

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE CURSO:
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROSIMEIRE DE OLIVEIRA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS DA TRAJETÓRIA
PROFISSIONAL DA MULHER AO ALCANÇAR CARGOS DE
LIDERANÇA.**

Maceió
2024

ROSIMEIRE DE OLIVEIRA SILVA

**UM ESTUDO SOBRE OS DESAFIOS DA TRAJETÓRIA
PROFISSIONAL DA MULHER AO ALCANÇAR CARGOS DE
LIDERANÇA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, pela Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Professora Adriana Alvarenga

Maceió
2024

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Helena Cristina Pimentel do Vale CRB-4/ 661

S586u Silva, Rosimeire de Oliveira.

Um estudo sobre os desafios da trajetória profissional da mulher ao alcançar cargos de liderança / Rosimeire de Oliveira Silva. – 2024.
58 f. : il.

Orientadora: Adriana Alvarenga Marques.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia.
Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 48-55.

Apêndices: f. 56-58.

1. Gestão profissional. 2. Desafios. 3. Liderança feminina. I. Título.

Folha da Aprovação

ROSIMEIRE DE OLIVEIRA SILVA

Um estudo sobre os Desafios da Trajetória Profissional da Mulher do alcançar cargos de Liderança.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora do curso de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, pela Universidade Federal de Alagoas, e aprovada em 03 de Abril de 2024.



Documento assinado digitalmente

ADRIANA ALVARENGA MARQUES

Data: 04/04/2024 15:41:31-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientadora Professora Adriana Alvarenga Marques
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade -
FEAC

Banca examinadora:



Documento assinado digitalmente

MILKA ALVES CORREIA BARBOSA

Data: 04/04/2024 15:24:09-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora – Professora Milka Alves Correia Barbosa
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade -
FEAC



Documento assinado digitalmente

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

Data: 04/04/2024 16:31:16-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Examinadora – Professora Fabiula Meneguete Vides da
Silva Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
- FEAC

Dedico este trabalho à minha doce mãe, a mulher mais guerreira que conheço, além de ser um exemplo de fé, superação e perseverança. Ela nunca desistiu e sempre me motivou a lutar pelos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo, agradeço ao meu Bom Deus, por sempre iluminar meus caminhos, renovar minhas esperanças e jamais me deixar desistir, por ter me fortalecido e tranquilizado meu espírito durante momentos difíceis na minha trajetória acadêmica.

Agradeço à minha doce mãe, M^a Quitéria, por todo esforço dedicado na criação solo de seis filhos, por seu amor incondicional e pelo incentivo nas horas de desânimo e falta de fé. A senhora é o maior exemplo de garra, perseverança e superação que levo por toda a vida.

Agradeço ao Amor da minha vida, Rodrigo Oliveira, pela paciência diária, pelas orações e incentivo durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Obrigada por me acompanhar durante várias noites em claro e por debater assuntos pertinentes comigo, me ajudando a encontrar um caminho e desenvolver.

Agradeço aos meus irmãos, Cida, Cláudio, Jane, Carlinhos e Dão, pelo cuidado e atenção em todas as fases da minha vida. Sem vocês eu não sou a Rose, a Meire ou a Meirinha. Aos amigos que conquistei durante os anos do ensino superior, especialmente a minha querida e parceira, Aline Mota.

Gratidão a minha gerente e amiga, Alana Barros, por sempre incentivar a busca pelo meu aperfeiçoamento profissional. E a minha querida orientadora Adriana Alvarenga, pela atenção aos detalhes e excelente condução na orientação, pelo suporte e tempo dedicado.

Agradeço a todos os professores que tive o privilégio de aprender com o compartilhamento de sabedoria e conhecimento, sou grata por toda dedicação e paciência ao ensinar.

Meu agradecimento também se estende a toda equipe administrativa e de coordenação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, na Universidade federal de Alagoas.

E por fim, a todos que fizeram parte direta ou indiretamente da minha formação acadêmica, a minha gratidão.

RESUMO

SILVA, Rosimeire de Oliveira. Um estudo sobre os desafios da trajetória profissional da mulher ao alcançar cargos de liderança. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2024.

Desde a sua inserção no ambiente de trabalho, a trajetória profissional da mulher é cheia de desafios, estes são ainda maiores quando alcançam cargos de liderança. Tendo em vista esse perfil multifuncional da mulher que a permite assumir diversos papéis seja no ambiente familiar ou na sociedade, além de buscar o reconhecimento e ascensão profissional no mercado de trabalho ao longo dos anos, o presente estudo busca responder as seguintes perguntas: Quais são os desafios enfrentados por uma mulher em sua trajetória profissional até o alcance de cargos de liderança? Como superá-los? Quais experiências de sucesso podem se tornar referências para outras mulheres? Para responder essas questões o principal objetivo deste trabalho é descrever os desafios que as mulheres enfrentaram em suas carreiras profissionais ao assumir cargos de liderança e entender as formas de superação. Para alcançar o objetivo proposto, a metodologia utilizada foi estudo de caso descritivo com abordagem qualitativa, os sujeitos da pesquisa foram mulheres na posição de liderança e como instrumentos de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Para análise dos resultados, utilizou-se das técnicas de análise do discurso. Dessa forma, constatou-se que são inúmeros os desafios enfrentados pela mulher na sua trajetória profissional, entre eles há a dupla jornada, o manter-se atualizada buscando sempre novos conhecimentos, a cobrança desproporcional por dar conta de tudo que muitas mulheres impõem sobre elas mesmas e, quando se é líder há também a preocupação com os resultados e a gestão de pessoas. É preciso manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional para ter sucesso na carreira profissional.

Palavras-chave: gestão de carreira; desafios; liderança feminina.

ABSTRACT

SILVA, Rosimeire de Oliveira. A study on the challenges of women's professional trajectory when reaching leadership positions. Course Completion Work (Bachelor of Business Administration). Faculty of Economics, Administration and Accounting, Federal University of Alagoas, Maceió, 2024.

Since entering the workplace, women's professional careers are full of challenges, which are even greater when they reach leadership positions. Considering this multifunctional profile of women, which allows them to assume different roles whether in the family environment or in society, in addition to seeking recognition and professional advancement in the job market over the years, this study seeks to answer the following questions: What are the challenges faced by a woman in her professional journey to reach leadership positions? How to overcome them? What successful experiences can become references for other women? To answer these questions, the main objective of this work is to describe the challenges that women faced in their professional careers when taking on leadership roles and understand the ways to overcome them. To achieve the proposed objective, the methodology used was a descriptive case study with a qualitative approach, the research subjects were women in leadership positions and semi-structured interviews were used as data collection instruments. To analyze the results, discourse analysis techniques were used. In this way, it was found that there are countless challenges faced by women in their professional career, including the double shift, keeping up to date by always seeking new knowledge, the disproportionate demand for dealing with everything that many women impose on them. same and, when you are a leader, you are also concerned with results and people management. You need to maintain a balance between personal and professional life to be successful in your professional career.

Keywords: career management; challenges; female leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização	10
1.2 Problema	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão de carreira	14
2.1.1 Plano de carreira	15
2.1.2 Plano de Sucessão	17
2.2 Desafios da carreira	19
2.3 Desafios da ascensão de carreira para mulheres	22
2.3.1 Desigualdade de gênero	22
2.3.2 Dupla jornada	24
2.4 A mulher na ascensão a cargos de liderança	25
2.5 Liderança Feminina	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	29
3.1 Classificação e caracterização do estudo	29
3.2 Sujeitos da pesquisa	30
3.3 Instrumento de coleta de informações	31
3.4 Técnica de análise das informações	32
3.5 Limitações do estudo	33
4 RESULTADOS DA PESQUISA	34
4.1 Dados das respondentes e atividades pertinentes ao cargo	34
4.2 Trajetória profissional	36
4.3 Desafios do encareiramento	40
4.4 Conselhos para mulheres que desejam alcançar cargos de liderança	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – ROTEIRO	57
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	58

1 INTRODUÇÃO

Para falar sobre os desafios da liderança feminina, faz-se necessário entender que o cenário atual do mercado de trabalho no mundo é uma consequência das estruturas sociais e econômicas do passado. A Revolução Industrial (séculos XVII e XIX) é considerada como um marco importante para a imersão da mulher nessa esfera, além do conjunto de transformações econômicas e sociais que resultaram na aceleração do crescimento econômico no mundo (Hobsbawm, 2000).

