



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

TRAJETÓRIA DE CARREIRA DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Autoria: Rafael Tarabal de Oliveira
Orientador: Carolina Freddo Fleck

RESUMO

A pesquisa buscou compreender como as mulheres atuam em seus cargos de liderança e analisar os desafios enfrentados ao longo de suas jornadas profissionais no setor público municipal em Santana do Livramento/RS. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a trajetória de carreira de mulheres que atuam em cargos de gestão no setor público. Para discorrer sobre esse tema, a metodologia foi baseada em uma pesquisa narrativa, com caráter descritivo e de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com 11 mulheres que atuam ou atuaram em cargos de gestão no contexto público municipal. Como resultado, foi possível observar que a trajetória de carreira das mulheres no setor público é composta por desafios e preconceitos, porém de sucesso e conquistas. Observou-se também que a liderança feminina possui diferentes características e da mesma forma um tipo de liderança mais afetivo.

Palavras-chave: Trajetória de carreira; liderança feminina; setor público; desafios

CAREER TRAJECTORY OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN THE PUBLIC SECTOR

ABSTRACT

The sought to understand how women act in their leadership positions and analyze the challenges faced throughout their professional journeys in the municipal public sector in Santana do Livramento/RS. This research aims to analyze the career trajectory of women who work in management positions in the public sector. To discuss this topic, the methodology was based on narrative research, with a descriptive character and a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews with 11 women who work or have worked in management positions in the municipal public context. As a result, it was possible to observe that the career trajectory of women in the public sector is made up of challenges and prejudices, but of success and achievements. It was also observed that female leadership has different characteristics and a more affective type of leadership.

Keywords: Career trajectory, female leadership, public sector, challenges

TRAYECTORIA PROFESIONAL DE MUJERES EM CARGOS DE LIDERAZGO EM EL SECTOR PÚBLICO

RESUMEN

La investigación buscó comprender cómo actúan las mujeres en sus posiciones de liderazgo y analizar los desafíos enfrentados a lo largo de su trayectoria profesional en el sector público municipal de Santana do Livramento/RS. Esta investigación tiene como objetivo analizar la trayectoria profesional de las mujeres que trabajan en puestos directivos en el sector público. Para discutir este tema, la metodología se basó en la investigación narrativa, con carácter descriptivo y enfoque cualitativo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas a 11 mujeres que trabajan o han trabajado en puestos directivos en el contexto público municipal. Como resultado, se pudo observar que la trayectoria profesional de las mujeres en el sector público está compuesta de desafíos y prejuicios, pero de éxitos y logros. También se observó que el liderazgo femenino tiene características diferentes y también un tipo de liderazgo más afectivo.

Palabras-clave: Trayectoria profesional; liderazgo femenino; Sector público; desafíos

1 INTRODUÇÃO

A participação da mulher tanto no mercado de trabalho quanto em cargos de liderança vem crescendo desde o início do século XXI. A partir da inserção das mulheres no mercado de trabalho, também surgiram novas lideranças e novas maneiras de liderar. Elas passaram a assumir cargos e posições antes dominados somente por homens. Assim, no período de globalização, onde a concorrência na sociedade não tem fim, é indispensável formar líderes que estejam aptos a influenciar as pessoas para que saibam responder às mudanças, sem ignorar as necessidades do mercado (Cunha; Spanhol, 2014).

As mulheres começaram a ser inseridas no mercado de trabalho a partir da Revolução Industrial (1760/XVIII), com isso, Caitano (2019) relata que a partir desse momento as mulheres começam a lutar por igualdade e buscam mais oportunidades, funções superiores, salários e, sobretudo, respeito dentro e fora do trabalho.

Uma pesquisa do IBGE (2021) mostra que as mulheres estão cada vez mais inseridas no meio educativo, segundo o estudo, entre uma população com 25 anos ou mais, foi visto que 40,4% dos homens não possuíam escolaridade ou somente ensino fundamental incompleto, já esse percentual entre as mulheres era de 37,1%. O percentual de pessoas com ensino superior era de 15,1% entre os homens e 19,4% entre as mulheres. A partir dessa pesquisa é possível observar que as mulheres ainda não possuem as mesmas oportunidades em relação aos homens no mercado de trabalho.

Existem estudos que indicam que no Brasil as mulheres não ocupam as mesmas condições, altos cargos nas organizações e contextos públicos, por isso Torreão (2007) destaca a liderança feminina em seus movimentos e ações com o intuito de demonstrar que as suas ações favoráveis, muitas vezes arrojadas, que apontam não apenas para a materialização de seus direitos e princípios ou para o reconhecimento das suas necessidades, mas também para a formação de uma

liderança comprometida com vantagem para todos.

A liderança no setor público pode ser bem diferente da liderança dos setores privados. Os líderes dos setores públicos possuem menos recursos ao seu dispor e não têm muitos dos auxílios à disposição no setor privado. Portanto, o empenho para estabelecer um ambiente de trabalho proveitoso que influencie as pessoas a gerarem um melhor resultado é mais árduo em relação ao setor privado (Pereira; De Almeida Cunha, 2021). Vale lembrar que o ingresso no setor público é a partir de concurso público e que os cargos de liderança podem ser de livre escolha ou via processo interno pela Administração Pública.

Existe uma importância de analisar a trajetória profissional de mulheres e compreender como essas conquistam cargos tão significativos. Sendo assim, Nogueira (2006) fala que é essencial compreender como são moldadas as trajetórias de vida das mulheres em posições de liderança e a sua luta para superar as barreiras identificadas, evitar generalizações e prestar atenção às variáveis construídas e formadoras de “identidades, verdades e possibilidades”. Entende-se que a trajetória de carreira é uma ideia que precisa ser construída aos poucos através de relações com outras áreas de sua vida, não somente da profissional, conforme afirma Ribeiro (2009, p. 212):

um mundo que não é para conhecido, pois não mais seria afetado pela repetição e pela ordem, mas sim um mundo para se agir, no qual não é mais possível adaptar-se, mas sim colocar em ação um processo contínuo de construção da relação psicossocial, instaurador de um fio condutor que indica um percurso a ser trilhado (processo). Esse é o mundo das carreiras psicossociais, vistas como microestruturas heterogêneas de carreira que demandam uma construção contínua da relação psicossocial.

O preconceito ainda é presente nas organizações privadas e públicas, principalmente no Rio Grande do Sul, fazendo com que o machismo seja uma forte característica do estado, segundo Salgado (2016), machismo refere-se a ações degradantes que visam inferiorizar a mulher, excluindo-as de certos ambientes e tratando-as como inferiores por meio de gestos, palavras ou violência.

Na história e na cultura gaúcha, as mulheres sempre foram vistas como inferiores e submissas aos homens, conforme relata Guedes (2009, p. 57):

a mulher é silenciada na imprensa escrita, excetuando-se as revistas femininas e os encartes específicos dos jornais dedicados à sua condição feminina. O sentido desse silêncio remete às características de passividade e submissão, atribuídas às mulheres em nossa cultura. (...) Este silêncio é significativo. Muito pouco se sabe sobre as mulheres rio-grandenses, principalmente as da Região da Fronteira do Rio Grande do Sul com o Uruguai.

O machismo no Rio Grande do Sul não está presente somente nas organizações, mas também em toda sociedade gaúcha e pouco é feito pelo governo, Araujo e Lazzari (2020) falam que infelizmente, devido à persistência do machismo e do sexismo em nossa sociedade, as mulheres continuam sendo vítimas de violência, devido à falta de medidas eficazes por parte do Estado.

Não é de hoje que as mulheres enfrentam desafios e adversidades no seu cotidiano, cargos de gestão são altamente disputados nas organizações, e geralmente é preciso muito esforço e dedicação para alcançar esse objetivo. Contudo, para as mulheres, esse propósito de vida, pode ser muito mais difícil. Segundo dados do IBGE (2021), em 2019, no Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais, eram ocupados por homens

e apenas 37,4% pelas mulheres. Um índice altamente desbalanceado, que representa a desigualdade e a distinção de direitos entre os gêneros.

