

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

**ISABELA PIM PORTELA MARTIN**

**ROMPENDO O TETO DE VIDRO:  
A TRAJETÓRIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES E SEUS PONTOS  
CORRELATOS**

**CHAPECÓ  
2023**

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

**ISABELA PIM PORTELA MARTIN**

**ROMPENDO O TETO DE VIDRO:  
A TRAJETÓRIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES E SEUS PONTOS  
CORRELATOS**

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  
2023**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Martin, Isabela Pim Portela

ROMPENDO O TETO DE VIDRO: A TRAJETÓRIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES E SEUS PONTOS CORRELATOS / Isabela Pim Portela Martin. -- 2023.

87 f.

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

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Mulheres. 2. Liderança. 3. Barreiras. 4. Fenômeno da impostora. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

## ISABELA PIM PORTELA MARTIN

### ROMPENDO O TETO DE VIDRO: A TRAJETÓRIA DAS LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES E SEUS PONTOS CORRELATOS

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração  
apresentado como requisito para a obtenção de  
grau de bacharelado em Administração pela Univer-  
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 24 de Fevereiro de 2023.

#### BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA

Data: 28/02/2023 19:01:51-0300

CPF: \*\*\*.360.709-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA**

Doutora - UFFS

Orientadora



Documento assinado digitalmente

EDIVANDRO LUIZ TECCHIO

Data: 01/03/2023 08:59:07-0300

CPF: \*\*\*.224.919-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**EDIVANDRO LUIZ TECCHIO**

Doutor - UFFS

Avaliador



Documento assinado digitalmente

GRAZIELA SIMONE TONIN

Data: 28/02/2023 19:09:22-0300

CPF: \*\*\*.011.900-\*\*

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

**GRAZIELA SIMONE TONIN**

Doutora - UFFS

Avaliadora

A minha avó, Lidia Portella (*in memoriam*), por ser exemplo de mulher forte e corajosa; ao meu pai, Aquilino Berguio, por me ensinar a sempre acreditar e à minha mãe, Sonia Pim, por me mostrar que sempre posso mais.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, de coração, à todas e todos que, de alguma forma, compartilharam e fizeram parte da minha trajetória acadêmica, em especial:

Meus pais, Aquilino e Sonia, pela vida, amor, ensinamentos e por terem oportunizado todas as condições e ferramentas necessárias para que eu pudesse trilhar meu caminho, com força, coragem e determinação. Eles são a razão pela qual dou todos os meus passos.

Meu irmão, Juliano, a quem sempre serei grata por ter partilhado, escutado e acolhido um dos períodos mais importantes do meu desenvolvimento pessoal e profissional. Sou sortuda por tê-lo em minha família.

Meus irmãos de vida, Caroline e Edson, por serem suporte e oferecerem seus ombros em todos os momentos difíceis. Eles me levantaram e me deram apoio todas as vezes que pensei que não seria capaz de seguir.

Meus amigos, Alexandre, Andrei, Giovana, Guilherme e Vanessa, por serem responsáveis por fazer de Chapecó minha casa. Eles são a família que escolhi pra mim.

Minha sócia, Andressa, por ser meu apoio, dupla, amiga e por compartilhar do propósito de tornarmos mulheres livres e empoderadas através do nosso negócio. Ela me mostrou que a vida pode ser mais leve e divertida quando temos as pessoas certas ao nosso lado.

Minhas amigas, Jeanne e Nathalia, pela compreensão, apoio e amor nos últimos anos. Minha admiração pelas mulheres fortes e brilhantes que elas são é imensurável.

Meus orientadores e mentores, Kelly e Humberto, que me acolheram e me ensinam desde meus primeiros dias na graduação. Não sou capaz de mensurar o orgulho que tenho por tê-los em minha trajetória. Minha mais sincera admiração e gratidão por terem me oportunizado e aberto todas as portas, por terem me apoiado e pelo trabalho essencial que desenvolvem na Universidade. Sempre levarei seus ensinamentos comigo.

Por fim, às participantes desta pesquisa. Eu acredito que mulheres líderes, como elas, são capazes de causarem microrrevoluções nos espaços onde estão inseridas e, por isso, sinto orgulho pela oportunidade de registrar parte de suas trajetórias como forma de agradecimento pelo papel que desempenham. Obrigada por me permitirem inspirar outras pessoas com seus passos, assim como eu me inspirei por escutá-las.

“Nunca duvide que um grupo pequeno de pessoas conscientes e engajadas possa mudar o mundo. De fato, sempre foi assim que o mundo mudou”.  
(Margaret Mead)

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos. Para a pesquisa foram adotados aspectos metodológicos que a caracterizam com uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, onde a seleção dos sujeitos aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de dezenove entrevistas com mulheres líderes empresariais, distribuídas entre as maiores cidades de Santa Catarina, utilizando-se da metodologia de história oral. Com relação aos resultados do estudo, a pesquisa permitiu identificar e caracterizar as lideranças com base em fatores sociais, organizacionais e individuais, analisando e expondo as principais barreiras vivenciadas em suas trajetórias, discutindo as características da liderança feminina, suas percepções quanto a desigualdade de gênero, estratégias para ultrapassar as dificuldades impostas, a vivência quanto ao fenômeno da impostora e os principais aprendizados adquiridos até que elas ocupem seus cargos atuais. Assim sendo, sugere-se a ampliação deste estudo para outras cidades e estados, maximizando a utilização dos dados coletados para a formatação de percepções para o desenvolvimento de cenários correlatos que corroborem para a ascensão de novas lideranças femininas nas organizações.

**Palavras-chave:** Mulheres. Liderança. Barreiras. Fenômeno da impostora.



## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the trajectory of female business leaders in Santa Catarina and their related points. The research adopted methodological aspects that characterize it as a qualitative and descriptive nature, where the selection of subjects occurred through a non-probabilistic sampling for convenience. Data collection was carried out through the application of nineteen interviews with women business leaders, distributed among the largest cities in Santa Catarina, using the oral history methodology. In terms of the study results, the research allowed us to identify and characterize the leadership based on social, organizational and individual factors, analyzing and exposing the main barriers experienced in their trajectories, discussing the characteristics of female leadership, their perceptions of gender inequality, strategies to overcome imposed difficulties, the experience of the impostor phenomenon and the main lessons learned until they occupy their current positions. Therefore, it is suggested to expand this study to other cities and states, maximizing the use of collected data to formulate perceptions for the development of related scenarios that support the rise of new female leaders in organizations.

**Keywords:** Women. Leadership. Barriers. Impostor phenomenon.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Taxa de participação na força de trabalho	16
Figura 02 - Cargos gerenciais, segundo a cor ou raça e as classes da população em ordem crescente de rendimento (%)	18
Figura 03 - Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos	24
Figura 04 - Fatores que afetam o desenvolvimento da carreira de mulheres	28
Figura 05 - <i>The Imposter Cycle</i> (O ciclo do Fenômeno Impostor)	33
Figura 06 - Trajetória acadêmica das líderes entrevistadas em Santa Catarina	44
Figura 07 - Cargos ocupados pelas líderes entrevistadas em Santa Catarina	46
Figura 08 - Nuvem de palavras do segmento das organizações	49

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Regulamentação do trabalho feminino na França	20
Quadro 02 - Características comuns do comportamento de líderes	26
Quadro 03 - Principais lições adquiridas até tornarem-se líderes	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Mulheres no mercado de trabalho segundo os nível do cargo	17
Tabela 02 - Porcentagem de mulheres em relação aos homens diante das diferentes áreas de trabalho	17
Tabela 03 - Critérios e distribuição das entrevistadas desta pesquisa	38
Tabela 04 - Perfil das líderes entrevistadas no estado de Santa Catarina	42
Tabela 05 - Ocupação atual e aspectos profissionais das mulheres entrevistadas em Santa Catarina	45
Tabela 06 - Classificação das organizações onde os cargos de liderança são ocupados	47

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1 OBJETIVOS	15
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b>	<b>15</b>
1.2 JUSTIFICATIVA	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	20
2.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.3 INFLUÊNCIAS NA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇAS FEMININAS	28
<b>2.3.1. Fatores sociais</b>	<b>28</b>
<b>2.3.2. Fatores organizacionais</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2.1. Fenômeno Glass-Ceiling</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3. Fatores individuais</b>	<b>31</b>
<b>2.3.3.1. Fenômeno da impostora</b>	<b>32</b>
3 METODOLOGIA	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 UNIDADES DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	36
<b>3.2.1 Sujeitos da pesquisa</b>	<b>36</b>
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	39
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	40
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS	42
<b>4.1.1 Fatores sociais e o perfil demográfico</b>	<b>42</b>
<b>4.1.2 Fatores organizacionais e o perfil organizacional</b>	<b>47</b>
4.2 RELATO DAS EXPERIÊNCIAS	50
<b>4.2.1 Fatores individuais e o relato das experiências</b>	<b>50</b>
<b>4.2.2 Características da liderança feminina</b>	<b>51</b>
4.3 ROMPENDO O TETO DE VIDRO: BARREIRAS, SUPERAÇÕES E COMPORTAMENTOS	55
<b>4.3.1 Exposição das barreiras enfrentadas</b>	<b>55</b>
<b>4.3.2 Percepção sobre machismo e barreiras impostas à mulheres</b>	<b>58</b>
<b>4.3.3 Estratégias e comportamentos adotados</b>	<b>62</b>
<b>4.3.4 Fenômeno da impostora</b>	<b>66</b>

<b>4.4 APRENDIZADOS E CONSELHOS DAS TRAJETÓRIAS</b>	<b>70</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>74</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início do século XXI, verificou-se uma elevação considerável na proporção de mulheres em postos de liderança em contextos econômicos e políticos complexos. Essa elevação é demonstrada por casos notáveis, tais como Cristine Lagarde, a primeira mulher a alcançar a posição máxima no Fundo Monetário Internacional; Angela Merkel, a chanceler alemã e peça-chave na crise da zona do euro; e Dilma Rousseff, a primeira mulher a ocupar a presidência no Brasil (ALMEIDA; BARBOSA, 2019).

Entretanto, a liderança feminina ainda é uma temática envolvida de diversos preconceitos que impedem que mulheres ocupem cargos nas organizações (MIRANDA, 2022). A desigualdade de gênero é um grande desafio nesses casos, visto que as mulheres estão menos propensas a atuarem efetivamente no mercado de trabalho e tem menor probabilidade de encontrarem emprego, conforme o relatório "Perspectivas sociais e de emprego no mundo: progresso global nas tendências do emprego feminino", elaborado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2017).

Em 2014, os líderes do G20 comprometeram-se a promover a igualdade de gênero e a redução da diferença nas taxas de participação entre homens e mulheres até 2025. De acordo com o relatório da OIT, o alcance deste objetivo global teria o potencial de gerar um acréscimo de US\$ 5,8 trilhões na economia mundial (OIT, 2017).

No Brasil, o impacto seria significativo, com um possível aumento de até R\$382 bilhões ou 3,3% no PIB, bem como um acréscimo de até R\$131 bilhões na receita tributária. Vale ressaltar, neste contexto, que a promoção da igualdade de gênero não só é uma questão moral, mas também uma questão econômica, uma vez que maximiza um crescimento mais equilibrado e sustentável, principalmente em países emergentes (OIT, 2017).

O Brasil levará pelo menos mais um século para atingir a igualdade de gênero, segundo dados do Fórum Econômico Mundial. A desigualdade de gênero é evidenciada por diversos fatores como a dupla jornada de trabalho, diferenças salariais, violência de gênero, falta de liderança feminina e presença feminina na política (ALMEIDA; BARBOSA, 2019).

Apesar do número de mulheres que possuem ensino superior ser maior no mercado de trabalho, as posições executivas ainda são ocupadas, majoritariamente, por homens (LOPES, 2021). É importante que se reflita também o paralelo em relação aos impasses que ultrapassam a questão de gênero, como as comportamentais, socioeconômicas e variáveis grupais (LOPES; BANDÃO, 2017).

Ao longo da história, os atrasos nas conquistas das mulheres é um fator alarmante, como o direito ao voto e a independência financeira. Miranda (2022) traz esses questionamentos e pontua sobre as consequências que temos na atualidade por conta dessa trajetória de invisibilidade, silêncio e falta de oportunidade.

As organizações poderiam se beneficiar com o estímulo do crescimento das lideranças femininas no mercado. As mulheres possuem características que as tornam propensas a serem boas líderes como, por exemplo, a capacidade de comunicação e de liderar grupos de forma mais cooperativa e colaborativa (TEIXEIRA, 2001). Em paralelo, quando se pensa na atuação dos homens que ocupam os mesmos cargos, observa-se, conforme Ferreira, Neves, e Caetano (2001) que a postura é visada no foco de conciliar e harmonizar objetivos, coordenar interesses e negociar conflitos.

Neste sentido, este estudo buscou mapear **de que forma os acontecimentos comuns da trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses influenciam na posição que essas mulheres ocupam no mercado de trabalho?**

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos em relação ao tema deste projeto.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as mulheres que atuam como lideranças empresariais em Santa Catarina;
- b) Estruturar os grandes marcos da trajetória destas mulheres;
- c) Analisar o impacto que esses marcos causaram na formação dessas lideranças;
- d) Expor as dificuldades que as mulheres enfrentam durante sua trajetória e o impacto que isso causa em seus cargos.

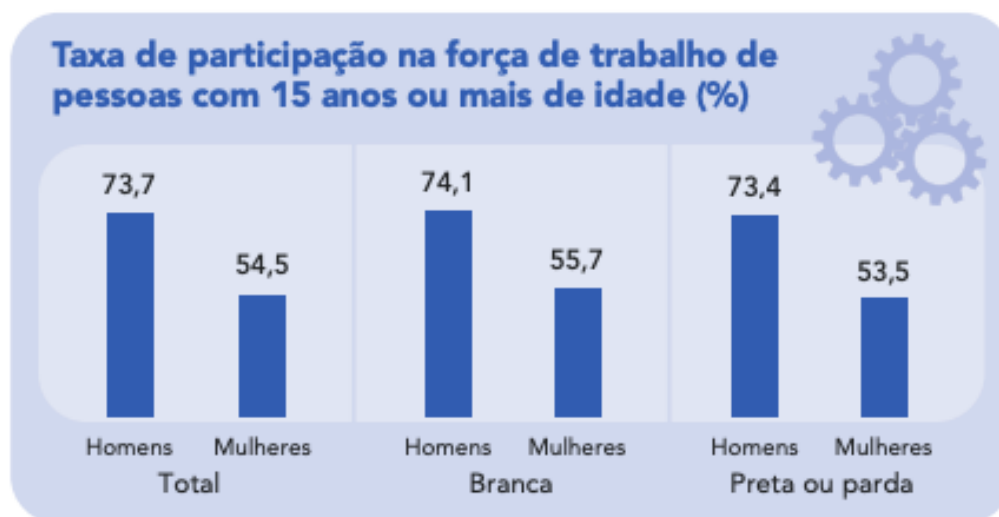


## 1.2 JUSTIFICATIVA

Estudos apontam que o mercado de trabalho como era constituído mudou não apenas para as mulheres, mas para toda a sociedade diante da modernidade (SIQUEIRA; BUSSINGUER, 2020). Porém, mesmo com esse contexto, ainda encontramos no âmbito das organizações uma maioria masculina, mostrando que esse cenário não ocorre de forma equitativa (MARUANI; MERON, 2016, p. 67).

Em 2019, a taxa de participação feminina com 15 ou mais anos de idade foi de 54,5%, enquanto entre os homens chegou a 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais, como observa-se na Figura 01. Esta desigualdade persistiu ao longo dos anos e afetou tanto as mulheres brancas quanto as mulheres negras ou pardas (IBGE, 2021).

Figura 01 - Taxa de participação na força de trabalho



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 (2021).

Uma pesquisa sobre a Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros elaborada pela Catho em março e abril de 2009, mostra a porcentagem de mulheres em relação aos homens em diferentes níveis hierárquicos de 2000 a 2009. O objetivo da pesquisa era identificar tendências do mercado de trabalho e acompanhar a sua evolução ao longo dos anos.

Tabela 01 - Mulheres no mercado de trabalho segundo os nível do cargo

% de mulheres X nível do cargo X ano de contratação									
	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/2008	2008/2009
Presidente, Gerente Geral	13.8	15.1	15.2	15.8	16.7	20.2	20.1	20.5	21.4
Vice-presidente	12.5	12.8	13.0	13.5	15.1	15.5	16.1	16.0	17.4
Diretor	19.7	19.2	20.1	21.5	21.9	24.3	25.0	25.8	26.2
Gerente	20.4	22.1	23.3	24.9	25.6	28.0	30.1	32.0	34.1
Supervisor	24.7	29.2	30.8	32.8	37.1	40.4	42.8	44.6	47.5
Chefe	29.5	29.5	30.2	32.2	34.8	38.5	39.3	40.5	42.0
Encarregado	41.6	41.6	44.3	45.6	48.3	50.9	52.3	53.4	55.5
Coordenador	40.6	40.6	42.4	44.6	47.4	49.9	51.5	53.8	55.6

Fonte: Catho (2009)

Observando a Tabela 01 e fazendo uma comparação com 2000, é possível observar um crescimento entre 5% e 15% da participação das mulheres em níveis hierárquicos mais altos. Porém, seguindo os dados da pesquisa e analisando a área de atuação dessas mulheres, é possível notar que elas tendem a predominar nas áreas de Recursos Humanos (72,2%) e Relações Públicas (61,6%), sendo ainda minoria nas áreas Tecnológicas e Industriais, conforme evidenciado na Tabela 02.

Tabela 02 - Porcentagem de mulheres em relação aos homens diante das diferentes áreas de trabalho

% de mulheres X área de atuação X pesquisas anteriores				
	2.006	2.007	2008	2009
Administrativa	45,0	46,5	49,2	51,7
Comercial	28,2	31,5	33,0	34,4
Tecnológica	16,0	15,5	16,1	16,1
Relações Públicas	61,1	58,0	60,5	61,6
Suprimentos / Compras	23,6	24,1	26,0	27,1
Jurídica	41,6	41,9	44,2	45,8
Industrial / Engenharia	14,5	15,4	16,5	17,7
Recursos Humanos	64,3	67,7	69,8	72,2

Fonte: Catho (2009)

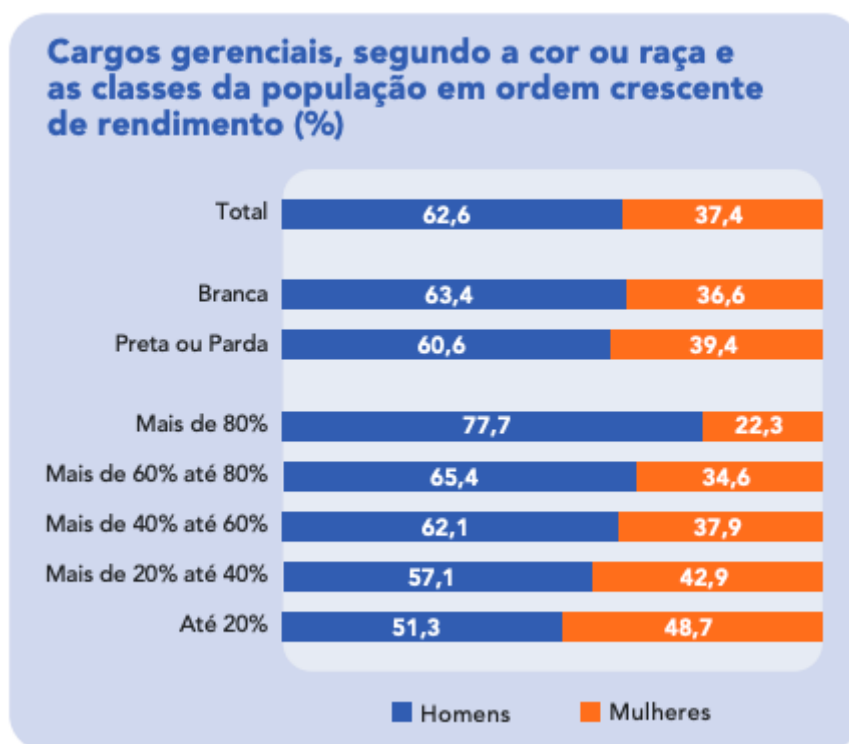
Nesse contexto, em dados mais recentes apresentados pelo IBGE (2021), pode-se destacar e evidenciar três aspectos com relação aos cargos gerenciais ocupados por mulheres no Brasil em 2019:

- **Ocupação de cargos gerenciais no Brasil:** 62,6% dos cargos gerenciais foram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres;

- **Desigualdade de gênero por cor ou raça:** A desigualdade entre mulheres brancas e homens brancos é maior do que entre mulheres pretas ou pardas e homens de mesma cor ou raça;
- **Representatividade das mulheres em cargos gerenciais mais remunerados:** A maior desigualdade por sexo foi encontrada entre os 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal, revelando a sub-representatividade das mulheres em cargos gerenciais mais bem remunerados.

