



**Universidade Federal do Pampa**  
**Campus Santana do Livramento**  
**Graduação em Administração**  
**Trabalho de Curso**

## **MULHERES E CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES DA FRONTEIRA: quebrando o teto de vidro.**

Autoria: Alice Ocanha Moreira  
Orientador: Luiz Edgar Araújo Lima

### **RESUMO**

Este estudo analisa as trajetórias e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança na região da fronteira entre Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai. O objetivo central foi verificar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira. Utilizando um método qualitativo narrativo, a pesquisa coletou dados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez mulheres em posições de liderança, sendo cinco líderes de organizações em Santana do Livramento/Brasil e cinco em Rivera/Uruguai. Os resultados revelam que as mulheres da fronteira frequentemente iniciam suas carreiras desde jovens, enfrentando desafios relacionados à idade; a cultura arraigada da região; à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares; demonstram determinação em desafiar estereótipos de gênero e preconceitos e que duas empresas da região estão implementando medidas para promover a igualdade de gênero, via programas de capacitação. Conclui-se que é fundamental reconhecer o potencial das mulheres, promover a diversidade de gênero nas organizações, permitir que as mulheres desempenhem papéis de liderança para promover a isonomia e representatividade nos cargos de gestão das organizações da fronteira Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai.

**Palavras-chave:** Igualdade de gênero; mulher na liderança; desafios profissionais; fronteira Brasil-Uruguai

### **WOMEN AND CAREER IN BORDER ORGANIZATIONS: breaking the Glass Ceiling**

#### **ABSTRACT**

This study analyzes the trajectories and challenges faced by women in leadership positions in the border region between Santana do Livramento/Brazil and Rivera/Uruguay. The central objective was to verify the main challenges faced by women in their search for a successful career in frontier organizations. Using a qualitative narrative method, the research was carried out through semi-structured interviews with two women in leadership positions, five of whom were leaders of organizations in Santana do Livramento/Brazil and five in Rivera/Uruguay. The results reveal that borderline women often begin their careers at a young age, facing challenges related to identity; the region's deeply rooted culture; reconciling work and family responsibilities; demonstrate determination to challenge gender stereotypes and prejudices that

two companies in the region are implementing measures to promote gender equality, through training programs. It is concluded that it is essential to reconstitute women's potential, promote gender diversity in organizations, allow women to play leadership roles to promote harmony and representation in management positions in border organizations Santana do Livramento/Brazil and Rivera/Uruguay.

**Keywords:** Gender equality; women in leadership; professional challenges; Brazil-Uruguay border

## **MUJERES Y CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA FRONTERA: rompiendo el techo de cristal**

### **RESUMEN**

Este estudio analiza las trayectorias y desafíos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo en la región fronteriza entre Santana do Livramento/Brasil y Rivera/Uruguay. El objetivo central fue verificar los principales desafíos que enfrentan las mujeres en su búsqueda de una carrera exitosa en organizaciones de frontera. Utilizando un método narrativo cualitativo, la investigación se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas a dos mujeres en posiciones de liderazgo, cinco de las cuales eran líderes de organizaciones en Santana do Livramento/Brasil y cinco en Rivera/Uruguay. Los resultados revelan que las mujeres borderline a menudo comienzan sus carreras a una edad temprana, enfrentando desafíos relacionados con la identidad; la cultura profundamente arraigada de la región; conciliar las responsabilidades laborales y familiares; Para demostrar determinación de desafiar los estereotipos y prejuicios de género, dos empresas de la región están implementando medidas para promover la igualdad de género, a través de programas de capacitación. Se concluye que es fundamental reconstituir el potencial de las mujeres, promover la diversidad de género en las organizaciones, permitir que las mujeres desempeñen roles de liderazgo para promover la armonía y representación en puestos directivos en las organizaciones fronterizas Santana do Livramento/Brasil y Rivera/Uruguay.

**Palabras-clave:** Igualdad de género; mujeres en puestos de liderazgo; retos profesionales; Frontera Brasil-Uruguay

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as mulheres têm se deparado com uma série de obstáculos que têm restringido seu progresso em várias áreas, incluindo o mundo empresarial. Essas barreiras continuam a existir até os dias atuais, tornando essencial compreender seu impacto na evolução das carreiras femininas, conforme ressaltado nas pesquisas de Oliveira e Parreira (2022).

Quanto ao conceito de "teto de vidro" para Alencar e Amarante (2019), refere-se às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança nas organizações, mesmo quando possuem as mesmas competências e habilidades que seus colegas masculinos. Essas barreiras podem incluir preconceitos inconscientes, estereótipos de gênero, falta de representatividade feminina nos cargos de liderança e políticas corporativas que não levam em conta as necessidades das mulheres.

A influência dos estereótipos de gênero na carreira das mulheres, conforme apontado por Abbondanza, Fleck e Viana (2018), contribui para a baixa representatividade feminina em cargos de liderança, tornando o "teto de vidro" uma das implicações desses estereótipos que devem ser abordadas no ambiente corporativo.

Importante observar que, como mencionado por Sandberg (2013), muitas mulheres têm feito grandes avanços no mundo dos negócios e quebrado o teto de vidro. A mesma discute a vontade de liderança das mulheres e afirma que muitas vezes elas subestimam suas habilidades e não se colocam à frente de oportunidades de liderança.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019) a participação das mulheres no mercado de trabalho era de 54,5%, um avanço significativo em relação às décadas anteriores. Entre os homens, esse percentual foi 73,7%. A força de trabalho é composta por todas as pessoas que estão empregadas ou procurando emprego. No entanto, a participação feminina é desigual em relação aos homens, especialmente em cargos de liderança.

Considerando esses dados, é fundamental compreender as barreiras que as mulheres enfrentam em sua trajetória profissional e buscar soluções para superar o teto de vidro. Como afirmam Alencar e Amarante (2019), a quebra do teto de vidro requer esforços definidos das organizações e das próprias mulheres, que precisam acreditar em seu potencial e buscar qualificação e desenvolvimento de competências. Além disso, as organizações precisam promover a diversidade e a inclusão em todos os níveis hierárquicos, criando oportunidades iguais para homens e mulheres.

A luta pela igualdade de gênero é um tema que tem ganhado cada vez mais espaço no debate público e nas organizações em todo o mundo. Apesar dos experimentados nas últimas décadas, ainda há desafios a serem enfrentados para que homens e mulheres possam desfrutar dos mesmos direitos e oportunidades em todas as esferas da vida.

Conforme abordado por Sandberg (2013), há uma influência significativa de estereótipos de gênero e normas culturais, levando diversas mulheres a serem desestimuladas em relação a assumirem posições de liderança. Nesse contexto, é comum que elas subestimem suas próprias habilidades e sintam hesitação ao considerarem a possibilidade de se candidatarem a cargos mais elevados, enquanto os homens, por outro lado, tendem a superestimar suas capacidades e a se candidatarem mesmo quando não atendem a todos os requisitos exigidos.

No ambiente de trabalho, a desigualdade de gênero se manifesta de diversas formas, incluindo o chamado "teto de vidro", que limita a ascensão profissional das mulheres em muitas organizações.

É importante mencionar o estudo realizado por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), intitulado "Mulheres Executivas Brasileiras: o teto de vidro em questão". O estudo aponta que,

apesar do crescente número de mulheres em cargos de liderança no Brasil, elas ainda enfrentam diversas barreiras para alcançar as posições mais altas das empresas. Segundo as autoras, "as mulheres são minoria nos cargos de alta direção, recebem menos do que seus colegas masculinos e enfrentam preconceitos na competição por cargos de liderança".

Neste sentido, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), afirmam que as mulheres jovens são uma das populações mais vulneráveis em relação ao mercado de trabalho, enfrentando desigualdades em diversas dimensões, incluindo remuneração, acesso a oportunidades de carreira e conciliação entre trabalho e vida pessoal. Essas jovens profissionais estão sujeitas ao "teto de vidro" e também às "paredes de cristal", que se referem às barreiras adicionais que as mulheres enfrentam em cargos de gestão, especialmente em áreas onde a presença masculina é predominante.

Hryniewicz e Vianna (2018) observam que, com o tempo, as mulheres têm feito progressos notáveis no mercado de trabalho. No entanto, desigualdades históricas relacionadas ao gênero ainda persistem, principalmente no que diz respeito à representação feminina em ocupações de alto status, como cargos de alta gerência e direção executiva.

Segundo Barboza e Almeida Jr (2017), a construção original do conceito de sujeito abstrato tratava todas as pessoas como formalmente iguais, sem considerar sua classe social, ocupação, situação financeira ou gênero. Essa igualdade formal não levava em conta as diferenças individuais e contextuais que permeiam nossa sociedade, incluindo as estruturas hierárquicas e as desigualdades subjacentes.

Além disso, é fundamental ressaltar a ausência de políticas efetivas, tanto governamentais quanto empresariais, tanto no Brasil quanto no Uruguai. Essas políticas, quando levam em consideração a igualdade de gênero, têm o potencial de agravar a situação das mulheres no mercado de trabalho. Isso ocorre mesmo quando as constituições de ambos os países garantem direitos iguais para todos os cidadãos, independentemente do gênero. No Brasil, está em vigor, desde o dia 4 de julho, a Lei 14.611/2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Além de estabelecer salários iguais para a mesma função, a nova legislação visa aumentar a fiscalização contra a discriminação e facilitar os processos legais.