Segundo Streit e Rodrigues (2017), durante a segunda guerra mundial (século XX) a mão de obra feminina representou grande relevância, preenchendo posições deixadas pelos homens que estavam no campo de batalha, a fim de garantir os insumos à guerra e ao país, apesar de sua significância, o trabalho era executado em condições precárias e ambientes insalubres, e a remuneração significativamente inferior a dos homens.

Segundo Nogueira (2004, p. 13), “[...] se por um lado o ingresso do trabalho feminino no espaço produtivo foi uma conquista da mulher, por outro lado permitiu que o capitalismo ampliasse a exploração da força de trabalho, intensificando-a através do universo do trabalho feminino”.

Pinto (2008, apud A. Jurídico, 2009, p.33) revela que:

Com a consolidação do sistema capitalista, no séc. XIX, inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com a revolução industrial (desenvolvimento tecnológico, surgimento das máquinas), boa parte da mão de obra feminina foi transferida para dentro das fábricas. Nessa época, o trabalho da mulher foi muito utilizado, principalmente na operação das máquinas. Os empresários preferiam as mulheres nas indústrias porque elas aceitavam salários inferiores aos dos homens, porém faziam os mesmos serviços que estes. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, salários baixos, trabalhando muitas vezes em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que lhes eram possíveis, só para não perder o emprego. Além de tudo, a mulher deveria, ainda, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Não se observava uma proteção na fase de gestação da mulher, ou de amamentação (Pinto, 2008, apud A. Jurídico, 2009, p 33).

De acordo com Thompson, ao pesquisar o trabalhador inglês no início da década de 1830 é possível dizer que: “[...] a força de trabalho adulto nas indústrias têxteis do Reino Unido atingia 191.671 pessoas, das quais 102.812 eram mulheres e apenas 88.859, eram homens” (Thompson, 1987, p. 170). Ademais, conforme Hobsbawm (2000) demonstra que em 1838, em relação ao total de operários empregados nas fábricas de tecidos na Inglaterra 23% eram homens e 77% eram mulheres e crianças.

Com o advento da industrialização no Brasil, ainda no início do século XX, as oportunidades de emprego formal em fábricas começaram a surgir, principalmente nas

indústrias têxtil e de vestuário. Anteriormente, as mulheres sempre estiveram envolvidas em atividades produtivas, especialmente nas áreas rurais, onde muitas vezes participavam de atividades agrícolas e familiares. Todavia, com a mudança econômica em ascensão, há também a transformação do papel da mulher na sociedade brasileira indo além de suas responsabilidades domésticas e assumindo ainda o compromisso financeiro com a família (Barreto, 2019).

Apesar de existir uma sociedade em que as mulheres ainda não possuíam direito ao voto, foram difundidas medidas de apoio para rompimento de um conjunto de crenças disfuncionais em relação à capacidade feminina. No início do século XX as mulheres começam a luta por igualdade social, salários justos, condições de trabalho adequadas e acesso a cultura (Prado, 2010), seus direitos básicos, questionando seu papel no meio social, antes dominado pelos homens, e iniciando a sua participação no mundo organizacional.

O grande marco das conquistas femininas em território brasileiro se deu no dia 24 de fevereiro de 1932, nesta data foi instituído o voto feminino e o direito de serem eleitas para cargos nos poderes Executivo e no Legislativo (Prado, 2010). No que diz respeito ao avanço da mulher no mercado de trabalho, Maria (2012) explica que surge então uma nova mentalidade conveniente ao gênero feminino, pelo menos em um contexto jurídico-político em debater e elaborar legislações e demais instrumentos que tragam maior equidade. Castells (1999) salienta que “trabalho, família e mercados de trabalho passaram por profundas transformações” no último quarto do século XX, devido à “incorporação das mulheres no mercado de trabalho remunerado”.

1.1 Contextualização

Embora tenham sido evidenciados progressos na consolidação dos direitos das mulheres em todo o mundo e principalmente no início do séc. XX, ainda há questionamentos quanto ao alcance de uma posição de igualdade em relação aos homens. O avanço foi significativo ao longo dos anos, mas é possível observar que as mulheres enfrentam desafios únicos em seu contexto profissional e esses desafios podem estar relacionados a vários fatores, incluindo suas responsabilidades como mães e administradoras do lar, bem como barreiras de gênero profundamente enraizadas na sociedade (Guimarães, Cruz e Gonçalves, 2023).

Sergio (2022) afirma que há fatores que dificultam a inserção da mulher no mercado de trabalho, tais como:

- A diferença salarial que coloca o Brasil em penúltima colocação das Américas no quesito de igualdade de salário e na posição 124ª de 142 países avaliados; de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBGE (2019) no ano de 2018 o rendimento médio das mulheres no grupo de diretores e gerentes era de R\$ 4.435, o que correspondia a 71,3% dos homens, cuja média era de R\$ 6.216.

- A dupla jornada entre maternidade e carreira que de acordo com o IBGE, as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas por semana às atividades de casa, enquanto os homens gastam metade do tempo, sendo em média 10,9 horas;

- A síndrome da impostora que se refere à falta de autoestima para desempenhar uma função em espaços tradicionalmente masculinos, consequência de uma cultura de socialização diferenciada e da educação e valores distintos.

Além disso, o assédio no ambiente de trabalho também é um fator apontado por Vieira (2020) em sua pesquisa no G1 onde afirma que 40% das mulheres dizem que já foram xingadas ou ouviram gritos em ambiente de trabalho contra 13% dos homens.

A desigualdade de gênero também é um aspecto negativo na carreira profissional da mulher. Ridgeway e Smith-Lovin (1999) apontaram que gênero é um sistema de práticas sociais existente na sociedade, que define e constitui as pessoas como diferentes e organiza relações desiguais de acordo com essa diferença. O Relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020 apontou que há uma lacuna média de 31,4% na diferença entre gêneros, considerando-se todos os continentes, com uma expectativa de ser superada em 99,5 anos. No ranking geral, o Brasil está na 92ª posição, com uma lacuna de 30,9%, cuja superação tende a ocorrer em 59 anos (Wef, 2019).

Apesar de todos os desafios, a mulher avançou no mercado de trabalho e com o passar dos anos foi se adaptando à sociedade, explorando caminhos e oportunidades em ambientes tidos como masculino, e que outrora, não teriam acesso, alcançando também cargos mais altos e de liderança. O fato é que a luta diária da mulher é caracterizada pela sua habilidade de adaptação e a busca incessante de provar sua capacidade (Brandão, 2023).

Em relação a papéis de liderança, as mulheres brasileiras alcançam 40% de representatividade, porém esse percentual diminui à medida que se sobe na hierarquia. Vale ressaltar que apenas 19,4% das empresas no Brasil possuem mulheres no topo da liderança. Na política, a lacuna é ainda maior considerando a participação no parlamento (15%), em posições ministeriais (9,1%) ou na chefia de estado (Wef, 2019).

Ainda é perceptível a segregação de gênero para cargos de liderança, pois uma pesquisa realizada com 500 empresas onde o total de mulheres era 325.000, somente 2% destas ocupavam altos cargos nas organizações, sendo que desta quantidade apenas 19% tinham cargos de executivos chefes ou CEO's (Da Silva, 2020)

Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), exercer a liderança é saber se adaptar às mudanças e facilitar para os seus liderados essa adaptação, descobrindo o que os motiva, despertando sua criatividade, a comunicação e a prática da flexibilidade, com isso, a definição de liderança não é apenas representar um grupo de colaboradores na hierárquica de uma empresa, mas sim influenciar e conduzir a equipe para conquista dos objetivos. Partindo dessa ideia, entende-se que um líder será sempre aquele detentor de maior influência sobre os demais, porém, seu sucesso dependerá exclusivamente dele.