A partir da evolução do acesso à informação e tecnologia, é possível obter um melhor entendimento sobre a ascensão da mulher no mercado de trabalho e o porquê de elas não ganharem tanto espaço nas organizações e gestões dos setores públicos. Por isso, as pessoas do mundo corporativo e setor público precisam entender a importância da mulher no mercado de trabalho ou até mesmo em cargos de liderança. Pupim e Lourenço (2022), destacam que a maioria dos atributos da liderança feminina ainda está intimamente ligada aos masculinos e na maior parte dos casos, é considerada rígida e ignorada. Não será o bastante uma mulher tentar ser ela mesma se as organizações não forem suficientemente flexíveis para isso.

As mulheres em cargos de liderança passam por dificuldades e desafios no seu cotidiano, como desigualdade salarial, situações de constrangimento, maternidade e assim por diante. Por isso, Thomaz (2022) relata que além de uma baixa representatividade das mulheres nesse ramo, elas também passam por situações desconfortáveis no seu trabalho e devem sempre justificar suas habilidades ou conquistas, tal qual nos assuntos salariais.

Existem nas organizações privadas e públicas do Brasil, problemas sociais relacionados a mulheres em cargos de gestão, as mulheres não ocupam os mesmos cargos que os homens quando se fala em posições de liderança. Diante disso, De Souza (2019) afirma que embora as mulheres representem mais da metade da população brasileira, o fato de não terem voz em muitos aspectos da vida pública reforça a necessidade de políticas públicas eficazes.

Diante do presente cenário, a seguinte pergunta de pesquisa foi levantada:
Como se desenvolve a trajetória de carreira de mulheres que ocupam cargos de gestão no setor público em Sant'Ana do Livramento/RS?

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a trajetória de carreira de mulheres que ocupam cargos de gestão no setor público em Sant'Ana do Livramento/RS. Como objetivos específicos, analisar as características sociodemográficas das mulheres que ocupam cargos de gestão no setor público e identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no setor público.

Observa-se que em todo tipo de organização é preciso ter uma boa liderança para que os resultados sejam alcançados com eficiência, porém no setor público o líder pode ter alguns impasses. Segundo Pereira e De Almeida Cunha (2021), a liderança no cenário público pode ser considerada mais trabalhosa devido às condições burocráticas e rígidas, bem como à falta de motivação dos colaboradores e às regulamentações excessivas.

Nesse contexto, buscou-se como fonte de pesquisa as mulheres que atuam nesses cargos no setor público municipal de Sant'Ana do Livramento/RS, com o intuito de entender as perspectivas positivas e negativas das líderes nesses cargos. Além disso, o estudo ainda se justifica em função de auxiliar de alguma forma as políticas públicas, inclusão e diversidade nas organizações públicas, e, da mesma forma, dar suporte às mulheres que atuam nesses cargos ou também àquelas que um dia almejam essas posições de liderança.

Já em termos teóricos, esse estudo justifica-se também por reunir um conjunto de autores que discutem a liderança feminina e a trajetória de carreira, onde abordem problemas em relação à desigualdade de gênero em cargos de liderança no setor público. Da mesma forma, o estudo justifica-se pelo fato da escassez de estudos existentes relacionados à trajetória de carreira e liderança feminina no setor público e

pelo fato da não existência de registros dos desafios enfrentados pelas mulheres nesses cargos no setor público municipal em Santana do Livramento.

Como justificativa pessoal para a escolha do tema do estudo, o autor viu a necessidade de analisar os desafios das mulheres gestoras quando soube que a direção da autarquia onde faz estágio era composta somente por mulheres há alguns anos, por isso decidiu analisar suas vidas profissionais e suas dificuldades. Com isso, o autor buscou inspiração em explorar essas gestões de mulheres no setor público municipal.

Assim, o estudo dessas teorias é fundamental para o presente e o futuro das organizações e departamentos públicos, pois, atualmente vive-se ainda em um contexto definido e estruturado pelos homens e essa percepção de mais mulheres em cargos de liderança deve ser cada vez mais desenvolvida.

Este estudo está organizado em cinco seções: a primeira consta a introdução, a segunda aborda o referencial teórico e temas como trajetória de carreira e liderança feminina, a terceira seção é apresentado os procedimentos metodológicos da pesquisa, a quarta descreve os resultados obtidos a partir da pesquisa e por fim, na quinta seção é discorrida as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão do assunto, serão versados alguns dos principais pensamentos clássicos e contemporâneo sobre o tema trajetória de carreira e liderança feminina.

2.1 Trajetória de carreira

Para entender melhor o processo de trajetória de carreira, é preciso estabelecer alguns conceitos sobre “carreira” primeiramente. Conforme Ribeiro (2009), com a flexibilidade, a heterogeneização e a complexidade do mundo de trabalho e dos negócios no final do século XX, que provocaram a desagregação do emprego como modelo principal de colocação profissional, a carreira passou por modificações na sua estrutura, compreensão e desenvolvimento, gerando uma divisão na carreira organizacional e sua expansão além dos limites de organizações e instituições para todo o mundo de trabalho, fato que levou alguns autores a declararem sua aposentadoria. Essas mudanças foram instauradas a partir dos anos 1990 no Brasil, quando o conceito de feminização no mercado de trabalho começou a fazer parte da sociedade (Araújo, 2002).

A compreensão do que se entende por carreira mudou para poder retratar toda a complexidade das trajetórias profissionais das pessoas no mundo do trabalho moderno. Isso nos levou a considerar, além da trajetória objetiva, definida pela sequência e posturas tomadas durante a vida, a trajetória “subjetiva”, ou seja, produto das histórias e trajetórias únicas, que combinam experiências biográficas e institucionais vividas pelas pessoas (Medeiros, 2014).

O termo carreira pode ter significados variados, segundo Chanlat (1995), o conceito de carreira bem como seus derivados, carreirismo e carreirista, é um termo histórico recente, que surgiu no século XIX. O próprio termo “carreira”, assim como nos diz o dicionário no sentido moderno, significa “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão.

A trajetória de carreira pode trazer experiências ao longo de uma jornada, Tolfo (2002) fala que a trajetória de carreira está ligada aos conhecimentos obtidos ao longo

de sua jornada profissional, “a carreira passa a ser definida a partir da reunião de dados e conhecimentos existentes em habilidades e redes de relações que se constroem com base nas experiências de trabalho adquiridas pelo indivíduo no decorrer do tempo”.

De acordo com Hall (2002, apud VELOSO et al., 2016), carreira pode ser definido como padrões e comportamentos individualizados que estão associados a experiências e atividades relacionadas ao trabalho ao longo da vida de uma pessoa. Sendo assim, o conceito de carreira não se refere somente ao trabalho de uma pessoa, mas também a uma determinada profissão.

A carreira de uma pessoa deve ser analisada individualmente, levando em conta o ambiente em que ela está inserida, mas cada pessoa deve se posicionar em relação aos seus objetivos. Todo mundo tem uma carreira profissional, pois carreira pode ser determinada por uma série de experiências profissionais durante sua vida e está relacionada a outras experiências além do trabalho remunerado, como educação, vivências e ainda trabalho voluntário (Robbins, 2005).

A trajetória de carreira de um indivíduo é cabível para todo tipo de pessoa, está ligada às vivências profissionais e pode abranger várias etapas da vida profissional de uma pessoa, como aponta Tolfo (2002, p. 41):

usualmente a trajetória profissional aborda diferentes fases, no formato de um ciclo similar ao desenvolvimento humano. As intervenções partiam da exploração de fantasias sobre o trabalho e o ingresso no mundo profissional, até abordarem o desligamento da empresa (ou a aposentadoria).

O mundo está em constante evolução e a partir da tecnologia e acesso à informação, Terra (2021) afirma que nunca existiu a oportunidade de vivenciar a liberdade profissional que é vista hoje em dia. Esta nova realidade oferece a liberdade de aprender, experienciar e extrair as melhores ideias antes de iniciar uma nova jornada na vida profissional. É possível obter as mais variadas carreiras simultânea ou continuamente se desejar, mas o prazer e o sentimento de felicidade em qualquer uma delas serão sempre impulsionados pela trajetória.