No caso do Uruguai, essa igualdade é prevista na Lei N.º 16.045, que trata da atividade profissional. A Lei N.º 16.045 proíbe qualquer discriminação que viole o princípio de igualdade de tratamento e oportunidades para ambos os sexos em todos os setores.

De acordo com o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre o trabalho decente na América Latina, a região apresenta uma das maiores taxas de desigualdade de gênero no mercado de trabalho, sendo que as mulheres ainda enfrentam dificuldades no acesso às estações de trabalho de qualidade e em condições de igualdade em relação aos homens (OIT, 2016).

A presença dessas barreiras pode ser uma realidade nas organizações situadas em áreas limítrofes entre nações, conhecidas como fronteiras. Dentro do âmbito deste estudo, o termo "fronteira" denota regiões geográficas que delimitam países distintos. Conforme apontado por Ferrari (2014), a origem da palavra "fronteira", assim como suas equivalências em espanhol (frontera), francês (frontière) e inglês (frontier), deriva do antigo latim e indicava uma porção do território situada adiante.

Pelas características da Fronteira Brasil-Uruguai, mais especificamente englobando as localidades de Santana do Livramento/Brasil, e Rivera/Uruguai, essa região limítrofe é caracterizada por uma série de elementos singulares, incluindo a interação entre culturas, economias e sistemas sociais distintos, delineando um verdadeiro estatuto de fronteira. O Acordo entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República Oriental do Uruguai para Permissão de Residência, Estudo e Trabalho a Nacionais Fronteiriços

Brasileiros e Uruguaios, celebrado em 21 de agosto de 2002 e promulgado pelo Decreto Nº 5.105, de 14 de junho de 2004, é um passo fundamental para facilitar essa convivência e integração entre os habitantes dessa região fronteiriça.

Por essa singularidade da Fronteira, surge o problema da pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira?

Com o propósito de atender o problema de pesquisa, estabelece-se como objetivo geral: verificar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira.

Além disso, foram definidos três objetivos específicos, os quais são: descrever como as mulheres conseguiram romper o teto de vidro na região da fronteira, suas trajetórias e os desafios que enfrentaram; identificar as principais barreiras que as mulheres enfrentam em sua busca por oportunidades de carreira nas organizações da região e identificar as ações que as empresas estão tomando para promover a igualdade de gênero na região da fronteira.

A presente pesquisa sobre mulheres e carreira nas organizações da fronteira é de relevância social, uma vez que busca compreender os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por igualdade de oportunidades de carreira e, conseqüentemente, contribuir para a promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Esta relevância vai ao encontro de minhas expectativas pessoais, pois observo que ainda há uma discriminação com as mulheres que buscam ocupar um cargo de liderança. E na compreensão do tema, por meio da revisão bibliográfica e da análise de dados, gerando novas reflexões, principalmente reflexões sobre o teto de vidro das mulheres da fronteira - Santana do Livramento - Brasil e Rivera- Uruguai, bem como as barreiras à progressão da carreira feminina, é que as organizações poderão propiciar isonomia nas questões de gênero.

A escolha da região da fronteira como foco da pesquisa justifica-se pelo fato de ser uma região que apresenta particularidades culturais, econômicas e estruturais que podem influenciar a inclusão das mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança. Assim, a pesquisa pode trazer percepções valiosas sobre como as organizações da região podem promover questionamentos quanto à igualdade de oportunidades de carreira para as mulheres.

Este estudo está estruturado da seguinte forma, a introdução se apresenta no início da pesquisa, juntamente com a problemática, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa de pesquisa. A seguir encontra-se o referencial teórico, no qual o mesmo está subdividido pelos tópicos seguintes: a inserção das mulheres no mercado de trabalho, desigualdade de gênero, presença das mulheres em cargos de liderança e "Teto de vidro" e estratégias para superá-lo. Por fim, é apresentada a metodologia, no qual contém a especificação do caráter da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados, as referências utilizadas e o apêndice.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para um melhor entendimento do tema, explora-se conceitos relacionados às barreiras enfrentadas pelas mulheres em suas trajetórias de carreira, políticas e práticas de inclusão de gênero nas organizações, assim como o conceito de "teto de vidro" e as estratégias para superá-lo. O referencial teórico deste trabalho abrange os seguintes fundamentos: a inserção das mulheres no mercado de trabalho, desigualdade de gênero, presença das mulheres em cargos de liderança e "Teto de vidro" e estratégias para superá-lo.

## 2.1 A inserção das mulheres no mercado de trabalho

Ao longo dos anos, a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido um tema amplamente debatido. Diariamente, pode-se observar a atuação dinâmica das mulheres nos mais diversos setores, sendo notório seu crescimento frente à ocupação de cargos mais estratégicos. Todavia, há que se destacar que mesmo com a modernidade, os desafios são inúmeros, já que se acumulam afazeres em seu cotidiano (CARVALHO, p.4, 2015).

Para o autor acima mencionado as mulheres têm desafiado as fronteiras tradicionais de gênero ao entrarem em áreas que antes eram predominantemente masculinas. Esse movimento tem levado as mulheres a compartilhar impressões, crenças e valores fora do ambiente doméstico, exercendo influência como formadoras de opinião.

Segundo Rosolem (2018), a presença da mulher no mercado de trabalho ainda é afetada pela percepção de algumas empresas de que ela terá menos disponibilidade devido às responsabilidades familiares e domésticas. Adicionalmente, quando se trata da disparidade salarial entre homens e mulheres, fatores como licença-maternidade, criação e educação dos filhos são mencionadas como persistente, e a maioria dos homens tende a evitar tais tarefas.

Em meio a essa persistente desigualdade, Rosolem (2018) também destaca que as mulheres já foram humilhadas no passado por se resignarem à esfera doméstica, reforçando a necessidade de aprender com os erros passados e evitar sua repetição. Ela argumenta que as injustiças ocorreram devido à ausência de mulheres na política, na magistratura e na economia, privando-as da capacidade de exigir respeito.

Frente a essa perspectiva, a abordagem de Silva (2017) sobre a presença da mulher em cargos de liderança traz segurança ao ambiente corporativo, equilibrando a autoconfiança do perfil com as expectativas da empresa. Elas procuram guiar suas equipes, transmitindo ensinamentos e oferecendo conselhos, buscando benefícios mútuos. Mesmo ocupando uma posição hierárquica superior, as mulheres trilham o caminho junto com suas equipes. O autor ressalta que ocupar um cargo importante é sinônimo de poder para as mulheres, mas também implica em uma grande responsabilidade de superar as barreiras que surgem no dia a dia.

Além disso, de acordo com uma pesquisa conduzida por *Barbara Annis Associates* (BAA), uma empresa global em diversidade de gênero, constatou-se que a exclusão é uma realidade para a maioria das mulheres no ambiente corporativo. Segundo o estudo, 82% das mulheres afirmaram se sentir excluídas em diversas situações, incluindo reuniões formais, encontros informais e atividades de *networking* (KERR, 2022).

No entanto, há um progresso notável em relação à igualdade de gênero na liderança. Segundo a pesquisa *Women in Business* da *Grant Thornton*, em 2022, 38% dos cargos de liderança em empresas brasileiras são ocupados por mulheres, representando um avanço em comparação com os 25% registrados em 2019 (GRANT THORNTON, 2022). Esses dados mostram a importância contínua de promover a inclusão e a igualdade de oportunidades para as mulheres no ambiente de trabalho.

## 2.2 Desigualdade de gênero

A desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno tão predominante no mundo, que seu enfrentamento se tornou uma das principais bandeiras da organização mundial do trabalho (OIT, 2008).

Ao longo das últimas décadas, as mulheres vêm conquistando espaços sociais, profissionais, culturais e políticos que tradicionalmente eram reservados apenas aos homens. (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, p.1, 2010).

Nesse contexto de mudanças, as palavras de Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), ganham mais relevância, ao destacarem como a percepção de desigualdade de gênero impacta diretamente na satisfação e nas atitudes das mulheres em relação ao seu emprego e à organização.

Além disso, como salientado por Carvalho (2010), o foco vai se deslocando da igualdade de sexo para a equidade de gênero, expressando a evolução das discussões sobre questões de gênero e questionando modelos tradicionais, enquanto se promove o respeito pelas diferenças.

Conforme Santos (2011), a igualdade de gênero visa garantir a superação das desigualdades na situação das mulheres nos diferentes espaços. Isto inclui as condições socioeconômicas, o cenário político, o acesso a qualificações, ao crédito e a representação das mulheres na unidade familiar, que ainda está associada ao estatuto subordinado.

À medida que Manganeli (2012) destaca os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, é importante observar que essas questões não se limitam apenas ao âmbito profissional. A autora chama a atenção para um dado alarmante: a cada 24 segundos no Brasil, uma mulher é vítima de violência doméstica. Essa afirmação destaca a necessidade de combater não apenas as barreiras enfrentadas pelas mulheres no trabalho, mas também os problemas associados à violência de gênero e às desigualdades presentes no ambiente familiar (MANGANELLI, 2012).

Como argumenta Thomé (2012), a participação ativa das mulheres nas organizações sindicais é fundamental para garantir a igualdade de gênero no mercado de trabalho. Embora existam normas jurídicas que visam combater a desigualdade de gênero, os papéis estereotipados persistem, perpetuando a divisão sexual do trabalho.