1.2 Problema

Apesar das conquistas apresentadas ao longo dos anos, o mercado de trabalho continua sendo um desafio para mulheres na sociedade moderna. Por muitos anos elas foram limitadas a tarefas domésticas e aos cuidados da família; mas, tendo em vista o seu perfil multifuncional que permite assumir diversos papéis seja no ambiente familiar ou na sociedade, além de buscar o reconhecimento e ascensão profissional no mercado de trabalho ao longo dos anos, surge o questionamento: Quais são os desafios enfrentados por uma mulher em sua trajetória profissional até o alcance de cargos de liderança? Como superá-los? Quais experiências de sucesso podem se tornar referências para outras mulheres?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Descrever os principais desafios que as mulheres enfrentaram em suas carreiras profissionais ao assumir cargos de liderança e entender as formas de superação.

1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar os cargos de liderança e suas principais atribuições na percepção da respondente;
- Apresentar a trajetória profissional das mulheres que alcançaram cargos de liderança;

- Identificar os desafios enfrentados e as formas de superação no crescimento da carreira, na percepção das respondentes;
- Propor sugestões para mulheres que desejam alcançar cargos de liderança.

1.4 Justificativa

A relevância deste trabalho consiste no apontamento dos principais desafios e dificuldades do gênero feminino ao ascender profissionalmente nas organizações, bem como relata maneiras práticas de superá-los, considerando que esse entendimento será importante no contexto profissional e acadêmico da administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de carreira

Em razão do aumento da competitividade industrial e a globalização da economia, as organizações precisam repensar as formas de disponibilização de produtos ou serviços com a garantia da qualidade, menor preço e menor prazo de entrega. Á vista disso, para manter-se competitivas é preciso ir além do processo de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos, elemento essencial para sua preservação, consolidação e sucesso (Oliveira, 2001).

A Gestão de Carreira é um tema relevante e fundamental para os indivíduos na condição de profissionais e para as organizações, pois ela é responsável por apresentar uma perspectiva em relação às metas e planos de vida pessoal e profissional (Provenzi e Flach, 2018).

Caldas (2017) destaca que o sucesso de uma organização depende das qualificações dos seus colaboradores, e a falta de qualificações pode impactar negativamente no seu sucesso. Segundo Dutra (1996), de um modo geral, as pessoas não planejam suas carreiras, mas iniciam-nas através das oportunidades proporcionadas pelo ambiente. O ambiente atua sobre os indivíduos, adaptando-os e alterando suas preferências e características. O autor afirma que, as pessoas devem olhar para si mesmas e tentar descobrir o que gostam, além de suas habilidades, o que as satisfaz e o que as estimula, antes de pensarem nas oportunidades de carreira que o ambiente de trabalho oferece. Neste sentido, serão capazes de identificar e explorar oportunidades na medida em que surgirem ao longo de suas trajetórias profissionais. Ademais, é responsabilidade das organizações identificar as demandas dos indivíduos e da própria organização.

Segundo Dutra (2008), a Gestão de Carreira consiste em um processo pelo qual os profissionais criam, estabelecem e monitoram os objetivos e estratégias de carreira. Segundo o autor, a otimização desses processos, através de uma gestão estruturada de carreira, resulta em pessoas mais produtivas e com melhores resultados. Peres (2011) complementa essa definição ao salientar a relevância da persecução desse processo ao longo do tempo.

Paixão e Silveira (2017) afirmam que cada indivíduo tem a responsabilidade de planejar a carreira, e que as organizações diante do planejamento de carreira de seus indivíduos, são responsáveis pela Gestão de Carreira. Esse tema vem se desenvolvendo ao longo dos anos, pois o mercado profissional está cada vez mais competitivo e flexível. Nesse

sentido, diante do cenário brasileiro, as publicações científicas que abordam o tema gestão de carreira vêm evoluindo continuamente (Junior; Santana; 2014).

É essencial que as organizações também adotem planos de sucessão que possam impactar diretamente os resultados e a sustentabilidade dos negócios, uma vez que essa dinâmica deve abranger áreas estratégicas, aprimorar as habilidades das lideranças e encorajar a colaboração verdadeira durante as mudanças, independentemente dos motivos que levaram ao rearranjo organizacional (Leone, 2015).

2.1.1 Plano de carreira

De acordo com Dutra (2018a), a carreira ou trajetória profissional de um indivíduo envolve uma variedade de estágios e mudanças que refletem as necessidades, motivos e aspirações individuais, além de expectativas e exigências da organização e da sociedade. No que diz respeito ao indivíduo, compreende o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto que na organização, compreende políticas, procedimentos e decisões relativas a espaços ocupados, compensação e movimentação de pessoas. Essas perspectivas são equilibradas pela carreira dentro de um contexto de constante adaptação, progresso e mudanças.

Para Lucena (2013, p.145) o “Plano de Carreira compreende o planejamento da carreira do indivíduo, a partir de uma formação profissional básica, geralmente identificada como ‘vocação profissional’. Definido esse plano, o profissional procura realizá-lo através de seu trabalho na organização”.

O plano de carreira é utilizado como uma ferramenta administrativa com a finalidade de proporcionar oportunidades de ascensão profissional, aprimorar as competências profissionais, permitir o entendimento integrado das atividades da empresa, identificar novos líderes e incentivar um movimento contínuo dos funcionários nos postos de trabalho. Considera-se que esses resultados são significativos quando estão diretamente ligados aos fatores de motivação e crescimento pessoal dos indivíduos. O êxito da empresa se dá pela identificação do funcionário no plano de carreira e pela criação de expectativas de crescimento, em que cada colaborador se torna o detentor de sua própria trajetória profissional. A elaboração do plano de carreira é fundamentada pela Administração de Cargos e Salários, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Capacidade das pessoas; e deve estar integrada com os demais programas de recursos humanos: avaliação, treinamento e

recrutamento interno, a fim de promover o progresso do funcionário e, conseqüentemente, a sua melhor inserção na organização (Oliveira, 2001).

De acordo com Pontes (1991), o plano de carreira ou de cargos estabelece a inter-relação entre os cargos e os caminhos que os funcionários têm à disposição para o seu crescimento profissional. Oliveira (2001) afirma que o objetivo do plano de carreira é exercitar novas habilidades que podem ser adquiridas durante as movimentações verticais ou horizontais, favorecer uma visão sistêmica da organização, por meio do rodízio planejado nas diversas unidades, valorizar a capacidade de generalista em vez de especialista, incentivar o crescimento pessoal dos indivíduos, através do conhecimento de novas habilidades, e motivar os funcionários com a movimentação nos postos de trabalho. O plano de carreira proporciona à organização uma equipe com uma visão empresarial, multifuncionalidade profissional e identificação de gerentes e líderes potenciais.

Para Pontes (1998) o desenvolvimento profissional dos empregados é o principal objetivo de um plano de carreira. Sendo assim, ao elaborar um plano de carreira, pelo menos duas estruturas são possíveis. Uma forma de atuação é composta por cargos que complementam trajetórias de carreira, enquanto a outra é composta por segmentos de carreira, em que o foco principal é o indivíduo. O autor também afirma que a grande parte dos funcionários tem o objetivo de se desenvolver profissionalmente, no entanto, nem todos têm conhecimento do plano de carreira oferecido pela empresa ou compreendem suas vantagens. Muitas vezes, os funcionários não têm acesso às informações sobre o plano e não se preparam adequadamente.