Segundo Vaz et al. (2023), diferentes estudos analisam a questão do gênero nas organizações. No entanto, eles se concentram nas diferenças entre homens e mulheres para explicar os resultados organizacionais. Essa abordagem fortalece a figura masculina como um trabalhador ideal, sugerindo que as mulheres deveriam se adaptar as características do antigo trabalhador que são mais valorizados em um ambiente corporativo. Então, pensando em trajetória de carreira das mulheres, a questão de como as normas e os parâmetros sociais estão estabelecidos na construção de suas carreiras e como a variável do gênero afeta essa construção, geralmente levando a alguns problemas (Medeiros, 2014).

É notável que as mulheres ainda sofram discriminação e da mesma forma deparam-se com problemas estruturais, novos e antigos, e isso acaba acarretando também no mercado de trabalho como, por exemplo, as diferenças salariais em relação aos homens, pouca oportunidade de trabalho e assim por diante. Entre a população economicamente ativa, sete em cada dez homens trabalham ou procuram trabalho e menos de cinco em cada dez mulheres estão na mesma situação. As mulheres ganham apenas 73,8% do equivalente ao rendimento dos homens. Uma disparidade de remuneração surpreendente (Brasil, 2013).

As mulheres ainda sofrem preconceitos pelos homens dentro do seu ambiente de trabalho, isso pode fazer com que a evolução profissional das mulheres seja prejudicada:

os preconceitos relativos aos homens e mulheres no trabalho, que em geral desvalorizam a mulher como trabalhadora, continuam tendo forte permanência, a despeito das significativas mudanças que vêm ocorrendo na realidade. Eles projetam uma imagem de mulher como fundamentalmente ligada à vida familiar e doméstica, o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho profissional (Fontenelle-Mourão, 2006, p. 25).

Portanto, a partir das colocações dos autores, é notável que a trajetória de carreira pode ser definida como uma ideia de percurso em que as pessoas estabelecem metas e objetivos profissionais, no curto, médio e longo prazo, para poder obter expectativas no mercado de trabalho e experiências em sua jornada. Dessa forma, é importante um profissional planejar sua carreira e a partir das vivências obtidas, alcançar uma constante evolução.

O próximo tópico aborda conceitos sobre liderança, liderança feminina e os desafios das mulheres no mercado de trabalho.

2.2 Liderança feminina

Primeiramente, quando se fala em liderança feminina, é preciso descrever a liderança em relação ao mercado de trabalho e em um contexto geral. Isso pode ser feito observando como diferentes autores explicam o assunto.

Marques et al. (2013), falam que a palavra apareceu aproximadamente no ano 1.300 da era cristã, porém o termo começou a ser mais utilizado nos últimos 200 anos. O autor ainda relata que liderança é o processo de orientar um grupo de pessoas, transformando-as em uma equipe que gera resultados, é a capacidade de estimular e influenciar aqueles que são liderados de forma moral e objetiva, a contribuir de forma voluntária e animada para a concretização dos objetivos da equipe e organização.

A liderança é essencial para uma organização, um líder precisa saber influenciar as pessoas, a partir de motivações e idealização de metas e objetivos. Desse modo, Pereira et al. (2007) falam que para ser reconhecido como um líder por aqueles que lidera, ele pode utilizar uma variedade de métodos, técnicas e filosofias de liderança. Os autores mencionam que algumas características, como criatividade, sabedoria e inteligência, também são cruciais para um líder e somente sua eficácia pode traduzir essas características em resultados. Com isso, Spudeit e Pinto (2022) falam que algumas pessoas possuem qualidades de liderança desde seu nascimento, podem ser capazes de inspirar e orientar outros, ainda assim, é um talento que pode ser potencializado e desenvolvido ao longo de sua trajetória profissional.

A liderança pode ser de vários tipos, cada líder tem seu estilo de liderança, mas isso pode mudar, essa mudança vai depender de como o líder irá compreender os componentes de sua equipe, segundo a ideia de Bergue (2019, p.32):

(...) o estilo de liderança é influenciado tanto pela forma como o gestor percebe os membros da equipe, quanto pelo modo como estes percebem o papel do líder. Desse modo, mudar o estilo de liderança passa pela mudança de percepção não somente por parte do gestor, mas também dos demais membros da equipe.

Considerando o fato de que as mudanças no mundo são constantes, em diversos aspectos do cotidiano, entende-se que também a liderança ou o próprio conceito de liderar podem passar por algumas modificações. Por isso, Marques et al. (2013), ainda fala que a forma como a sociedade é gerida foi drasticamente transformada nos últimos anos de uma forma nunca vista antes e esse acontecimento influenciou diretamente no gerenciamento de pessoas e organizações. Isso fez com que algumas mudanças ocorressem na sociedade, nos negócios e nas relações humanas, assim como maiores participações das mulheres no mercado de trabalho.

As mulheres executivas são oprimidas no setor público e dentro de um ambiente organizacional e sua admissão no mercado de trabalho corporativo tem sido extremamente complexa, conforme afirmam Betiol e Tonelli (1991, p. 28):

para a ascensão profissional da mulher, portanto, parecem existir ainda dois tipos de preconceitos: um, mais tradicional, que diz respeito às diferenças sexuais, pelo qual a empresa ainda vê a mulher como inferior e desigual, para assumir postos de comando; o outro, de empresas mais modernas, em que a discriminação é funcional, implicando em desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho.

As mulheres conseguem se adaptar rapidamente à diferentes situações e abordar problemas cotidianos. A forma como as trajetórias dessas mulheres está sendo construída, como elas percebem as demandas sociais e como atuam como agentes transformadoras de sua identidade devem ser levados em conta quando se pensa na mulher no mercado de trabalho e em cargos de liderança, além de indicadores de participação em cargos de gestão (Medeiros, 2014).

O modo de gestão da mulher dentro de uma organização pode ser único, pois na hora de tomar decisões, ela pode construir atos de sensibilidade e compreensão. Segundo Munhoz (2000), uma das chaves para o sucesso do empreendedorismo passa pelo entendimento da questão de gênero, visto que a abordagem da liderança feminina é resultado de um aprendizado desde a infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e os relacionamentos. Entender que as mulheres, em geral, desenvolvem estilos únicos de gestão é fundamental para compreender seu estilo de liderança.

A questão de gênero nas organizações ainda é um assunto delicado, as mulheres ainda sofrem discriminação dentro de seu ambiente de trabalho, afetando seus próprios cargos de liderança nas organizações privadas e públicas. Conforme Abrahão e Viel (2018), no Brasil, somente a partir de 1920 ocorre um aumento considerável de participação da liderança feminina, com a evolução das conhecidas *sufraettes*, que começaram a organizar-se em apoio à expansão dos direitos políticos das mulheres, ao mesmo tempo que construíam pontes com os líderes mundiais.

Dentre os inúmeros desafios enfrentados pela mulher no mercado de trabalho, a maternidade ainda é uma questão conflitante relacionada à sua ascensão no ramo trabalhista competitivo, segundo Cappelle, Melo e De Souza (2013, p. 173) essas dificuldades podem prejudicar a mulher na sua evolução profissional:

grande parte das políticas organizacionais orientadas para mulheres envolve o auxílio à criação dos filhos. Logo, podemos observar que a questão da maternidade ainda se mostra como um importante fator limitador do trabalho feminino. Seja pelas leis que beneficiam a mãe, como o afastamento do trabalho pela licença-maternidade e o direito à amamentação, ou pela dedicação dispensada ao longo do crescimento dos filhos, isso acaba

restringindo sua competição de igual para igual com os homens, segundo a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações.

As organizações públicas e privadas devem considerar adotar alguns fatores para ascensão da mulher no mundo profissional, através de diversidade em seu capital humano e assim proporcionar uma maior inserção das mulheres nos quadros de agentes públicos, políticos e principalmente nos quadros de liderança e gestão. É essencial que as mulheres sejam vistas e reconhecidas como ocupantes de cargos de importância, através de suas experiências, possibilidades e particularidades (Medeiros, 2014).