Além disso, França e Adegas (2019) destacam que as mulheres enfrentam o desafio adicional da dupla jornada de trabalho, assumindo tanto as responsabilidades domésticas quanto aumentando sua participação no mercado de emprego formal.

Essa realidade revela a persistência de desigualdades de gênero, uma vez que as mulheres têm que conciliar múltiplas tarefas e responsabilidades. Enquanto desempenham um papel significativo no ambiente doméstico, elas também buscam oportunidades de trabalho e desenvolvimento profissional. Essa sobrecarga pode ter impactos negativos em sua qualidade de vida, bem-estar e equidade no ambiente de trabalho (FRANÇA; ADEGAS, 2019).

Diante desse cenário, conforme apontado por Almeida e Barbosa (2019), a desigualdade de gênero é destacada por vários aspectos, como a sobrecarga da dupla jornada de trabalho, disparidades salariais, ocorrência de violência de gênero e escassez de liderança feminina.

Adicionalmente, de acordo com Fraga, Gallon e Vaz (2021), a perceptível invisibilidade das mulheres brasileiras expatriadas é agravada pela escassa discussão sobre o tema no Brasil. Isso pode ser resultado da falta de avanço na igualdade de gênero, porém pesquisas internacionais justificaram que essa situação é comum em outros países também. A baixa representatividade de mulheres em expatriações parece ser um reflexo da divisão sexual do trabalho e dos papéis de gênero que são atribuídos e socialmente construídos, os quais se perpetuam no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas oportunidades desiguais para homens e mulheres.

Por fim, conforme ressalta Nogueira (2022), apesar dos direitos humanos estabelecerem a igualdade de direitos entre homens e mulheres em todos os aspectos da vida, incluindo o espaço público, ainda persiste a economia de mulheres ocupando cargos de chefia e direção no setor público brasileiro. Mesmo sendo a maioria em diversos cargos públicos, a representação feminina em posições de alto escalão permanece limitada em todas as esferas e órgãos públicos.

### 2.3 Presença das mulheres em cargos de liderança

Atualmente, é evidente a presença das mulheres nas organizações, ocupando também cargos de liderança. No livro de Robbins (2006), o autor reflete sobre a presença das mulheres em cargos de liderança e destaca a importância desse aspecto no contexto organizacional. Ele enfatiza que a liderança desempenha um papel crucial no processo de mudança organizacional, criando espaços de discussão e questionamento dentro da organização. Essa reflexão ressalta a relevância da liderança nas instituições, considerando as novas formas de organização do trabalho, as habilidades e competências necessárias, bem como a gestão da informação.

De acordo com Almeida e Barbosa (2019), verifica-se um crescimento no número de mulheres em posições de liderança corporativa desde o final da década de 1990, embora a representação feminina ainda seja considerada insuficiente. A presença das mulheres em cargos de liderança continua sendo uma questão de preocupação e debate em âmbito nacional e internacional. Estudos e estatísticas apontam consistentemente para a sub-representação das mulheres em posições de poder e influência.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apenas 37% dos cargos de gerência no Brasil são ocupados por mulheres (IBGE, 2021). Além disso, dados da pesquisa *Women in Business* da *Grant Thornton* mostram que, em nível global, apenas 33% das empresas possuem mulheres em cargos executivos (*GRANT THORNTON*, 2022).

Essa falta de representatividade feminina nas posições de poder, como mencionado por Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), pode reforçar estereótipos de gênero e perpetuar a desigualdade, resultando em menor motivação, engajamento e satisfação das mulheres no trabalho.

Além disso, conforme Sandberg (2013), os estereótipos de gênero associados à infância e à criação são perpetuados ao longo da vida e têm reflexos concretos no ambiente de trabalho. Historicamente, os cargos de liderança têm sido ocupados em sua maioria por homens, o que cria uma cultura em que as mulheres não esperam se tornar líderes e não aspiram a essas posições. Essa realidade também se reflete na questão salarial, onde os homens continuam a receber remunerações superiores às das mulheres, mesmo quando desempenham a mesma função.

Quanto às habilidades inatas ou natas entre homens e mulheres é importante trazer uma reflexão de Fleury (2013), que nos leva a inferir sobre uma complementaridade de perfil: "Se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção" (FLEURY, p.48, 2013).

No entanto, Silva (2017) destaca que as mulheres desenvolvem competências que são características favoráveis aos líderes, demonstrando eficiência equivalente à dos homens ao assumir postos estratégicos e de responsabilidade dentro das organizações.

A falta de representatividade feminina em cargos de liderança tem consequências significativas, conforme salientado pelo autor. A diversidade de gênero é fundamental para uma tomada de decisão mais abrangente e eficaz, permitindo a incorporação de diferentes perspectivas e experiências. Além disso, a presença de mulheres em posições de liderança traz benefícios, como maior inovação, capacidade de adaptação às mudanças e melhor desempenho organizacional.

## 2.4 "Teto de vidro" e estratégias para superá-lo

A expressão "teto de vidro" é comumente utilizada para descrever essas barreiras e os obstáculos enfrentados pelas mulheres em sua progressão na carreira. Segundo Sandberg (2013), o teto de vidro continua a ser uma barreira invisível para muitas mulheres. Elas se deparam com restrições na progressão de suas carreiras, sendo impedidas de alcançar posições de liderança devido a estereótipos de gênero arraigados e preconceitos sutis.

Xavier e Yannoulas (2020), explicam que o termo "teto de vidro" foi criado para descrever as barreiras invisíveis e artificiais que impedem as mulheres de avançar para as posições mais elevadas nas organizações, mesmo quando a presença feminina é numericamente superior à masculina.

Por sua vez, Barbosa e Oliveira (2021), destacam que o fenômeno do teto de vidro difere das dificuldades e obstáculos enfrentados ao longo da carreira, pois muitas vezes é negado por mulheres que alcançaram cargos superiores. Essas mulheres tendem a minimizar as barreiras que enfrentam para chegar a essas posições.

Além disso, no estudo realizado por Woida e Oliveira (2018), é destacada a importância em considerar a forma como a condição da mulher na sociedade é naturalizada e as barreiras que ela enfrenta, não apenas por parte dos homens, mas também por outras mulheres. Essa situação pode influenciar a maneira como os participantes do estudo percebem o tema, levando-as a aceitar as barreiras existentes ou até mesmo não perceber a presença desses obstáculos e o sentimento de isolamento.

Na busca por um ambiente mais favorável por meio de ações inclusivas, é crucial que as organizações adotem uma abordagem isonômica entre homens e mulheres. Essa perspectiva está alinhada com o que Johnson (p.2, 2022) destaca: “É essencial que as empresas se tornem mais igualitárias. É um requisito para ser atraente tanto para clientes quanto para funcionários. A igualdade de gênero é algo que nós, líderes, devemos priorizar todos os dias, em todas as decisões que tomamos”.

Nesse contexto, o Movimento pela Igualdade, conforme apontado na pesquisa "*Women in Business 2023*" da *Grant Thornton*, destaca a importância de as empresas adotarem medidas intencionais e competitivas para promover a igualdade de gênero. Recomenda-se a implementação de ações como oferecer flexibilidade, adotar uma abordagem híbrida ou flexível para promover a diversidade nas equipes de liderança, implementar programas exclusivos para mulheres, ser transparente e estimulante, considerar o impacto sobre a diversidade ao implementar o "retorno ao local de trabalho" e monitorar e ajustar as estratégias para mitigar possíveis falhas causadas pelo trabalho remoto.

Agora, vamos adentrar no tópico dos procedimentos metodológicos, explorando como foi conduzida a pesquisa para verificar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira. Qual o método de pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados utilizados para esta pesquisa.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, cujo objetivo geral foi verificar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira, consistiu em uma pesquisa descritiva realizada por meio de uma abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva, de acordo com Figueiredo (2009), tem como objetivo a descrição de fenômenos, explorando as experiências e perspectivas dos participantes cujo comportamento é influenciado por emoções ou sentimentos que surgiram na vida cotidiana.

No estudo, foi utilizada a abordagem qualitativa, que, de acordo com Flick (2009), busca compreender fenômenos sociais complexos por meio da exploração de perspectivas e significados construídos pelos participantes. Ele destacou a importância de uma compreensão aprofundada e detalhada da realidade social, considerando os contextos e experiências individuais. Na pesquisa de caráter descritivo, combinada com o olhar sobre os escritos de Neuman (2014), buscou-se retratar com precisão as características e particularidades do fenômeno investigado, respondendo a questões relacionadas ao "como", "quando" e "por que" de um determinado fenômeno, proporcionando uma visão detalhada do contexto em que ocorreu.

Ao optar por uma abordagem qualitativa, reforçou-se o anseio de verificar as experiências individuais e adequou-se quando o foco estava em explorar e compreender os significados e as perspectivas dos indivíduos, bem como em investigar a dinâmica social e cultural em um contexto específico, indo ao encontro dos estudos de Merriam (2009).

O método de pesquisa utilizado para a realização deste estudo foi narrativo que, segundo Jovchelovitch e Bauer (2003), visa compilar relatos por meio das histórias narradas durante as entrevistas. Durante esse processo, os entrevistados revisitam momentos passados e têm a liberdade de compartilhar experiências vividas. Essa abordagem proporciona ao entrevistado uma maior liberdade nas respostas, permitindo que se expressem de maneira espontânea e livre para destacar suas experiências. Apesar de o pesquisador contar com um roteiro predeterminado para orientar a entrevista, essa técnica flexível possibilita desvios quando necessário, permitindo questionamentos fora do roteiro. Em resumo, trata-se de uma abordagem mais aberta e adaptável, moldada conforme o desenvolvimento da entrevista.