Os três aspectos são apresentados na Figura 02, com suas devidas proporções, evidenciando a forma como a desigualdade se aprofunda nas faixas etárias mais elevadas, no cenário de sub-representação discutido.

Figura 02 - Cargos gerenciais, segundo a cor ou raça e as classes da população em ordem crescente de rendimento (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 (2021).

Quando pensa-se nas mulheres dentro do mercado de trabalho, é importante considerarmos as diversas influências que elas sofrem durante suas trajetórias. Dentre esses fatores, é possível destacarmos três categorias: os fatores sociais, organizacionais e individuais. Cada um desses fatores é responsável por atribuir barreiras ou facilitadores que,

dependendo da forma como interagem, são responsáveis por influenciarem suas histórias e constituírem a ascensão das mesmas como lideranças (IATA, 2020).

Diante deste cenário, a justificativa para realização desta pesquisa encontra-se na motivação de compreender os pontos que constituem a trajetória de lideranças empresariais catarinenses, mapeando as semelhanças e promovendo uma reflexão da forma como constituímos as oportunidades dentro das organizações atualmente. Por meio das análises foi possível atender aos objetivos geral e específicos, explorar a realidade que encontramos no mercado de trabalho de Santa Catarina e expor a trajetória de lideranças empresariais dos mais diversos segmentos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foram conceituados e expostos os temas que fundamentam o em torno da pesquisa. Para tal, foram utilizadas três seções. No primeiro momento, é exposto a questão sobre o mercado de trabalho, a igualdade de gênero e o papel que as mulheres desempenham dentro deste cenário.

Na sequência, a ideia de liderança é conceitualizada, bem como o papel de um líder e as características que as mulheres desempenham neste cenário. Na terceira e última seção, são abordadas as influências experienciadas dentro da trajetória feminina.

### 2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Durante a era pré-industrial o lugar da mulher esteve envolto dos trabalhos produtivos dentro da economia doméstica e pouco respeitado quando comparado ao dos homens. Quando as barreiras da manufatura direcionaram-se para a fábrica, ideias relacionadas à ideologia da natureza feminina começaram a desabrochar (DAVIS, 2013).

Esse contexto não significa que a ideia de igualdade foi alcançada e que o papel da mulher dentro das fábricas obteve um caminho digno nas condições de trabalho. Martins (2012), relata que:

[...] os empresários preferiam o trabalho da mulher nas indústrias porque elas aceitavam salários inferiores aos dos homens, porém faziam os mesmos serviços que estes. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de 14 a 16 horas por dia, salários baixos, trabalhando em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que lhes eram possíveis, só para não perder o emprego (MARTINS, 2012, p. 615).

As primeiras leis trabalhistas constituíam a proteção da mulher e do menor e iniciaram em 1842, na Inglaterra, com a “Coal Mining Act”, que proibia o trabalho da mulher em subterrâneos. Em 1844, limitou-se a jornada de trabalho para 12 horas e proibiu-se o trabalho noturno. Já em 1878, vedou-se o trabalho feminino em situações perigosas e insalubres (MARTINS, 2012).

Simone Beauvoir (1970), em seu livro intitulado "O Segundo Sexo - Vol. I", descreve a situação lamentável das operárias francesas que estavam desorganizadas e desarmadas diante das novas possibilidades que surgiam até que, tardiamente, o trabalho feminino fosse regulamentado (Quadro 01).

Quadro 01 - Regulamentação do trabalho feminino na França

1848	Datam as "associações" femininas que, a princípio, são associações de produção;
1874	Proíbe às menores o trabalho noturno e exige descanso nos domingos e feriados; O dia de trabalho é limitado a doze horas; Restrição ao trabalho subterrâneo, nas minas e nas pedreiras;
1892	Primeira carta de trabalho feminino, com a proibição do trabalho noturno e limite do horário da fábrica;
1900	A carga horária de trabalho na fábrica é fixado em 10 horas;
1905	O descanso semanal torna-se obrigatório;
1907	Operárias obtém livre disposição de seu ganho;
1909	É assegurada a licença remunerada às parturientes;
1911	Os dispositivos de 1892 são revalidados;
1913	Regulamentação do descanso das mulheres antes e depois do parto, proibindo trabalhos perigosos e excessivos.

Fonte: Adaptado pela autora (2023) a partir de Beauvoir (1970, p. 150).

Em paralelo aos movimentos que aconteciam na Europa, no início de 1820, as mulheres trabalhadoras dos Estados Unidos organizavam-se e iniciavam as “paragens” e greves, protestando contra a dupla opressão que sofriam no âmbito do gênero e como trabalhadoras da indústria. As campanhas em prol das dez horas de trabalho por dia, representaram nesse contexto, a primeira conquista dos direitos das mulheres através da Lowell Female Labor Reform Association (Lowell Associação Feminina de Reforma do Trabalho), em 1843 e 1844, no Estado de Massachusetts (DAVIS, 2013).

No Brasil, as primeiras normas em torno do trabalho feminino surgem com o Decreto n. 21.417-A, de 1932. Enquanto Constituição, foi em 1934 que o tema surgiu, com a proibição da discriminação do trabalho da mulher quanto a salários e a garantia do descanso antes e depois do parto, sem prejuízo ao emprego (MARTINS, 2012).

Em contraponto, a história da mulher no mercado de trabalho é amplamente relacionada a constituição do movimento feminista no mundo. Na década de 60, o feminismo espalhou-se, em especial, na Europa e nos Estados Unidos, trazendo com força e pela primeira vez, a discussão das relações de poder entre homens e mulheres (PINTO, 2010). A autora explica que:

O feminismo aparece como um movimento libertário, que não quer só espaço para a mulher – no trabalho, na vida pública, na educação –, mas que luta, sim, por uma

nova forma de relacionamento entre homens e mulheres, em que esta última tenha liberdade e autonomia para decidir sobre sua vida e seu corpo (PINTO, 2010, p. 16).

Ainda nos anos de 1960, iniciou-se a expansão de maior presença feminina no mercado remunerado de trabalho, além dos aspectos domésticos. Isso não quer dizer que, anteriormente, não havia presença das mulheres, mas sim que com o desenvolvimento industrial e urbano no país, a participação desse grupo tornou-se necessária (MORGANTE, 2014).

O papel da mulher passou a ser de grande relevância para a complementação, ou até, sustento da renda familiar, no momento em que os processos de expansão, citados anteriormente, trouxeram inúmeras consequências de migrações, urbanização, expansão demográfica, desemprego e empobrecimento da população (MORGANTE, 2014).

Entretanto, somente em 1988, com a promulgação da Constituição Federal Brasileira, que as mulheres tiveram seus direitos trabalhistas ratificados no Brasil, com o estabelecimento da ideia de igualdade de gênero e que todos, perante a Lei, são iguais (TAVASSI *et al*, 2021). Outro fator importante, segundo as autoras, foi a regulamentação do trabalho doméstico no país, ponto que garantiu e regulamentou às mulheres os direitos básicos de um cenário, que até então, não era considerado trabalho formal (TAVASSI *et al*, 2021).

A abertura do mercado de trabalho para as mulheres trouxe, além das necessidades citadas anteriormente, a percepção das mesmas como “força de trabalho secundária”, uma vez que sua atuação era relacionada a não necessidade, tendo em vista que elas possuíam o apoio do esposo para o sustento da família, entendido como provedor econômico (ABRAMO, 2007). Segundo Abramo (2007, p. 16), “[...] a intenção da mulher no trabalho é um aspecto secundário do seu projeto de vida, da constituição de sua identidade e de suas possibilidades reais”.

Entretanto, segundo o estudo "Rumo a um futuro melhor para mulheres e trabalho: vozes de mulheres e homens" desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) com base na pesquisa Gallup World Poll de 2016, a maioria das mulheres trabalhadoras consideram seu salário como fonte importante de renda para sua família, e mais de 25% afirmam ser a principal fonte (OIT, 2017). Este padrão é observado em todas as regiões do mundo, com exceção do leste da Ásia, onde a maioria considera sua contribuição como pequena. No mesmo cenário, a diferença entre homens e mulheres diminui à medida que o nível de emprego e educação aumentam (OIT, 2017).

A caracterização da atuação feminina como secundária sustenta inúmeras problemáticas, dentre elas, a desigualdade salarial. Até alguns anos atrás, essa era uma

política explícita de diversos países que tinham o entendimento de que, visto que a mulher admite um papel de ser sustentada, essa não teria a necessidade de receber o mesmo salário que um homem que exercesse a mesma função (ABRAMO, 2007).

Os últimos anos desempenharam um papel importante na esfera da representação de mulheres no mercado de trabalho e que, a imagem feminina que sempre foi sustentada de forma frágil e precária, passou a moldar-se para outros caminhos (ABRAMO, 2007). Há diversos fatores que estão relacionados à diferença de participação masculina e feminina na economia ativa do Brasil. Neste sentido, Foguel e Russo (2019) argumentam que, apesar da diferença entre as taxas estarem em queda, elas ainda são abundantes:

[...] De um ponto de vista estrutural, cabe destacar as transformações demográficas, os diferentes padrões de participação entre as faixas etárias, assim como as proclividades a participar do mercado de trabalho entre as *coortes* de nascimento. Há também os fatores de natureza conjuntural, como as flutuações da economia, que afetam positiva ou negativamente as decisões das pessoas de participar no mercado de trabalho (FOGUEL; RUSSO, p. 03, 2019).

Em outro direcionamento, um ponto relevante de discussão são as políticas adotadas pelas organizações para o investimento e incentivo dentro da área de gestão de pessoas, quando comparamos homens e mulheres. Abramo (2007) chama a atenção para a visão que os empresários possuem em relação à questão de gênero e a relação que isso traz nas políticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento, promoção e demissão. A autora sugere que:

As imagens referentes às mulheres trabalhadoras estão marcadas por muitos mitos e preconceitos. Por exemplo, frequentemente elas são associadas, no imaginário empresarial, a altas taxas de absenteísmo, impontualidade e rotatividade, sem que, na maioria dos casos, haja qualquer comprovação empírica da validade de tais associações (ABRAMO, 2007, p. 60).

Os aspectos da imagem da mulher como reprodutora e cuidadora reforçam essas associações, utilizando de características como barreiras para a inserção das mesmas, bem como a posição que elas desempenham na sociedade, na família e nas empresas (ABRAMO, 2007).

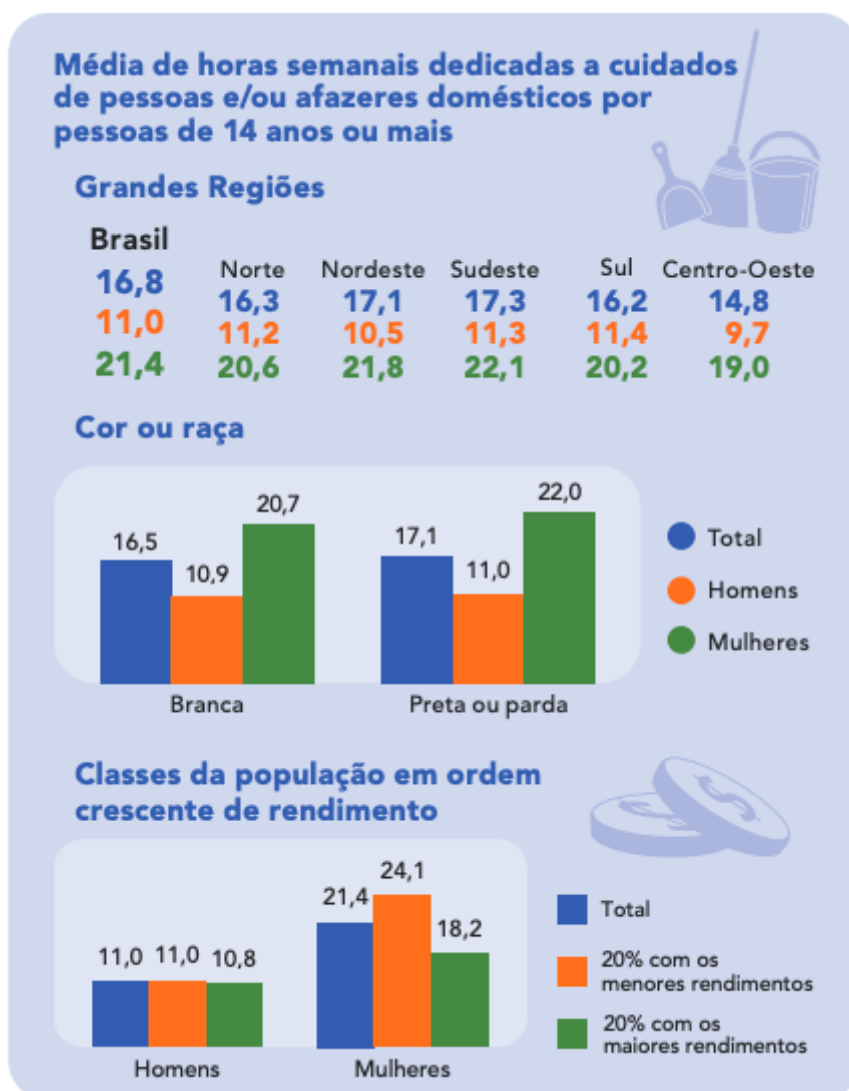
Neste sentido, cabe ressaltar outro dado importante coletado pelo estudo desenvolvido pela OIT em 2017, que aponta que cerca de 70% das mulheres e 66% dos homens apoiam a ideia de que as mulheres tenham trabalhos remunerados, seja apenas isso ou juntamente com o cuidado da casa e da família. Em todo o mundo, cerca de 29% das mulheres preferem ter um emprego remunerado, 27% preferem ficar em casa e 41% preferem fazer ambas as coisas.



Os homens também desejam o mesmo para as mulheres de suas famílias, com 28% preferindo um emprego remunerado, 29% preferindo ficar em casa e 38% desejando ambos (OIT, 2017).

Entretanto, a dedicação de tempo das mulheres aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos no Brasil em 2019 foi quase o dobro da dedicação dos homens, com a maior desigualdade de gênero neste contexto sendo observada na Região Nordeste (IBGE, 2021). De acordo com os dados coletados pelo IBGE em 2021 e apresentados na Figura 03, as mulheres pretas ou pardas apresentam uma dedicação maior aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos em comparação às mulheres brancas.

Figura 03 - Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019 (2021).

Esse contexto promove diversas dificuldades, uma vez que impacta na forma de inserção das mulheres no mercado, que é marcada pela necessidade de conciliação da dupla

jornada entre trabalho (IBGE, 2021). Segundo a OIT, em 2017, na América Latina e Caribe o aspecto de conciliar o trabalho com a vida familiar foi o principal desafio levantado pelas mulheres que possuem um trabalho formal e remunerado, enquanto no Brasil, o tratamento desigual e a desigualdade salarial também ganharam destaque.

## 2.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

O termo "liderança" é usado há mais de duzentos anos na língua inglesa, apesar de originar-se muito anteriormente a isso na história. Acerca de toda a multiplicidade que o conceito carrega, há diversas linhas de estudo (BERGAMINI, 1994).

No entendimento de Teixeira (2001), a liderança pode ser compreendida como "[...] o processo de influenciar outros de modo a conseguir que eles façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo." Na mesma linha de pensamento, Casado (2002) visualiza a liderança como sendo um processo social onde a influência entre pessoas é estabelecida, sendo possível observá-la nas mais diferentes esferas como na família, nas escolas, na política e no trabalho.

É possível estabelecermos a liderança em uma relação de interdependência, como descrito por Fagundes e Seminotti (2009, p. 04):

[...] a liderança não é apenas uma qualidade que a priori certas pessoas têm e que pode ser mensurada. A capacidade de liderar depende do contexto na qual é exercida e das inter-relações que se estabelecem, não apenas entre líder e liderados, mas entre todos os atores que interagem na organização e compartilham a sua cultura, o planejamento estratégico da empresa e demais fatores organizacionais e sociais que permeiam esse cenário (FAGUNDES; SEMINOTTI, 2009, p. 04).

Por fim, Casado (2002), traz a base do conceito de liderança sob a perspectiva de quatro grandes funções. São elas:

- Pôr em funcionamento uma política;
- Conceber uma estratégia;
- Mobilizar equipes;
- Fazer alianças criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

A definição de liderança não é, necessariamente, um consenso entre os estudos. Porém, o fato dela estar relacionada à ideia de influenciar é presente em todos os contextos. A importância da liderança dentro das organizações a faz ser confundida, muitas vezes, com a ideia de cargos de gestão. Porém, nada garante que líderes são gestores, mas é possível

afirmarmos que bons gestores são líderes, em complemento aos direitos que lhes são direcionados. (TEIXEIRA, 2001).

De acordo com Lahti (2013), às características de liderança não são determinadas pelo gênero do indivíduo, ao invés disso, elas representam diferentes estilos de comportamento de liderança.

Quadro 02 - Características comuns do comportamento de líderes

	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Comunicação	Vertical, a informação costuma seguir uma relação hierárquica	Horizontal, fortalece o relacionamento entre as pessoas
Visão da realidade	Objetivo, a verdade geral é mais confiável que a visão de um indivíduo	Subjetivo, levam em consideração as experiências e diferentes pontos de vista
Percepção de entidades	Detalhado e lógico	Compreensivo, uma vez que possuem mais visão do todo e das influências
Alcance de metas	Foco no objetivo, planejamento e alcance das metas	Orientado a processos, o "como" os objetivos são alcançados é tão importante quanto o "o que"

Fonte: Adaptado pela autora (2022) a partir de Lahti (2013, p. 16).

Como é possível observar no Quadro 02, os estilos de comportamento representam diferenças cognitivas entre os gêneros, o que leva a distintas abordagens ao pensar e resolver problemas. Embora isso não implique em decisões conscientes baseadas em gênero, essas diferenças de percepção ainda estão presentes (LAHTI, 2013). Segundo a autora, deve-se destacar que tanto mulheres quanto homens podem adotar estilos de pensamento tanto femininos quanto masculinos. Portanto, a associação entre gênero e estilos de liderança não é uma questão de capacidade, mas sim uma questão de escolha individual (LAHTI, 2013).

Bergamini (1994) destaca, quanto à sucessão de tempo do estudo da liderança, que é possível identificarmos várias etapas que a compõem. O foco no estudo dos estilos de liderança permeia a década de 50, quando buscou-se compreender como bons líderes agem.

Neste sentido, o enfoque proposto por Bergamini (1994, p. 111), sugere que:

Devido à escassez de boa liderança, a maioria de nós supõe que ela seja algo que poucas pessoas podem exercer. No entanto, o potencial para liderar encontra-se em muitos administradores, mais do que julgamos. A liderança não é uma habilidade mágica limitada a poucos. Na verdade, a capacidade e o desejo de liderar com frequência se perdem por falta de oportunidade e pouco investimento nos processos e recompensas que incentivam o seu crescimento (BERGAMINI, 1994, p. 111).

A partir desta base, é possível pensar o papel do líder através da relação que a liderança e o poder desempenham. Para Casado (2002, p. 261), “liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais” (CASADO, 2002, p. 261).

Apesar de ainda ser um número insuficiente, a presença de mulheres em posições de liderança no mundo corporativo vem aumentando desde o final da década de 1990. Na época, apenas duas das 500 maiores empresas da *Fortune* eram lideradas por mulheres, enquanto em 2017 esse número subiu para 32 (ALMEIDA; BARBOSA, 2019). Outrossim, a situação é ainda mais preocupante para mulheres negras, com apenas 1,6% delas ocupando posições gerenciais e 0,4% em posições executivas nas empresas examinadas pela pesquisa do Instituto Echos em 2016 (ALMEIDA; BARBOSA, 2019).

Estudos recentes retratam a liderança feminina como sendo diferente dos estilos usualmente adotados por homens nas mesmas circunstâncias. As mulheres inclinam-se a um estilo que contempla seu carisma e relacionamento, que encoraja a participação, a divisão do poder e da informação, bem como o foco em um olhar democrático e de desenvolvimento do grupo como um todo. Em contrapartida, os homens tendem a um estilo voltado ao comando e ao controle (TEIXEIRA, 2001).