Pode-se dizer que existe uma grande diferença entre a liderança feminina e a liderança masculina, visto que, conforme Rezende, Neto e Tanure (2014), ainda há poucas mulheres em altos cargos nas organizações públicas e privadas, essa discriminação acontece, pois, a sociedade constrói uma ideia onde elas são mais receptivas em relação aos problemas dos indivíduos e o autor fala que as mulheres estão ligadas às pessoas. Em contrapartida, o comportamento dos homens tende a ser mais autoritário, individualista e mais racional, por isso estão ligados às tarefas.

As mulheres possuem algumas características exclusivas de liderança. Santos e Diógenes (2019) discutem que essas qualidades existem, pois, as mulheres aprendem desde crianças princípios e interesses baseados nos relacionamentos. Contudo, isso não pode ser limitado às mulheres, pois também ocorre entre os homens. No entanto, em relação ao trabalho em equipe as mulheres encorajam a estabelecer metas e incentivam a criatividade e autonomia a partir de sua liderança.

Por fim, é possível perceber que a liderança feminina é de grande importância na sociedade, por motivos de representatividade, diversidade e inclusão social. O termo ainda precisa ganhar mais destaque para que as mulheres consigam cada vez mais alcançar esses cargos de liderança.

Após a apresentação da base teórica deste estudo, onde foram relacionados os principais conceitos sobre trajetória de carreira e liderança feminina, a seguir será abordado a metodologia da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui caráter descritivo, pois já existe uma teoria consolidada sobre o assunto e planeja estudar o tema abordado por meio de análise e um conjunto de concepções e definições. Segundo Gil (2002), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de uma população ou de determinado fenômeno, ou em outras palavras, estabelecer as relações entre as variáveis. A abordagem da presente pesquisa é qualitativa, visto que a melhor forma de abordar a questão com mulheres em cargos de liderança se dá a partir de uma coleta de dados mais ampla e com mais profundidade. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc.

O método escolhido é o Estudo Narrativo, pois trata de experiências apresentadas em histórias descritas e vivenciadas pelas pessoas. “Narramos fatos, feitos, fenômenos. Narramos experiências, sentimentos, outras pessoas e nos narramos” (Wittizorecki et al., 2006, p. 10). A narrativa foi considerada conveniente ao estudo, pois, conforme Jovchelovith e Bauer (2002) relatam que por meio da narrativa, os indivíduos recordam-se do que aconteceu, organizam e experiência em um

seguimento, exploram prováveis explicações para a mesma e brincam com uma série de situações que moldam suas vidas pessoais e sociais.

Para a coleta de dados foi usada a entrevista semiestruturada que, segundo Lakatos (2003), é um encontro entre duas pessoas, onde uma delas obtém informações sobre um determinado tema através de uma conversa de caráter profissional. A autora ainda comenta que esse tipo de coleta é uma técnica utilizada em pesquisas sociais para coletar dados, ajudar a diagnosticar ou tratar um problema social.

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Sant'Ana do Livramento. As entrevistas foram aplicadas com mulheres que atuam ou atuaram em cargos de gestão nos diversos setores do contexto público municipal, presencialmente ou via Google Meet. O número de entrevistadas seguiu critérios de saturação, através do entendimento de que os resultados almejados estejam concluídos e no caso de as respostas obtidas não contribuírem mais para o progresso da pesquisa. Vale destacar que o número de sujeitos de pesquisa chegou em 11 mulheres. As perguntas foram aplicadas de acordo com o roteiro de entrevista no Apêndice A e através do quadro de organização do roteiro de entrevista, onde pode ser visto no Apêndice B.

Para aplicação do instrumento de pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais ou online através do Google Meet com mulheres atuantes em cargos de regência do setor público municipal de Santana do Livramento. Foi utilizada na pesquisa também a técnica bola de neve, isso dependeu das respostas das pessoas entrevistadas. Segundo Vinuto (2014), bola de neve é uma forma de abordagem não-probabilística que utiliza uma cadeia de referência. Isso quer dizer que, através deste tipo único de amostragem, não é possível delimitar a viabilidade de seleção de cada participante da pesquisa, porém, pode ser adequado para estudar alguns grupos de difícil acesso.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a análise de conteúdo. A análise de conteúdo é sistemática, ela utiliza principalmente dados brutos naturais, atende grandes quantidades de dados, com base em dados históricos e fornece um conjunto completo e bem documentado de procedimentos (Bauer, 2002).

Na próxima etapa do estudo é evidenciada a análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises e discussões em cima dos dados coletados através das entrevistas feitas com mulheres que atuam ou atuaram em cargos de gestão. A apresentação e discussão dos dados está dividida em: Perfil dos entrevistados, trajetórias de carreira das gestoras públicas, liderança e desafios.

4.1 Perfil dos Entrevistados

As entrevistas foram realizadas presencialmente ou online via Google Meet. No quadro 1 abaixo, pode-se ver o perfil do conjunto de sujeitos de pesquisa.

Quadro 1 – Perfil das Entrevistadas

Entrevistadas	Idade	Tempo de cargo	Filhos	Estado civil
E1	53	1 ano	Sim	Casada
E2	56	1 ano	Sim	Divorciada

E3	39	1 ano e meio	Sim	Casada
E4	44	4 anos	Sim	União estável
E5	32	2 anos e meio	Sim	Casada
E6	53	10 anos	Sim	Casada
E7	42	2 anos	Sim	Solteira
E8	56	3 anos e meio	Sim	Solteira
E9	50	3 anos e meio	Sim	Casada
E10	42	3 anos e meio	Sim	Divorciada
E11	43	3 anos e meio	Não	Solteira

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme o quadro acima, foram entrevistadas 11 mulheres que atuam ou atuaram em cargos de liderança no setor público municipal, com idades entre 32 e 56 anos. É possível destacar que a coleta de dados ocorreu somente com mulheres e os cargos dos sujeitos de pesquisa não foram expostos para não revelação da identidade dos mesmos. Vale ressaltar também, a E6 como a mulher que mais tempo atuou em um cargo de liderança, mostrando como as mulheres desempenham com eficiência seus papéis no setor público.

4.2 Trajetórias de Carreira das Gestoras Públicas

Neste tópico analisou-se todas as perspectivas que abordaram a trajetória de vida e principalmente de carreira de mulheres que atuam em cargos de gestão no setor público.

Praticamente todas as entrevistadas relataram que se sentem satisfeitas e orgulhosas em relação às suas trajetórias profissionais, a E8 diz que avalia sua trajetória profissional como uma caminhada de muito sucesso: *“Olha de luta, de muita coragem e muita resiliência e hoje posso dizer até muito sucesso, graças à Deus, avalio dessa forma”*. Já a E11 fala que teve uma trajetória desafiadora e de bastante coragem:

ao longo desses 20 anos, eu avalio como uma trajetória desafiadora, é uma trajetória de bastante coragem, muita disciplina, porque escolher a carreira pública através de concurso público exige muita disciplina nos estudos, muita disciplina na questão física. Então, até pela desafiadora, porque obviamente escolhi profissões um tanto quanto machistas (...) então, desafiadora, porque todos os dias a gente tem que quebrar os paradigmas, e romper essas barreiras que elas se apresentam quase que diariamente.

Isso vai ao encontro do que aborda Fontenelle-Mourão (2006), que os homens, no ambiente de trabalho, ainda desvalorizam a mulher como trabalhadora, gerando assim, um forte preconceito.

Algumas entrevistadas comentam que para chegar aonde chegaram, nos seus cargos de liderança, foi preciso muita experiência e dedicação ao longo de suas trajetórias profissionais, conforme relata a E1:

tudo vem de uma experiência profissional, né? Então, assim a gente adquire a experiência profissional, não é? E adquirir muito durante esses anos (...) e tudo isso a gente vai angariando uma certa experiência e com essas experiências a gente sempre vai sendo requisitado (...) depois foi requisitada para o cargo de direção, mas isso aí tudo com base na experiência profissional que a gente tem lá.