Neste estudo, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. De acordo com Santos, Jesus e Battisti (2021), a entrevista semiestruturada foi vantajosa em pesquisas qualitativas, permitindo uma compreensão mais profunda dos significados, valores e opiniões dos participantes.

Para facilitar a seleção e agendamento das entrevistadas, desenvolveu-se um cartão de visita informativo, desempenhando um papel fundamental na apresentação da pesquisa e no estabelecimento do primeiro contato com os possíveis participantes. Esse cartão contém o título da pesquisa, o objetivo geral, além dos meus dados de contato, como telefone e e-mail. Vale ressaltar que algumas gestoras manifestaram a intenção de fornecer um retorno sobre sua participação, pois precisavam obter autorização da empresa ou verificar suas agendas antes de confirmarem sua disponibilidade.

A seleção das entrevistadas seguiu critérios específicos, excluindo mulheres líderes proprietárias de empresas, com o foco nas experiências daquelas que competiram diretamente com colegas por cargos de liderança. Também consideramos a seleção de líderes em diferentes áreas de atuação, enriquecendo a análise das experiências. O recrutamento foi realizado exclusivamente entre mulheres que escolheram voluntariamente participar da pesquisa, garantindo que todas compartilhassem suas experiências por escolha própria.

As entrevistas foram conduzidas individualmente com mulheres que ocupavam cargos de liderança nas organizações da região da fronteira entre Brasil e Uruguai, inicialmente de forma presencial no local de trabalho das participantes, mas também considerando alternativas como entrevistas via Google Meet para ampliar o alcance.

Um total de 10 entrevistas foram realizadas, sendo 5 com mulheres líderes de organizações em Rivera, Uruguai, e 5 com líderes de organizações em Santana do Livramento, Brasil, com base na disponibilidade das participantes.

Durante todas as entrevistas, obteve-se o consentimento das participantes para garantir a ética e a confidencialidade dos dados coletados, incluindo a gravação das falas, que, no caso das entrevistas realizadas em Rivera, Uruguai, foram posteriormente traduzidas do espanhol

para o português. Adicionalmente, durante algumas entrevistas, realizamos observação participante. Essa abordagem permitiu identificar variações nos comportamentos das gestoras entrevistadas. Algumas demonstraram uma postura de liderança colaborativa, compartilhando o ambiente com suas equipes, enquanto outras adotaram uma abordagem mais observadora e focada em suas responsabilidades como gestoras em seus espaços individuais.

Destaca-se que as entrevistas foram todas presenciais, realizadas conforme a disponibilidade de cada entrevistada. Dessa forma, a aplicação da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados mostrou-se eficiente para obter informações abrangentes e significativas sobre as experiências e opiniões das mulheres líderes na região de fronteira entre Brasil e Uruguai.

O roteiro foi elaborado com base no objetivo geral e nos objetivos específicos. A partir dos objetivos específicos, foram selecionadas duas perguntas de cada um deles. Essas perguntas estão detalhadas no apêndice do documento. Para validar os instrumentos, realizou-se uma pesquisa piloto, durante a qual as perguntas do roteiro foram submetidas a avaliação. Durante essa etapa, as perguntas foram analisadas e ajustadas conforme necessário, garantindo assim que as futuras participantes da pesquisa compreendessem e respondessem de maneira adequada.

No processo de examinar os dados coletados para este estudo, empregamos a técnica de análise de conteúdo. Isso se deve à ênfase dada por Mozzato e Grzybovski (2011) ao crescente interesse na análise de conteúdo como uma ferramenta analítica no campo da gestão.

Seguindo uma estrutura de análise similar à Bardin, em sua obra "Análise de Conteúdo," essa técnica tem como finalidade identificar e descrever o conteúdo de materiais de maneira semelhante ao que é proposto por Bardin, envolvendo etapas que abrangem a pré-análise, a exploração do material/organização do conteúdo das falas, detectar o conteúdo das falas que coincidem nas suas respostas e a interpretação dos dados.

Essa técnica buscou explorar o conteúdo das entrevistas realizadas com as mulheres que ocupavam diferentes cargos de liderança nas organizações da região da fronteira Brasil e Uruguai, revelando aspectos subjetivos da cultura e da organização social.

Através da análise de conteúdo, foi possível analisar os relatos de experiência das participantes, identificando as barreiras mais comuns enfrentadas pelas mulheres nas organizações. Essa abordagem de análise dos dados permitiu retratar as características e particularidades do fenômeno investigado, respondendo questões relacionadas ao "como", "quando" e "por que" das barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações.

Essa análise de conteúdo proporcionou uma visão detalhada do contexto em que essas barreiras ocorreram, contribuindo para uma compreensão mais completa do tema em estudo.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, apresenta-se as análises, discussões e interpretações dos dados coletados, todas fundamentadas nos objetivos delineados para esta investigação. As informações obtidas nos permitem traçar o perfil das mulheres que ocupam cargos de liderança nas organizações situadas na região de fronteira entre Santana do Livramento, Brasil e Rivera, Uruguai. Esta análise está diretamente ligada a esse perfil e aos resultados decorrentes das análises. Para avaliar as respostas de cada participante e selecionar aquelas que melhor representam o conjunto, utilizamos uma tabela no Excel, visando proporcionar uma visualização e análise mais eficaz. O critério para encerramento deste processo foi estabelecido com base na consistência e saturação dos dados, garantindo a abrangência e profundidade necessárias para as conclusões desta pesquisa.

#### 4.1 Perfil das entrevistadas

Neste segmento, apresentaremos o perfil das mulheres líderes nas organizações da região de fronteira entre Brasil e Uruguai. Esses detalhes incluem idade, escolaridade, naturalidade, estado civil, número de filhos, tempo nas organizações, cargo atual, tempo nesse cargo e as principais atividades desenvolvidas por cada entrevistada, como apresentado no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1-** Perfil das entrevistadas

entrevistada	idade	escolaridade	naturalidade	estado civil	n° de filhos	tempo na organização	cargo/ tempo no cargo	principais atividades
E-1	42 anos	superior completo	Santana do Livramento	união estável	1	27 anos	coordenadora administrativa/ 4 anos	coordenação da equipe, processos administrativos, organização de eventos, atuação com o conselho de voluntários
E-2	30 anos	técnico em vendas	Rivera	solteira	-	1 ano	gerente/ 1 ano	gestão das redes sociais e supervisão da equipe
E-3	38 anos	superior incompleto	Rivera	solteira	1	3 anos	coordenadora/ 1 ano	cuidar o andamento da empresa e supervisionar os funcionários
E-4	29 anos	ensino médio completo	Santana do Livramento	união estável	1	4 anos	chefe de loja/ 6 meses	gestão da loja, controle de estoque, preços, horários de funcionários, suporte aos clientes
E-5	29 anos	mestrado	Santana do Livramento	solteira	-	5 anos	gestora/ 4 anos	gestão da equipe, estabelecimento de metas, desenvolvimento de funcionários
E-6	39 anos	superior completo	Alegrete	solteira	1	7 meses	gerente/ 7 meses	gestão de pessoas, desenvolvimento gestão de estoque, operações de caixa, supervisão da loja
E-7	39 anos	superior completo	Santana do Livramento	casada	1	13 anos	gerente/ 6 meses	organização da loja, atendimento ao público, distribuição de tarefas, metas e apresentação de resultados

E-8	35 anos	superior completo	Montevideo	casada	2	10 anos	gerente/ 5 anos	gestão de pessoal, coordenação da loja
E-9	32 anos	técnica comércio exterior	Tacuarembó	solteira	-	7 anos	gerente de vendas 3 anos	supervisão de pessoal de vendas, gestão de produtos, coordenação de promoções e pós venda
E-10	38 anos	técnico administração e vendas	Rivera	solteira	-	4 anos	coordenadora/ 1 ano	organização da loja, supervisão de funcionários, horários e funções, supervisão de estoque e preços

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

Esses dados foram coletados na primeira fase das entrevistas, cujo objetivo foi obter informações sobre o perfil das entrevistadas. Para preservar a confidencialidade e anonimato, as gestoras entrevistadas foram identificadas por siglas: E-1, E-2, E-3, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9 e E-10. Do grupo, cinco são de nacionalidade uruguaia, com três nascidas em Rivera, uma em Montevideo e outra em Tacuarembó. As outras cinco são brasileiras, sendo quatro naturais de Santana do Livramento e uma de Alegrete.

Ao analisar a escolaridade, observa-se que todas possuem formação de ensino médio completo e buscaram especialização em áreas relacionadas aos seus atuais cargos nas respectivas empresas em que trabalham, demonstrando uma busca contínua por qualificação e aprimoramento profissional. A diversidade na faixa etária é notável, variando de 29 a 42 anos, evidenciando uma representação ampla de diferentes gerações no grupo de entrevistadas. Em relação ao estado civil, observa-se uma mistura entre solteiras, casadas e em união estável, refletindo a diversidade de experiências de vida das mulheres líderes na região da fronteira. A quantidade de filhos varia, sendo que algumas têm filhos, enquanto outras não têm nenhum.