Sob a mesma perspectiva, Teixeira (2001) complementa que as características tidas como essenciais para o desenvolvimento de uma boa liderança, muitas vezes, encontram-se mais facilmente em mulheres do que em homens. A capacidade de negociação, por exemplo, é um fator que por vezes é desempenhada melhor por mulheres, por não focarem tanto na competição e estarem inclinadas a concepção do ganho mútuo por todo o grupo.

Com isso, é possível refletir sobre as lideranças do século XXI. Segundo Ferraz (2015), com o avanço do mundo e as mudanças em relação ao consumo de tecnologia, informação e conhecimento, cada vez mais a transformação nas organizações é necessária. O autor orienta no sentido de “talento para lidar com pessoas, disposição para encarar a complexidade e espírito de equipe são competências que ganham o centro de uma transformação que vai forjar as novas lideranças e mudar as empresas” (FERRAZ, 2015, p. 13).

## 2.3 INFLUÊNCIAS NA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇAS FEMININAS

Em toda sua trajetória, as mulheres são impactadas por vários fatores que se interrelacionam e são responsáveis por corroborar ou não com o desenvolvimento de suas carreiras. De acordo com Lahti (2013), é possível destacar, em especial, três categorias:

1. Fatores sociais;
2. Fatores organizacionais;
3. Fatores individuais.

Figura 04 - Fatores que afetam o desenvolvimento da carreira de mulheres



Fonte: Traduzido de LAHTI (2013, p. 32).

Como é possível observar na Figura 04, as três categorias utilizadas por Lahti (2013) para demonstrar como as mulheres experimentam seus obstáculos e desenvolvimento de carreira, são relacionadas também com questões-chave que estão por trás desses aspectos e que podem ser compreendidas como positivas ou negativas, dependendo de como se surgem em cada contexto individual.

### 2.3.1. Fatores sociais

Os fatores sociais podem ser compreendidos como indiretos, uma vez que influenciam tanto os fatores organizacionais quanto os sociais (LAHTI, 2013). De acordo com a autora, a sociedade é responsável por montar padrões e costumes que influenciam todas as esferas, desde as pessoas até as organizações, portanto, afeta também a liderança feminina. O fator

social pode ser compreendido como um dos pilares mais difíceis de serem alterados, uma vez que não podem ser facilmente manipulados.

No contexto de sociedades machistas como o Brasil, o aumento da presença feminina no mercado de trabalho não resultou em uma distribuição justa das responsabilidades parentais, por exemplo, especialmente com relação à criação dos filhos. Isso transmite diversas limitações à mobilidade das mulheres, prejudicando sua capacidade de avançar na carreira (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Outrossim, dados levantados a partir do estudo de por Neto, Tanure e Andrade (2010) dialogam também sobre as diferenças sociais que podem ser compreendidas a partir de outros contextos vivenciados pessoalmente pelas mulheres e que impactam diretamente com suas ascensões no mercado, com destaque para:

- 1) **Viagens e mudanças frequentes na alta gestão favorecem os homens:** Os dados indicam que as viagens e mudanças de moradia frequentes, comuns na alta gestão, são mais benéficas para homens, que estão mais dispostos a deixar suas famílias em outra cidade. Por outro lado, isso prejudica a carreira de mães executivas, que não podem ou não querem se separar dos filhos;
- 2) **Sentimento de culpa é evidente nas mães executivas:** A pesquisa aponta que o sentimento de culpa em relação aos filhos é evidente nas mães executivas, mas quase inexistente nos homens executivos;
- 3) **Dificuldades de conciliação das mulheres executivas:** As mulheres executivas enfrentam dificuldades ao conciliar as demandas do trabalho com a família, pois precisam gerenciar sozinhas as tarefas de casa e se dedicar à educação e à convivência com os filhos. Essas profissionais apresentam uma sobrecarga adicional que dificulta a busca por um parceiro amoroso estável e também interfere na relação com o marido.

Além disso, segundo Marques (2020), mulheres brasileiras que têm filhos apresentam uma tendência elevada de abandonar o mercado de trabalho. Este fenômeno é atribuído às dificuldades na adaptação à nova realidade familiar decorrente da chegada do primeiro filho e volta a crescer a partir do terceiro filho, onde ocorre uma necessidade maior de mudanças na realidade familiar.

Por fim, pode-se destacar também a cultura como um dos aspectos que contribui para esta desigualdade, mas outros fatores, como disputas sociais e a estrutura econômica do país, também têm influência (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

### 2.3.2. Fatores organizacionais

No entendimento de Lahti (2013), as organizações desempenham um papel primordial no fomento de lideranças femininas. A autora defende que:

[...] é a organização que contrata ou não contrata uma líder feminina. As organizações e sua cultura interna afetam as possibilidades de carreira das mulheres e as organizações têm a possibilidade de agir de forma diferente para aumentar a diversidade e apoiar a liderança feminina (LAHTI, 2013, p. 39).

Conforme a pesquisa desenvolvida pela Somos Diversidade em parceria com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2021, a ideia de diversidade "[...] está relacionada à questão da representatividade no espaço de trabalho. Um quadro colaborativo é diverso quando, olhando para ele, conseguimos reconhecer os vários segmentos presentes em determinada sociedade".

Apesar do progresso alcançado pelas mulheres em vários aspectos, a desigualdade de gênero ainda persiste como um problema global dentro e fora das organizações. No contexto ocidental, a luta pelos direitos das mulheres inclui a igualdade de oportunidades, de ascensão profissional e de salários (MARQUES, 2020).

Segundo dados do Fórum Econômico Mundial, o Brasil levará pelo menos mais um século para atingir a igualdade de gênero. Nesse contexto, a desigualdade de gênero pode ser evidenciada e entendida por diversos fatores como: dupla jornada de trabalho; diferenças salariais; violência de gênero; falta de liderança feminina; e presença feminina na política (ALMEIDA; BARBOSA, 2019).

#### 2.3.2.1. Fenômeno *Glass-Ceiling*

A metáfora do Teto de Vidro foi introduzida pela primeira vez na década de 1980, buscando definir as barreiras quase imperceptíveis, invisíveis e artificiais que impedem que mulheres e classes minoritárias possam alcançar cargos executivos e de gestão. Em 1991, o Congresso dos Estados Unidos promulgou a Lei do Teto de Vidro, estabelecendo a Comissão do Teto de Vidro, a fim de aprofundar o estudo e compreender os motivos que levavam as mulheres seguirem como sub-representadas em cargos gerenciais nas organizações, apesar da crescente presença que esse grupo representava no local de trabalho (JOHNS, 2013).

Posteriormente, as barreiras entre mulheres e os executivos foram reafirmadas, conforme fatos emitidos pela *Glass Ceiling Commission* em 1995. A comissão constatou que a maioria das mulheres que ocupavam cargos de gestão estavam alocadas em cargos de recursos humanos ou pesquisa, além de possuírem uma remuneração inferior, indo em desencontro ao fluxo usual que ao dos colegas do sexo masculino (JOHNS, 2013).

Levando em consideração o conceito do fenômeno do *glass-ceiling*, ou "teto de livro", estudos apontam que, para alcançarem cargos de liderança, as mulheres necessitam superar manifestações da segregação hierárquica de gênero no trabalho, expressado por Vaz (2014, p. 765):

Conhecido na literatura como teto de vidro, este fenômeno caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 2014, p. 765).

Steil (1997) defende que o "teto de vidro" é como "uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional".

Em contrapartida, há mulheres que já estão em posição de liderança e possuem o "fenômeno da impostora", desacreditando dos seus talentos e usando o acaso para justificar sua ascensão, como se estivessem no lugar certo, na hora certa. Nesse sentido, há que se falar do fenômeno da impostora (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021).

### **2.3.3. Fatores individuais**

O último fator é o individual. Ele representa as próprias expectativas e barreiras que as mulheres colocam e exercem sobre si mesmas, diante do que acreditam que deveriam ou não ser e fazer (LAHTI, 2013).

Porém, é importante lembrar, que como citado anteriormente, os três fatores se relacionam e influenciam uns nos outros. A organização também desempenha um papel em como as mulheres se enxergam dentro do ambiente de trabalho e tem um dever muito importante no apoio para o desenvolvimento destas como líderes (LAHTI, 2013).



A promoção da confiança e a mudança de atitudes precisam ser um compromisso para que as mulheres possam tornar-se líderes sem que precisem sacrificar, no caminho, pontos de suas características. Lahti (2013, p. 44-45) traz essa ideia sob a ótica de que:

Muitas mulheres podem ver mais oportunidades de serem líderes fundando seu próprio negócio e cultura organizacional, se outras organizações não oferecerem oportunidades de avanço, flexibilidade ou reconhecerem suas habilidades. Dessa forma, a cultura organizacional e a flexibilidade combinariam com os próprios valores e crenças das mulheres e as competências de cada uma seriam usadas da maneira certa (LAHTI, 2013, p. 44-45).

### 2.3.3.1. Fenômeno da impostora

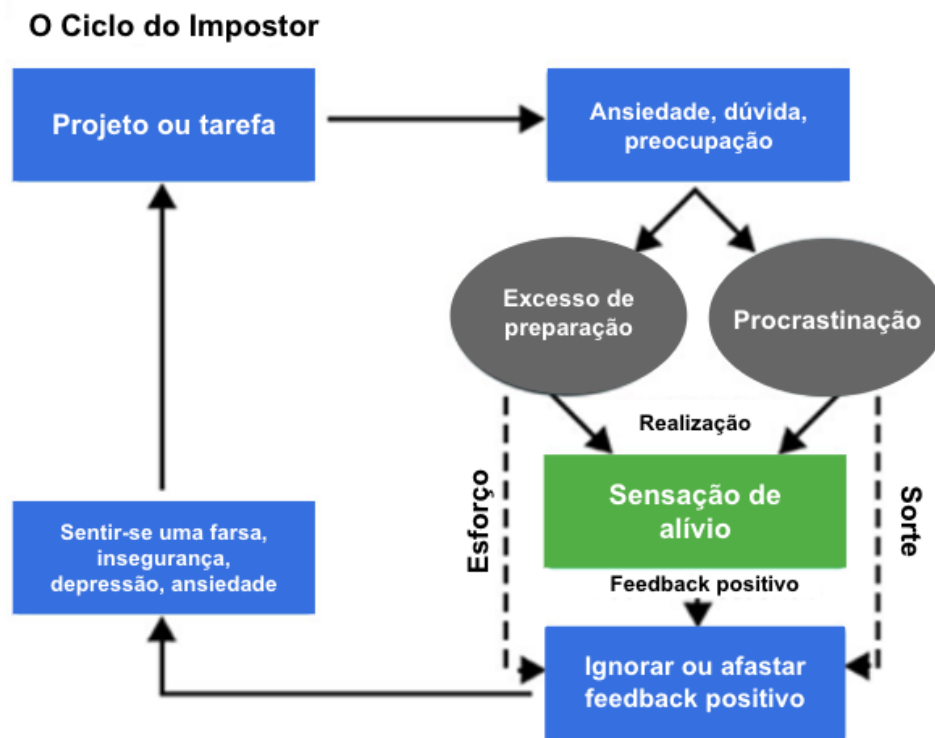
Segundo Willians (2021), o conceito de Síndrome do Impostor, também caracterizado por psicólogos como Fenômeno do Impostor, é um padrão psicológico onde o indivíduo teme em ser "desmascarado" como uma fraude, por duvidar que suas realizações são frutos de sua própria competência.

O conceito, introduzido por Clance e Imes em 1978 em suas pesquisas sobre mulheres de alto desempenho, busca tangibilizar as crenças do indivíduo, visto como impostor, que não crê em suas conquistas mesmo com evidências provando o contrário acerca de suas percepções e sentimentos (BEZERRA et al, 2021).

Para Matos (2014), a Síndrome do Impostor (SI) "[...] é como um empecilho ao desenvolvimento da auto-eficácia, uma vez que os impostores julgam que seu sucesso é obra do acaso e não resultado de sua capacidade". O fenômeno, que costuma surgir em um ciclo de repetições, gera nos indivíduos duas reações diferentes, a de preparação exaustiva ou de auto sabotagem, com a procrastinação (ALMEIDA, 2020).

Geralmente, os sinais do Fenômeno do Impostor incluem a crença de que suas habilidades são superestimadas, além da atribuição do sucesso pessoal a fatores externos, não condizentes com a habilidade do impostor, como a sorte, erro de julgamento, charme, *networking*, habilidades de apresentação ou baixo nível dos padrões exigidos. Todos esses fatores aliados a ideia de que o impostor está enganando um indivíduo. Esses padrões podem ser observados no Ciclo do Impostor, conforme apresentado a seguir por Willians (2021), na Figura 05.

Figura 05 - The Imposter Cycle (O ciclo do Fenômeno Impostor)



Fonte: Traduzido de Willians (2021).

No Ciclo do Impostor, os tidos como "impostores" iniciam as tarefas com hiperfoco, ou com procrastinação inicial seguida de uma excessiva preparação. Obtendo êxito na tarefa, o impostor experimenta a sensação de realização e um novo ciclo começa, quando uma nova tarefa é encontrada, e os sentimentos de dúvida e ansiedade predominam novamente (WILLIANS, 2021).

O sucesso não traz felicidade para os tidos como "impostores", que normalmente sentem medo, estresse, auto-dúvida e insatisfação com suas conquistas. O Fenômeno do Impostor afeta a capacidade dos indivíduos de aceitarem e aproveitarem suas habilidades e realizações, prejudicando sua saúde mental. Além disso, quando enfrentam desafios relacionados ao sucesso, os "impostores" sentem ansiedade incontrolável devido ao medo de fracassar, o que pode levar a esgotamento emocional, perda de motivação, baixo desempenho e culpa/vergonha pelo sucesso. Estes sentimentos são reforçados pelas repetições do The Imposter Cycle (SAKULKU; ALEXANDER, 2011).

As consequências dos sentimentos impostores podem ser observadas em diferentes esferas, incluindo o ambiente de trabalho, como observado no estudo de Vergauwe, Wille, Feys, De Fruyt e Anseel (2014), que constatou níveis mais baixos de satisfação no trabalho em funcionários com tendências impostoras.

Em contrapartida, Almeida (2020) relata que as mulheres tendem a sofrer mais com os sentimentos provocados pela Síndrome do Impostor, por terem maiores dificuldades de desfrutar da sensação interna de sucesso, internalizando sentimentos negativos e vivenciando estereótipos sociais de gênero, que inferiorizam o feminino e faz com que as mesmas acreditem que são menos capazes que os homens.

Valerie Young, especialista em síndrome do impostor, expõe e categoriza cinco subgrupos com características de pessoas que sofrem com o sentimento de “ser uma impostora”, citados por Patrícia Patrocínio (2021), em seu artigo publicado no Instituto de Psicologia da USP:

- 1) **Perfeccionista:** altas expectativas, dificuldade em delegar tarefas, consequências incluem estresse, burnout e baixa autoconfiança.
- 2) **Super-heroína:** workaholic, sempre em busca da validação do trabalho, correndo o risco de burnout.
- 3) **Gênia:** expectativas altas, medem competência com base na habilidade de aprender, sentem vergonha ao errar.
- 4) **Instrumentista:** recusa a pedir ajuda, acredita que deve provar valor sozinha.
- 5) **Especialista:** mede valor com base no conhecimento, vive com medo de ser exposto como inexperiente.

Em resumo, o Ciclo do Impostor é um fenômeno com impacto significativo na saúde mental dos indivíduos que o experimentam. É fundamental compreender e reconhecer o Ciclo do Impostor para que as mulheres possam lidar de maneira eficaz com seus sentimentos, melhorar sua saúde mental e aproveitar plenamente suas habilidades e realizações.

### 3 METODOLOGIA

A ciência, bem como o conhecimento científico, possui como premissas a veracidade e a verificabilidade dos fatos. Para tal, faz-se necessário que as operações e técnicas que a constituíram como conhecimento sejam identificadas (GIL, 2008). A metodologia, portanto, vem para que os caminhos e instrumentos utilizados ao realizar-se uma pesquisa, sejam validados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa “[...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 155). Portanto, os autores complementam que para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa, faz-se necessário que seis passos sejam seguidos: 1. seleção do problema; 2. definição do problema; 3. levantamento de hipóteses; 4. coleta e classificação dos dados; 5. análise dos dados; 6. resultados da pesquisa.

Este capítulo está dividido em quatro seções, que possuem como objetivo expor os métodos que foram adotados na pesquisa.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para que o objetivo de analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos fosse alcançado, a abordagem adotada nesta pesquisa foi a qualitativa, que consiste em compreender de forma profunda um grupo social, sem preocupar-se, necessariamente, com sua expressão numérica (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Gil (2002) pontua que a análise qualitativa é menos formal. Porém, em contraponto, Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) defendem que os pesquisadores que adotam essa abordagem, muito utilizada nas ciências sociais, “[...] opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências”. Portanto, pode-se entender que a pesquisa qualitativa atua independente do quão grande ou pequena determinada amostra é, mas preocupando-se com os significados e motivos dos fenômenos que a compõem (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Há características que são compreendidas como aspectos essenciais deste tipo de abordagem. Godoy (1995) apresenta, neste sentido, que a pesquisa qualitativa entende o ambiente como a fonte dos dados e que o pesquisador encontra-se como instrumento. É

necessário que o pesquisador, após contato direto e prolongado com o ambiente estudado, observe, selecione, analise e interprete os dados (GODOY, 1995).

Para que os elementos apontados por Godoy (1995) fossem alcançados, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, que possui como objetivo “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

Neste sentido, dentre as características da pesquisa descritiva, é possível destacar que a mesma não apenas identifica relações entre os fenômenos estudados, mas também determina e explica uma nova visão do problema (GIL, 2002), ponto que abrange os objetivos específicos do presente estudo, que buscou analisar o impacto dos marcos na formação de lideranças empresariais catarinenses, expor as dificuldades que as mulheres enfrentam durante sua trajetória e o impacto que isso causa nos cargos que ocupam.

## 3.2 UNIDADES DA ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Doxey e Riz (2003), as unidades de análise são essenciais, bem como faz-se essencial também determinar a fonte das informações que serão coletadas. Os autores trazem o entendimento de que a unidade pode ser uma pessoa, grupo, empresa ou município, por exemplo, ou de um âmbito mais macro, como uma instituição ou setor econômico. Neste estudo, as unidades de análise corresponderam a mulheres que ocupam cargos de liderança e que residem no estado de Santa Catarina.

A seleção dos sujeitos da pesquisa aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A amostragem não-probabilística é definida através de critérios do pesquisador e não contempla critérios matemáticos ou estatísticos (GIL, 2008). A amostragem por conveniência, em complemento, representa o universo assumindo elementos escolhidos pelo pesquisador, utilizado com frequência em estudos qualitativos que não requerem um nível elevado de precisão e desconsiderando qualquer rigor estatístico (GIL, 2008).

### 3.2.1 Sujeitos da pesquisa

Independente das técnicas que são escolhidas, Marconi e Lakatos (2003, p. 223) destacam a importância de definir-se a delimitação do universo, explicado como:

Conceituando, universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. [...] A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 223).

Referente a este estudo, os sujeitos da pesquisa foram mulheres que ocupam cargos de gestão e gerência, que residem e atuam em organizações localizadas em Santa Catarina. Para abranger o máximo de diversidade de mulheres, a autora trabalhou com os seguintes critérios:

1. As participantes ocupam cargos de primeiro ou segundo nível hierárquico, ou seja, gestão e gerência;
2. Contemplou-se, pelo menos, uma participante das maiores cidades de Santa Catarina, incluindo a capital;
3. As entrevistadas têm mais de 18 anos e ocupam o cargo há, pelo menos, seis meses em relação a data da entrevista;
4. Mesmo que as cidades fossem diferentes, não trabalhou-se com mais de uma entrevistada da mesma organização;
5. As entrevistas foram realizadas até que a saturação teórica, ou seja, as respostas comecem a repetir, fosse alcançada.

Nesta pesquisa, outros atributos físicos ou de formação das participantes não foram levados em consideração como critérios de seleção e exclusão.

Para selecionar as participantes da pesquisa, a pesquisadora seguiu as seguintes etapas:

1. Mapeou-se através de indicações, redes sociais e grupos de fomento ao empreendedorismo, mulheres em cargos de gestão e gerência que sejam maiores de 18 anos;
2. Tabela-se a distribuição de localidade dessas mulheres, de acordo com os critérios definidos (Tabela 03);
3. Analisou-se a variedade e necessidade de mapear mais pessoas, levando em consideração que a pesquisa abordou ao menos uma mulher das maiores cidades do estado;
4. Entrou-se em contato via e-mail, telefone ou redes sociais com as líderes mapeadas e fazer o convite de participação do estudo;
5. Realizou-se uma seleção final, de acordo com as mulheres que aceitaram o convite, para analisar a possibilidade de aumentar o número de entrevistadas.