Os autores Carvalho e Nascimento (1997) concordam que a ascensão de funcionários competentes e motivados é uma boa combinação de seu trabalho profissional e a disposição das empresas em investir na "prata da casa". O plano de carreira proporciona à organização a oportunidade de elevar os seus funcionários mais aptos para o topo da hierarquia. Dessa forma, é importante que a carreira seja analisada em níveis de complexidade, pois, à medida que o profissional assume responsabilidades e atribuições mais complexas, ele se desenvolve e acrescenta mais valor à organização.

Dutra (2018b) considera relevante para as organizações que o próprio profissional assuma o protagonismo do seu desenvolvimento profissional, pois essa é a principal fonte de inovação, competitividade e maturidade organizacional. O planejamento de carreira é uma das formas de integrar e motivar as pessoas que almejam o crescimento dentro de uma instituição com os objetivos de negócio e, para

isso, essa ferramenta auxilia no estabelecimento de metas e objetivos que visam à capacitação do profissional para alcançar a ascensão profissional. O autor também adverte que essa orientação deve ser considerada na sucessão para identificar os principais candidatos e, sobretudo, os planos de ação que já foram elaborados. Observando também que o plano de carreira deve ser considerado como o desenvolvimento individual dos funcionários, enquanto o plano de sucessão é mais voltado para a preocupação com o futuro da organização.

2.1.2 Plano de sucessão

Apesar de o tema sucessão ser recorrente nas organizações, somente nos últimos anos ela adquiriu um lugar de relevância no ambiente corporativo. Chiavenato (2020a) afirma que há dois fatores centrais que dificultam as empresas modernas no que diz respeito à formação de sucessores para a liderança, são eles: a confirmação de que esse processo não ocorre do dia para a noite; e o conflito existente com a cultura imediatista que prevalece nas organizações, fruto de uma visão voltada à obtenção de resultados no curto prazo.

De acordo com Dutra (2018a), o plano de sucessão (ou encarreiramento) é um evento natural e inevitável, mas sua sobrevivência como um sistema mais organizado e estratégico no que diz respeito à gestão de seus recursos humanos pelas organizações é, de fato, um pouco mais recente. Um plano sucessório bem elaborado pode assegurar a longevidade das empresas, uma vez que a ausência de sucessores para as posições estratégicas pode resultar na perda de valor de mercado para as instituições privadas (Ferreira, 2015; Groves, 2018).

Segundo Pontes (2002), um plano de sucessão é a transposição da situação atual para uma situação futura. De acordo com Dutra (2000), a questão da sucessão na empresa moderna está se tornando cada vez mais relevante, pois quando se fala de planejamento, o processo sucessório é essencial para que o negócio cresça e sobreviva por gerações. Esse processo deve permitir o fortalecimento da empresa em relação ao futuro, incluindo questões de identidade estratégica, como os valores, a missão, a visão e os objetivos a serem alcançados, até a identificação de uma nova liderança para gerir a organização.

O planejamento do processo sucessório também atende à necessidade de promover mudanças, aprimorando a habilidade de atingir objetivos, uma vez que há uma programação de ações e objetivos a serem alcançados (Leone, 2005). Para Ward (2006) dentre os principais argumentos a favor do planejamento sucessório se encontram: aumento das opções e da capacidade de resposta diante de mudanças do ambiente, acréscimo de

informação e de conhecimento, otimização da capacidade da empresa de entender o funcionamento do negócio e, conseqüentemente, aumentar a eficiência de sua gestão.

A definição apresentada por Lucena (2013, p. 122) afirma que: “Plano de Sucessão compreende a identificação e análise de pessoas para ocuparem posições de maior conteúdo e maiores responsabilidades, de acordo com as linhas de sucessão estabelecidas e em prazos estimados. As indicações são fundamentadas no desempenho, na capacitação profissional e no potencial, confrontados com as exigências (natureza do negócio, objetivos, estratégias empresariais, características do trabalho e ambiente externo)”. Dessa forma, compreende-se que para elaborar um plano de sucessão, é imprescindível que os cargos estejam bem estruturados em carreiras e que o objetivo de um plano de sucessão é analisar os possíveis candidatos para as vagas futuras, levando em consideração os possíveis candidatos internos.

Para Filho (2013), ainda quanto aos Planos de Sucessão (ou Encarreamento), podemos notar que há pelo menos quatro alternativas:

1. Plano de Sucessão Gerencial: para funções-chave, necessidade de familiaridade com a empresa e sua cultura. Não pode haver improvisações. A empresa precisa sempre dispor de pessoas preparadas para as oportunidades e necessidades quem surgirem.

2. Plano de Sucessão para Cargos Técnicos (críticos): cargos que não podem ficar vagos e são de difícil reposição. A empresa precisa garantir que haja substitutos indicados e sendo desenvolvidos.

3. Plano de Sucessão a partir de um determinado nível: para níveis que compõem cargos de maior complexidade ou responsabilidade, a empresa precisa ter profissionais à altura para eventual substituição.

4. Sistema aberto de acesso e desenvolvimento de carreira: trata-se de recrutamento interno, por meio de divulgação de vagas existentes e candidatura espontânea.

O autor ainda afirma que fatores como o tamanho da empresa, estratégias de expansão ou redução, e estratégias de diversificação, modernização e/ou internacionalização são fatores que afetam diretamente os planos de encarreamento.

2.2 Desafios da carreira

Souza (2007) afirma que o desenvolvimento profissional está relacionado à satisfação pessoal e à qualidade de vida. Profissionais que querem crescer na carreira precisam ser criativos, empreendedores, enfrentar mudanças e melhorar suas habilidades para superar os desafios da ascensão de carreira. Para isso, é preciso se adaptar a diferentes situações, ter flexibilidade e ser persistente. Pessoas abertas para novas ideias e inovações seguem o caminho dos empreendedores, sempre buscando alternativas para o sucesso da organização (Bruxel & Junqueira, 2011).

No entanto, os trabalhadores contemporâneos desejam construir suas carreiras e se autorealizar através de um trabalho relevante, apesar das dificuldades que enfrentam para se adaptar aos incertezas que o mundo do trabalho impõe (Linzmeier, 2014). Para Souza (2020), os obstáculos que se apresentam podem ser de natureza interna, relacionados ao conjunto de aptidões e capacidades do sujeito, bem como de natureza externa, referentes ao contexto laboral e ao mercado em que ele se encontra.

De acordo com Albury (2012), os melhores empregos requerem que as pessoas tenham a capacidade de pensar, divergir, escolher, resolver problemas práticos, ter facilidade para se comunicar e trabalhar em equipe, além de ter um perfil empreendedor, ser criativo, possuir a capacidade de organizar e combinar informações, apetite pelo conhecimento e disposição para procurar ainda mais conhecimento. Para acompanhar as mudanças do mercado, as empresas precisam participar do desenvolvimento do trabalhador educando, treinando, qualificando e especializando, porque “os cérebros são os bens mais valiosos de uma empresa” (Leitão, 2012).

Além disso, a busca por profissionais passou a ir além das qualificações técnicas específicas, gerando um novo desafio de desenvolvimento para os profissionais, pois, cada vez mais as empresas valorizam a importância das soft skills, definidas como as habilidades interpessoais e comportamentais, como a comunicação eficaz, trabalho em equipe, empatia, resolução de conflitos, adaptabilidade, liderança e pensamento crítico (Exame, 2024; Rabello, 2023). Desenvolver essas habilidades ajudam no relacionamento, colaboração e liderança, além de facilitar na resolução de os diversos desafios trajetória profissional e na vida cotidiana.

Conciliar a vida pessoal e profissional também pode ser um desafio para muitos profissionais que buscam ascensão na carreira, pois a pressão por resultados, a busca por crescimento e reconhecimento podem prejudicar a qualidade de vida e bem-estar pessoal.