O tempo de permanência nas organizações também é variado, com experiências que vão de 7 meses a 27 anos, mostrando a estabilidade e o comprometimento dessas mulheres com suas respectivas empresas. Em relação aos cargos ocupados e o tempo de atuação, as entrevistadas desempenham papéis diversos, desde coordenação administrativa e gerenciamento de lojas até funções específicas como supervisão de pessoal de vendas e coordenação de promoções.

Esses dados ricos e diversos proporcionam uma visão abrangente do perfil das mulheres líderes na região de fronteira, preparando o terreno para análises mais aprofundadas sobre suas trajetórias e desafios na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da região.

#### 4.2 Análise dos Desafios e Barreiras Enfrentados

Para compreender as trajetórias e desafios enfrentados pelas mulheres na região da fronteira, exploramos detalhadamente as narrativas profissionais das entrevistadas. Duas delas compartilharam experiências semelhantes ao descrever suas trajetórias profissionais, evidenciando que as mulheres da região, geralmente iniciam suas carreiras desde uma idade jovem, como ilustrado nos relatos a seguir:

eu comecei muito nova na instituição e toda a minha experiência profissional se deu aqui, passei de estagiária para atendente, recepcionista, supervisora da parte de

recepção e fui indo até chegar no cargo hoje que é coordenar administrativamente a unidade. Então, eu acredito que os desafios maiores foram realmente da idade [...] (Entrevistada 1).

desde muy joven, comencé vendiendo productos de belleza, me había graduado como profesora y trabajaba en dos escuelas en turnos diferentes. Sin embargo, después de casarme y quedar embarazada, ya no pude conciliar el trabajo de profesora con las responsabilidades familiares [...] (Entrevistada 2).

Nesse sentido, as falas das entrevistadas vão ao encontro da afirmação dos autores Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), que as mulheres jovens são uma das populações mais vulneráveis em relação ao mercado de trabalho, enfrentando desigualdades em diversas dimensões, incluindo remuneração, acesso a oportunidades de carreira e conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Carvalho (2015), observou que as mulheres desafiam as fronteiras tradicionais de gênero ao ingressarem em áreas predominantemente masculinas desde uma idade precoce. No entanto, como a entrevistada E-1 mencionou, a juventude pode ser um desafio em si, já que pode ser percebida como falta de experiência, destacando a necessidade de superar preconceitos relacionados à idade. A fala da entrevistada E-2 menciona que sua transição para a maternidade trouxe desafios na conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, alinhando-se à observação de Rosolem (2018), em que a presença da mulher no mercado de trabalho ainda é afetada pela percepção de algumas empresas de que ela está menos disponibilizada devido às responsabilidades familiares e domésticas.

Essa situação vai ao encontro da discussão sobre a percepção de desigualdade de gênero e seu impacto nas atitudes e satisfação das mulheres em relação ao emprego e à organização, conforme destacado por Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010). Já a fala de E-2 ressalta como a desigualdade de gênero pode afetar as escolhas profissionais das mulheres e o desafio de conciliar as responsabilidades familiares com a carreira, sendo um exemplo da desigualdade de direitos e oportunidades discutida pelos autores mencionados no tópico.

Outra experiência compartilhada foi da E-7, que ilustrou os desafios enfrentados no ambiente de trabalho:

[...] a gente sempre busca igualdade, não é? Então sempre trabalhei igual aos meus colegas, inclusive até uma vez um senhor que era proprietário do nosso prédio antigo, disse assim, eu não acredito que essa guria tá carregando coisa. Aí meu colega disse rindo elas querem igualdade, né? Então deixa que ela carregue. Mas sabe, nunca me caiu nenhum pedaço. Eu sempre trabalhei. E aí, quando houve oportunidade, aí isso foi um diferencial, né? Eu já trabalhava, já conhecia os clientes, e sempre tive essa disponibilidade de fazer um pouquinho a mais (Entrevistada 7).

A história profissional de E-7 destaca como as mulheres na região de fronteira estão comprometidas com a busca pela igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Ela enfatiza que sempre trabalhou em pé de igualdade com seus colegas, independentemente do gênero.

No entanto, ela menciona um incidente em que um homem, que era proprietário do prédio onde trabalhava, duvidou de sua capacidade com base em seu gênero. Essa situação reflete as observações de Silva (2017) sobre a presença da mulher em cargos de liderança. O autor discute como as mulheres em cargos de liderança buscam equilibrar autoconfiança com as expectativas da empresa. A mesma entrevistada, ao desafiar os estereótipos de gênero e trabalhar igualmente aos colegas, demonstra a determinação e autoconfiança necessárias para superar os desafios no ambiente de trabalho, conforme discutido pelo autor acima mencionado. Essa narrativa ressalta que, embora tenham que enfrentar preconceitos e estereótipos, as

mulheres na região da fronteira estão determinadas a seguir uma trajetória de igualdade e a superar os desafios que surgem pelo caminho.

Além disso, outras semelhanças encontradas nas histórias das entrevistadas foram os desafios de equilibrar a carreira e as responsabilidades domésticas, como relatam a E-2 e E-4:

la sobrecarga del hogar. No quiero decir que los padres y los hombres no se encarguen de eso, pero siempre se ve reflejado más en la mujer [...] (Entrevistada 2).

eu acho que é um obstáculo grande já para mulher sair de casa em busca de algo para si. Porque a mulher sai pra trabalhar e depois daquele período de trabalho, ela ainda tem que voltar e tem tudo em casa para fazer (Entrevistada 4).

Essa situação é semelhante às observações de França e Adegas (2019), que destacam que as mulheres enfrentam o desafio adicional da dupla jornada de trabalho, assumindo as responsabilidades domésticas, além das do emprego formal. Essas narrativas ilustram como as mulheres na região enfrentam barreiras tanto no ambiente de trabalho quanto em casa, mas estão determinadas a superá-las em busca de igualdade e realização profissional.

#### **4.2.1 Como as mulheres conseguiram romper o teto de vidro na região da fronteira, suas trajetórias e os desafios que enfrentaram**

Nesse contexto, busca-se compreender como as mulheres conseguiram superar o desafio do "teto de vidro" em suas trajetórias de liderança, bem como os obstáculos que enfrentaram nessa jornada. Vale destacar que a E-1 compartilhou uma perspectiva interessante, mencionando que na instituição em que trabalha, não identifica a presença desse "teto de vidro", como relata a seguir:

na instituição em que eu trabalho, eu não identifico esse teto de vidro. Dentro da organização, a nível estadual, existe muitas mulheres em cargos de coordenação. A instituição possui uma política de cargos e salários bem definida com avaliação de desempenho que norteia a evolução de acordo com o tempo de casa, desempenho e inclusive a meritocracia [...] (Entrevistada 1).

Suas palavras coincidem com as de Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010), que destacam como a percepção de desigualdade de gênero pode impactar nas atitudes das mulheres em relação aos seus empregos. Se a instituição possui políticas de cargos e salários bem definidas e oportunidades claras de progresso, isso pode reduzir a percepção de desigualdade. Embora E-1 tenha relatado a ausência de um "teto de vidro" na organização em que trabalha, é essencial explorar as experiências de outras mulheres líderes na região da fronteira, destacando suas trajetórias e os desafios específicos que enfrentam em sua busca por igualdade de oportunidades de carreira.

Sendo assim, a menção da entrevistada E-6, vai de encontro ao relatado com a E-1, pois destacou que a cidade não é acolhedora e mencionou o preconceito que enfrentou por ser mulher e mãe solteira, conforme relata a seguir: “

A gente que é mulher, e mais morena, a gente escuta muito e o preconceito também se vem de fora, a cidade não é nem um pouco acolhedora [...] (Entrevistada 6).

[...] mas eu acredito que o que a gente não pode perder é a vontade e o desejo do sonho que se tem. Coisa que eu tenho muito pra mim, assim, eu sei quem eu sou, o que eu construí, todas essas dificuldades que a gente passa por ser mulher, por ser mãe solteira, e numa cidade que muitas vezes, tem preconceito com isso. Em que tu não pode sentar sozinha num bar pra tomar uma cerveja, comer um lanche porque tem preconceito dos dois lados, do homem com o assédio e das mulheres nos vendo como uma ameaça para os seus relacionamentos [...] (Entrevistada 6).

Isso reflete o desafio de combater os estereótipos de gênero e a percepção de desigualdade, conforme discutido por Manganelli (2012) que destaca os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e que essas questões não se limitam apenas ao âmbito profissional. Sua história destaca a importância de manter a determinação e a autoconfiança diante de desafios.

A E-7 mencionou que, ao longo dos anos, as oportunidades evoluíram e mais mulheres assumiram cargos de liderança em sua empresa, destacando o crescimento significativo em comparação com o cenário de 13 anos atrás como o relato a seguir:

[...] quando eu entrei na loja, isso há 13 anos atrás, na rede inteira haviam três mulheres de gerente. E é uma rede hoje de 258 lojas. Aí eu entrei pensando, eu sou vendedora e esse seria o máximo, porque a princípio não teria oportunidade. Mas a uns oito anos começou a evoluir e hoje praticamente somos 50 mulheres na gerência das lojas onde o foco maior é material de construção [...] (Entrevistada 7).

Suas palavras refletem a mudança na representatividade feminina em cargos de liderança ao longo do tempo, indicando um avanço positivo no contexto organizacional. Essa evolução na presença de mulheres em cargos de liderança se relaciona com a discussão sobre a importância da diversidade de gênero nas organizações.