O mapeamento de participantes aconteceu através dos canais citados durante os meses de dezembro/2022 e janeiro/2023. Nesta etapa, foram levantadas 54 mulheres que poderiam enquadrar-se nos critérios definidos. Após os contatos, verificou-se a disponibilidade e o interesse em participar da pesquisa de forma voluntária e as entrevistas foram agendadas no decorrer de quatro semanas.

Buscando manter o anonimato, mas possibilitando a identificação das participantes, optou-se pela abreviação da palavra “Entrevistada”, seguido de uma numeração cronológica, de acordo com as entrevistas realizadas, como E01, E02, E03 e assim por diante, conforme apresentado na Tabela 03.

Tabela 03 - Critérios e distribuição das entrevistadas desta pesquisa

PARTICIPANTE	CARGO	ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE CARGO	REGIÃO	CIDADE	IDADE
E01	CEO	A01	23 anos	Litoral	<b>Balneário Camboriú</b>	65
		A02	04 anos			
E02	Diretora	A03	6 meses	Oeste	<b>Chapecó</b>	28
E03	Gerente	A04	6 meses	Oeste	<b>Chapecó</b>	31
E04	Diretora	A05	7 meses	Oeste	<b>Chapecó</b>	33
E05	Proprietária	A06	10 anos	Oeste	<b>Campos Novos</b>	33
	Vereadora	A07	3 anos			
E06	Proprietária	A08	3 anos	Vale do Itajaí	<b>Blumenau</b>	25
		A09	1 ano			
E07	Head	A10	1 ano e 1 mês	Oeste	<b>Chapecó</b>	42
	Sócia	A11	1 ano e 7 meses			
E08	CEO	A12	5 anos	Planalto Serrano	<b>Lages</b>	29
E09	Head	A13	3 anos	Litoral	<b>Florianópolis</b>	42
E10	Proprietária	A14	3 anos	Sul	<b>Balneário Rincão</b>	26
E11	Sócia	A15	17 anos	Sul	<b>Criciúma</b>	50
E12	Coordenadora	A16	7 meses	Litoral	<b>Florianópolis</b>	32
E13	Diretora	A17	2 anos e 10 meses	Meio-Oeste	<b>Joaçaba</b>	39
	Diretora	A18	11 meses			
E14	Sócia	A19	2 anos	Vale do Itajaí	<b>Itajaí</b>	29
E15	Coordenadora	A20	1 ano e 6 meses	Nordeste	<b>Jaraguá do Sul</b>	38
E16	Gestora	A21	1 ano e meio	Vale do Itajaí	<b>Blumenau</b>	29

E17	Coordenadora	A22	8 meses	Nordeste	<b>Joinville</b>	35
E18	Head	A23	8 meses	Litoral	<b>Florianópolis</b>	24
E19	Gerente	A24	4 meses	Litoral	<b>Florianópolis</b>	34

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As líderes selecionadas para participar da pesquisa e que estão apresentadas na Tabela 03 contemplam os requisitos de localização, levando em consideração a distribuição das cidades, não atuam nas mesmas organizações, ocupam seus cargos há pelo menos seis meses e possuem a idade mínima definida para o estudo, atendendo assim os processos metodológicos de seleção apresentados.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a técnica pode ser entendida como um conjunto de processos. Toda pesquisa depende da investigação de uma série de fontes, independente dos métodos e técnicas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A coleta de dados é o estágio da pesquisa onde ocorre a aplicação dos instrumentos e técnicas escolhidos e que exige, do pesquisador, paciência, esforço pessoal, preparo e o registro cuidadoso dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Referente a presente pesquisa, optou-se pela entrevista semiestruturada, através de encontros individuais e previamente agendados conforme disponibilidade das entrevistadas. Os encontros aconteceram de forma virtual, via Google Meet, devido à vasta disposição geográfica das participantes, mas também de forma presencial, em local reservado e seguro, conforme escolha das participantes.

A entrevista constitui-se na coleta de informações sobre determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2003). Na entrevista semiestruturada, “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.72).

Segundo Marconi e Lakatos (2003), para que a entrevista chegue a respostas e informações pertinentes, é necessário que algumas etapas sejam implementadas:

- a) Contato Inicial: o entrevistador entra em contato com o entrevistado, explicando-lhe os objetivos, relevância e a necessidade de cooperação. Este é um item importante,



uma vez que, desenvolve a confiança entre as partes para que, posteriormente, a entrevista ocorra de forma espontânea e verdadeira.

- b) **Formulação de Perguntas:** aqui destaca-se a necessidade de que uma pergunta seja feita por vez, de acordo com o tipo de entrevista selecionado, e que o entrevistador estimule que o participante fale com o máximo de detalhes possível, evitando perguntas que enviasse alguma resposta.
- c) **Registro de Respostas:** o uso de um gravador para o registro das respostas obtidas com o entrevistado é o ideal, uma vez que auxilia ao entrevistador maior fidelidade das informações e que não ocorra a distorção de fatos. O registro das respostas deve ser feito com as mesmas palavras, sem que sejam resumidas, e quando possível, anotados gestos, tom de voz e atitudes do entrevistado.
- d) **Término da Entrevista:** momento em que a entrevista é finalizada em clima de cordialidade para que, caso haja necessidade do pesquisador retornar com novas perguntas ou dúvidas, o entrevistado continue em uma abordagem de cooperação. É necessário que, para o êxito da pesquisa, a transcrição da entrevista seja validada posteriormente com o entrevistado.
- e) **Requisitos Importantes:** as respostas atendem aos requisitos de 1. validade; 2. relevância; 3. especificidade e clareza; 4. profundidade; 5. extensão.

Por fim, como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um Roteiro de Entrevista (APÊNDICE B) e registrado, via e-mail, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), autorizando que as entrevistas fossem gravadas para posterior transcrição.

As entrevistas tiveram uma duração média de 42 minutos, variando conforme o máximo de detalhes que cada participante elencou durante o relato.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos busca organizar as respostas obtidas nas etapas anteriores para que o problema apresentado seja respondido (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Apesar da análise e interpretação serem processos distintos, ambos caminham de forma relacionada. Enquanto a análise organiza as respostas fornecidas para a investigação em questão, a interpretação trará uma compreensão mais ampla, relacionando conhecimentos anteriores (GIL, 2008).

Neste sentido, optou-se pela metodologia de história oral, que visa, segundo Vergara (2008), “[...] ao estudo e ao registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de

organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos que permitam acessar pessoas que ainda estejam vivas” (VERGARA, 2008, p. 121).

A história oral surgiu no Brasil em 1975 e é comumente aplicável a temas de diversas áreas, como a administração. O processo de entrevista requer ao entrevistador uma experiência prévia sobre a trajetória do entrevistado, uma vez que o resultado requer sensibilidade para captar e instigar temas relevantes que corroborem com o objetivo da pesquisa (VERGARA, 2008).

Com relação à organização dos dados obtidos para análise, a pesquisa agrupou os questionamentos e suas devolutivas em três fatores, conforme conceituados e expostos na seção três do Referencial Teórico desta pesquisa. São eles: fatores sociais, organizacionais e individuais.

Previamente a análise e interpretação dos dados, para que a coleta pudesse ocorrer, o projeto de pesquisa e o Roteiro de Entrevista apresentado no Apêndice B deste estudo passaram pela apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), obtendo sua submissão validada para a devida condução em 01/12/2022, através do número CAAE 64048722.4.0000.5564.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados nas entrevistas realizadas com as lideranças femininas do estado de Santa Catarina, bem como as discussões acerca dos objetivos propostos nesta pesquisa.

Para tal, os tópicos foram organizados em quatro seções, iniciando pela caracterização das entrevistadas, com base nos fatores sociais e organizacionais analisados, seguindo para a exposição do relato das experiências individuais das entrevistadas e as principais barreiras identificadas, a forma como foram conduzidas e dribladas e uma reflexão sobre ao fenômeno da impostora. Por fim, foram expressadas as principais lições e aprendizados das trajetórias compreendidas no estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

#### 4.1.1 Fatores sociais e o perfil demográfico

Santa Catarina é o menor Estado do Sul do Brasil e fica no centro geográfico de uma das regiões de maior desempenho econômico do país, sendo escolhido, assim, como berço para o presente estudo. Diante do recorte determinado para a definição dos sujeitos da pesquisa, foram selecionadas para participar do estudo 19 mulheres, apresentadas anteriormente na Tabela 03, no item 3.2.1 e listadas na Tabela 04. A amostra representa 35,18% do número de potenciais entrevistadas, conforme descrito nos procedimentos metodológicos do presente estudo. A análise dos dados coletados inicia-se pelo perfil demográfico das participantes, buscando caracterizar o universo do estudo.

Tabela 04 - Perfil das líderes entrevistadas no estado de Santa Catarina

PARTICIPANTE	IDADE	ESTADO CIVIL	TEM FILHOS?	CUIDADO COM OS FILHOS
E01	65	Solteira	Não	-
E02	28	Casada	Não	-
E03	31	Casada	1	Está grávida
E04	33	Solteira	Não	-
E05	33	Casada	Não	-

E06	25	Noiva	Não	-
E07	42	Casada	3	06:00:00
E08	29	Casada	Não	-
E09	42	Casada	2	06:00:00
E10	26	União estável	2	10:00:00
E11	50	Casada	2	05:00:00
E12	32	Solteira	Não	-
E13	39	Casada	Não	-
E14	29	Solteira	Não	-
E15	38	Solteira	1	03:00:00
E16	29	União estável	1	Está grávida
E17	35	Solteira	Não	-
E18	24	Namora	Não	-
E19	34	Casada	Não	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A faixa etária média das entrevistadas é de 35 anos, variando entre 24 e 65 anos, conforme observa-se detalhadamente na Tabela 04. Quando questionadas sobre seu estado civil e filhos, nove das participantes relataram serem casadas e sete que possuem filhos, sendo que duas delas estavam grávidas no momento da entrevista. Conforme a literatura, o fato das lideranças serem mães impacta diretamente na ascensão de suas carreiras, principalmente no primeiro e terceiro filho, que seria o caso de quatro das entrevistadas (MARQUES, 2020). Esse cenário é reforçado nos itens 4.3.1 e 4.3.2 desta pesquisa, com o relato próprio de algumas das mulheres.

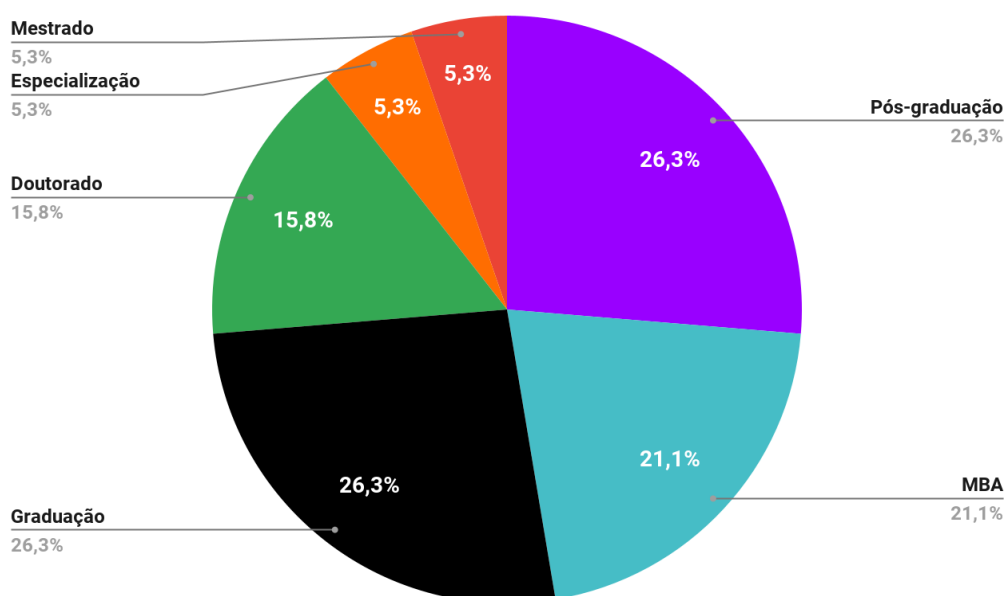
Com relação às mães entrevistadas, elas relatam que dedicam, em média, 6 horas diárias no cuidado aos filhos, variando entre três e dez horas, conforme exibido na Tabela 4. Essa média, quando analisada semanalmente, é superior à visualizada na base teórica deste estudo, que prevê uma média semanal de 20,2 horas na região Sul do país (IBGE, 2021), entretanto, considerando as mulheres do mercado de forma geral, não apenas cargos de gestão e gerência.

É relevante ressaltar que, majoritariamente, as entrevistadas que participaram do estudo são brancas, sendo apenas uma delas autodeclarada parda. O mesmo em relação à orientação sexual da amostra, onde 78,94% das mulheres identificam-se como heterossexuais

e 21,05% identificam-se como bissexuais. Como esses dois dados não foram determinados como critérios de seleção da amostra, optou-se por mantê-los anônimos.

Com relação à trajetória acadêmica das mulheres que participaram do estudo, todas possuem ensino superior completo, conforme observa-se a seguir, na Figura 06, sendo que apenas cinco delas (26,3%) não possuem nenhum tipo de especialização. Além disso, 21,1% possui pelo menos um MBA concluído e 26,3% possui pelo menos uma pós-graduação finalizada. Durante as entrevistas, quatro participantes relataram estar em processo de formação de uma especialização.

Figura 06 - Trajetória acadêmica das líderes entrevistadas em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Os dados obtidos com relação à formação acadêmica das entrevistadas na Figura 06 vão de encontro com as informações coletadas na literatura estudada. Segundo dados do IBGE (2021), a desigualdade de gênero no mercado de trabalho não pode ser atribuída à educação, uma vez que, em média, as mulheres brasileiras são mais instruídas que os homens.

De acordo com a PNAD Contínua de 2019, entre a população com 25 anos ou mais, a proporção de pessoas com nível superior completo foi de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres (IBGE, 2021).

Quando questionadas em relação à renda familiar, a maioria das entrevistadas relata receber mais de seis salários mínimos, constando apenas três exceções, onde duas relatam receber entre quatro e seis salários mínimos e uma relata receber de um a dois salários

mínimos. Importante ressaltar que, após a aprovação do Roteiro de Entrevista (APÊNDICE B) pelo Comitê de Ética, ocorreu uma atualização no valor do salário mínimo brasileiro, passando a ser R\$1.302,00 em 12/12/2022.

A literatura referenciada no estudo não prevê uma comparação direta entre a média salarial de homens e mulheres em cargos de liderança, embora reforce que, em 2019, as mulheres que estão ativas no mercado de trabalho, independente do cargo, receberam 77,7% dos rendimentos dos homens, sendo que, na região Sul, essa média foi de 72,8% (IBGE, 2021).

A seguir, a Tabela 05 inicia-se a discussão acerca da distribuição de tempo que as lideranças participantes relatam desempenharem em seus cargos, apresentando de forma detalhada há quanto tempo ocupam seus cargos e se já haviam, anteriormente, desempenhado funções enquanto líderes.

Tabela 05 - Ocupação atual e aspectos profissionais das mulheres entrevistadas em Santa Catarina

PARTICIPANTE	CARGO	ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE CARGO	JÁ HAVIA EXERCIDO CARGO DE LIDERANÇA ANTES?	TEMPO DEDICADO AO TRABALHO
E01	CEO	A01	23 anos	Sim	6h/dia
		A02	04 anos		
E02	Diretora	A03	6 meses	Sim	8h/dia
E03	Gerente	A04	6 meses	Sim	8h40/dia
E04	Diretora	A05	7 meses	Sim	10h/dia
E05	Proprietária	A06	10 anos	Sim	12h/dia
	Vereadora	A07	3 anos		
E06	Proprietária	A08	3 anos	Não	10h/dia
		A09	1 ano		
E07	Head	A10	1 ano e 1 mês	Sim	6h-10h/dia
	Sócia	A11	1 ano e 7 meses		
E08	CEO	A12	5 anos	Não	10h/dia
E09	Head	A13	3 anos	Sim	8h-10h
E10	Proprietária	A14	3 anos	Sim	10h-12h
E11	Sócia	A15	17 anos	Sim	8h
E12	Coordenadora	A16	7 meses	Sim	10h
E13	Diretora	A17	2 anos e 10 meses	Sim	10h
	Diretora	A18	11 meses		
E14	Sócia	A19	2 anos	Sim	4h

E15	Coordenadora	A20	1 ano e 6 meses	Sim	12h
E16	Gestora	A21	1 ano e meio	Sim	9h
E17	Coordenadora	A22	8 meses	Sim	10h
E18	Head	A23	8 meses	Sim	8h
E19	Gerente	A24	4 meses	Sim	10h

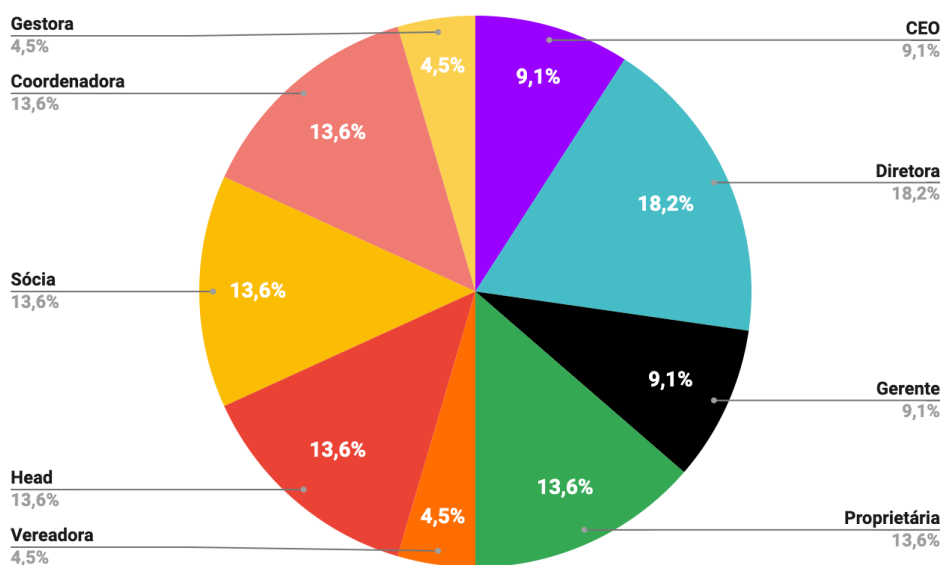
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação ao questionamento se já haviam exercido algum cargo de liderança anteriormente, majoritariamente as entrevistadas relataram que sim: em outras organizações, na mesma organização ou empreendendo, conforme descrito na Tabela 05. Duas das participantes responderam que não para essa pergunta, entretanto, em ambos os casos elas tiveram poucas experiências profissionais até tornarem-se empreendedoras.

Nesse contexto, em média, as entrevistadas responderam que se dedicam ao trabalho nas organizações mencionadas 8,5 horas/dia, sendo o tempo mínimo de quatro horas e o tempo máximo de 12 horas, conforme apresentado detalhadamente na Tabela 5.

Aprofundando as análises com relação aos cargos exercidos, a Figura 07 apresenta a seguir a representatividade de cada ocupação, conforme relatado pelas líderes. Nesse quesito, optou-se por não descrever a área dentro das organizações em que elas desempenham essas funções, para que o anonimato seguisse garantido.

Figura 07 - Cargos ocupados pelas líderes entrevistadas em Santa Catarina



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação aos cargos ocupados nas organizações, obteve-se uma predominância da posição de Diretora, com 18,2%, conforme observado no Figura 07. Em seguida, evidenciam-se os cargos de Coordenadora (13,6%), Head (13,6%), Sócia (13,6%) e Proprietária (13,6%).

Um adendo com relação ao tempo de cargo da entrevistada E19, que consta apenas com 4 meses na Tabela 05, sendo inferior ao critério definido nos procedimentos metodológicos: essa entrevistada ocupou por 3 anos e meio o cargo de Coordenadora e há 4 meses está Gerente, na mesma área da empresa. Sendo assim, entende-se que a mesma contempla os procedimentos adotados no estudo pois ambas as funções fazem parte dos critérios de seleção.