Ainda no contexto de experiências profissionais, outras entrevistadas também relataram que começaram a trabalhar desde cedo e a partir dessas vivências profissionais, conseguiram obter práticas e conhecimentos em suas carreiras, quando perguntada como chegou no cargo de liderança, E2 responde que já passou por diversos trabalhos no serviço público municipal e adquiriu muitos conhecimentos profissionais: *“Talvez pelo conhecimento aqui do nosso trabalho, né? Pelo dia a dia, pelo interesse em aprender as coisas novas, por ter os requisitos mínimos que o cargo exige, né? E por ter a oportunidade também”*. A E8 também comenta sobre as dificuldades que encontrava no seu passado e sobre as gerações atuais e futuras não precisarem mais passar por essas dificuldades, além disso relatou que hoje está muito mais madura e experiente:

hoje eu diria, lá atrás, se eu tivesse conhecimento que tenho hoje, meu Deus, eu acumularia um sem-fim de ter processos já moral, estaria rica. Mas não, eu não fiz isto e tudo bem, não me arrependo. Hoje ensino para a minha filha exatamente como tem que agir, ela não precisa, as mulheres de hoje não precisam passar por tudo aquilo que nós tivemos lá da época de regime militar, de lares machistas, patriarcais. Hoje não se precisa mais viver isso.

Estas falas estão relacionadas às ideias de Tolfo (2002), onde a autora discorre que a trajetória de carreira é formada pelas combinações de informações que são estabelecidas com base nas experiências profissionais direcionadas pelo indivíduo ao longo do tempo.

Uma parte das entrevistadas relataram que tiveram que dar início em suas trajetórias de carreira muito cedo, para ajudar nas despesas de suas famílias e por exigência dos pais, conforme E5 comenta:

eu comecei ela desde cedo, comecei a trabalhar com 14 anos de idade, num escritório de contabilidade e com 16 anos eu já fui trabalhar na justiça federal de estagiária (...), mas eu comecei cedo por incentivo da minha família e a exigência deles de que eu teria que trabalhar, que eu teria que ter uma provisão.

Com base nos casos tratados acima, pode-se observar que as mulheres precisam passar por alguns desafios e têm de adquirir experiências, conhecimentos, práticas e vivências em suas trajetórias para então conseguir alcançar seus objetivos. Observa-se que todas possuem percursos de sucesso e ainda pensam em crescer cada vez mais: *“E eu avalio que minha trajetória foi boa, que hoje eu consegui chegar aonde eu cheguei, que não é ainda o que eu espero, que eu almejo terminar, né? Na minha carreira profissional eu ainda tenho muito a percorrer, mas eu creio que até o momento eu consegui lograr êxito”* (E5). Igualmente, a E1 possui o mesmo pensamento: *“Eu avalio minha trajetória como satisfatória ainda, porque eu penso que tem muito a melhorar, a crescer como profissional”*.

4.3 Lideranças

Neste tópico de análise, buscou-se trazer aspectos referentes às suas funções de liderança exercidas no contexto público municipal.

Em relação ao desejo de querer atuar em cargos de liderança, foi possível perceber um meio termo entre as respostas das entrevistadas, algumas sempre quiseram atuar nestes cargos, outras não tinham essa ideia planejada. A E6, por exemplo, não pensava em ocupar um cargo de gestão, porém nunca dispensou suas atribuições:

não, nunca foi meu propósito, mas como na caminhada da gente, a gente vai construindo certas coisas e vão nos levando a certos cargos, né? Então a gente não pode evitar, a gente não pode fugir a nossa missão.

Por outro lado, a E1 comenta que a liderança pode ser uma característica que já vem da pessoa:

é isso aí eu acho que é uma questão, bem, é subjetiva, ou seja, eu acho que não são todas as pessoas que têm a capacidade de liderança. Não são todas as pessoas que têm a capacidade de... não desmerecendo, não é? Mas eu acredito que a liderança já é algo intrínseco da pessoa. Mas eu, quando ingressei na função pública, (...) eu comecei nessa atividade de chefes do setor e tudo isso tudo foi me habilitando, me dando mais base para realmente me tornar uma pessoa líder.

Isso vai ao encontro do que Spudeit e Pinto (2022) teorizam, existem indivíduos que já nascem com habilidades de liderança, conseguindo motivar e guiar os demais, contudo, é um dom que pode ser aprimorado e cultivado durante sua trajetória profissional.

4.3.1 Setor público x setor privado

Foi perguntado às entrevistadas se elas acham que a liderança no setor público se difere do privado, a maior parte acha que sim, por motivos de legislação, concursos e burocracia. A E10 fala sobre essas diferenças:

absolutamente, quem vem da empresa privada, da ótica privada e passa a trabalhar no setor público, traz uma perspectiva totalmente diferente. Eu sou líder em uma empresa privada, tem 2 tipos de líder, aquele que é o dono da empresa, que tem várias funções, alguns conheço como CEO, outros como diretor, outros, enfim. E tenho o líder, que é o gerente, que é o supervisor, que é o contratado, aquele que assina a carteira. Quando nós estamos na esfera da empresa privada, independente desses dois papéis que se assume, nós trabalhamos com metas, no setor público, essas metas são vistas de uma forma diferente, nós temos que entregar na maior parte da das nossas obrigações a burocracia. A questão administrativa, aquilo que compete dentro da legalidade, dentro da regularidade (...), mas no setor público abrange muito mais outros requisitos e critérios que tem que ser atendidos para que o trabalho aconteça. Então se engessa um pouco mais e se dificulta um pouco mais o resultado.

Alguns autores falam que os desafios enfrentados nos setores públicos são maiores em relação aos privados e isso vai ao encontro com as falas de Pereira e De Almeida Cunha (2021, p. 13):

os desafios para os líderes do Setor Público são enormes, pois estão inseridos em uma estrutura burocrática e inflexível, excesso de regulamentos, escassez de recursos, lidam com colaboradores desmotivados e não possuem as recompensas disponíveis para efetivarem relacionamentos transacionais como os líderes do Setor Privado.

Da mesma forma, é possível perceber que as ideias dos autores acima estão relacionadas com os comentários da E11:

nas instituições privadas, tu tem o próprio líder, ele tem uma certa cobrança pelo resultado. Isso nas instituições públicas, infelizmente não é uma realidade. Muitas das instituições, é o legítimo tu tem que cumprir o teu papel e no final do dia tu vai embora para casa. Então tu ser líder no setor público, eu não vou dizer que é mais difícil, mas eu vou dizer que ele acaba sendo mais complexo porque os próprios liderados têm uma visão diferente do seu papel.

Para algumas entrevistadas, liderança no setor público e privado não possui diferenças, quando a E9 foi questionada se enxergava diferenças na liderança entre os setores, ela falou que ambas possuem suas peculiaridades e em todos os contextos os líderes irão trabalhar com seres humanos:

não, acredito que não, porque tu lida com o ser humano e tu tens que fazer com que aquelas pessoas trabalhem com vontade, seja ela na pública ou na privada, o despertar nas pessoas o gosto por um trabalho em equipe, não trabalho em grupo e sim um trabalho em equipe. Se der certo, dá certo para todos, se der errado, dá errado pra todos.

4.3.2 Características de liderança

Uma vez perguntadas sobre suas características como líderes, a E10 fala que precisa dar o exemplo e que pode contar com seus colegas de equipe caso ela precise se ausentar do seu trabalho:

eu me caracterizo com liderança de diálogo, uma liderança de ligações, de saber delegar. Mas que centraliza, sim, a responsabilidade. Uma líder que gosta de dar o exemplo, de ensinar a fazer e de saber o que tem que ser feito. Mas que também sabe o momento de deixar nas mãos da equipe para que a equipe se construa, porque o verdadeiro líder é aquele que pode se ausentar, como aconteceu há uma semana, e as coisas continuam funcionando.

As falas desta entrevistada podem ser notadas nos elementos de Carneiro (2016), onde a autora trata sobre os estilos de liderança e é possível observar que o discurso da E9 está ligado ao estilo de liderança liberal, no qual o líder compartilha sua autoridade com os liderados e permite que eles tenham o poder de tomar decisões, ser liberal implica em renunciar a decisões específicas e então serem passadas para os liderados.