Tanure (2002), afirma que esse dilema, e a busca pelo equilíbrio, está presente em todas as organizações e nas mais variadas classes trabalhistas, porém torna-se mais evidente nos cargos de gerência e diretoria, que podem dedicar até 71% do seu tempo para o trabalho e apenas 29% atividades pessoais. Embora a dedicação e o comprometimento no trabalho gerem resultados positivos e até imediatos, o ser humano foi criado para relacionamentos e a família é a organização principal para o bem estar ao longo prazo. Se o desequilíbrio perdura, é possível ter uma carreira de sucesso, porém, na vida pessoal pode resultar em fracasso (Christensen; Allworth; Dillon, 2012).

Em relação aos fatores externos que dificultam a carreira profissional, há o mercado global em constante evolução e as mudanças no capitalismo contemporâneo que se deram pela tecnologização, pela internacionalização e pela competição, resultaram na evolução dos mercados econômicos, e, simultaneamente, uma crise no mundo do trabalho, com menos vagas de trabalho, aumento das formas precárias de inserção do trabalhador, salários menores e dificuldade para proteger a força de trabalho. Com a reestruturação mercadológica, foram adotadas novas formas de organização do trabalho e modelos de gestão de pessoas com a finalidade de aumentar a produção, diminuindo custos (Blanch Ribas, 2003).

A instabilidade econômica afeta diretamente o mercado de trabalho, tornando-o mais volátil e incerto. Os profissionais precisam se adaptar rapidamente às mudanças, além de lidar com a possibilidade de demissões em massa, cortes de gastos e redução de investimentos, o que pode dificultar a progressão profissional. OIT (2013) diz que um problema para o crescimento econômico é que há diminuição da produtividade resultante da incapacidade de gerar postos de trabalho de qualidade. “A explosão do custo trabalho sem uma contrapartida de ganhos de produção comprometerá a geração do emprego futuro” (Pastore, 2013).

Segundo Linzmeyer (2014), a velocidade das mudanças entre as economias centrais é intensa e desigual, o que leva ao desenvolvimento de estratégias de crescimento que têm como objetivo superar os desafios da competitividade. A aprendizagem e a capacitação técnica são obrigatórias, pois a falta deles pode levar a estagnação profissional. O trabalho não é apenas uma forma de realização pessoal, é um meio de produtividade que tem objetivos quantitativos, como o resultado, o lucro e a rentabilidade. Essa busca incansável por produtividade e eficiência pode levar ao estresse e à pressão exagerada, afetando a saúde mental e física dos indivíduos.

Linzmeier (2014) também defende que a velocidade do desenvolvimento tecnológico causa uma diminuição nas oportunidades de emprego, visto que os profissionais precisam de manter atualizados, o que pode ser um desafio para muitos. Além disso, a competição tornasse acirrada, pois as competências técnicas não são mais suficientes, também são exigidas competências como: polivalência, flexibilidade, agilidade com visão globalizada e a disponibilidade com dedicação quase absoluta. A eficiência torna-se o valor central na busca pela competitividade, e o sucesso profissional é, muitas vezes, interpretado como aumento da produtividade e lucro. Para o autor, isso faz com que as pessoas que conseguem alcançar os objetivos do mercado sejam elatizadas e os trabalhadores que não alcançam seus objetivos sejam esquecidos.

Para acompanhar as mudanças do mercado de trabalho, os trabalhadores que buscam estabelecer uma carreira precisam estar atualizados e munidos de conhecimento. O Mapa do Trabalho Industrial 2022-2025 - estudo realizado pelo Observatório Nacional da Indústria para identificar demandas futuras por mão de obra e orientar a formação profissional de base industrial no país - mostra que até 2025 o Brasil precisará qualificar 9,6 milhões de pessoas em ocupações industriais, sendo 2 milhões em formação inicial – para repor inativos e preencher novas vagas – e 7,6 milhões em formação continuada, para trabalhadores que precisam se atualizar (Veja, 2022).

De acordo com Malvezzi (2000), uma das características marcantes da globalização é a reinstitucionalização do trabalho, configurada pela diferenciação da estrutura ocupacional, pela diversificação dos contratos e pela diminuição das fronteiras entre as profissões. Assim sendo, a nova forma de trabalho emergente evolui para um conjunto de tarefas menos relevantes e mais flexíveis, criadas mais pelas pessoas do que pelas organizações. Os impactos da competição, tecnologização e mundialização estão sendo assimilados forçando o trabalhador a se adequar às exigências do novo mercado de trabalho. Assim, as melhores oportunidades são reservadas àqueles com maior capacidade de adequação ao moderno modelo de produção atual e com habilidades para lidar com a nova realidade sem se preocupar em adequar-se à sua subjetividade.

Assim, percebe-se que na administração de carreira, combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas empresas com o planejamento pessoal da trajetória profissional de seus colaboradores é algo crucial e difícil de realizar (Dutra, 1996).

2.3 Desafios da ascensão de carreira para mulheres

2.3.1 Desigualdade de gênero

Para Ribeiro e Silva (2022) a questão de gênero está presente no relacionamento social entre homens e mulheres e seus efeitos são evidentes quando se observa o progresso da sociedade em seus contextos cívicos e culturais.

Oliveira (1999, p.67) afirma que “as relações de gênero não são produtos de um destino biológico, mas, antes de tudo, construções sociais que tem uma base material”. Ou seja, homens e mulheres não são grupos biológicos distintos, mas sim dois grupos sociais ligados por relações sociais específicas (relações sociais de gênero) que têm uma base material, neste caso o trabalho.

Leticia et al (2008, p.70) esclarece que:

As relações de gênero, portanto, se configuram numa construção social e cultural à medida que representam um processo contínuo da produção do poder de homens e mulheres nas diferentes culturas. Sendo assim, percebe-se que as diferenças de sexo repercutem diretamente nas relações de trabalho entre homens e mulheres. As atividades consideradas femininas estão sempre associadas com a função de reprodução, em geral, são as atividades que estão relacionadas ao espaço privado da família e à produção de valores de uso para o consumo familiar. Já as atividades destinadas à produção social e que são desenvolvidas no espaço público são tidas como uma atribuição masculina (Leticia, 2008, p.70).

De acordo com a Fundação Carlos Chagas (2008), no ano de 1970 apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam e em 2005 esse índice subiu para mais de 53%. Nota-se então que a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo de forma significativa e constante no decorrer dos anos. Ainda assim não ultrapassa o percentual de homens trabalhadores de 73,6% (IBGE, 2006). Apesar desse crescimento favorável no ponto de vista quantitativo, a desigualdade de gênero nas empresas ainda é uma realidade no Brasil e no mundo (Cavazotte, Oliveira e Miranda, 2010).

Os autores Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001, p.1) ressaltam que: “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas, sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino”.

Outros autores também relatam sobre a desigualdade de gênero em suas pesquisas: Martin (2000) concluiu que as mulheres sofrem discriminação em suas atividades profissionais, são avaliadas de forma injusta e recebem remuneração inferior à dos homens em funções similares. Souza e Guimarães (2000) observam que embora as organizações sejam mais abertas à adesão de mulheres, nem todos os cargos são adequados para elas. Os cargos que exigem maior qualificação ou oferecem maiores possibilidades de progressão na carreira

ainda são predominantemente ocupados por homens. Segundo Dipboye e Colella (2005), a discriminação refere-se ao tratamento diferenciado das pessoas no processo de tomada de decisão e ao tratamento desigual baseado em preconceitos injustos.

Contudo, de acordo com o Art. 5 da Constituição Federal (Brasil, 1988): “Todos são iguais perante a lei. Não havendo privilégios, distinções, por motivo de nascimento, sexo raça, profissões próprias ou dos pais, classe social, riqueza, crenças religiosas ou ideias políticas”. Dessa forma, a lei estabelece que todos os seres humanos, sem distinção de gênero, podem exercer qualquer atividade com remuneração em uma organização, sem sofrer qualquer tipo de discriminação.

A discriminação existente no mercado de trabalho, não diz respeito apenas à qualidade das ocupações que são criadas tanto no setor formal quanto no informal, mas também em relação à diferença de remuneração entre homens e mulheres (Maia, & Lira, 2004).