#### 4.1.2 Fatores organizacionais e o perfil organizacional

Seguindo para os fatores classificados como organizacionais, conforme o referencial utilizado nesta pesquisa, é importante ressaltar que o objetivo do estudo não compreende uma percepção aprofundada das empresas que as participantes atuam, mas sim das trajetórias individuais de cada mulher. Sendo assim, foram coletados alguns aspectos sobre as organizações a fim de delimitarmos um ambiente onde as mesmas estão inseridas, mas sem uma análise aprofundada de outros contextos operacionais ou de governança.

Buscando manter o anonimato das entrevistadas e das empresas, optou-se pela abreviação da palavra “Ambiente” para referir-se às empresas, seguido de uma numeração cronológica, de acordo com as entrevistas realizadas, como A01, A02, A03 e assim por diante. Nota-se que há um número superior de organizações com relação ao número de entrevistadas. Isso ocorre devido a, em alguns casos, as mulheres ocuparem posições de liderança em mais de um ambiente.

A Tabela 06, apresentada a seguir, descreve o contexto de cada organização onde as líderes atuam, explana sobre a principal entrega e lista a quantidade média de colaboradores em cada cenário.

Tabela 06 - Classificação das organizações onde os cargos de liderança são ocupados

PARTICIPANTE	CARGO	ORGANIZAÇÃO	A empresa trabalha com produtos ou serviços?	Quantos colaboradores a empresa tem?
E01	CEO	A01	Serviço	Atua sozinha e terceiriza alguns trabalhos



		A02	Produtos	2 sócios e 3 colaboradores
E02	Diretora	A03	Produtos e serviço	430 colaboradores, 160 diretamente a ela
E03	Gerente	A04	Serviço	38 colaboradores
E04	Diretora	A05	Produtos e serviço	13 diretores e 5 colaboradores
E05	Proprietária	A06	Serviço	1 sócio
	Vereadora	A07	Serviço	1 colaborador
E06	Proprietária	A08	Serviço	20 colaboradores
		A09	Serviço	10 colaboradores
E07	Head	A10	Serviço	4 sócios
	Sócia	A11	Produtos	3 colaboradores e 3 sócias
E08	CEO	A12	Produtos e serviço	10 colaboradores
E09	Head	A13	Serviço	11 colaboradores
E10	Proprietária	A14	Serviço	2 sócios
E11	Sócia	A15	Serviço	3 sócios e 7 colaboradores
E12	Coordenadora	A16	Serviço	80 colaboradores
E13	Diretora	A17	Serviço	2 sócios e 1 colaborador
	Diretora	A18	Serviço	2 sócios e 2 colaboradores
E14	Sócia	A19	Produtos	4 sócias e 1 bolsista
E15	Coordenadora	A20	Serviços	4 pessoas
E16	Gestora	A21	Serviços	60 pessoas
E17	Coordenadora	A22	Serviços	20 pessoas
E18	Head	A23	Serviços	60 pessoas
E19	Gerente	A24	Produtos	800 colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como citado anteriormente, durante as coletas, o número de organizações mencionadas (24) foi superior ao de entrevistadas (19), uma vez que algumas das lideranças atuam ou empreendem em mais de um ambiente. Nesse contexto, as organizações onde as entrevistadas exercem suas funções, majoritariamente, atuam com Serviços. Das 24 empresas mencionadas, 17 trabalham diretamente com serviços, quatro atuam com produtos e três atuam com as duas categorias.

A quantidade de colaboradores de cada organização, apresentados na Tabela 06, corroboram para entendermos o contexto onde as participantes estão inseridas. Entretanto,

neste estudo, não delimitou-se como objetivo uma relação entre as características das lideranças com o número de pessoas lideradas.

Com relação ao segmento das empresas, é possível observar alguns destaques apesar de entender-se que houve uma boa abrangência com relação a amostra estudada. A Figura 08, apresentada a seguir, constitui uma nuvem de palavras, onde é possível visualizar de forma clara os segmentos em destaque nos quais as entrevistadas estão inseridas.

Figura 08 - Nuvem de palavras do segmento das organizações



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As palavras utilizadas na criação da Figura 08 levam em consideração as mencionadas pelas líderes quando solicitado que elas falassem sobre qual o tipo/ramo da empresa, mas sem utilizar-se de uma descrição que identifique a organização.

Nesse contexto, a área de Tecnologia obteve grande destaque com relação a percepção apresentada pelas entrevistadas. Esse dado vai de encontro com o *Tech Report 2021* desenvolvido pela ACATE, a Associação Catarinense de Tecnologia. Segundo as informações divulgadas no Panorama do Setor de Tecnologia Catarinense (2021), o setor de tecnologia em Santa Catarina conta com 19 mil empreendedores e 67,8 mil colaboradores, o que resulta em

uma grande capacidade de criação de oportunidades em todas as regiões do estado. Isso fortalece o ecossistema de tecnologia catarinense.

O estado é destaque no número de profissionais atuantes na área de tecnologia, com o maior percentual de colaboradores da tecnologia em relação ao total de colaboradores (ACATE, 2021).

## 4.2 RELATO DAS EXPERIÊNCIAS

### 4.2.1 Fatores individuais e o relato das experiências

Para o início das entrevistas, foi solicitado que as mulheres contassem sobre a suas trajetórias até alcançarem a posição de liderança. O objetivo era introduzir a temática para que, posteriormente, fosse possível aprofundar os temas relevantes aos objetivos da pesquisa.

A primeira citação selecionada foi a relatada pela participante E04, que descreve seu contexto e vivência, desde a adolescência, que auxiliaram para que ela pudesse trilhar sua história até a posição de liderança que ela exerce atualmente:

"Tem todo um contexto, uma vivência. Por exemplo, grupos de liderança e afins, começam desde a minha adolescência. Eu acho que tive isso instigado em casa, até pelo meu pai, que tem algumas lideranças locais, não cargos, mas ele sempre esteve se movimentando. Então na adolescência eu já participava de alguns grupos regionais, em que eu era coordenadora de mulheres, participei do grêmio estudantil na escola, as lideranças de classe, sempre em todos os anos".

A adolescência foi um período em que parte das entrevistadas ressaltaram como importante para que estivessem onde estão hoje. Nesse sentido, a entrevistada E01 compartilha das motivações que fizeram com que ela se interessasse por sua área de atuação, reforçando também o papel que o ambiente onde ela estava alocada desempenhou nesse contexto. Para ela, a motivação veio inicialmente através de sua tia, durante a adolescência:

"Na época era muito difícil saber o que eu queria fazer. Eu era do campo, da roça, literalmente. [...] Eu morava com uma tia que costurava [...] e eu ajudava ela na costura, mas eu gostava de mexer com a cozinha, com as panelas, sabe? [...] Ai minha tia falou 'olha, minha filha mora lá em São Leopoldo. Lá na Universidade tem o curso de nutrição. Por que você não faz nutrição?'. E eu fui [...], fiz o vestibular e passei".

Ainda falando sobre as motivações e inspirações da área, algumas das participantes relatam que não tinham muita convicção de quais caminhos seguir. A participante E11 reforça o aspecto geracional:

"A minha geração é um pouco diferente da sua, pode até ter alguma equivalência, mas é uma geração um pouco transversal. E entenda 'transversal' como se interessar por vários temas e as vezes nós ficamos perdidos no que vamos focar".

Outro ponto comumente mencionado foi a transição de carreira que algumas das participantes tiveram em relação a sua formação ou cargos anteriores. Entretanto, elas reforçam o papel do ambiente, da participação em eventos e da comunidade onde estavam inseridas para que pudessem optar por essa "abertura de horizontes" e agarrar as oportunidades nas áreas escolhidas.

Para E01:

"[...] Uma vez em Manaus, nos final dos anos 90, eu pegava um controle de TV ou ar condicionado e pensava 'porque não tem um botão pra gente apertar para os documentos não sumirem?'. Quando resolvi morar em Santa Catarina mesmo, eu fui procurar as famílias do entorno, que são pessoas/comunidades/associações. [...] Em uma dessas palestras de informática, na época, me convidaram para assistir uma sobre inovação e disrupção. [...] Quando ele falou sobre inovação, tecnologia, deu algumas deixas... Me veio a imagem de mim lá em Manaus, com o controle na mão".

Para E10:

"Quando comecei a me envolver com o ecossistema, eu comecei a fazer voluntariamente o trabalho que hoje eu faço de forma remunerada. [...] Pra eu gostar, pra eu querer estar naquele lugar eu preciso acreditar no que a empresa faz e dar algum significado pra isso".

Para E15:

"Foi embarcando nas oportunidades que foram se abrindo. Não que elas vieram pra mim de graça, eu estava nos lugares onde elas se fizeram presentes. Foi muito de me movimentar e cada movimento que teve me trouxe alguma coisa".

Por fim, com base nos relatos das entrevistadas, observou-se três pontos que, majoritariamente, apareçam referente a suas trajetórias até tornarem-se líderes e que levou-as a terem interesse por sua área de atuação ou por uma transição de carreira:

- 1) A própria personalidade inquieta e de querer buscar sempre mais, no âmbito pessoal e profissional, desde a adolescência;
- 2) O ambiente onde estiveram inseridas colaborando para que pudessem ter as ferramentas, referências ou incentivo suficiente;

- 3) O desenvolvimento de atividades extracurriculares, desde a adolescência, além de trabalhos voluntários que conectam as entrevistadas à comunidade local (regional, profissional ou acadêmica).

#### 4.2.2 Características da liderança feminina

Como observado na literatura abordada nesta pesquisa, a liderança feminina possui algumas características que as diferenciam da abordagem masculina e corroboram para que as mulheres se destaquem no trabalho como líderes.

Esses aspectos puderam ser reforçados conforme a exposição das entrevistadas que, fazendo uma autoanálise, descreveram como são seus tipos de liderança nos seus contextos..

A liderança pelo exemplo foi um dos tópicos citados. As entrevistadas E02 e E10 relatam sua busca para que sejam um espelho, a pessoa referência para seu time de liderados, servindo e apoiando.

Para E02:

"Líder pelo exemplo. Gosto de mostrar para as pessoas o que deve ser feito, como e dar o exemplo. Não adianta eu pedir para alguém fazer algo que eu não faço ou que faço diferente. As pessoas aprendem vendo, seguindo exemplos, vendo outras pessoas. Então hoje, como líder, eu busco ser o espelho, a pessoa referência para que as pessoas que eu lidero vejam 'olha, é esse o caminho'".

Para E10:

"Liderança servidora, que lidera pelo exemplo. [...] O que acho que as pessoas reconhecem em mim é muito dinamismo".

Nesse mesmo contexto, a palavra “participativa” também apareceu em um contexto similar ao mencionado pela entrevistada E02. A entrevistada E04 menciona que:

"Participativa. Eu acho que essa é uma das palavras bem ‘chave’, porque obviamente eu cobro o que encaminho, mas eu tento sempre deixar a equipe participativa e colaborativa".

Entretanto, as entrevistadas também abordaram alguns desafios que enfrentam nos comportamentos citados anteriormente, reconhecendo que cada estilo de liderança apresenta seu lado positivo e negativo. A entrevistada E12 relata que:

"Eu extrapolo um pouco nas vontades do meu time. [...] Uma liderança focada em satisfação, tanto do liderado quanto do líder. Eu considero minha liderança muito participativa e que dou muita autonomia para o meu time. Isso é bom, em certos aspectos, mas isso é ruim em outros. Porque acaba que o time se acostuma um pouco com isso e quando eu tomo alguma decisão que tem que ser impositiva, porque muitas decisões precisam ser impositivas, o time questiona".

Retomando quanto às características, outras das entrevistas trouxeram aspectos relacionados a uma liderança flexível e acolhedora, que promove liberdade para que o time desempenhe o trabalho que é demandado sem burocratizar as decisões. Além disso, essas líderes reforçam também que permanecer próximo ao time, como apoio, também é importante:

Para E03:

"Tentar entender e ter empatia com as pessoas. Eu sempre tentei ter uma liderança equilibrada [...] de criar um ambiente saudável para que todo mundo trabalhe de uma forma feliz e entregue um bom resultado".

Para E16:

"Eu sou uma pessoa bem parceira, bem exigente, eu 'tô' junto, eu acompanho, eu ensino, mas eu também cobro bastante. Não sou de passar a mão na cabeça quando faz alguma coisa errada e eu sempre falo que sou muito sincera com a minha galera".

Para E17:

"Eu sou macro-gestora. Eu gosto de ter muita liberdade e gosto de dar muita liberdade, eu sou muito na base da confiança. Gosto muito que as pessoas me tragam as coisas, não gosto de ficar tendo que direcionar tudo. Gosto de dar a estratégia, de dar uma visão de futuro e articular para que sigam fazendo. Me agonia um pouco ter que ficar pensando no micro".

Para E18:

"Eu sou uma líder muito humana, bem flexível, acolhedora e que busca tentar entender as pessoas como um todo. Entender que temos nossos desafios profissionais e pessoais e que somos uma pessoa só".

Para E19:

"Eu acho que é flexível e realista. Eu gosto de dar bastante autonomia para as pessoas do meu time, elas tomam mais decisões do que eu. Meu papel, o que é esperado de mim, é apoiar essas pessoas para evoluírem, para se desenvolverem. Eu busco fazer isso de forma consistente e recorrente, com conversas maduras, oferecendo caminhos, mas deixando a decisão, na maior parte do tempo, com o meu time".

Neste cenário, a entrevistada E19 descreve também uma percepção interessante sobre a autorresponsabilidade que busca transmitir para seus liderados quanto o papel que possuem sobre suas próprias carreiras e seu desenvolvimento pessoal, corroborando com o que foi mencionado anteriormente, da escolha por manter-se próxima ao time no quesito de direcionamento:

"Às vezes as pessoas colocam na empresa, no outro, a responsabilidade da sua carreira. É muito importante que cada um faça sua parte e, principalmente, que a gente seja dono do nosso próximo passo".

Aprofundando quanto ao aspecto das dificuldades encontradas em seus perfis de liderança, algumas das entrevistadas descreveram seu processo de aprendizado constante e os problemas que encontraram no dia a dia.

Para E08:

"Bastante empática e assistida, às vezes até demais. Eu sofri um pouco com isso e fui parar na terapia, eu absorvia demais as dores dos meus colaboradores".

Para E10:

"Eu ainda tenho algumas dificuldades de comando, algumas coisas da liderança eu ainda tenho algumas dificuldades, dar um feedback, em demissões que já eram pra ter acontecido e eu fico ali, achando que a pessoa ainda vai melhorar".

Para E15:

"Eu tenho muita dificuldade em delegar tarefas, muita dificuldade em ver a coisa toda e soltar, eu ainda centralizo bastante. Me vejo como uma pessoa aberta a colaborar, receptiva com as pessoas que chegam, mas ao mesmo tempo sou uma pessoa que tomo muito pra mim e tenho dificuldade de dividir o trabalho".

Já a entrevistada E14, complementa o contexto reforçando o aspecto da idade e o tempo de experiência como fatores que influenciam na sua atuação como liderança e que corroboram para que ela ainda tenha "muito a desenvolver". Ela menciona:

“Eu ainda preciso trabalhar muito essa questão de liderança em mim, até mesmo eu como professora em sala de aula, ainda estou desenvolvendo essa habilidade. [...] Eu tenho esse problema de acabar impondo minhas ideias, impondo os meus pontos de vista, então na verdade minha liderança é um pouco em backstage. Eu tenho muitas ideias, tenho muitos pontos de vista, mas eu acabo deixando um pouco de lado isso. [...] Eu me sinto muito nova ainda, eu sinto que tenho que aprender muito esse aspecto de liderança em mim”.

O aspecto da falta de experiência e das dificuldades abordadas no dia a dia foram relacionados à questão da inteligência emocional por várias das entrevistadas. Além disso, na seção 4.3.1, quando solicitado que as participantes compartilhassem as barreiras que tiveram durante suas trajetórias, o entendimento de que algumas coisas apenas o tempo e a idade ensinam também foi reforçado, indo de encontro com a visão sobre si da entrevistada E14, que tem 29 anos e, entre suas funções, é empreendedora.

#### 4.3 ROMPENDO O TETO DE VIDRO: BARREIRAS, SUPERAÇÕES E COMPORTAMENTOS

##### 4.3.1 Exposição das barreiras enfrentadas

Dentre as barreiras apresentadas pelas entrevistadas, um dos pontos que mais se repetiram foi a falta de experiência. Para a E02, algumas das dificuldades só são superadas com o tempo, após vivenciarem algumas situações que corroboram para que a resolução dos problemas e conflitos aconteça de forma mais fluída:

“Quando assumi com 20/21 anos a gestão da outra empresa, posso te dizer que não foi fácil. Ser gerente, ser líder, é bem pesado. Não é simples, não é fácil, mas eu julgo que meu principal desafio nessa jornada fui eu mesma. Eu não tinha experiência com liderança, tinha a graduação... mas ela não ensina isso. Ela te ensina uma teoria, uma técnica e dá alguns caminhos, mas existem coisas que você só vai aprender na prática. [...] A E02 lá de trás era muito crua, muito imatura e essa trajetória que eu tive me ajudou a chegar onde estou hoje, mas não foi fácil, foi difícil, foi sofrido”.

Nesse contexto, a entrevistada E10 complementa que dentro do seu contexto familiar ela também não tinha muitos "espelhos" e cenários que a favorecessem, sendo a primeira do seu núcleo a ter uma graduação:

“A parte da falta de conhecimento, do acesso a oportunidades, com certeza. Eu nasci em uma família onde minha mãe era empregada doméstica, viveu a vida toda pra cuidar da casa e dos filhos, e meu pai era metalúrgico, então eu fui a primeira da



família a ter uma graduação. Nunca tive isso como um espelho em casa. Sempre o desejo dos meus pais incentivando, mas mesmo assim tudo muito distante”.

O aspecto familiar foi relatado por outras mulheres também, que completam o ponto da família ter incentivado, dentro de casa, que elas seguissem outros caminhos ou não compreenderem suas atuações:

Para E06:

“Uma barreira é a família entender como funciona, porque eles não têm um histórico muito empreendedor”.

Para E12:

“Eu considero isso como uma barreira também, de sempre ter meus pais incentivando a área mais tradicional. Eu meio que tive que ser a 'ovelha negra', vou para Florianópolis, não vou ser funcionária pública, provavelmente não vou ter uma estabilidade”.

Já a entrevistada E03, descreve também o amadurecimento profissional e a credibilidade, em como aprendeu a se portar nas situações e na forma como se apresentava nos espaços, enquanto vestimentas e como líder:

“Acho que foi um pouco de amadurecimento, até profissional mesmo, de você ter tido experiências que possam te dar uma credibilidade. A gente é mulher, a gente já vem com toda uma carga de que não é suficiente, eu nunca fui uma mulher que me vesti com uma roupa formal, nunca foi meu perfil. Então até amadurecer e aprender como se comportar em cada situação, como responder a cada espaço, como se desenvolver, porque a gente tem um caminho muito maior do que se fosse um homem no nosso lugar, de ser levada a sério e te respeitarem como líder”.

Dentre o contexto da falta de experiência, foi relatada também a questão da idade. As entrevistadas compartilharam dificuldades que enfrentaram no mercado de trabalho, em especial no início de suas carreiras, por além de serem mulheres, serem novas demais para serem escutadas.

Para E04:

“Vem da advocacia, que temos muitas mulheres, mas às vezes a voz mais grossa é a masculina, a voz predominante. Falta de respeito, falta de credibilidade por ser mulher e ser nova. Desacreditar, porque aí você tinha que falar bastante para a pessoa achar que você era boa. Alguns cargos, algumas coisas que você observava

que eram inclinadas para o masculino. Essa necessidade de ficar autoafirmando que você é boa, que você sabe, isso sempre aconteceu”.

Para E05:

“Na advocacia, por mais que hoje tenhamos um número maior de mulheres formadas e nos cargos como juízas, promotoras, advogadas, defensoras públicas, enfim, mas ainda há essa barreira muito grande porque as pessoas não dão essa oportunidade para as mulheres jovens. E a partir do momento que você se torna uma mulher madura, você perde a credibilidade porque já não está no seu período produtivo. Então é muito difícil. Como profissional liberal, às vezes eu tinha mais conhecimento que um chefe homem, mas as pessoas acreditavam mais no que ele falava do que no que eu falava. Eu falando e ele falando eram pesos diferentes, apesar de estarmos falando as mesmas coisas.

A política tem muito preconceito. É um lugar que, quando falamos de violência política de gênero, é algo muito presente mesmo. Eu vejo pelo meus colegas, eu sou a mais jovem da Câmara, mas entendo que entre os meus colegas eu sou, de uma forma teórica, a que tem o maior conhecimento porque eu estudo muito. mas apesar disso, como uma maneira de me enfraquecer, eles utilizam muito a questão de ser mulher e jovem para o padrão deles, apesar de não me considerar mais tão nova assim”.