De acordo com Robbins (2006), a liderança desempenha um papel crucial no processo de mudança organizacional, permitindo discussões e questionamentos que enriquecem a dinâmica da organização. O autor destaca que a diversidade de gênero é fundamental para uma tomada de decisão mais abrangente e eficaz, incorporando diferentes perspectivas e experiências.

Almeida e Barbosa (2019) também corroboram essa observação, ressaltando que, apesar do crescimento do número de mulheres em cargos de liderança corporativa desde a década de 1990, a representação feminina ainda é considerada insuficiente. Portanto, a experiência compartilhada pela entrevistada E-7 evidencia como as mudanças na representatividade feminina em cargos de liderança refletem a relevância da diversidade de gênero nas organizações e o progresso em direção a uma maior igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Isso está alinhado com a importância de as mulheres assumirem papéis de liderança para enriquecer a tomada de decisões e promover uma cultura organizacional mais diversificada.

Nesse contexto, passa-se agora à seção 4.2.2, onde identificamos e analisamos as principais barreiras que as mulheres enfrentam em sua busca por ascensão profissional nas organizações da região da fronteira. Vamos explorar de maneira mais aprofundada os desafios que moldam as trajetórias profissionais das mulheres e entender como essas barreiras podem ser superadas para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e igualitária.

#### 4.2.2 Identificação das principais barreiras que as mulheres enfrentam em sua busca por oportunidades de carreira nas organizações da região

No prosseguimento da nossa análise focalizamos agora na identificação das principais barreiras que as mulheres enfrentam em busca por oportunidades de carreira nas organizações da região. Analisando as respostas das entrevistadas, observamos um denominador comum que ressoa em todas elas, revelando uma realidade marcante.

Essa realidade marcante é recorrente pela influência da cultura da região e os desafios relacionados à conciliação entre carreira e família como obstáculos enfrentados pelas mulheres líderes. Essas experiências compartilhadas são eloquentemente reverberadas nas palavras da E-1, E-2, E-5 e E-10, a seguir, que de maneira sincronizada, apontam para a cultura da região e as expectativas de gênero arraigadas como obstáculos à ascensão profissional das mulheres:

na fronteira por ser interior, eu acredito que a evolução ainda esteja um pouco atrás dos grandes centros, vejo a cultura fronteiriça como um obstáculo. Eu vejo que na fronteira nós temos poucas empresas grandes com cultura inovadora. A maioria das empresas são familiares, muitas pequenas, onde quem conduz é o proprietário da empresa. Tem bastante empresa na área rural, onde a inserção feminina é ainda mais difícil, devido ao segmento rural, o trabalho mais pesado (Entrevistada 1).

yo creo, que el tema de la mujer y del trabajo todo está muy relacionado con el tema del hogar, de los hijos y la mujer siempre está en postura más desfavorecida en eso, porque tiene que hacerse cargo de los hijos, del hogar y todavía de la carrera o del trabajo que tiene que desempeñarse, entonces se ve sobrecargada en eso (Entrevistada 2).

vai muito da empresa, acredito que obstáculos aqui na fronteira é isso, a cultura também, porque uma loja de roupas por exemplo, ou salão de beleza, você encontra a maioria mulheres, como atendentes ou chefes e talvez em uma loja de eletrodomésticos talvez porque tem mais demanda braçal, tu encontre homens. Acredito que todos têm competências para tais cargos, mas por essa questão cultural de que esse trabalho é de homem e esse de mulher que se torna um obstáculo muitas vezes das mulheres crescerem dentro das organizações [...] (Entrevistada 5).

la cultura machista en Uruguay también juega un papel importante, ya que tradicionalmente se espera que las mujeres se centren en la familia y el hogar en lugar de en la carrera (Entrevistada 10).

As declarações das entrevistadas refletem as ideias apresentadas por Sandberg (2013), onde a autora destaca a perpetuação dos estereótipos de gênero relacionados à infância e à criação ao longo da vida, com impactos tangíveis no ambiente de trabalho. Além disso, essas perspectivas ecoam a reflexão de Fleury (2013, p. 48): “Se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. Um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção. (FLEURY, p.48, 2013).

No entanto, a entrevistada E-7 relata que, em alguns casos, o maior obstáculo para as mulheres em suas carreiras pode ser sua própria mentalidade. Ela enfatiza a importância de superar a crença de que certos campos de trabalho não são apropriados para mulheres e de acreditar em suas próprias capacidades, conforme o relato a seguir:

[...] olha, às vezes o maior obstáculo é a gente mesmo, né? Porque, ah, toda vida a gente viu de tal maneira. E às vezes é a gente tirar essa barreira dos nossos próprios olhos [...] (Entrevistada 7).

Essa perspectiva é ilustrada por sua própria história, onde a E-7 relata:

[...] eu penso assim, que se eu tivesse ficado naquela visão de que só tínhamos três mulheres gerentes em toda a rede e acreditado que eu só ia ser vendedora e deu, bom, eu teria saído realmente, terminado a faculdade, saído e estaria fazendo outras coisas. Mas, graças a Deus e, tipo, gestores na época que talvez tenham enxergado melhor que eu, né? então, assim, às vezes a gente tem que tirar essa barreira dos nossos olhos. E a gente diz, ah, sou mulher, não posso fazer isso. Olha, claro que existem algumas limitações, mas se a gente quer, a gente pode [...] (Entrevistada 7).

Essa trajetória demonstra a capacidade das mulheres de desafiar os estereótipos de gênero e superar obstáculos auto impostos. A entrevistada E-7 ressalta a importância de superar limitações mentais, destacando que, muitas vezes, o maior obstáculo está dentro de cada pessoa. Ao compartilhar sua própria experiência, ela revela como poderia ter restringido suas aspirações se tivesse cedido à visão limitada de que certas posições não eram acessíveis às mulheres. A atitude positiva e determinada da E-7, ao desafiar as expectativas, não apenas contribui para sua própria trajetória de sucesso, mas também se alinha com as análises de Barbosa e Oliveira (2021) sobre o fenômeno do "teto de vidro". Muitas vezes, mulheres que alcançam posições de destaque podem minimizar as barreiras enfrentadas ao longo de suas carreiras, resistindo em reconhecer a extensão dos desafios superados. A narrativa da E-7, ao contrário, destaca a importância de reconhecer e superar barreiras internas, desempenhando um papel crucial na quebra do ciclo perpetuado pelo teto de vidro.

#### **4.2.3 Ações que as empresas estão tomando para promover a igualdade de gênero**

Neste tópico, são abordadas ações que as empresas na região da fronteira Santana do Livramento, Brasil e Rivera, Uruguai estão tomando para promover a igualdade de gênero e apoiar o avanço das mulheres em suas carreiras de acordo com as entrevistadas.

Das entrevistadas, oito relataram não conhecer medidas específicas que as empresas estão tomando para promover a igualdade de gênero e o avanço das mulheres em suas carreiras, no entanto, a entrevistada E-4 e a E-7 forneceram uma perspectiva diferente, destacando o suporte e oportunidades que as mesmas recebem.

Olha, lá no meu setor eu tenho bastante suporte. Porque que nem hoje, por exemplo, eu to fazendo um curso em vendas. Que foi oferecido pela empresa e me auxilia muito. Eu acho que é bem interessante a empresa ensinar o colaborador que eles querem. Porque às vezes vem alguém de fora para suprir um cargo que tem alguém ali dentro que pode ser capacitado para suprir aquele cargo (Entrevistada 4).

Olha, aqui a nossa empresa, hoje, ela está investindo bastante em gerentes mulheres, então é um trabalho mais interno nosso. Com capacitação e chances de atuação na gerência em algum momento determinado (Entrevistada 7).

E-4 mencionou a oportunidade de participar de um curso em vendas oferecido pela empresa, o qual tem sido altamente benéfico para o seu desenvolvimento profissional. Além disso, ela enfatizou a importância de as empresas investirem no desenvolvimento interno dos colaboradores, em vez de buscar profissionais externos para cargos de liderança, ressaltando a capacidade de colaboradores internos que podem ser capacitados para assumir essas funções. A entrevistada E-7 mencionou que sua empresa tem investido em promover gerentes mulheres, mas destacou que o progresso depende das políticas internas de cada empresa.

Essa visão destaca uma abordagem específica adotada por sua empresa para apoiar o crescimento das mulheres em suas carreiras.

Embora oito das entrevistadas relataram não conhecer medidas específicas que as empresas estão tomando para promover a igualdade de gênero e o avanço das mulheres em suas carreiras, todas citaram exemplos de iniciativas específicas e expectativas da melhoria do contexto onde essas entrevistadas trabalham, mencionando em que medidas as empresas da região poderiam adotar para melhorar a igualdade de gênero nas organizações da fronteira entre Santana do Livramento, Brasil e Rivera, Uruguai:

no se, se tiene medidas propias, más una de las medidas importantes que las empresas pueden adoptar es promover una cultura de igualdad de género en el lugar de trabajo, lo que puede ayudar a las mujeres a equilibrar sus responsabilidades profesionales y familiares. Esto incluye la posibilidad de trabajo remoto, horarios flexibles y opciones de cuidado de los hijos (Entrevistada 3).

no conozco, pero digo que se pueden implementar programas de capacitación específicos para mujeres, además de promover un ambiente laboral inclusivo que fomente la igualdad de oportunidades. Y también se puede estar trabajando en la promoción activa de mujeres a puestos de liderazgo y se están revisando las políticas de contratación para garantizar la igualdad de género en el proceso de selección (Entrevistada 9).