Grande parte das entrevistadas relataram que gostam de ouvir as pessoas e antes de tomar qualquer atitude, preferem analisar todas as situações, através do diálogo, como descrito a seguir: *“Eu acredito que eu sou um tipo de líder que procuro muito ouvir. E analisar com prudência as situações que aparecem”* (E1). A E7 possui o mesmo pensamento:

(...) não considero jamais estar acima dos outros. Estou sempre dizendo para os meus colegas, não sou melhor do que ninguém e não estou à frente nem

acima de ninguém, nós estamos todos no mesmo patamar. A única diferença é que quem responde e quem tem a responsabilidade sou eu, mas me considera uma líder que quando anda para a frente, quer que toda a equipe ande junto, todos valorizados. Todos têm o mesmo potencial e sem a união de todos, a gente não vai a lugar nenhum.

A partir destas falas, foi possível perceber que as entrevistadas não gostam de serem vistas como pessoas muito severas ou autoritárias, elas preferem caminhar junto com sua equipe de uma forma focalizada a alcançar os objetivos

4.3.3 Liderança feminina x masculina

Quando questionadas sobre as diferenças entre a liderança masculina e a feminina, a maior parte das entrevistadas relataram que a liderança feminina é mais inclusiva, afetuosa, sensível e acham que isso pode ser uma característica que venha de seus lados maternos, conforme E1 relata:

a liderança feminina, ela é mais inclusiva, a gente inclui mais, tá? E que também a gente tem um lado materno. E esse lado materno te leva olhar as pessoas, não só que elas te deem soluções de problemas, mas que elas também estejam bem na sua atividade. Por isso que é mais inclusiva, então é eu acredito que a gente tem essa relação comprometida tudo, mas com resultados, com metas. Mas a mulher tem um olhar mais, um pouco mais afetuoso.

A E5 partilha do mesmo pensamento, a entrevistada fala que o homem é mais racional e a mulher emocional:

eu acho que a mulher consegue ter um maior diálogo, consegue alguns objetivos que talvez para os homens seja mais difícil, como o homem é mais racional e a mulher é mais emocional, né? Então eu creio que a mulher consiga algumas coisas através do diálogo, através de busca de conversas. Então eu creio que essa é uma das diferenças que tu tem entre a liderança feminina e a masculina.

Essas ideias se presentificam no discurso de Renesch (2003, apud SILVA et al., 2017) “os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens (...) usam mais o poder da posição; as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais”. Já para a E3, esse lado emocional da mulher pode ser mais prejudicial ao seu trabalho:

eu acho que a liderança feminina, às vezes ela se deixar envolver pela questão emocional. Isso acaba atrapalhando um pouco, eu acho que isso interfere bastante. O homem, ele consegue, acredito, né? Pela minha visão, acredito que ele consiga separar um pouco mais. E a mulher às vezes ela acaba se envolvendo nessa questão emocional e se prejudicando muitas vezes.

A E4 acredita que as mulheres líderes não pensam somente em objetividade e praticidade na hora de liderar, além disso ela acha que a liderança feminina age de uma forma mais organizada e humanizada:

(...) essa atuação mais sistêmica que a mulher tem, essa visão sistêmica de toda uma gestão, né? A gente não vê só de forma pragmática, a gente enxerga as pessoas. A mulher tem essa capacidade de enxergar mais a

pessoa, o cuidado que a gente tem do que os homens, que são mais práticos, mais pragmáticos nesse sentido.

Isso pode ser visualizado no texto de Backes (2022), onde o autor fala que a liderança é caracterizada de forma sistêmica, no qual o líder e os liderados desempenham funções em conjunto, transformando-a em um processo dinâmico que engloba toda a equipe.

4.4 Desafios

Foi possível observar que a maior parte das mulheres passaram por alguma situação desafiadora ou de dificuldade em algum momento de suas vidas profissionais. A E4 comenta que dentro do seu ambiente de trabalho não sentiu nenhum tipo de rejeição ou passou por dificuldades pelo seu gênero, porém, quando precisava fazer trabalho externos, sentia alguns tipos de desconfortos:

no desempenho das funções como gestora, por ser mulher, fora do serviço público, quando tu tem que te posicionar fora do serviço público como gestora, sim. A gente vê que tem uma grande dificuldade de tu ter o mesmo respeito do que os homens. Tu tem que demonstrar muito mais vezes que tu é capaz do que tu tenhas o respeito masculino, digamos assim, do que os homens precisariam. Fora do serviço público quando tem que te posicionar, né? Posicionar o órgão, digamos assim, a instituição que representa fora, assim, a gente vê muito, tem muito, sem dúvidas disso.

A E5 passou pelos mesmos problemas, além disso, a entrevistada sofreu alguns problemas por ser uma mulher gestora jovem:

(...) externamente, sim, externamente, em algumas situações em que eu tive que enfrentar e tentar dialogar com outras pessoas para tentar obter conquistas para dentro do serviço público, eu creio que sim. Não só por ser mulher, mas pela idade também. Isso conta muito, não é? Porque a questão de tu ser mulher e tu seres uma mulher jovem também influencia para que as pessoas tenham um certo, não digo descaso, mas que tem maior dificuldade de aceitação de propostas e outras coisas também.

É possível perceber este mesmo pensamento nas falas da E7, onde ela relata que foi uma trajetória longa e de inseguranças:

parece que em alguns momentos a mulher, ela encontra mais barreiras e essas barreiras, por alguns momentos, elas te trazem até uma certa insegurança. (...), mas até tu chegar nesse nível de eu posso e eu sou eu sou a responsável e eu vou assumir, eu vou falar e vai ser assim. É uma trajetória bem comprida.

A E8 pensa da mesma forma, a entrevistada relata que já sofreu todo tipo de preconceito na sua carreira pelo fato de ser mulher:

tudo que tu me perguntarem sobre preconceito eu estou na fila, eu estou na lista, eu estou enquadrada como, inclusive nos cargos de chefia, muitas vezes fui preferida justamente por ser mulher. As provas, como eu digo, nós temos que provar, enquanto os homens provam uma vez, nós temos que provar 3 vezes ou 4 vezes que somos capazes para fazer a mesma tarefa que um homem faria em apenas uma vez.

Estas falas vêm ao encontro do que diz Fenelon (2020), uma desvantagem atual enfrentada pelas mulheres no ambiente profissional é a persistência de estereótipos de gênero, os quais frequentemente as colocam em posição de desvantagem e exigem que elas demonstrem seu valor para progredir na carreira.

Em contrapartida, a E1 comenta que no setor público não sentiu nenhum tipo de rejeição ou preconceito, somente quando atuou no setor privativo:

aqui na parte pública (...) eu não senti muito e não sinto nenhum problema nessa liderança, não sinto. Agora, na atividade privada que sim, a gente sente diferença de tratamento é com relação à mulher ou homem. Tratamento, na posição da mulher na atividade privada, às vezes tu exerce uma função importante ali, mas às vezes não é olhado com toda a importância que tem que ser vista).

Segundo André (2009, apud FENELON 2020), existe uma forma de preconceito que está sendo combatida diariamente, porém de maneira sutil ainda persiste em diversos ambientes e setores, o preconceito contra as mulheres no mercado de trabalho em algumas áreas, onde certos cargos são designados apenas para os homens, excluindo assim a capacidade da mulher de desempenhá-los. Cabe ressaltar que a visão do autor, sobre preconceitos e machismo está relacionada com as falas da E11:

na política, sem dúvida, é um ambiente ainda muito machista, um ambiente com muito preconceito, um ambiente em que as mulheres precisam, infelizmente, ainda trabalhar 3 vezes mais que um homem para ter o mesmo espaço, então, sem dúvida, todos os dias é uma é uma briga diferente. (...) Então esse tipo de pré-julgamento, sem dúvida, ele atrapalha no desenvolvimento e ele é algo que a gente sente dia a dia.