Para E18:

“Ter que me reafirmar como uma mulher nova, ter que falar de forma mais assertiva. Eu vejo que com o tempo eu acabei mudando um pouco a maneira de me vestir, a maneira de falar, de gesticular, um pouco inconsciente, mas que eu vi que isso foi fazendo diferença”.

Por outro lado, outro aspecto mencionado e que vai de encontro com as falas anteriores é o autoconhecimento e a credibilidade. As entrevistadas relataram diversas experiências profissionais que tiveram e que hoje, olhando para trás, identificam que esses dois pontos foram barreiras fortes que enfrentam:

Para E02:

“Olhando de hoje pra trás, meu principal desafio foi o autoconhecimento, a falta de experiência e a maturidade. A liderança exige muita maturidade e inteligência emocional de quem lidera, porque lidar com pessoas significa não lidar apenas com o profissional, mas com o pessoal também. Enfrentar os desafios meus e dos outros. Foi lidar com os meus problemas, da empresa e dos outros. Esse foi o principal desafio e ainda é, a gente nunca aprende 100%, porque sempre vai acontecer alguma situação que a gente nunca passou. A gente vive num período interessante, pós pandemia, as pessoas estão muito mais abaladas psicologicamente e algumas coisas eu, enquanto líder, sinto que mudaram bastante”.

Para E12:

“Primeiro barreiras de autoconhecimento, de não se conhecer bem o suficiente para quando alguém vir fazer um comentário, ou te dar um feedback, você não questionar. Eu demorei muito na minha vida para fazer terapia e me conhecer melhor, saber dos meus limites, que eu ainda não sei 100%, mas me conhecer melhor para poder me posicionar”.

Além disso, no âmbito pessoal, um dos pontos levantados como barreira foi a questão financeira, como descrito pela entrevistada E13:

“Financeira, sem dúvidas. Porque muitas vezes, desde o ensino médio, eu acompanho ainda a jornada de alguns colegas daquela época e a maioria tinham condições financeiras, eles podiam pagar um cursinho, eles puderam durante o ensino médio focar em só estudar e fazer cursos e eu, desde os 14 anos, tinha que trabalhar. Isso fez com que meu processo de aprendizagem nesse período fosse muito mais longo, porque eu não tinha tempo. Eu tinha que me sustentar e dar um jeito”.

Por fim, os relatos com relação ao machismo no ambiente de trabalho e a questão da desigualdade de gênero começaram a ser expostos e, posteriormente, foram aprofundados na seção 4.3.3. Entretanto, as entrevistadas descrevem:

Para E08:

“Machismo. Parece uma bobeira, um mimizão. Hoje eu sou a única mulher da empresa e esse é um cenário que me incomoda muito. Clientes que falam com meus sócios de uma maneira e comigo de outra. Eu tenho uma fama de ser um pouco brava e isso não tem nada a ver, é literalmente o fato de estar a frente de um negócio e não poder ser tranquila o tempo inteiro, às vezes você tem que falar sério. Isso é uma parada que me desmotiva bastante, é uma coisa que hoje eu consegui transpor, até lido bem, mas me incomoda ainda e eu pensei que ia cessar em algum momento, mas hoje eu concluí que não vai, isso não vai acabar. Diminuiu bastante, mas não vai acabar nunca”.

Para E17:

“Eu tive alguns líderes que não foram legais, em outros ambientes, a ponto de eu não processar, mas eu podia ter processado por assédio moral porque foi bem pesado. Nesse aspecto eu agradeço demais a família que eu tenho e a base que eu tenho porque eles foram fundamentais”.

Para E19:

“O clássico, né? A mulher quando entra em uma sala de reunião e ela não concorda e ela traz os argumentos, ela pode falar a mesma frase que um homem, mas ela sempre vai parecer rabugenta, prepotente, louca, exagerada. Se você se impõe, o seu tom de voz é mais firme, é grossa. Esse é um aprendizado que eu tive. Eu não trabalho mais em empresa que eu não tenha 100% de segurança que vê a mulher como profissional. Eu já tive experiências muito ruins que quando eu trazia um argumento forte, 'ah, tá exagerando'. Isso acaba colocando a mulher num lugar de 'bom, se eu não sou ouvida eu não falo mais'. Faz a gente duvidar da nossa

capacidade e aí você acaba se desmotivando não só com o lugar onde você está, mas no geral como profissional”.

Em síntese, as principais barreiras observadas na história das lideranças que participaram do estudo podem ser destacadas por:

- 1) Falta de experiência;
- 2) Autoconhecimento
- 3) Ambiente familiar;
- 4) Idade;
- 5) Credibilidade no mercado;
- 6) Financeira;
- 7) Machismo.

#### **4.3.2 Percepção sobre machismo e barreiras impostas à mulheres**

Durante toda a entrevista, diversas das mulheres relataram histórias e contextos em que o machismo e a desigualdade de gênero pôde ser observada e vivenciada. Desse modo, elas foram questionadas se acreditavam que as barreiras que lhes foram impostas eram provenientes do fato de serem mulheres.

Majoritariamente, as entrevistadas concordaram com esse ponto e compartilharam contextos que reforçam suas percepções. Para a entrevistada E03, isso pode ser exemplificado com situações rotineiras de trabalho e envolvendo seus clientes:

“Sim. Situações chatas de, por exemplo, clientes se passando porque era mulher. Outra coisa que me incomodava bastante e que até hoje acontece é assim, eu falo 'água', mas precisa ir lá o meu chefe falar 'água' pra pessoa entender. A gente tem evoluções gigantescas, mas acontece. De pedir pro chefe ir junto na reunião, de precisar de uma validação do que eu tô falando, mas num corpo masculino”.

Já as entrevistadas E07 e E09, que são mães, descrevem a forma como os olhares mudaram em algumas experiências profissionais depois da chegada dos filhos.

Para E07:

“Sim, eu cheguei a ouvir isso. Imagina uma mulher que tem dois filhos adolescentes, tudo certo. Mas aí eu engravidei. E as pessoas me perguntavam 'meu Deus, agora? Você teve mais, chega né?' e eu falava que ia tentar mais um, porque como foi muito bom ter os dois próximos para serem amigos, não vou deixar esse sozinho e vou ter outro. E eu fui aos poucos sendo retirada dos espaços... Até um dia que eu ouvi 'sim,

a garota é louca, ela quer ter mais um filho, vocês já imaginaram mais uma licença maternidade?'. Nessa época, meu marido já tinha até feito vasectomia, eu falava isso por falar sem pensar nas palavras e entender que ninguém tem que meter o bedelho na minha vida, mas hoje eu entendo que não”.

Para E09:

“Sim, em uma outra oportunidade. Eu tive duas gravidez, uma atrás da outra, meus filhos tem um ano e meio de diferença. Quando a gente vira mãe, as nossas prioridades mudam um pouco, nosso tempo de disponibilidade também muda um pouco. [...] Ali eu comecei a sentir que o ambiente já estava olhando diferente, e é aquilo, é uma fase que faz parte da história de toda mulher, se uma empresa não consegue entender isso, não tem jeito. Hoje eu já não vivo mais isso”.

A entrevistada E10 também é mãe, entretanto, ela complementa descrevendo experiências que obteve ao longo de sua trajetória, onde era menos requisitada para determinadas funções, principalmente quando se era exigido de habilidades mais estratégicas.

“Muitas vezes sim, principalmente nas oportunidades para a área de vendas, por exemplo. Dificilmente me davam cargos que exigisse mais da minha capacidade estratégica ou qualquer coisa do tipo, eles me viam como uma menininha bonitinha que sabia falar bem e conversar com as pessoas. Eu sempre fui tão cara de pau que eu acho que nunca deixei isso influenciar. Então eu sempre estive em ambiente onde tinha muitos homens ao redor e eu não me amedrontava com isso, eu sempre ia lá e me metia [...] eu nunca deixei de me posicionar e isso, sem dúvidas, contribuiu bastante”.

Já as entrevistadas E12, E18 e E19, relataram suas experiências norteadas pela forma como eram interpretadas ao se apresentarem em reuniões e como sentiam que as reações eram singulares quando comparadas ao de seus colegas homens.

Para E12:

“Eu já tive situações, em outros ambientes, de estar em uma sala com outros quatro homens e ser um pouco mais incisiva e ser chamada de grossa, enfim, esses adjetivos que a gente acaba ouvindo. E aí eu me questionar, será que eu sou grossa mesmo? Fui muito grossa? Ou fui prepotente?  
E não impondo a culpa no outro, mas em mim mesmo, de não me conhecer melhor e saber que eu não sou essa pessoa que os outros falam.  
[...] Com certeza e até por isso, por estar em muitos ambientes masculinos. De não achar que sou merecedora. Quando alguém dá algum feedback negativo e não construtivo, eu acreditava muito mais no feedback do que na minha própria autenticidade ou da minha própria certeza”.

Para E18:

“Esses traços de machismo mesmo, em várias reuniões senti isso, de cobrar coisas e fazerem perguntas que acho que não fariam se fosse um homem. Ser mais questionada e ter que provar isso mais. E, às vezes, confundirem minha simpatia e a minha forma de vender com uma abertura de um relacionamento. Eu tive que aprender a lidar com essa interpretação meio machista”.

Para E19:

“Eu acho que essa é a principal barreira. Eu não conseguia avançar nos meus projetos, nas minhas discussões, porque eram ambientes extremamente machistas, muitos homens em uma sala, poucas mulheres e os meus argumentos, por mais pautados em números, resultados e enfim, eu sempre precisava mais. Bom, se eu vou lá discutir estratégia, eu tenho que ter esse, esse e esse número. Mas também é bom que eu tenha x, y, z, mas também é bom que tenha outros. Então era uma lista infinita porque eu tinha que estar com N possibilidades, N argumentos, porque o primeiro meu não seria suficiente. Você tem que estar a todo momento se provando e, inclusive, uma coisa que eu descobri no meio do caminho, é que quando você está em um ambiente extremamente machista, ou você surta ou você acaba virando igual aos homens.

Você não pode ser muito durona porque se não vão te achar louca ou grossa, mas não pode ter um tom de voz flexível, se não você tá dando em cima do cara. E aí os caras e as mulheres vão falar que você tá dando em cima e por isso você conquistou alguma coisa”.

Muito embora várias das entrevistadas acreditem que as barreiras tinham relação com o fato de serem mulheres e que isso as afeta diretamente, outras participantes apresentaram contrapontos, onde acreditam que o fato de serem mulheres impacta, mas que buscam não se preocupar tanto com isso.

Para E01:

“Eu sei que às vezes a postura da mulher é um pouco complicada no mercado quando você não se posiciona, por isso às vezes eu falo nome, eu bato na mesa, eu falo mais grosso, que é justamente pra quebrar isso. Teve uma vez que fui negociar um contrato em outro estado e tinham duas portas abertas, fui passar por uma porta e ouvi eles falando 'putz, mas a gente vai ter que negociar com aquele homem de saia?', o sangue me subiu... [...] Às vezes é preciso recuar, falar um pouco mais alto, mas eu sou muito curta. [...] Isso impacta, mas eu não dou muita bola. Se uma porta não abre, eu procuro outra porta”.

Para E11:

“Eu nunca associei a isso, mas existe uma barreira pelo fato de sermos mulher [...] se seus clientes são todos homens, você não vai pra um bar com eles. E não se faz negócios tomando leite... Por isso eu gosto muito de eventos, que é um lugar onde podemos interagir, a gente consegue estar na mesma igualdade de condição”.

Para E17:

“Quando eu percebo que tem alguma coisa em relação a idade, até o próprio sexo, eu tento me impor. Eu sei que existem algumas barreiras, mas eu tento não trazer elas pra roda”.

E, por fim, houveram registros em que as entrevistadas acreditam que as barreiras que lhes foram impostas não são provenientes do fato de serem mulheres, mas sim por outras questões relacionadas a suas experiências pessoais e de autodesenvolvimento.

Para E02:

“Não. Eu acredito que não pelo fato de ser mulher, mas por eu não ter experiência. E não poderia ser diferente, né? Eu não teria como nascer com experiência. Eu não me recordo de ter enfrentado problemas nem na escola, faculdade ou trabalho. Não me recordo de nenhum preconceito... Eu sei que muitas empresas, muitas pessoas, passam por problemas de preconceito contra a mulher, algum tipo de discriminação, mas nunca passei por isso.

Sempre foi muito igualitário, sempre tive as mesmas oportunidades, lembro que quando eu entrei como gerente na outra empresa, eu entrei ao mesmo tempo que um outro gestor de uma área mais técnica [...] eu coordenava uma área formada por homens e eu nunca sofri nenhum tipo de assédio, discriminação pelos homens, mesmo a empresa tendo mais homens”.

Para E06:

“Sabe, desde que eu comecei a empreender eu tenho uma figura muito forte, minha cara é de brava. As vezes eu sou muito séria [...] por ser mulher, se me barraram, se me falaram algo, se eu fui impedida de alguma coisa, eu não fiquei sabendo. Como eu tenho essa figura mais séria, as pessoas têm um pouco mais de respeito. Eu não senti diretamente”.

Para E16:

"Em todos os lugares que eu fui, eu nunca tive portas fechadas por ser mulher, de forma nenhuma. Nunca chegou em mim. Eu sei que tem pessoas que tem, mas nunca senti isso na pele. Acho que isso é até uma questão de se vestir de protagonista. Talvez eu nunca tenha deixado, ou eu talvez só nunca tenha percebido”.

O ponto de convergência com relação à temática exposta nesta seção se dá no fato de que, mesmo as entrevistadas que não veem uma relação direta das barreiras com o fato de serem mulheres, reconhecem que no mercado essa questão é existente e impacta inúmeras profissionais, sendo um ponto importante de discussão com relação a ascensão de carreira dentro das organizações, muitas vezes com dificuldades acentuadas, por um pré conceito que não se justifica na prática, como exposto no referencial deste estudo.

Esse pode ser visto como um ponto de alerta e de aprendizado para as organizações, que podem e devem apostar em políticas que combatam a desigualdade de gênero de formas concretas e com ações reais, que saiam do papel e reconheçam a mulher no papel de

profissional no mercado de trabalho que possui tantas qualificações quanto os homens, ou até mais, quando norteadas pelo aspecto de que as mulheres possuem, estatisticamente, maiores níveis educacionais.

### 4.3.3 Estratégias e comportamentos adotados

Após compartilharem as barreiras que enfrentaram em suas trajetórias, as entrevistadas foram convidadas a compartilharem quais estratégias e comportamentos adotaram para enfrentarem os aspectos vivenciados e que contribuíram para que seguissem com suas atuações. Vários itens foram citados, entretanto, contar com o apoio de terceiros, no âmbito pessoal e profissional, ganhou destaque.

Para E17:

“Uma coisa que aprendi muito até pelo lance de estar ligada ao empreendedorismo, com o empreendedor, é o fato de pedir ajuda. Então sempre que as vezes eu via que eu tinha algumas barreiras, ou que eu não estava preparada emocionalmente ou até de habilidade mesmo, eu fui atrás de coaching, de terapia, de mentorias, pedia para alguém sentar e conversar. Às vezes você não tem todas as respostas”.

Para E08:

“Olhar pra mim me ajudou bastante. Se cercar de pessoas melhores que a gente pra fazer o que precisa ser feito e que já sabem fazer, porque invariavelmente a gente vai acabar aprendendo”.

Nesse contexto, a terapia e as mentorias foram outras estratégias comumente relatadas. As entrevistadas relataram situações onde, com apoio profissional, conseguiram conhecer melhor a si mesmas e, assim, lidarem com as dificuldades que enfrentam em seus dias de forma mais leve, não ignorando que as barreiras ocorrem apesar disso.

A busca por apoio de profissionais foi descrita como algo que pode ser buscado de forma individual, pelas próprias profissionais, mas também disponibilizado pelas organizações, contribuindo para o ambiente de forma geral e trazendo resultados positivos para os times e para o próprio negócio. Nesse sentido, as líderes comentam suas experiências abaixo.

Para E02:



“Outra coisa que ajudou, quando vim para Chapecó, é que a empresa A04 investiu em uma mentoria com uma pessoa que nos mentora até hoje. Essa pessoa me ajudou muito nesse percurso. Quando eu vim pra cá e comecei essa mentoria, eu comecei a me desenvolver, foi aí que ela começou a questionar quem é a E02, e eu não me conhecia... Foi aí que comecei um processo de amadurecimento, de autoconhecimento, de entender quem eu sou, porque se eu não entendo quem eu sou, se eu não me conheço, como é que eu vou liderar as pessoas?

Essa mentoria eu julgo que foi um dos grandes pilares da minha evolução enquanto profissional, foi muito importante, me deu um norte muito bom e me ajudou a ver coisas que eu não conseguia enxergar, eu consegui amadurecer muito e foi uma chave bem importante e foi aí que eu mudei. Não tem milagre, a gente precisa se autoconhecer e mudar”.

Para E05:

“Eu adotei a técnica da terapia. É uma questão muito válida e hoje eu incentivo muito as pessoas sobre a questão da saúde mental, para que a gente quebre barreiras sobre isso, porque acho que é muito válido esse autoconhecimento que a gente tem. Mas antes de descobrir a terapia, era a questão do exemplo”.

Para E07:

“Muitas coisas eu trabalhei na terapia e ainda estou trabalhando”.

Para E09:

“Tem que respirar fundo e buscar alternativas, ter mentores. Uma coisa que eu aprendi é de procurar mentores, sempre ter algum mentor próximo de você e, de preferência, dentro da sua empresa. É uma forma de buscar fôlego para seguir em frente”.

Para E17:

“Outro aspecto que me ajudou muito foi um trabalho com profissional. Eu fui com coaching e entendendo os meus próprios valores. Isso foi um trabalho muito legal porque hoje eu sei quem eu sou, quais são meus valores e porque me chateia tanto quando acontece alguma coisa. [...] Um exercício que eu faço muito é de 'eu não sei o que eu quero, mas eu sei o que eu não quero”.

Como observado nos relatos, as terapias e mentorias não precisam chegar necessariamente a um fim. Esse é um trabalho desenvolvido a longo prazo, uma vez que conforme os novos desafios chegam, novos aprendizados são necessários e, assim com as organizações estão em constante adaptação, as profissionais também necessitam de preparo para lidarem com os inúmeros e constantes desafios.

Complementando o constante aprendizado sobre si mesmas, um dos comportamentos evidenciados pelas entrevistadas foi a característica de "ser cara de pau" para ocuparem os espaços e conectarem-se com as oportunidades, apesar dos empecilhos.

Esse é um aspecto que evidentemente é trabalhado com mais facilidade em algumas personalidades, mas não deixa de ser uma estratégia válida de desenvolvimento, reforçando a importância das mulheres terem espaços abertos e receptivos para que elas possam expressar suas opiniões sem que sejam anuladas ou julgadas pela forma como se colocam nos espaços.

A seguir, as entrevistadas E10, E12 e E13 compartilham suas percepções sobre essa temática.

Para E10:

“Ser muito 'cara de pau', não ficar esperando as coisas acontecerem, eu sempre fui muito de agarrar todas as oportunidades que vinham pra mim. Como eram poucas, todas que tinham eu precisava fazer muito valer a pena. Eu sempre tive essa coisa de honrar os meus compromissos, dar o meu melhor e ser excelente em qualquer coisa que eu faça. Isso acabou me levando. Perguntar, não ter vergonha, correr atrás, de não se contentar com um 'não'. Tem que fazer, pronto e acabou”.

Para E12:

“Ser 'cara de pau' e aprender a levar não. Eu penso que na vida a gente vai levar muito mais não do que sim, e aí a prática foi me ensinando isso. Cada não que eu levava eu chegava em casa e chorava, desesperada, e hoje eu vejo que é muito mais natural você levar um não. Estando em todos os lugares. Em todos os eventos, todos os workshops”.

Para E13:

“Me metendo, estando em tudo, participando de eventos e fazendo trabalhos voluntários, que fez com que eu me mostrasse para o mercado”.

Ainda no âmbito do autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, a inteligência emocional também obteve grande destaque como forma de superar as barreiras e volta a ser citada na seção 4.4, como um dos principais aprendizados que essas líderes conquistaram em suas histórias.

As entrevistadas E04 e E16 compartilham dessa temática, evidenciando a importância não apenas do conhecimento técnico para que possam exercer suas funções, mas também do

preparo emocional para que consigam reagir a situações sob pressão e que exigem pulso firme para que os resultados esperados sejam alcançados.