Como consequência disso, a igualdade salarial, horas trabalhadas e oportunidades de subir de cargo ainda não é uma garantia (Bertolini, 2002). Nesse sentido, a discriminação, pode ser abordada de duas maneiras distintas: a) através da segregação salarial pura, na qual indivíduos com o mesmo rendimento recebem salários diferentes; e b) através da segregação ocupacional, na qual trabalhadores que realizam a mesma entrega recebem oportunidades diversas (Cambota, & Pontes, 2007).

Os autores Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) apontam que os homens ocupam a maioria dos cargos de maior responsabilidade dentro das empresas, além de receberem salários mais elevados. A discrepância salarial é uma das evidências de como a disparidade de gênero se perpetua no ambiente de trabalho, já que, mesmo em atividades idênticas, os homens tendem a receber salários superiores aos das mulheres. (Giuberti, & Menezes-Filho, 2005).

Santana Junior e Calado (2017) definem a disparidade salarial como o tratamento desigual entre indivíduos que trabalham na mesma função, tendo as mesmas competências, educação, experiência e produtividade. Contudo, recebem uma remuneração diferenciada devido a diversos fatores, entre eles, questões de gênero e raça. Essa teoria é apoiada por Becker (1957).

Além disso, Souza e Santos (2014) relatam que a inserção de mulheres no mercado de trabalho é marcada por um alto grau de discriminação em relação à qualidade dos cargos e, sobretudo, à diferença salarial entre homens e mulheres. Mesmo diante da evolução

feminina, desempenhando diversas atividades e obtendo maior nível de instrução, a remuneração não está adequada para o devido crescimento. Os autores ainda salientam que, apesar de haver uma evolução positiva para as mulheres no mercado de trabalho, a desigualdade salarial e o preconceito profissional e gênero ainda são percebidos. Além disso, afirmam que o desafio das mulheres atualmente é reivindicar e buscar reverter à desigualdade.

Milstersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna e Moura (2020) concordam que as diferenças salariais também são atribuídas à forte ligação entre mulher e família, pois há “interrupções” na carreira da mulher, como exemplo, a gestação e da educação dos filhos; a percepção social sobre os valores femininos; e a suposta preferência da mulher por um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que difere da visão masculina de busca por melhores posições. Entende-se que essas expectativas, colaboram com a cultura da sociedade, que estabelece o homem como provedor e a mulher como cuidadora da família.

2.3.2 Dupla jornada

França & Schimanski (1997) apontam que a inserção da mulher em um espaço por muito tempo considerado predominantemente dominado por homens, fez com que ela assumisse tanto o trabalho fora de casa quanto o trabalho doméstico, o que resultou na sobrecarregava de uma dupla jornada de trabalho.

Como destaca Perez (2001, p.52):

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem (Perez, 2001, P.52).

Uma pesquisa realizada em 2007, pela Fundação Carlos Chagas, sobre a execução de atividades domésticas por homens e mulheres, destaca que “os homens gastam nessas atividades, em média, 10,6 horas por semana e as mulheres, 27,2 horas”. Fica claro o excesso de responsabilidades das mulheres em relação aos homens. Além das atividades econômicas, as mulheres tarefas domésticas e pelo cuidado dos filhos e de outros membros da família.

Essa dupla jornada de trabalho, também pode ser considerada como mais um obstáculo nas suas possibilidades de participação integral e em igualdade nas condições do mercado de trabalho. Guérin (2003) chama esse obstáculo de desigualdade intrafamiliar, onde nesse cenário, algumas responsabilidades familiares, como o cuidado com os dependentes (crianças e idosos) e os trabalhos domésticos, foram e continuam sendo, predominantemente,

femininas. Dessa forma, é possível notar que essas responsabilidades - que são consideradas como deveres femininos - interferem no ingresso e na participação efetiva da mulher no mercado de trabalho.

O autor Vaistsman (2001, p. 16), afirma que “desempenhando múltiplos papéis na esfera pública e em suas vidas cotidianas, muitas mulheres deixaram de restringir suas aspirações ao casamento e aos filhos”. Dessa forma, percebe-se a mudança nas necessidades das mulheres como resultado do processo de globalização que as empurra para o mercado de trabalho; e também como os papéis femininos sofreram alterações após a sua entrada no mercado de trabalho.

Uma pesquisa realizada pelo Observatório Nacional da Família (2006) comprovou com dados do IBGE que o aumento da idade da mulher diminui o desejo por mais filhos, caindo de 72,9%, entre as jovens de 15 a 19 anos, a 40,2% na faixa dos 25 a 29 anos e a 13% entre 35 e 39 anos. A pesquisa também revela que mulheres com mais de 8 anos de estudos têm, em média, metade do número de filhos das que têm até 3 anos de estudo. Fica claro que há uma mudança nas aspirações da mulher a medida que ela se insere no mercado de trabalho buscando a projeção profissional.

2.4 A mulher na ascensão a cargos de liderança

Como já mencionado, nos últimos anos o trabalho feminino no Brasil e no mundo passou por inúmeras transformações. O ingresso da mulher na universidade, o aumento da escolaridade e a diminuição da taxa de fecundidade foram fatores que influenciaram a procura por novas oportunidades em suas carreiras profissionais (Bruschini, 2007).

O planejamento de carreira que visa o autoconhecimento, o aprendizado constante e a atenção a possíveis mudanças, também está relacionado ao desenvolvimento e a ascensão profissional da mulher. Dessa forma, tornou-se crucial a continuidade e o investimento em estudos para o ingresso, permanência e crescimento em uma organização (Loureiro; Costa; Freitas, 2012).

De acordo com Botelho (1999), as mulheres demonstram maior interesse em relação à carreira profissional. A mulher se desenvolve melhor numa rede de contatos e se sobressai em atividades em grupo, por serem mais organizadas e ter em suas principais características: a acessibilidade, humildade, dominação, objetividade e sensibilidade.

Coelho (2021) cita o resultado de uma pesquisa do IBGE realizada em 2018, onde demonstra que ao se avaliar a participação das mulheres em grupos de diretores e gerentes, o resultado

era de apenas 41,8% e seu rendimento médio (R\$ 4.435) correspondia a 71,3% do recebido pelos homens (R\$ 6.216). Já entre os profissionais das ciências e intelectuais, as mulheres tinham participação majoritária (63,0%), mas recebiam 64,8% do rendimento dos homens. Quanto à escolaridade, as mulheres apresentam maiores taxas de frequência no ensino fundamental e médio, bem como um índice maior quando avaliada a conclusão do ensino superior. Nessa linha, em 2017, quanto à representação política, as mulheres eram apenas 10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados, e quanto aos cargos gerenciais, ocupavam 39,1% das vagas, enquanto os homens, um total de 60,9% (IBGE, 2018).

Os dados da pesquisa corroboram as afirmações da autora Kanan (2010) que afirmou que as mulheres buscam investir mais em educação e obter vantagem sobre os homens no mercado de trabalho. Essa busca por qualificação é essencial para atingir objetivos específicos relacionados à carreira profissional.

A revista (Exame, 2000, p.9) registra que “as mulheres avançam no comando das melhores empresas para trabalhar [...] mulheres em cargo de direção ou gerência chegam a 34%”. Em 2010, em cargos de gerência, as mulheres ocupam 23% das vagas e os homens 77% (Exame, 2010, p.42). Sobre o “raio X das mulheres na liderança” em 2016, a revista divulga que “ainda são poucas as profissionais que chegam ao comando das 150 melhores empresas” [...] “gerentes 34% mulheres e 66% homens” (Exame, 2016, p.159). Analisando os resultados das pesquisas, observou-se que em quase três décadas houve uma manutenção do percentual de mulheres na liderança, apesar do declínio em 2010 de 11% conforme constatamos: 2000 (34%), 2010 (23%) e 2016 (34%)

É notório que, ao longo dos anos e mesmo com as transformações no mundo do trabalho e no papel da mulher, os homens ainda predominam no mercado corporativo, mas novas oportunidades surgem para a mulher que precisa conciliar a vida doméstica com a profissional. Com isso algumas organizações mantêm benefícios que ajudam as mulheres que são mães e precisam de maior flexibilidade (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Como já foi mencionado, a mulher enfrenta diversos desafios na ascensão de carreira e até chegar a cargos de liderança. No entanto é importante enfatizar a importância do equilíbrio entre vida e trabalho. Segundo Loureiro, Costa e Freitas (2012), essa conciliação pode gerar conflitos e sentimentos de culpa devido à ausência do lar e a terceirização de tarefas domésticas e maternas.