Quando questionada sobre dificuldades na carreira por ser mulher, E9 comenta que ainda passa por problemas relacionados ao seu gênero, a entrevistada diz que as pessoas machistas não aceitam uma mulher em um cargo de liderança: *“Com certeza, em alguns momentos sim, encontramos muito essa parte, de não aceitarem que a mulher esteja à frente, vamos dizer assim. Pra quem é machista que a mulher está numa posição bem maior, então, sim em alguns momentos, sim”* (E9). Ceribeli, Lopes e Maciel (2021) falam que, embora tradicionalmente os cargos de liderança sejam ocupados por homens, o cargo de liderança ou chefia vai muito além de questões de gênero, trata-se de ser um líder pela sua capacidade e habilidade. A competência é um elemento essencial para as conquistas das mulheres no mercado de trabalho, que frequentemente constroem suas trajetórias profissionais dentro de uma organização através de habilidades e qualificações adquiridas ao longo do tempo.

Em relação às vidas pessoais e profissionais, quando questionadas se conseguem conciliar essas duas partes de suas vidas, foi possível observar um meio termo entre as respostas, algumas comentaram que com muito esforço conseguem distinguir suas vidas. A E6 fala que se não for capaz de conciliar, ela não consegue seguir em frente:

sim, consigo diferenciar, entrou aqui para o portão, é uma coisa, lá tem fora é outra. Sim consigo. diferenciar, conciliar, trabalho é trabalho, casa é casa. O meu lazer é o meu lazer, então nós precisamos das 3 coisas para seguir

em frente. Se não se consegue, né. Não posso só trabalhar.

Por outro lado, algumas entrevistadas relataram realmente não conseguem separar com facilidade suas vidas pessoais e profissionais, a E3 fala que tem dificuldades e gostaria de passar mais tempo com sua família.

não digo que seja um conciliar, né? A gente vai tentando, né? Não é algo assim que é o ideal ou perfeito, não. Agora eu comprei um curso de mestrado e foi bem difícil. A gente tem que ir abdicando de algumas coisas para poder... Gostaria mesmo que abdicaria um tempo a mais com a família às vezes, né? Para poder conciliar, não acredito que eu consiga, não.

A E1 diz que depois que casou e se tornou mãe, teve mais dificuldade em fazer a distinção entre vida pessoal e profissional:

sim, eu consigo conciliar, mas eu tenho que admitir que a vida profissional depois que me casei, me tornei mãe, ela, eu abdiquei muitas coisas da parte profissional para poder conciliar um pouco de trabalho e outro pouco dedicar minha casa, entendeste? Mas, eu consigo, mas eu consigo. Só que, como te digo, tenho que abdicar determinadas coisas. Tinha coisas que eu gostaria de estudar mais e ter mais, mais conhecimento, de fazer curso e as vezes eu não posso.

É possível perceber uma conexão entre a fala destas entrevistadas com os pensamentos de Querino, Domingues e Luz (2013, p.5):

a mulher contemporânea oscila entre o cuidado do lar e a profissão, sendo ainda milhões de mulheres prisioneiras do lar, já que não conseguem resolver um grande dilema: conciliar o cuidado dos filhos, as tarefas domésticas, com a profissão. Como são responsáveis pelo funcionamento do lar, algumas vezes as opções são poucas ou ineficientes para ajudá-las a lidar com as questões lar e profissão.

Pode-se perceber que algumas das entrevistadas passaram por alguns obstáculos durante suas trajetórias de carreira e precisaram enfrentá-los e superá-los.

Ao finalizar a análise de dados, a próxima seção tem como objetivo apresentar as considerações finais deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo versou sobre a trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança no setor público, tendo como objetivo geral analisar a trajetória de carreira de mulheres que ocupam cargos de gestão no setor público em Sant'Ana do Livramento/RS, a partir da análise dos dados recolhidos, acredita-se que este estudo tenha alcançado os objetivos propostos.

A partir dos dados obtidos, foi possível verificar uma grande constância nas trajetórias de carreiras dos sujeitos de pesquisa, onde a grande maioria acha que foi um percurso de sucesso, se sentem orgulhosas e conquistaram seus cargos por reconhecimento e por experiências obtidas em seus percursos profissionais, porém também foi observado que as entrevistadas passaram por alguns obstáculos e barreiras na vida profissional.

Em relação ao primeiro objetivo específico, analisar as características sociodemográficas das mulheres que atuam em cargos de gestão no setor público, foi possível observar que os sujeitos de pesquisas foram somente mulheres e suas idades variam de 32 a 56 anos e todas já atuaram ou ainda atuam em cargos de gestão no setor público municipal. É notável a experiência das pesquisadas, mesmo algumas com pouca idade, já possuem uma bagagem profissional de excelência, ainda mais na forma com que lideram, de forma simples, racional, mas também como as próprias entrevistadas relatam, com um pouco de emoção, pois segundo elas a liderança feminina é mais coração.

Como relatado anteriormente, foi possível notar que realmente a liderança feminina se difere da liderança masculina, pois possuem um lado afetivo, talvez por suas criações na infância, ou até mesmo pelo lado materno, na hora de tomada de decisões, elas ouvem todos os tipos de situações, antes de definir qualquer tipo de resolução, isso faz com que a liderança feminina analisada na pesquisa seja mais amistosa.

Sendo o preconceito e a rejeição uma das barreiras que as mulheres encontram durante sua trajetória profissional, foi possível destacar que, a partir do segundo objetivo específico, identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no setor público, algumas adversidades sofridas pelas mulheres na vida profissional foram identificadas, onde, de acordo com algumas das entrevistadas, ouviam comentários e provocações, em que, segundo elas, se fossem homens, não iriam receber esses tipos de críticas. Assim como, é notável que o machismo ainda está presente, principalmente no contexto político municipal, como afirmado por algumas das entrevistadas, em momentos de posicionamento das mulheres, elas sentem um tipo de menor expectativas vindas dos homens. Então a partir dos resultados obtidos na seção 4 do estudo, é possível analisar que sim, as mulheres passaram e ainda passam por desafios, principalmente em suas vidas profissionais.

A presente pesquisa também procurou mostrar esse novo espaço da mulher, tanto na sociedade quanto em posições de liderança, onde alcançou cargos e funções bastante concorridas, principalmente pelos homens, a partir de lutas e encarando preconceitos, e assim tentando buscar uma constância entre suas vidas pessoais e profissionais.

Vale ressaltar como limitação da pesquisa, a dificuldade de conseguir as entrevistas com os sujeitos de pesquisa, pelo fato das enchentes causadas no Rio Grande do Sul, algumas das entrevistadas precisaram viajar para as cidades mais afetadas, para poderem auxiliar nas demandas destes locais, com isso, resultou em um fator limitador da pesquisa.

Muito possivelmente, uma mudança significativa não deve ser esperada pelos homens no ambiente de trabalho, em que se encontram em uma posição mais vantajosa, com isso, é sugerida a inclusão de novas políticas públicas na cidade, onde as mulheres sejam menos prejudicadas, tanto na vida profissional como na vida pessoal. Portanto, ao elaborar a pesquisa percebeu-se a importância do estudo sobre a trajetória de carreiras de mulheres em cargos de liderança, pois é um cargo de muito respeito e relevância e precisamos sim, de mais mulheres atuando nesses postos, não somente no contexto público, mas também em organizações privadas. Da mesma forma, fica a título de sugestão para estudos futuros a aplicação deste mesmo tema de pesquisa, porém, com um maior aprofundamento no setor público, pois estes assuntos são necessários para o mundo acadêmico e precisam de mais espaço e relevância.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J.; VIEL, P. Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder¹. In: INTERCOM-SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO, 41º CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2018, Joinville. **Anais...** Joinville: INTERCOM, 2018.

ARAÚJO, A. M. C. Dossiê: Gênero no trabalho. **Cadernos Pagu**, [S. l.], n. 17-18, p. 131–138, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/45MWzhybHCcgPkyPYpwsrtR/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 7 out. 2023.