Para E04:

“Essas situações me incentivaram muito na questão da inteligência emocional. De estar em uma situação sob pressão, de pensar rápido, não se emocionar, porque te contratam para você ser a razão da coisa”.

Para E16:

“Nessa questão de comportamento, desenvolver inteligência emocional, buscar se desenvolver, buscar autoconhecimento, porque no final das contas, muito é sobre pessoas. São as conexões que você tem, o que elas podem te trazer, onde elas podem te levar, com quem elas podem te conectar e isso vai conectando, literalmente, os pontos e fazendo sentido na tua jornada. Conhecimento técnico aliado ao autoconhecimento e experiência. E não desistir”.

Além disso, é importante evidenciar-se o aspecto relacionado à autoconfiança das entrevistadas, ponto que anda em conjunto com o desenvolvimento da inteligência emocional, mas que reflete de forma concreta em seus cotidianos. Elas destacam como esse sendo um ponto importante para que sintam-se seguras de sua competência e não se deixem levar pelos comentários ou provações que enfrentam no ambiente profissional.

Para E05:

“Nós mulheres precisamos estudar mais para que sejamos valorizadas, a gente precisa fazer mais e eu sinto isso perfeitamente. E também trabalhar dentro de nós essa confiança, a gente sempre duvida da gente mesma. Entender que a gente tem capacidade e isso é uma luta contínua. A gente se entender como capaz e estar bem preparada [...] você acaba conquistando um respeito que, para os homens, é pré existente e para nós é necessário demonstrar”.

Para E05:

“Meio que absorver que eu tenho competência. Eu tenho muito o lance da síndrome do impostora, então toda vez que alguém me confrontava eu reagia, respondia a altura, mas eu chegava em casa eu me sentia um lixo. Trabalhar isso em mim, de autoconfiança mesmo, foi algo importante pra mim”.

Por fim, como observa-se no relato das entrevistadas, é possível sintetizar que, para superarem as barreiras impostas em suas trajetórias, as líderes contaram com:

- 1) **Apoio de terceiros:** Sejam elas amigos, familiares, mentores ou profissionais, foi crucial;
- 2) **Uso de estratégias como terapia e mentorias:** Utilizado como forma de superar obstáculos e aprimorar sua performance profissional;
- 3) **Autoconhecimento:** A busca por autoconhecimento foi fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional das entrevistadas. Ao se conhecerem melhor, conseguiram lidar com as dificuldades de forma mais eficaz;
- 4) **Incentivo à saúde mental:** A utilização da terapia como uma estratégia para melhorar sua saúde mental e superar obstáculos;
- 5) **Investimento das organizações:** As organizações investirem nos temas expostos foi visto como benéfico tanto para o ambiente de trabalho quanto para o desenvolvimento individual dos profissionais;
- 6) **Inteligência emocional;**
- 7) **Desenvolvimento da autoconfiança.**

#### 4.3.4 Fenômeno da impostora

Como descrito pela literatura acerca do tema, o Fenômeno da Impostora é uma sensação de fraude e insuficiência, sentida por mulheres que ocupam cargos de liderança, mesmo tendo habilidades e conhecimentos adequados para essas posições. Isso acontece porque, historicamente, a sociedade sempre colocou barreiras para a ascensão das mulheres a posições de poder, o que faz com que muitas mulheres tenham dúvidas quanto a sua capacidade e habilidade para ocupar tais cargos.

Durante as entrevistas, várias das participantes citaram aspectos que caracterizam o Fenômeno da Impostora, entretanto, três delas reforçaram o aspecto citando o Fenômeno no seus contextos.

Para E08:

"Meio que absorver que eu tenho competência. Eu tenho muito o lance da síndrome do impostor, então toda vez que alguém me confrontava eu reagia, respondia a altura, mas eu chegava em casa e me sentia um lixo. Trabalhar isso em mim, de autoconfiança mesmo, foi algo importante pra mim".

Para E18:

"Nós, mulheres, temos aquela síndrome da impostora, de se questionar muito, ter que me provar muito mais. Mas, no geral, eu tive muitos privilégios em relação a outras barreiras, com um time flexível".

Para E06:

"Todos os dias. Tem a síndrome da impostora, que às vezes você olha para alguém que está melhor que você, que tem alguma característica que você acha foda, mas aí você não olha pra você e não vê que tem outras pessoas que se inspiram em você".

Duas das perguntas realizadas nas entrevistas reforçam o contexto do Fenômeno da Impostora. A primeira delas é com relação à capacidade de enfrentar as barreiras impostas. As líderes que participaram do estudo foram questionadas se, em algum momento, acreditaram que não seriam capazes. Majoritariamente, as líderes concordaram com a pergunta, relatando vivências apresentadas a seguir.

Para E02:

"Sim, muitas vezes e até hoje, em alguns momentos. 'Poxa vida, será que eu sou capaz disso?'. Eu considero como normal do próprio ser humano contestar, pensar se é capaz, se é demais. Eu passei por isso desde o início e eu trato isso até hoje da mesma forma, com a mesma mensagem que minha mãe passou de 'você tem que assumir, você tem que tomar o risco, se tá com medo, vai com medo mesmo, se você não tentar, você não vai saber se vai dar certo'. Isso é uma coisa que levo muito comigo, de pelo menos tentar, porque o maior arrependimento que você pode ter, e eu já tive arrependimentos nesse sentido, é o de não ter tentado e não saber o que poderia ter acontecido se você tivesse aceitado".

Para E05:

"Algumas vezes sim, mas acho que a gente tem que estar rodeada de pessoas que nos incentivam. Nós mulheres temos e eu vejo isso, às vezes relacionamentos que não são legais. Meu companheiro, por exemplo, é uma pessoa que me incentiva. Ele saiu na rua pedir voto pra mim, ele me incentiva quando vê que estou triste e fala que sou a melhor de todas, então precisamos estar rodeadas de pessoas que acreditam na gente e, ao mesmo tempo, que possam te dizer a verdade".

Para E08:

"Vários momentos, isso acontece bastante, mas acontecia mais. Eu comecei a empreender muito cedo e a partir do momento que você sai de casa, para de ter aquele suporte dos pais, você chega naquele desespero de 'se eu insistir nisso eu não vou conseguir viver'".

Como é possível observar, trata-se de um desafio cotidiano na vida das mulheres. Muitas vezes, além de conviverem com barreiras externas e dos ambientes onde estão inseridas, elas ainda arcam com o peso de questionarem a si mesmas, de viverem situações que fazem com que elas mesmas duvidem de seu potencial, mesmo estando aptas para exercerem suas funções. Entretanto, foi comumente relatado e reforçado pelas mesmas, a importância de uma rede de apoio, seja ela qual for, para que mantenham-se firmes e ultrapassem a autossabotagem que pode vir a surgir.

A segunda pergunta foi se, em algum momento, elas haviam pensado em desistir. Majoritariamente elas compartilharam que sim e descreveram o momento em que as situações que vivenciaram as fizeram se questionarem se estão no caminho certo, indo de encontro com as experiências relatadas anteriormente. A seguir, algumas dessas situações com relação ao questionamento são apresentadas.

Para E02:

"Eu vejo que muitas pessoas desistem nesse percurso, porque eu lembro de quantas vezes eu chorei chegando em casa pensando 'meu Deus, não vou dar conta', o peso era muito grande porque o peso, a carga, de ser gestora é muito grande. Com o tempo, com dedicação, você vai aprendendo a se blindar com tudo isso, a superar esses desafios. Se eu tivesse desistido na época que eu enfrentei esses desafios, hoje eu não seria quem eu sou hoje -- e não digo enquanto cargo, mas enquanto pessoa, sobre desenvolvimento profissional".

Para E04:

"Sim e não tenho vergonha de falar sobre isso. Enquanto direito sim... Eu me pegava pensando que eu queria entregar alegria para as pessoas de algum modo. Me senti desencorajada em N momentos, principalmente quando estava mais sozinha".

Para E09:

"Sim, de novo em uma outra oportunidade, porque é aquela história: ou você é burra ou você é inteligente. Chega uma hora que o nível técnico que você tem não dá mais conta daquilo que está sendo demandado e você não tem o suporte do seu líder pra te ensinar, porque eles não querem ensinar. Aí é difícil você fazer sozinha".

Para E10:

"O tempo todo, a vida de empreendedor é isso. É uma montanha russa de emoções muito maluca. É o que mais desgasta, mas é o que faz você crescer, porque você adquire uma resiliência muito grande, uma inteligência emocional para aprender a

lidar, ainda tô aprendendo e acho que vou levar a vida toda pra aprender, mas vontade de desistir a gente tem todo dia".

Em paralelo, algumas das mulheres trouxeram uma percepção diferente quanto a esse ponto. Elas complementam as experiências relatadas anteriormente falando sobre sua persistência para que não pensem em desistir, reforçando mais uma vez o papel fundamental que a autoconfiança e a inteligência emocional exercem para que elas persistam.

Para E07:

"Hoje não mais. Hoje eu penso que ao invés de desistir, penso em outras possibilidades".

Para E15:

"Não. Já tive momentos que eu fiquei muito indignada e falei que iria fazer em outro lugar, mas não que eu fosse desistir".

Para E17:

"Eu não sou de desistir fácil, eu sou muito de tentar criar o cenário pra mim, isso é uma coisa que é muito minha".

Por fim, pode-se ressaltar, mais uma vez, a importância de redes de apoio que colaborem para que as mulheres não sofram com os impactos negativos provenientes de uma cobrança constante sobre si mesmas e a sensação de insuficiência, auxiliando para que lidem com suas dúvidas e medos. O insight apresentado pelas líderes pode ser relacionado a importância de tentar, mesmo que com as barreiras, dificuldades e incertezas.

#### 4.4 APRENDIZADOS E CONSELHOS DAS TRAJETÓRIAS

Seguindo para o término das entrevistas, as mulheres foram convidadas a compartilharem as principais lições adquiridas até tornarem-se líderes. Os pontos em destaque foram sintetizados e estão apresentados no Quadro 03.

Quadro 03 - Principais lições adquiridas até tornarem-se líderes

E01	Treinar muito, fazer muito, não esperar que nada caia do céu, contar com os outros. Você não é poderosa sozinha, você não ganha as conquistas sozinha, você precisa estudar muito, treinar muito. [...] Procurar portas, consultar, mas nunca parar.
E02	Não adianta você reclamar, chorar as pitangas, reclamar para os outros. Eu preciso ir lá e resolver o problema ou buscar a pessoa que resolva. Não adianta eu ficar chorando; Não se envolver em fofocas, intrigas, picuinhas internas [...] ficar de fora dessas coisas negativas melhorou o meu profissional e me ajudou a enxergar coisas que eu não enxergava; Lidar com pessoas não é só números, são emoções, são sentimento; Cuidado com o meu emocional. A inteligência emocional para lidar com as situações, você entender que você precisa estar bem, ou mesmo se não estiver, como você vai transparecer para as pessoas, como as pessoas vão te ver, porque isso vai impactar em como elas te veem, no trabalho delas, no resultado delas.
E04	Aprendizado foi determinante. Estudar não é nem conselho, mas é isso, estudar, saber de fato do que você está falando, se eu quero evoluir, ser boa em alguma coisa, então eu vou estudar minimamente do que estou falando porque, às vezes, o generalista não vai dar muito certo; Trabalhar inteligência emocional, se eu tivesse me observado desde o início eu teria trabalhado isso muito forte, pra me deparar com as situações e eu saber de fato como reagir em relação a elas.
E05	Conhecimento a respeito das potencialidades e das diferenças que nós temos enquanto seres humanos. A partir do momento que eu entendi isso eu sofri muito menos, eu fui muito mais feliz, eu abri muitas outras possibilidades de relacionamentos, de conhecer pessoas. Porque a gente acredita que o nosso jeito é o certo e, às vezes, não é, cada um tem o seu jeito. Então quando eu entendi na prática que as pessoas são diferentes e que tá tudo bem, que cada um tem seus pontos positivos e negativos como nós temos os nossos, isso me facilitou muito a questão de gerir pessoas e de atuar nos trabalhos que hoje eu desenvolvo.
E06	Conhecer o máximo de pessoas e depois filtrar quais as pessoas que você quer perto. É interessante falar que, independente do segmento, as pessoas vão querer se conectar contigo por algum interesse e acho isso chato, se for só por interesse; Criar rotina, eu não tinha essa preocupação e hoje tenho; Estudar é importantíssimo; Definir prioridades, porque não dá pra abraçar tudo.
E07	Ouvir os feedbacks, não na defensiva, justificando, mas ouvir, acolher e ir corrigindo; As pessoas são diferentes e cabe a mim se eu quero me relacionar com elas, extrair o melhor delas e entender o que está por trás; Não pessoalizar as coisas. Uma coisa é a essência, as coisas que você é, outra coisa é como eu faço as coisas, como eu me comporto; E eu me reservo ao direito de mudar de opinião.
E08	A gente precisa escutar todo mundo, desde a pessoa que a gente tem ranço, até a pessoa que é referência pra gente; Comparações são perigosas, é muito diferente você ter alguém com quem você se compara e ter uma referência, essa é uma lição que eu tiro muito forte pra mim; A gente precisa ter senso de comunidade, faz muita diferença a partir do momento que você se expõe e começa a conhecer pessoas. Você se torna um líder melhor porque você sai do teu grupinho.
E09	A gente acha que nossa história, nossa trajetória não é suficiente, para dar o próximo passo, pra crescer, pra assumir mais responsabilidade, a gente sempre se boicota achando que é pouco, que fez pouco, que sabe pouco, que nossa experiência não é suficiente. E não, a gente ocupa posições [...] o meu background mostra que sim, é suficiente e vamos dar o próximo passo.
E10	Eu sou muito mais forte do que eu achava que era. Isso já resume bastante coisa; Me orgulhar e aprender muito com tudo que acontece; Eu percebi que eu posso e devo contar com outras pessoas, que eu não preciso fazer tudo sozinha e que tem muita gente, uma rede de apoio gigantesca que eu posso aproveitar; Eu descobri que quando a gente trabalha com propósito a gente trabalha muito mais motivado e



	com vontade.
E11	A gente não pode parar nunca. Precisamos sempre estar buscando informações, conhecimento, observando; E relacionamento, isso que eu falo, conhecimento, networking e diversão, esse é o tripé que norteia minha forma de fazer negócios.
E15	Dar valor a encontros e acasos. Porque tudo que aconteceu foi por permitir sair dos planos. Tudo começou com uma mudança de planos; Ser menos pato e mais galinha. A galinha quando bota um ovo ela cacareja. E a gente às vezes faz as coisas e, por pensar que não é suficiente, não fala sobre. E falar sobre é muito importante; Se construir eles virão. A questão é começar o movimento, porque na medida que o teu entusiasmo vai fazer as coisas funcionarem, outras pessoas começam a se entusiasmar também.
E18	A gente não faz nada sozinho. A gente não tem todas as respostas sozinho; É meio clichê, mas realmente sinto isso, de que a gente pode muito mais do que a gente pensa. A nossa mente às vezes é nossa pior inimiga, as nossas inseguranças, mas de fato a gente consegue muito mais do que a gente imagina; Criatividade para criar soluções com poucos recursos, é algo que vou levar pra vida.
E19	Entender o contexto de onde você está, quem são as pessoas, fazer leitura de contexto. Isso é muito bom e gostaria de ter aprendido isso melhor lá no passado; Traçar o que eu não quero, porque às vezes a gente fica muito apegada ao que quer e não sabe o que não quer; Aprender que às vezes você não precisa esperar muito tempo para tomar uma decisão, eu poderia ter tomado decisões mais rápido, eu poderia ter saído de ambientes tóxicos mais rápido.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Além dos aprendizados, algumas das participantes pontuaram outros comentários que acreditavam serem relevantes para o tema. Nesse contexto, a questão da disciplina foi ressaltada pela entrevistada E02:

"Gostaria de complementar com a disciplina. Eu sempre tive muita disciplina no que eu queria. Eu não queria uma posição, eu queria estudar, queria me desenvolver e, desde o colégio, o momento que eu comecei a estudar e tive bons professores e colegas, que eu desenvolvi um sentimento de que eu queria ser alguém melhor, que eu queria ter uma profissão, queria ter um sucesso profissional. Desde aquele momento, eu tive disciplina e muita força de vontade pra correr atrás e superar os desafios que foram a falta de dinheiro e de experiência para entrar em um mercado de trabalho que quer experiência.  
Eu não tive dinheiro para estudar nas melhores instituições, mas mesmo assim fiz acontecer, mesmo com o que eu tinha à mão e tinha disponível, o que eu podia pagar... E de lá pra cá, esse sempre foi meu motivador, buscar disciplina e buscar coisas que me façam ser melhor a cada dia".

Além disso, a entrevistada E04 complementou sua fala ressaltando o aspecto político, que já havia sido citado anteriormente na base teórica deste estudo e é apresentado a seguir.

"Eu sempre falo para as mulheres que falam 'eu não gosto de política', que nós vamos ser coordenados e governados por quem? Por quem gosta de política. E, às vezes, não são as melhores opções. O masculino vai pensar em pouquíssimas políticas voltadas para o feminino, porque ele não sabe a dor e a alegria de ser

mulher. [...] Ele não sabe que se incluir essa política sobre a maternidade, essa política social, uma distribuição do absorvente, uma distribuição de qualquer coisa pensando em situações mínimas, ele não vai ter o estalo pensando 'vou fazer isso por elas'. Se a gente não estiver ocupando essas cadeiras, não vai mudar. Não precisa estar dentro da política, mas esteja sabendo, seja conhecedor, fique sabendo das notícias, porque quando vierem debater com você, eu retomo o que falei lá atrás: eu sei do que estou falando e defendendo. A gente tem a oportunidade de movimentar e fazer acontecer, então acho que esse é um ponto importante, a participação de mais mulheres na política".

Outrossim, a entrevistada E05 ressalta a importância acerca do autoconhecimento que, muitas vezes, tarda a aparecer na trajetória das mulheres, como observado anteriormente. A participante acredita que esse aspecto tem um papel fundamental no pessoal das mulheres, em seus relacionamentos, e que isso afeta diretamente o profissional, corroborando com os dados coletados que destacam a influência das vivências pessoais no cotidiano profissional das participantes do estudo.

"A gente fala muito do conceito de igualdade, de conceitos abstratos e, às vezes, o despertar do 'ser mulher' demora muito pra gente. Se tivesse tido ele antes, eu teria sofrido muito menos, porque eu teria entendido esse autoconhecimento. A gente vem com muitas pré-concepções dentro da nossa vivência, especialmente mulheres que são criadas dentro de famílias que são mais tradicionais, então eu penso que isso carrega a gente de muito sofrimento, muito tabu, que poderíamos ter uma vida muito mais leve sem isso. A gente deveria trabalhar isso para que as mulheres conseguissem de fato se destacar mais nos seus espaços, para que elas acreditassem mais nelas e para que elas tivessem relacionamentos mais saudáveis. Tivessem vidas mais plenas. Hoje você vê muitas mulheres que tem um perfil de ter muito conhecimento, que às vezes tem uma situação financeira muito melhor que a dos homens e elas estão em relacionamentos ruins, porque elas foram criadas naquele tabu de que pra você ter sucesso você precisa casar. São situações pessoais que influenciam em tudo na vida profissional".

Em síntese e com base nos relatos descritos neste capítulo, pode-se reforçar que os aprendizados fundamentais para mulheres líderes incluem esforço e colaboração, autoconfiança, especialização, inteligência emocional, conhecimento das diferenças pessoais, networking, criação de rotinas, estudo constante e recebimento de feedbacks, pontos apresentados através das vivências e utilizados como estratégias pessoais e profissionais na história das lideranças empresariais catarinenses.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O número de mulheres em posições de liderança corporativa vem crescendo desde o final da década de 1990, no entanto, a representação ainda é insuficiente (ALMEIDA; BARBOSA, 2019). Em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais ocupados no Brasil tinham participação masculina, enquanto 37,4% eram mulheres (IBGE, 2021).

Estudos recentes apontam que a liderança feminina tende a ser diferente da adotada pelos homens (TEIXEIRA, 2001). Mulheres tendem a adotar um estilo baseado em carisma, relacionamento, participação, divisão de poder e informação, e um olhar democrático e de desenvolvimento do grupo. Por outro lado, homens tendem a adotar um estilo de comando e controle. Ademais, as características essenciais para uma boa liderança são encontradas com mais facilidade em mulheres, como a capacidade de negociação, que é desempenhada melhor por esse grupo, que não se concentram tanto na competição e buscam o ganho mútuo (TEIXEIRA, 2001).