As falas das entrevistadas vão ao encontro do que menciona Johnson (p.2 2022): “É essencial que as empresas se tornem mais igualitárias. É um requisito para ser atraente tanto para clientes quanto para funcionários. A igualdade de gênero é algo que nós, líderes, devemos priorizar todos os dias em todas as decisões que tomamos.”

As experiências compartilhadas por E-4 e E-6 destacam uma semelhança notável: a crença de que as empresas na região deveriam investir mais nas mulheres, proporcionando qualificação e oportunidades para que elas alcancem cargos frequentemente ocupados por homens.

[...] eu acho que as empresas tem que oportunizar as mulheres, pelo menos ter uma em cada setor. Porque nós por exemplo, só tínhamos homens na parte de conferência e recebimento, e a gente teve muito mais eficácia com uma mulher lá conferindo, porque entrou muito menos coisas com erros do que quando era somente homem. Uma mulher às vezes tem muito mais atenção no que ela faz do que os homens (Entrevistada 4).

A E-4 compartilhou sua experiência, enfatizando a eficácia de uma mulher em um cargo que antes era predominantemente masculino:

[...] eu acho que poderiam engajar um pouco mais em capacitação, para suas próprias funcionárias. Dar uma oportunidade, porque mulher é surpreendente. Se a empresa dá uma oportunidade, ela consegue fazer mil e uma coisas ao mesmo tempo. A maioria tem jornada de trabalho e tem mais a jornada de casa, então já é multifuncional (Entrevistada 6).

A E-6, por sua vez, compartilha suas perspectivas e sugere que as empresas da região poderiam se envolver mais na capacitação de suas funcionárias, oferecendo oportunidades de crescimento. Ela enfatiza a importância de abrir espaço para lideranças femininas e reconhecer o potencial das mulheres, muitas das quais já desempenham papéis de liderança mesmo sem ter um cargo formal. A E-6 ressalta que é vital não comparar as habilidades das mulheres com as dos homens, mas reconhecer que as mulheres possuem potencialidades diferentes, igualmente valiosas.

Essas experiências compartilhadas pelas entrevistadas estão alinhadas com o que Silva (2017) destaca, ressaltando que as mulheres desenvolvem competências que são características favoráveis aos líderes, demonstrando eficiência equivalente à dos homens ao assumir postos

estratégicos e de responsabilidade nas organizações. O autor também destaca que a falta de representatividade feminina em cargos de liderança tem consequências significativas. A diversidade de gênero é fundamental para uma tomada de decisão mais abrangente e eficaz, permitindo a incorporação de diferentes perspectivas e experiências. Além disso, a presença de mulheres em posições de liderança traz benefícios, como maior inovação, capacidade de adaptação às mudanças e melhor desempenho organizacional. As palavras das entrevistadas ilustram claramente a importância de apoiar e empoderar as mulheres para alcançar um equilíbrio de gênero mais significativo no ambiente de trabalho da região da fronteira.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa verificou-se quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira, entre Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai. Onde revelou-se uma interseção de desafios significativos e oportunidades relacionados à igualdade de gênero e ao avanço das mulheres em suas carreiras nesta região. Dadas as narrativas ricas e variadas das entrevistadas, ficou claro que os desafios enfrentados pelas mulheres na região da fronteira na busca por carreiras de sucesso estão intimamente ligados a fatores sociais, culturais e organizacionais.

A dualidade entre as responsabilidades domésticas e profissionais, destacada por várias entrevistadas, realça a importância de políticas que favoreçam a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Além disso, as trajetórias de superação dessas mulheres demonstram não apenas resiliência, mas também a busca por uma igualdade real e a quebra de barreiras que, embora persistam, estão sendo desafiadas por mulheres comprometidas com o avanço profissional e a equidade de gênero na região da fronteira.

Essa análise profunda das experiências compartilhadas pelas entrevistadas oferece uma perspectiva esclarecedora sobre as principais barreiras que as mulheres enfrentam em sua busca por oportunidades de carreira nas organizações da região da fronteira. A influência marcante da cultura de gênero arraigada revela-se como um desafio significativo, impondo expectativas e estereótipos que limitam as opções profissionais das mulheres. A imposição da dupla jornada emerge como um obstáculo central, refletindo a complexidade da busca por igualdade de oportunidades.

Nesse contexto desafiador, as entrevistadas destacaram a persistência dessas barreiras, muitas vezes enraizadas em uma cultura que favorece estereótipos e expectativas de gênero tradicionais. A limitação de oportunidades para mulheres em setores considerados tradicionalmente masculinos, como observado nas experiências compartilhadas, sublinha a resistência cultural que permeia as organizações na região da fronteira.

É fundamental reconhecer que, apesar das adversidades, este grupo de mulheres contribuiu de maneira significativa para romper o teto de vidro na região.

Sua resiliência não apenas desafia as normas sociais e culturais, mas também sinaliza um apelo por mudanças nas estruturas organizacionais e na percepção social das mulheres no ambiente de trabalho. Portanto, é necessário reforçar a necessidade de medidas concretas para enfrentar essas barreiras, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva, equitativa e propícia ao avanço profissional das mulheres na região da fronteira. O reconhecimento e a valorização das experiências dessas mulheres são fundamentais para impulsionar iniciativas que transcendam as barreiras identificadas, permitindo uma transformação genuína no cenário profissional e na igualdade de oportunidades.

O papel das empresas na promoção da igualdade de gênero foi reconhecido como crucial. Iniciativas notáveis, como programas de capacitação, programas estes que têm como escopo preparar as diferentes equipes no acolhimento e integração das mulheres como

protagonistas em seus cargos de gestoras, promovendo e evidenciando as lideranças femininas. Contudo, os desafios persistem, requerendo esforços contínuos para garantir igualdade em todos os aspectos da vida profissional.

No entanto, a jornada rumo à igualdade de gênero nas organizações está longe de ser concluída, e os desafios persistem. Esforços contínuos são necessários para garantir que a igualdade permeia todos os aspectos da vida profissional, desde a promoção justa até a criação de ambientes inclusivos que valorizem e respeitem a diversidade de gênero. A superação desses desafios demanda uma abordagem proativa e sustentada por parte das empresas, reforçando o compromisso com a equidade e proporcionando um impulso significativo para a construção de ambientes profissionais mais igualitários e progressistas na região da fronteira entre Santana do Livramento/Brasil e Rivera/Uruguai.

A pesquisa identificou a dificuldade de encontrar mulheres gestoras em organizações de grande porte, indicando uma necessidade urgente de ampliar oportunidades para mulheres em diversos campos. Destaca-se, assim, a necessidade de uma mudança cultural que busque uma divisão igualitária no trabalho do lar, possibilitando assim que as mulheres exerçam suas funções de forma plena e sem exaustão.

Em resumo, a pesquisa enfatiza a relevância de uma cultura de igualdade de gênero nas organizações, recomendando a expansão de oportunidades e capacitação para mulheres em diversos setores. A diversidade de gênero é reconhecida como um ativo valioso para inovação e sucesso organizacional. Portanto, a promoção de uma cultura inclusiva beneficia não apenas as organizações, mas toda a sociedade, colhendo os frutos de uma abordagem mais equitativa.

A diferenciação entre as experiências das mulheres brasileiras e uruguayas destaca a necessidade de adaptação de estratégias conforme o contexto cultural e organizacional de cada país. Nesse sentido as análises de Johnson (2022) reforçam a importância da igualdade de gênero nas empresas concluindo que uma cultura organizacional inclusiva é fundamental.

Em síntese observou-se que as mulheres conseguiram romper o teto de vidro no momento em que buscaram ativamente oportunidades de crescimento, desafiaram estereótipos de gênero e acreditaram em suas próprias capacidades; que as principais barreiras que as mulheres enfrentaram por busca de oportunidades nas organizações foram influenciadas pela cultura local, estereótipos de gênero arraigados, desafios relacionados à conciliação entre carreira e família, a cultura machista, as expectativas sociais sobre o papel da mulher no lar e no trabalho, bem como a percepção de que certas profissões são mais adequadas para homens do que para mulheres e que as algumas organizações iniciaram suas capacitações no sentido de prepararem as pessoas para aumentar a representatividade das mulheres

Esta pesquisa não apenas aponta limitações como a dificuldade que tem as executivas de falarem sobre suas realidades, mas abre portas e recomenda-se futuras investigações, sugerindo a necessidade de estudos mais aprofundados sobre as diferenças culturais entre Brasil e Uruguai e a eficácia de medidas específicas para promover a igualdade de gênero. Recomenda-se ainda que outras pesquisas sejam realizadas tendo como escopo ampliar os objetivos como identificar o número de mulheres gestoras e homens, para verificar a representatividade; se existe algum tipo de discriminação seja pela etnia, orientação sexual ou outras formas de barreiras - os tetos de vidro.