2.5 Liderança feminina

De acordo com os autores Davel e Machado (2001), a liderança é tida como um processo mútuo de auxílio entre líder e liderados, ou ainda como um relacionamento em que o líder deve ser capaz de impressionar e influenciar seus liderados para que os mesmos sintam-se motivados a buscar o mesmo objetivo. Tal influência também está ligada ao conceito de poder e autoridade: “A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais”.

No âmbito organizacional, a liderança pode ser notada quando, em uma formação de grupo, há a necessidade de comando em detrimento de atingir as metas e objetivos em comum. Dessa forma, o líder destaca-se como um elemento fundamental no alcance dos resultados (Bergamini, 2008). De acordo com Frankel (2007), a mulher é naturalmente uma líder e, sua singularidade é o que faz a diferença no atual conceito de liderança, características que são observadas pelas organizações que procuram novos tipos de líderes.

Minicucci (2007) afirma que há três pilares básicos da liderança que determinam o sucesso pessoal de um líder, são eles: a autocrática, democrática e liberal. O modelo autocrático é centralizado no líder, que toma todas as decisões, não compartilha ideias e não busca ajuda com sua equipe; o democrático utiliza do compartilhamento de ideias e objetivos com o grupo e estabelece métodos de trabalho em que todos possuem a liberdade de troca e opiniões; já o estilo de liderança liberal é totalmente aberto aos subordinados, onde as decisões do grupo são pouco influenciadas pelo líder (Chiavenato, 2004).

Esses pilares agregam o valor do líder quando usados no momento certo e nas circunstâncias provenientes de dentro da organização. Vale ressaltar que o profissional – líder – deve estar plenamente inteirado da cultura organizacional da empresa, os serviços que ela oferece ao seu público-alvo, quais são as metas estabelecidas, além de entender qual o perfil da sua equipe de trabalho. Para Nogueira (2012), o foco da cultura em pessoas e a facilidade de comunicação da mulher são retratados como competências em liderança comumente associadas à figura feminina.

Frankel (2007) destaca que o estilo de liderança feminino tem se destacando na sociedade, embora nem sempre seja valorizado pelas organizações. As mulheres lideram melhor porque são mais objetivas e possuem uma visão ampla, além de sempre buscar por novos conhecimentos e possibilidades. O autor enfatiza que as qualidades da mulher são próprias e há uma facilidade em influenciar as pessoas sem pressioná-las, o que torna o ambiente de trabalho mais agradável e propício ao desenvolvimento dos objetivos em comum.

Segundo a matéria “Empresas com mais mulheres na direção tem melhores resultados” publicada no jornal O Globo em 2007, uma pesquisa feita pela organização Catalysty (The Bottom Line: Corporation Performance and Women’s Representation on Boards), as 132 empresas com maior número de mulheres em suas diretorias foram as que tiveram os melhores resultados, e as 129 companhias (Lima, 2004) com menos mulheres na diretoria foram as que tiveram os piores resultados.

Contudo, considerando que cada ser humano é único, dotado de qualidades e limitações, compreende-se que cada líder tem suas próprias características. Também existem casos em que a pessoa nasce para liderar; isso é observado nos diversos pontos que a destaca de outros indivíduos no seu grupo organizacional, como, a sua agilidade, discernimento, motivação, observação, ousadia, autodomínio, influência, dentre outras (Gil, 2001).

Na publicação Liderança e Motivação (Cavalcante; Carpilovsky; Lund, 2006, p. 37-38) apresentam as definições de maior representatividade ao longo dos anos, entre elas estão:

- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (Rauch; Behling, segundo Yukl, 1998, p. 2- 3);
- “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo” (Jacobs; Jaques, segundo Yukl, 1998, p. 2-3);
- “Liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade” (Bennis, 1988, p. 18);
- “Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de alcance de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum; Wescheler; Massarik, segundo Yukl, 1998, p. 2-3).

Dessa forma, fica evidente que o principal objetivo da liderança é influenciar pessoas, proporcionando um ambiente seguro para que as mesmas sintam-se motivadas a conquistar os objetivos com excelência, atingir resultados e agradar os clientes.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta sessão tem como finalidade apresentar aspectos específicos da metodologia utilizada na realização do estudo. Iniciando com a caracterização e classificação da pesquisa, seguido da definição dos sujeitos da pesquisa, instrumentos de coleta e técnicas de análise das informações e, por fim, as limitações da pesquisa.

A metodologia utilizada busca atender aos objetivos propostos, pois apresenta técnicas e métodos que orientam a criação de trabalhos científicos. Soares (2003, p. 14), define método como um conjunto de processos que resultam no conhecimento de algo, sendo assim, pode-se afirmar que a metodologia nos auxilia no direcionamento da pesquisa para atingir os objetivos preestabelecidos. Zanella (2013) corrobora a afirmação de que este conjunto de processos é necessário para atingir os objetivos de um estudo.

Gil (1991, p. 19) apresenta a definição de pesquisa como o “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 155) a pesquisa é um “[...] procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

3.1 Classificação e caracterização do estudo

Retomando ao objetivo geral do estudo, que é descrever os principais desafios que as mulheres enfrentaram em suas carreiras profissionais ao assumir cargos de liderança e entender as formas de superação, a seguir será apresentado um breve conceito sobre a classificação e caracterização do estudo.

Quanto à sua natureza, o estudo apresenta uma abordagem qualitativa. De acordo com Gil (1999, p.42) este tipo de pesquisa “procura desenvolver os conhecimentos científicos sem a preocupação direta com suas aplicações e consequências práticas”. O autor ainda afirma que o uso dessa abordagem possibilita uma investigação aprofundada do fenômeno e suas relações, através do contato direto com a situação estudada, de forma que mesmo com o objetivo estabelecido, o pesquisador permanece aberto para perceber a individualidade e os diversos significados que possam surgir (Gil, 1999).

Segundo Richardson (1989), a abordagem qualitativa caracteriza-se por estudar a complexidade do problema, analisando a interação de determinadas variáveis, compreendendo e classificando assim os processos pelos quais os grupos sociais vivenciam.

Os autores Dalfono, Lana e Silveira (2008, p.09) partem do princípio de que:

A pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise (Dalfono, Lana, Silveira, 2008, p.09).

Segundo Triviños (1987), a abordagem qualitativa trabalha com a busca de sentido nos dados, a partir da percepção do fenômeno em seu contexto. A utilização da descrição qualitativa visa captar não só a aparência de um fenômeno, mas também a sua essência, procurando explicar as suas origens, relações e mudanças, e tentando pressentir as consequências.

Quanto ao objetivo do estudo, é classificado como descritivo. Para Gil (1991, p.46), este tipo de pesquisa “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Para Triviños (1987, p. 110), “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, Oliveira (2011, p. 22) complementa afirmando que o “estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores e problemas relacionados à cultura”.