Com o avanço do mundo e as mudanças tecnológicas, é necessária uma transformação nas organizações, e as competências que ganham destaque são a capacidade de lidar com pessoas, disposição para enfrentar a complexidade e o espírito de equipe (FERRAZ, 2015).

As organizações e os indivíduos que compreenderem que os diferentes profissionais do mercado apresentam singularidades e que existem fatores que corroboram de forma positiva e negativa, quando interligados, podem sair na frente no alcance de ótimos resultados. É o que aponta uma pesquisa desenvolvida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2017, que apresentou, no Brasil, que a promoção da igualdade de gênero e a redução da diferença nas taxas de participação entre homens e mulheres até 2025 pode proporcionar um aumento de até R\$ 382 bilhões ou 3,3% no PIB, bem como um acréscimo de até R\$ 131 bilhões na receita tributária (OIT, 2017).

Sendo assim, a questão-problema do presente estudo buscou mapear de que forma os acontecimentos comuns da trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses influenciam na posição que essas mulheres ocupam no mercado de trabalho? O questionamento abordado na fase introdutória da pesquisa resultou como objetivo geral analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos.

Para responder a questão-problema e atender ao objetivo geral da pesquisa, foram propostos quatro objetivos específicos, atingidos com êxito através da colaboração e entrevista de 19 lideranças residentes no estado de Santa Catarina.

O primeiro objetivo específico foi baseado em "identificar as mulheres que atuam como lideranças empresariais em Santa Catarina", contemplado a partir do mapeamento de mulheres que ocupam cargos de gestão e gerência nas organizações há pelo menos seis meses. Através da metodologia de história oral, uma amostra que equivale a 35,18% das indicações levantadas foi selecionada e entrevistada.

Para estruturar os grandes marcos da história destas mulheres, a pesquisa contou com três categorias definidas e elencadas por Lahti (2013), que são: Fatores sociais; Fatores organizacionais; e Fatores individuais. Conforme introduzido no referencial teórico do estudo, existem questões-chave que estão por trás dos aspectos principais apresentados pela autora, que corroboram para a análise acerca dos relatos das entrevistadas.

Com relação aos fatores sociais, o estudo contou com uma análise da caracterização das entrevistadas e o mapeamento do perfil demográfico das mesmas. Com isso, as participantes apresentaram uma média de 35 anos de idade, com a maioria sendo brancas, se identificando como heterossexuais e possuindo ensino superior completo, incluindo especializações e MBAs.

A pesquisa também revelou que a dedicação ao cuidado de filhos é um fator significativo para as lideranças empresariais, com uma média de 6 horas diárias dedicadas a este cuidado. Estes dados são importantes para a criação de políticas públicas e empresariais que visem a promoção da igualdade de gênero e a inclusão de mulheres em posições de liderança.

De igual forma, para mapear os aspectos relacionados aos fatores organizacionais, efetuou-se uma análise quanto ao contexto do ambiente em que essas mulheres exercem suas funções profissionais. Com isso, obteve-se uma predominância do cargo de Diretora entre as líderes, com 18,2% delas ocupando este cargo, dedicando uma média de 8,5 horas/dia ao trabalho e com uma renda familiar média de mais de seis salários mínimos.

Mais comumente, as entrevistadas já haviam exercido cargos de liderança anteriormente e, quando citado sobre as organizações em que elas fazem parte, em geral elas conduzem sua atuação através da prestação de serviços, obtendo destaque para o segmento Tecnológico.

Por conseguinte, o segundo e terceiro objetivos específicos da pesquisa foram abordados, onde foi possível "estruturar os grandes marcos da trajetória destas mulheres" e "analisar o impacto que esses marcos causaram na formação dessas lideranças". Para tal, utilizou-se dos fatores individuais definidos por Lahti (2013) para analisar os relatos das

experiências das mulheres que participaram da pesquisa e expor suas vivências e experiências com base nas características da liderança feminina na amostra.

No que quis respeito às experiências individuais, de maneira geral, identificou-se três pontos de impacto que os marcos corroboram para a formação dessas lideranças, sendo eles: a própria personalidade inquieta e de querer buscar sempre mais, no âmbito pessoal e profissional, desde a adolescência; o ambiente onde estiveram inseridas colaborando para que pudessem ter as ferramentas, referências ou incentivo suficiente; e o desenvolvimento de atividades extracurriculares, desde a adolescência, além de trabalhos voluntários que conectam as entrevistadas à comunidade local (regional, profissional ou acadêmica).

Quanto às características formadas por essas lideranças, identificou-se aspectos que fortalecem as descritas na fundamentação teórica deste estudo, contemplados pela liderança pelo exemplo e participativa; a flexibilidade acolhedora e que dá liberdade ao time sem restrições excessivas; a proximidade entre líder e liderado; a empatia, criando um ambiente saudável para que todos possam trabalhar com entusiasmo; o equilíbrio, cobrando resultados, mas também promovendo a parceria mútua; a sinceridade; e por fim, a liberdade quanto a atuação com seus times.

Em suma, para a finalização do estudo, o quarto e último objetivo foi concluído, onde a ideia central foi "expor as dificuldades que as mulheres enfrentam durante sua trajetória e o impacto que isso causa em seus cargos". Para tal, trabalhou-se com a interrelação entre os fatores apresentados até então e divididos em quatro seções, com a exposição das barreiras, a percepção sobre machismo, as estratégias e comportamentos adotados e a aparição quanto ao fenômeno da impostora.

Quanto à identificação das barreiras, as principais temáticas levantadas pelas entrevistadas foram falta de experiência; autoconhecimento; ambiente familiar; idade; credibilidade no mercado; financeira; machismo.

Com relação às vivências relacionadas ao machismo, as entrevistadas reconhecem a existência de barreiras de gênero no mercado de trabalho que impactam na ascensão de carreira de muitas profissionais. Embora algumas não vejam uma relação direta com o fato de serem mulheres, é importante que as organizações tomem medidas concretas para combater a desigualdade de gênero e reconheçam a mulher como uma profissional qualificada e competente, sem estereótipos de gênero que as tornem invisíveis, conforme discutido anteriormente no estudo.

Para driblar as barreiras impostas em suas trajetórias, pode-se sintetizar sete principais estratégias e comportamentos adotados pelas participantes da pesquisa, sendo elas: apoio de

terceiros: terapia e mentorias; autoconhecimento; incentivo à saúde mental; investimento das organizações; inteligência emocional; e desenvolvimento da autoconfiança.

As redes de apoio apareceram amplamente no decorrer das entrevistas, sendo reforçado como aspecto fundamental quando olhado pelo espectro do fenômeno da impostura. Contar com auxílio e suporte, seja ele pessoal ou profissional, frente aos desafios e medos auxiliaram as lideranças a seguirem seus caminhos e trilharem suas histórias, deixando como lição, mais uma vez, a importância de tentar, apesar de todas as barreiras que lhes são impostas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa não esgotam completamente as possibilidades de análises acerca do tema proposto. Desta forma, recomenda-se a ampliação deste estudo para outras cidades e estados, maximizando a utilização dos dados coletados para a formatação de percepções para o desenvolvimento de cenários correlatos que corroborem para a ascensão de novas lideranças femininas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís Wendel. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: Uma Força de Trabalho Secundária?. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ALMEIDA, Aline Carvalho De. Sou uma Fraude (?): Explicando a Síndrome do Impostor. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

ALMEIDA, Helena; BARBOSA, Julia. **Metade submersa: Mulheres, trabalho e poder de decisão**. Editora Moinhos, 2019.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: fatos e mitos**. Tradução Sérgio Milliet. 4 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1970.

BEZERRA, Thereza Christina Garcia *et al.* **Escala Clance do Fenômeno do Impostor: Adaptação Brasileira**. Bragança Paulista, v. 26, n. 2, p. 333-343, abr./jun. 2021, 2021.

BARBOSA, Priscila Aguiar Maia; OLIVEIRA, Marcela Ferreira. O Fenômeno do Teto de Vidro Enfrentado pelas Mulheres do Instituto Federal de Brasília. **Revista Eixo**. Brasília: v. 10, n. 3, setembro-dezembro de 2021. ISSN 2238-5630. Disponível em: <http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/891/583>. Acesso em: 12 fev 2023.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/rCHcJNkRPW4SYjh8WHSK6Ch/?lang=pt&format=html>. Acesso em 10 fev. 2023.

CASADO, Tânia. **O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento**. In: As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASE, Thomas. A contratação, demissão e a carreira dos executivos brasileiros. São Paulo, **Catho**, Relatório de Pesquisa, sd. Disponível em: <https://img.catho.com.br/site/pesquisas/pdf/pesquisa-dos-executivos-2009.pdf>. Acesso em 12 fev 2023.

DAVIS, Angela. **Mulher, raça e classe**. Tradução Livre. Plataforma Gueto, 2013.

DOXSEY, Jaime Roy; RIZ, Joelma De. Metodologia da Pesquisa Científica. In: ESAB: Escola Superior Aberta do Brasil. 2012-2013.

FERRAZ, M. **Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?**. In: XI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_051M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf). Acesso em: 18 jun 2022.

FERREIRA, J., NEVES, J., & CAETANO, A. (2001). **O processo de liderança**. In Neves, J. (Eds.), Manual de psicossociologia das organizações (Cap. 14). Amadora: McGraw-Hill, 377-403.

FOGUEL, M. N.; RUSSO, F. M. **Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**. Rio de Janeiro: IPEA, 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515\\_bmt\\_66\\_NT\\_decomposicao\\_e\\_projecao.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/190515_bmt_66_NT_decomposicao_e_projecao.pdf). Acesso em: 18 jun 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./jun. 1995.  
VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Governo de Santa Catarina. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/geografia>. Acesso em: 18 jun 2022.

IATA, Cristiane Mitsuê. **Liderança feminina**: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. 2020. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estud Pesq [Internet], v. 38, p. 1-13, 2018..

JOHNS, Merida L. Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. **Perspectives in health information management**, n. Winter, 2013. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>. Acesso em 10 fev 2023.

LAHTI, E. **Women and leadership**: factors that influence women's career success: female leaders' reflections on their career development and leadership. 2013. Dissertação (Mestrado em International Business) – Curso International Business, Lahti University of Applied Sciences, Lahti, Finlândia.

LOPES, Heloisa Helena. **Liderança Feminina**: A trajetória das mulheres líderes das Cooperativas de Crédito. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2021.



LOPES, D.; BANDÃO, C. Liderança no feminino: um estudo com recurso a histórias de vida. *In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA*, 6., 2017, Salamanca, 2017. p. 276-282.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo, Editora Atlas, 2003, 5ed., 310 p.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://direitomluniverso.files.wordpress.com/2016/08/sc3a9rgio-pinto-martins-direito-do-trabalho.pdf>. Acesso em 10 fev 2023.

MARQUES, Glaucia. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA\\_Glaucia\\_Marques\\_vers%C3%A3ocorrigida\\_final\\_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA_Glaucia_Marques_vers%C3%A3ocorrigida_final_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Acesso em 10 fev. 2023.

MATOS, Patricia Andréa Victorio Camargo de. **Síndrome do impostor e auto-eficácia de minorias sociais: alunos de contabilidade e administração**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07012015-175044/publico/PatriciaAndreaVictorioCamargodeMatosVC.pdf>. Acesso em 10 fev. 2023.

MIRANDA, Mariana. Liderança Feminina: o impacto das mulheres no mundo corporativo. 2022. Disponível em: <https://www.qrpoint.com.br/blog/lideranca-feminina/>. Acesso em: 18 jun 2022.

MORGANTE, Mirela Marin. Mulher e trabalho: novo milênio, novas relações (?). 2014. *In: ENCONTRO NACIONAL DO GRUPO DE TRABALHO GÊNERO/ANPUH*.

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2017**. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_558360/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm). Acesso em: 18 jun 2022.

PAIVA, A. P. Divisão sexual do trabalho e teto de vidro: O desenvolvimento da carreira de mulheres cientistas. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO 11 & 13th WOMEN'S WORLDS CONGRESS*. Florianópolis, 2017. Disponível em: [http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1503888934\\_ARQUIVO\\_TrabalhoAdrianaPontesPaiva.pdf](http://www.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1503888934_ARQUIVO_TrabalhoAdrianaPontesPaiva.pdf). Acesso em: 18 jun 2022.

PATROCÍNIO, Patrícia. Síndrome da impostora. **IP na Mídia - USP**, 2021. Disponível em: <https://www.ip.usp.br/site/noticia/sindrome-da-impostora/>. Acesso em 10 fev 2023.

PINTO, Célia Regina Jardim. Feminismo, História e Poder. **Rev. Sociol. Polít.** Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010.

SAKULKU, Jarawan; ALEXANDER, James. The impostor phenomenon. **The Journal of Behavioral Science**, v. 6, n. 1, p. 75-97, 2011. Disponível em: <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/521/pdf>. Acesso em 10 fev. 2023.

Secretaria de Estado do Governo de Santa Catarina. Disponível em:  
[https://www.sef.sc.gov.br/transparencia/relatorio/32/Estat%C3%ADsticas\\_e\\_Indicadores\\_-\\_Santa\\_Catarina](https://www.sef.sc.gov.br/transparencia/relatorio/32/Estat%C3%ADsticas_e_Indicadores_-_Santa_Catarina). Acesso em: 18 jun 2022.

SIQUEIRA, C. & BUSSINGUER, E. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. *Revista Thesis Juris*. 9. 145-166. 2020.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: Compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jun./set. 1997.

TAVASSI, Ana Paula Chudzinski; RÊ, Eduardo De; BARROSO, Mariana Contreras; MARQUES, Marina Dutra. **As mulheres e o mercado de trabalho brasileiro**. 2021. Disponível em:  
<https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/mulheres-e-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 18 jun 2022.

TEIXEIRA, S. **A gestão das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill. 2001.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**. Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGAUWE, Jasmine et al. Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. **Journal of Business and Psychology**, v. 30, p. 565-581, 2015. Disponível em:  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-014-9382-5>. Acesso em 10 fev. 2023.

WILLIANS, Anastasia Tsylyna. Impostor Phenomenon in the Classroom. **Brown**, 2021. Disponível em:  
<https://www.brown.edu/sheridan/impostor-phenomenon-classroom#:~:text=Signals%20of%20Impostor%20Phenomenon%20include,or%20%20%20lowering%20of%20standards>. Acesso em: 12 fev 2023.

**APÊNDICE A**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

**LIDERANÇAS EMPRESARIAIS FEMININAS:**  
**A TRAJETÓRIA DE LÍDERES CATARINENSES E A REFLEXÃO DOS PONTOS**  
**QUE CONSTITUEM SUAS POSIÇÕES**

Prezada!

Meu nome é Isabela Pim Portela Martin, sou discente do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Chapecó, e estou realizando uma pesquisa sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo é analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos, mapeando de que forma os acontecimentos comuns da trajetória dessas mulheres influenciam na posição que elas ocupam no mercado de trabalho.

Essa pesquisa será utilizada para o desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso, programas de pesquisa e extensão da UFFS e seus produtos (TCC e artigos). Sendo assim, a pesquisa estará disponível ao acesso público.

Sua participação não é obrigatória e você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Contudo, sua participação será de grande valia para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-la será omitida na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro, exclusivamente em computador pessoal da pesquisadora.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista semiestruturada à pesquisadora do projeto, o que levará em torno de 30 minutos e acontecerá entre os meses de dezembro/2022 e janeiro/2023. A entrevista será gravada através do Gravador do computador pessoal da pesquisadora somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização. Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação  Não autorizo gravação

Os documentos que contenham as respostas serão protegidos, as entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais no computador pessoal da pesquisadora, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos e após, deletados permanentemente.

A sua colaboração nesta pesquisa traz como benefício para a comunidade o entendimento acerca das dificuldades que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho para alcançarem determinados cargos, bem como uma reflexão sobre o tema. O entendimento do assunto pode promover e incentivar iniciativas melhor direcionadas de fomento de lideranças femininas, desde o começo de suas trajetórias, para driblar as barreiras impostas na sociedade de forma geral. Ao final da pesquisa, a pesquisadora compromete-se a disponibilizar uma devolutiva dos resultados através do mesmo canal de contato inicial que obteve com a participante.

Assim como promover benefícios, toda pesquisa está sujeita à riscos. O desenvolvimento deste estudo poderá causar às participantes desconforto ou possibilidade de constrangimento ao responder a entrevista semiestruturada, cansaço ou vergonha ao responder às perguntas. A pesquisadora compromete-se em manter a entrevista em local reservado e agendado previamente conforme disponibilidade de locomoção da participante, de forma respeitosa e de interromper as perguntas caso a participante não esteja confortável em abordar as temáticas propostas.

Em relação ao sigilo das informações, existe a possibilidade de vazamento dos dados armazenados, mas que não colocariam a tona nenhuma informação pessoal como nome completo, e-mail, endereço, telefone, entre outros, visto que para a finalidade do estudo, essas informações não são relevantes, analisando-se apenas uma amostra populacional. Neste caso, a prejudicialidade recairá sobre a pesquisa, e a participante manter-se-á protegida, mantendo o anonimato. Assim, a pesquisadora compromete-se a informar as plataformas de armazenamento para que as medidas cabíveis sejam tomadas.

Por fim, ao concordar com os termos do estudo, a participante declara estar ciente de todos os pontos descritos, autoriza a pesquisadora a utilizar os dados obtidos apenas para fins acadêmicos, incluindo sua divulgação e publicação, mantendo o seu anonimato e, declara também, que possui mais de 18 anos, podendo assim responder livremente por suas respostas.

Projeto com Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) e aprovado pelo

CEP/UFFS na data de \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ com o parecer de aprovação n°  
\_\_\_\_\_.

Obrigada pela sua participação!

---

**Assinatura da pesquisadora responsável**

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

Endereço eletrônico: kellytosta@uffs.edu.br

---

**Assinatura da pesquisadora assistente**

Isabela Pim Portela Martin

Endereço eletrônico: isabela\_pim@outlook.com

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Telefone e Fax: 55 (49) 2049-3745

Endereço eletrônico: cep.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil).

**TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

---

( ) Concordo com a minha participação voluntária nesta pesquisa.

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada para aplicação com os sujeitos da pesquisa.

Data da entrevista:

Tempo de duração:

#### **Requisitos para participação do estudo:**

1. Atualmente, você ocupa um cargo de primeiro ou segundo nível hierárquico, ou seja, gestão e gerência?
2. Qual a organização?
3. Qual a sua função atual e há quanto tempo você ocupa esse cargo?
4. Qual a sua cidade/região de residência?

#### **Fatores sociais:**

5. Qual a sua idade?
6. Qual seu estado civil?
7. Você declara-se de qual etnia?
8. Qual sua orientação sexual?
9. Você tem filhos? Se sim, quantos?
10. Quanto tempo diário você dedica, em média, ao cuidado dos filhos?
11. Qual seu grau de escolaridade?
12. Qual a sua renda familiar?  
( ) 1 a 2 salários mínimos (R\$1.100,00 a R\$2.200,00)  
( ) 2 a 4 salários mínimos (R\$2.201,00 a R\$4.400,00)  
( ) 4 a 6 salários mínimos (R\$4.401,00 a R\$6.600,00)  
( ) Mais de 6 salários mínimos (R\$6.601,00)
13. Você já havia exercido um cargo de liderança antes de ocupar essa função?
14. Há quanto tempo você trabalha nesta organização?
15. Quanto tempo, em média, você dedica ao trabalho nesta organização?

#### **Fatores organizacionais:**

16. A empresa trabalha com produtos ou serviços?

17. Quantos funcionários a empresa tem?
18. Qual o tipo/ramo da empresa?
19. A empresa é de origem familiar? Se sim, você faz parte da família?

**Fatores individuais:**

20. Me conte sobre a sua trajetória até alcançar a posição de liderança.
21. O que a levou a se interessar pela sua área de atuação?
22. Você vislumbrava ocupar esse cargo de liderança?
23. Como você descreveria o seu tipo de liderança?
24. Quais barreiras você passou e considera como principais?
25. Como você passou por essas barreiras?
26. Quais comportamentos você adotou frente a essas barreiras?
27. Você acredita que essas barreiras foram impostas por ser mulher?
28. Você acreditou, em algum momento, que não seria capaz de enfrentar essas barreiras?
29. Você já pensou em desistir?
30. Durante sua trajetória, você contou com apoio ou suporte de alguém?
31. Me conte as principais lições que você adquiriu até tornar-se líder.
32. Abrir para outros comentários que a entrevistada acredita serem relevantes para o tema.