## REFERÊNCIAS

- ABBONDANZA, M. V. P.; FLECK, C. F.; VIANA, J. G. A. Gênero, carreira e instituições: estereótipos, “teto de vidro” e outras implicações. **Revista Latino-americana**, v. 20, n. 58, p. 177–197, 2018.
- ALENCAR, A.C. N.; AMARANTE, M. J. Mulheres que romperam o “teto de vidro”, **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 65–76, 24 nov. 2020.
- ALMEIDA, H.; BARBOSA, J. **Metade submersa: Mulheres, trabalho e poder de decisão**. [s.l.] Editora Moinhos, 2019.
- BARBOSA, P. A. M.; OLIVEIRA, M. F. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas Mulheres do Instituto Federal de Brasília. **Revista Eixo**, v. 10, n. 3, p. 49– 60, set./dez., 2021.
- BARBOZA, H. H. G.; ALMEIDA JR, V.A. (Des)Igualdade de gênero: restrições à autonomia da mulher. **Revista de Ciências Jurídicas Pensar**, Fortaleza, v. 22, n. 1, p. 240-271, jan./abr.,2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições 70, lda, 1977.
- BELTRAMINI, L. DE M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento das paredes de cristal. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, 2022.
- BRASIL. **Lei Nº14.611 de 03 de julho de 2023**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm)>. Acesso em: 23 out. 2023.
- CARVALHO, F. A. S. **A mulher no mercado de trabalho: avanços, desafios e perspectivas**. Orientador: Profa. A Dra. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira. 2015. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles. 2015.
- CARVALHO, M. E. P. Feminismo e construção da cidadania das mulheres: avanços e desafios nos campos da educação, trabalho e política no início do século XXI. In: **BRABO, T. S. A. M Gênero, educação e política: múltiplos olhares.**, p. 11–34, São Paulo, 2010.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, v. 45, n.1, p. 70-83, jan./mar., 2010.
- FERRARI, M. As noções de fronteira em geografia. **Universidade Estadual do Oeste do Paraná** (Unioeste). Marechal Cândido Rondon- PR.: s.n.].

FIGUEIREDO, N. M. A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul, São Paulo: Yendis Editora, 2009.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho: a árdua ascensão da mulher para cargos de liderança nas organizações destaca sua capacidade de flexibilidade e ampla visão sobre o sistema gerencial. **GVexecutivo**, v. 12, n. 1, jan./jun., 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. 3. ed. São Paulo: Artmed editora, 2009a.

FRAGA, A. M.; GALÃO, S.; VAZ, E. R. D. Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)**, v. 15, n. 1, p. 165–179, jan./mar., 2021.

FRANÇA, A. V. P.; ADEGAS, S. G. **Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. Orientadores: Ferruccio, M. A.; D. Sc. Lima Filho, R. I.; R., D. Sc. 2019. Projeto de Graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: **características adicionais do mercado de trabalho 2019**. [Recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos>> Acesso em: [18 de junho de 2023].

JOHNSON, A. *Women In Business 2022: Abrindo portas para a diversidade de talentos*. Grant Thornton International. (2022). Disponível em <[https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/women-in-business-2022\\_fnl.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/women-in-business-2022_fnl.pdf)>. Acesso em 17 mai. 2023.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. 2 ed. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2003. p. 90-113.

KERR, C. As barreiras enfrentadas pelas mulheres rumo ao topo de suas carreiras. **Revista VOCÊ S/A**, 12 maio. 2022. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/coluna/cris-kerr/as-barreiras-enfrentadas-pelas-mulheres-rumo-ao-topo-de-suas-carreiras/>. Acesso em: 18 maio 2023.

MANGANELLI, A. **A mão invisível no teto de vidro**. Orientador: Prof. Dr. Paulo Jacinto. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado em Economia do Desenvolvimento) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MARTINS, E. *Grant Thornton Brasil. Women in Business 2022*. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>>. Acesso em: 19 de maio às 17h30.

MERRIAM, S. B. *Pesquisa Qualitativa: Um Guia para Projeto e Implementação*. [s.l.: John Wiley & Filhos, 2009.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731–747, jul./ago., 2011.

NEUMAN, WL. **Métodos de pesquisa social: abordagens qualitativas e quantitativas**. [s.l.: Pearson, 2014.

NOGUEIRA, J. A árdua conquista das mulheres no acesso aos cargos de chefia nas funções públicas. In: Congresso Internacional de Direitos Humanos de Coimbra, 7., 2022, Coimbra. **Anais eletrônicos...** Coimbra: Universidade de Coimbra. Disponível em: <<http://trabalhoscidhcoimbra.com/ojs/index.php/anaiscidhcoimbra/article/view/1962>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

OIT, ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. OIT apresenta a campanha “A igualdade de gênero no coração do trabalho decente”, 05 jun. 2008. Disponível em: <[www.oitbrasil.org.br/igualdade\\_genero\\_coracao.php](http://www.oitbrasil.org.br/igualdade_genero_coracao.php)>. Acesso em: 20 maio. 2023.

OLIVEIRA, L. C.; PARREIRA, V. A. D. “Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas”. **Revista Estudos Feministas**, v. 30, n. 1, p. 1-14, 2022.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

ROSOLEM, G. T. **A invisibilidade da mulher no mercado de trabalho** Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 12 jun. 2018, 04:15. Disponível em: <<https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/51872/a-invisibilidade-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 31 ago. 2023.

SANDBERG, S. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. 1.ed. Trad. Por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, A. F.; JESUS, G. G.; BATTISTI, I. K. Entrevista semi-estruturada: considerações sobre esse instrumento na produção de dados em pesquisas com abordagem qualitativa. **Salão do Conhecimento. Evento: XXIX Seminário de Iniciação Científica**, [S. l.], v. 7, n. 7, 2021. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/view/20805>>. Acesso em: 27 jun. 2023.

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

SANTOS, J. B. Novos movimentos sociais: feminismo e a luta pela igualdade de gênero. **Revista Internacional de Direito e Cidadania**, n. 9, p. 81-91, fevereiro, 2011.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Orientadora: Ms. Lizete Berrá. 2017. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em administração) - Universidade do vale do taquari - UNIVATES, Curso de administração, Lajeado, 2017.

THOMÉ, C. F. **O princípio da igualdade em gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores**. Orientador: Prof. O Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior. 2012. Tese (Doutorado em Direito do Trabalho) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

URUGUAI. **Lei N.º 16.045, de 2 de junho de 1989**. Legislação em matéria de autonomia e empoderamento econômico das mulheres na América latina e no Caribe. Convenções Internacionais ratificadas pelo país. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://www.segib.org/wp-content/uploads/Web\\_POR\\_Ficha\\_Uruguay.pdf](https://www.segib.org/wp-content/uploads/Web_POR_Ficha_Uruguay.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2023.

WOIDA, L. M.; DE OLIVEIRA, B. B. O fenômeno glass ceiling e o acesso à informação: estudo sobre as barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas - Revista Interdisciplinar de Estudos Fenomenológicos e Hermenêuticos**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 61-75, fev. 2019.

WOMEN IN BUSINESS 2023: **Movimento pela igualdade**. *Grant Thornton International*. (2023). Disponível em <[https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/women-in-business-2022\\_fnl.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/women-in-business-2022_fnl.pdf)>. Acesso em 02 mai. 2023

XAVIER, E. de M.; YANNOULAS, S. C. Os tetos e as paredes de vidro da administração pública federal brasileira (1995-2017). **Revista da ABET**, v. 18, n. 2, p. 276-299, 2019.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Esta entrevista faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, o qual está sendo desenvolvido por mim, Alice Ocanha Moreira, como estudante de Administração na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), localizada no campus de Santana do Livramento. Sob a orientação do professor Luiz Edgar de Araújo Lima. O objetivo principal é investigar os desafios enfrentados pelas mulheres na região da fronteira quando buscam igualdade de oportunidades de carreira nas organizações. Ressalto que todas as informações fornecidas pelos participantes serão mantidas em total confidencialidade.

### **BLOCO A – PERFIL DA ENTREVISTADA**

1. Qual sua idade? Escolaridade? Naturalidade? Estado civil?
2. Você tem filhos?
3. Trabalha na organização há quanto tempo?
4. Qual o seu cargo na organização?
5. Quanto tempo você atua no cargo de líder; chefia; diretora?
6. Quais são as principais atividades desenvolvidas por você como líder; chefia; diretora nesta empresa?

### **BLOCO B - Desafios enfrentados pelas mulheres na região da fronteira quando buscam igualdade de oportunidades de carreira nas organizações.**

1. Você poderia compartilhar sua história profissional e como você superou desafios para alcançar uma posição de destaque em uma organização da região da fronteira?
2. Quais foram os principais desafios que você sentiu ao tentar romper o teto de vidro em sua carreira? Como você conseguiu superar esses desafios?
3. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres na região da fronteira ao procurar oportunidades de crescimento profissional?
4. Quais fatores você considera como obstáculos para as mulheres que desejam seguir em suas carreiras nas organizações da fronteira?
5. Quais medidas ou programas as empresas da região da fronteira têm implementado para apoiar o avanço das mulheres em suas carreiras?
6. Você pode citar exemplos de iniciativas específicas que as empresas estão adotando para melhorar a igualdade de gênero nas organizações da fronteira?

## APÊNDICE B – CARTÃO INFORMATIVO



**unipampa** Universidade Federal do Pampa

# Alice Ocanha

Graduanda de Administração

### MULHERES E CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES DA FRONTEIRA: quebrando o teto de vidro

Estou conduzindo uma pesquisa com o objetivo geral de verificar quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na busca por uma carreira de sucesso nas organizações da fronteira.

Convido-a para uma entrevista, que terá duração aproximada de 20 minutos.

(55) 9999999999  alicemoreira.aluno@unipampa.edu.br 

Fonte: elaborado pela autora (2023).