ARAUJO, M. P.; LAZZARI, K. C. V. Gênero e o Declínio das Políticas Públicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 12, n. 23, p. 291-315, 2020.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 189-217, 2002.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **ERA-revista de administração de empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BACKES, D. S. et al. Liderança em Enfermagem e saúde à luz do pensamento da complexidade. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 56, 2022. Disponível em :< <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/XLXgTvw8pBjN86hVLDCvtj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 14 jun. 2024.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: < https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gestao%20de%20pessoas%20lideranca%20e%20competencias%20para%20o%20setor%20publico.pdf>. Acesso em 14 jun 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**, 2013. 114 p. Disponível em: http://www.mulheres.ba.gov.br/arquivos/File/Legislacao/14_PlanoSacionaldePoliticaspaaMulheres2013.pdf. Acesso em 05 out. 2023.

CAITANO, F. D. S. **Retratos da liderança feminina no setor público: conquistas e barreiras**, 2019. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/1234516789/2718/1/Francinalda%20da%20Sil>

[va%20Caitano.pdf](#). Acesso em 18 nov. 2023.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; DE SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v. 2, n. 2, 2013.

CARNEIRO, B. D. O. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. Orientador: Marcelo Pineiro. 2016. 49 f. Trabalho de conclusão de curso. Bacharel em Administração Pontifícia Universidade Católica Do Rio De Janeiro, Curso de Administração, Rio de Janeiro, 2016.

CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N. Liderança Feminina: Um Movimento em Constante Construção. Interface. **Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.

CHANLAT, T. J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, V.35(6), pp. 67-75, 1995.

CUNHA, A. C. C.; SPANHOL C. D. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.

DE SOUZA, J. G. Desigualdade de gênero: a participação feminina na política brasileira. **Direito UNIFACS–Debate Virtual**, n. 228, 2019.

FENELON, B. C. **Mulheres empreendedoras no mercado de trabalho: dificuldades e motivações**. Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2020. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1235/1/Beatriz%20Fenelon%20tcc%202020.pdf>. Acesso em 15 jun. 2024.

FONTENELLE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/arquivos-diversos/publicacoes/publicacoes/topo-carreira-fim.pdf>. Acesso em 12 jun. 2024.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, B. L. O Mito do Gaúcho e suas repercussões na História da Educação do Rio Grande do Sul. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 2, n. 2, 2009.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2021. Disponível em: [Informativo Estatísticas de Gênero \[3\].indd \(ibge.gov.br\)](#). Acesso em 19 out. 2023.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 90-113, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, E.; SILVA, L. O.; ESTENDER, A. C.; NERY, S.; BOCK, C. P. A Importância do Desenvolvimento da Liderança. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2013.

MEDEIROS, A. S. **Liderança Feminina nas organizações**: Discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. 96 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014. Disponível em: < [Adriana Silva Medeiros \(jesuita.org.br\)](#)>. Acesso em 03 out. 2023.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras. **Encontro Nacional de Empreendedorismo**, v. 1, p. 164-176, 2000.

NOGUEIRA, C. O (s) discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol.9 n.2 pp. 57-72, 2006.

PEREIRA, M. F.; CECCATO, C. M. T.; DE MELO, P. A. A influência do líder no processo de criatividade dos funcionários de centros de ensino de uma universidade pública federal. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 2, p. 127-148, 2007.

PEREIRA, R.; DE ALMEIDA CUNHA, C. J. C. Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa. In: XLV ENANPAD, 2021. **Anais...** Anpad, 2021.

PUPIM, K. C. F.; LOURENÇO, M. V. O. **Liderança feminina sob a ótica do mercado de trabalho em época de pandemia: uma revisão literária**, 2022. Disponível em: < <http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7497/1/ARTIGO%20-%20Kely%20Cristina%20Florentino%20Pupim%20e%20Maria%20Victória%20Oliveira%20Lourengo.pdf>>. Acesso em 24 out. 2023.

QUERINO, L. C. S.; DOMINGUES, M. D. S.; LUZ, R. C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013.

RIBEIRO, M. A. A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta

dialética da carreira psicossocial. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 203-216, 2009.

REZENDE, F. V. D.; NETO, A. M. D. C.; TANURE, B. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

SALGADO, G. M. As mulheres no campo do direito: retratos de um machismo à brasileira. **Rev. Fac. Dir., Uberlândia-MG**, v. 44, 2016.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, v. 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SILVA, J. E. D.; GONÇALVES, L. J.; CORNELIUS, R. A. GESTÃO FEMININA X GESTÃO MASCULINA NO MUNDO EMPRESARIAL. In: *13º ENCITEC*, 2017, Paraná. **Anais[...]**. Paraná: FAG, 2017

SPUDEIT, D.; PINTO, M. D. S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, p. 115-148, 2022.

TERRA, E. **Carreiras exponenciais**: torne-se o protagonista da sua própria jornada profissional e multiplique suas oportunidades na era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202861/epubcfi/6/32\[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_CarreirasExponenciais_Cap03!\]/4\[EPUB_CarreirasExponenciais_Cap03\]/4\[idContainer018\]/12/1:342\[pan%2Chia\]](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202861/epubcfi/6/32[%3Bvnd.vst.idref%3DEPUB_CarreirasExponenciais_Cap03!]/4[EPUB_CarreirasExponenciais_Cap03]/4[idContainer018]/12/1:342[pan%2Chia]). Acesso em 02 out. 2023.

THOMAZ, G. C. **Mulheres de Pedra**: Liderança Feminina em Empresas do Setor de Granito, 2022. Disponível em: <

<https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/2953/TCC-LIDERANCA%20FEMININA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 25 out. 2023.

TOLFO, D. R. A. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

TORREÃO, N. A liderança feminina no desenvolvimento sustentável. **Revista Ártemis**, v. 7, 2007.

VAZ, E. R. D.; GALLON, S.; FRAGA, A. M. “We Go through a Bit of Everything”: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 1, p. 88-107, 2023. Disponível em : < <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/JHmfrvMZMwLnfXgR8NMKDmD/?lang=en>>. Acesso em 04 out. 2023.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 88-98, 2016.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WITTIZORECKI, E. S. et al. Pesquisar exige interrogar-se: A narrativa como estratégia de pesquisa e de formação do (a) pesquisador (a). **Movimento**, v. 12, n. 2, p. 9, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual sua idade?
2. Qual seu cargo atual? Há quanto tempo está nele?
3. Possui filhos?
4. Qual seu estado civil?
5. Como você avalia sua trajetória de carreira/profissional?
6. Como você chegou ao cargo de liderança?
7. Você sempre quis atuar em um cargo de gestão?
8. Como você se caracteriza enquanto líder?
9. Você acha que a liderança nas organizações públicas é diferente nas organizações privadas?
10. Você passou por algum tipo de dificuldade na sua carreira por ser mulher?
11. Analise o seu percurso profissional em comparação ao dos homens. Você vê diferenças? Quais?
12. De que forma você acha que a liderança feminina se difere da masculina?
13. Você sentiu algum tipo de rejeição/preconceito pelo fato de ser uma gestora mulher? Se sim, por quem? Colegas, colaboradores, outros?
14. Você consegue conciliar sua vida profissional e vida pessoal?

APÊNDICE B – QUADRO DE ORGANIZAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVOS	PALAVRAS-CHAVE	PERGUNTAS
ANALISAR A TRAJETÓRIA DE CARREIRA DE MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO EM SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS	Liderança/ Gestão	Como você avalia sua trajetória de carreira/profissional?
	Liderança Feminina	Como você chegou no seu cargo atual?
	Trajetória	Você sempre quis atuar em um cargo de gestão?
	Características	Como você se caracteriza enquanto líder?
	Desafios/Dificuldades	Você acha que a liderança nas organizações públicas é diferente das organizações privadas?
ANALISAR AS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DAS MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO.	Profissional/Pessoal	Análise o seu percurso profissional em comparação aos homens. Você vê diferença? Se sim, quais?
	Setor Público	Você acha que as mulheres possuem um percurso profissional mais difícil do que os homens?
	Gênero/Mulher	Você acha que a liderança feminina se difere da masculina?
IDENTIFICAR OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO.	Organizações privadas	Você sentiu algum tipo de rejeição/preconceito pelo fato de ser uma gestora mulher? Se sim, por quem? Colegas, colaboradores, outros?
	Carreira	Você consegue conciliar com facilidade sua vida profissional e vida pessoal?