No que diz respeito à escolha do objeto de estudo, está caracterizado como um estudo de caso. Para Zanella (2013, p.38), trata-se de “um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o aprofundamento do seu conhecimento”. Triviños (1987), considera que o estudo de caso é um tipo de pesquisa que tem como objeto uma unidade que se analisada em profundidade. Yin (2001, p.28) diz que esse tipo de estudo é tido como preferido quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

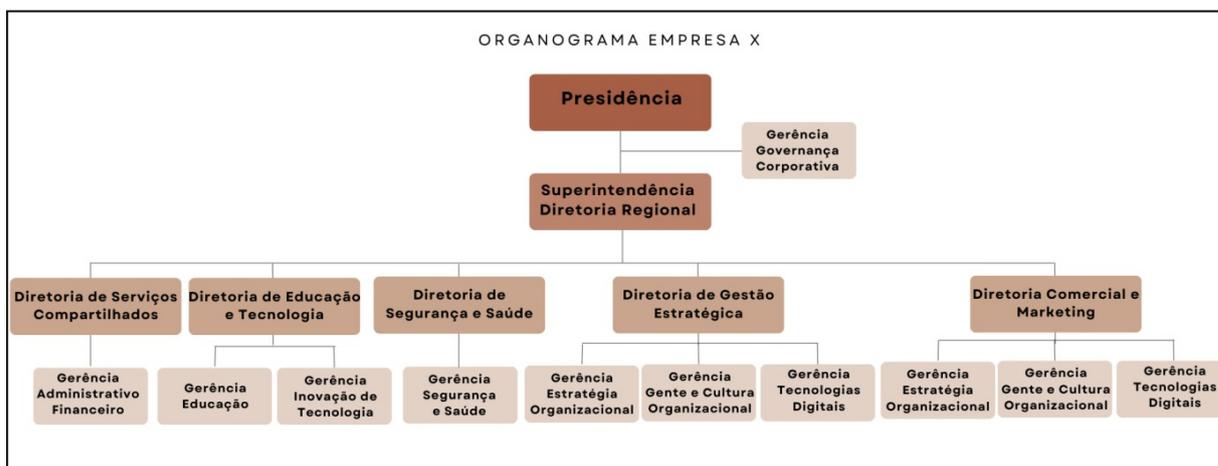
3.2 Sujeitos da pesquisa

Para Gil (2002), a definição do sujeito de pesquisa é de fundamental importância para o alcance dos objetivos propostos no estudo; e a mesma se dá na etapa do planejamento da pesquisa onde as características da população a ser estudada são definidas de forma clara e precisa, facilitando a separação da amostra e escolha dos sujeitos. Na concepção de Vergara (1997, p. 48), a população é o “conjunto de elementos [empresas, produtos ou pessoas] que possuem as características que serão o objeto de estudo” e a amostra “é uma parte do universo [população], escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Salvador (1980:46-8) *apud* Lakatos e Marconi (2003, p. 45), define sujeito como:

A realidade a respeito da qual se deseja saber alguma coisa. É o universo de referencia. Pode ser constituído de objetos, fatos, fenômenos ou pessoas a cujo respeito faz-se o estudo com dois objetivos principais: ou de melhor apreendê-los ou com a intenção de agir sobre eles (Salvador. 1980:46-8. *apud* Lakatos & Marconi. 2003, p.45.).

No presente estudo participaram 04 profissionais do sexo feminino que ocupam cargos de liderança com a função de gerente executivo em diferentes áreas de atuação, como: administrativo e financeiro, governança corporativa, estratégia organizacional e gente e cultura organizacional. O método de seleção da amostra foi pela disponibilidade dos profissionais e a facilidade de acesso do pesquisador, e a escolha dos sujeitos se deu pela função de liderança que ocupam, conforme organograma a seguir.



(Elaborado pela autora, com base no organograma da instituição)

3.3 Instrumento de coleta de informações

Para embasamento teórico do estudo e como fonte de coleta secundária, foi realizado um levantamento bibliográfico através de pesquisas em livros, artigos, trabalhos monográficos, revistas e materiais publicados na internet. De acordo com Zanella (2013), a pesquisa bibliográfica permite o desenvolvimento de uma fundamentação teórica com cobertura mais ampla, a qual serve de base para posteriores análises e interpretações. Para Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado”. Vale reassaltar que as técnicas de coleta de informações adquirem valor e força quando embasadas em determinado referencial teórico (Triviños, 1987).

Cervo & Bervian (2002), consideram a entrevista como uma das principais técnicas de coletas de dados, podendo ser definida também como uma conversa presencial entre o pesquisador e

o entrevistado, seguindo uma estrutura para obter informações sobre um assunto específico. Oliveira (2011) define entrevista semiestruturada como uma lista de informações que se deseja extrair dos entrevistados, podendo variar na forma e ordem, além de surgir novas possibilidades de perguntas.

Comumente, as entrevistas semiestruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de perguntas abertas e baseadas em teorias, objetivos e hipóteses novas que podem surgir conforme as respostas dos entrevistados (Triviños, 1987). Durante a realização da entrevista é de suma importância saber ouvir, interpretar as respostas e estar atento, não deixando se enganar por ideologias e preconceitos, no sentido de buscar a “objetivação” (Laville & Dionne, 1999). Para Zanella (2013) a entrevista semiestruturada a conversa segue um roteiro ou “guia” criado pelo entrevistador, conforme os depoimentos do entrevistado.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais semiestruturadas com os sujeitos, conforme roteiro disponível no apêndice A. Todas as entrevistas ocorreram no primeiro trimestre de 2024 e foram gravadas com o consentimento das participantes, através do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3.4 Técnicas de análise das informações

Zanella (2013, p.126), afirma que a técnica de análise de discurso é mais utilizada “no campo da linguística e da comunicação especializada em analisar construções ideológicas presentes num texto” e tem como foco a linguagem utilizada em textos escritos ou falados, podendo servir para a análise de documentos e também para análise de depoimentos. Nesta técnica o objeto da análise é o discurso e, segundo a autora, faz-se necessário seguir alguns passos para a sua realização, a saber:

Identificação do repertório que envolve a transcrição das entrevistas, o isolamento das similaridades ou diferenças nas respostas e a classificação das abordagens por títulos. O passo seguinte é a análise e o exame dos repertórios, isto é, o texto e o contexto (Zanella, 2013, p. 126).

Para Vergara (2005) a análise de discurso é tida como um método que pretende não somente capturar como uma mensagem é transmitida, mas também explorar o seu sentido, considerando o emissor e o receptor da mensagem e o contexto em que o discurso está inserido. Os autores Oliveira, Ponte e Barbosa (2006) consideram que a transcrição da entrevista ou discurso deve ser realizada na íntegra, para que a análise do discurso seja realizada com clareza.

Para a análise das informações coletadas através da entrevista já mencionada no tópico 3.3 deste trabalho, será utilizada a técnica de análise do discurso, tendo em vista que o

seu foco é a mensagem transmitida e a exploração das várias formas de comunicação que possam existir durante o diálogo com os sujeitos. Para isso, após a conclusão das entrevistas os diálogos serão transcritos, seguindo da identificação das similaridades e diferenças nas respostas, classificação das abordagens por título considerando os objetivos do trabalho e, por fim, serão analisados e embasados pelo referencial teórico.

3.5 Limitações do estudo

De acordo com Vargas & Mancia (2019) todo trabalho científico possui limitações, seja ele classificado como qualitativo ou quantitativo, e fazer menção dessas limitações não desmerece o trabalho, pelo contrário, “é um dever do pesquisador propiciar a reprodutibilidade e o nivelamento do caminho que os outros devem ou não seguir” (Vargas & Mancia, 2019, p. 876).

Como limitações para o estudo realizado, destaca-se a abrangência da pesquisa, pois a entrevista foi aplicada para 04 profissionais de uma única organização, o que configura mais uma restrição. Outra limitação apontada é que a pesquisadora também é colaboradora na empresa em que a pesquisa foi aplicada, o que pode interferir na análise das informações coletadas

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Dados das respondentes e atividades pertinentes ao cargo

A pesquisa foi realizada com 04 mulheres que ocupam posições de liderança em uma organização integrante de um sistema nacional, que possui suas principais atividades voltadas para o desenvolvimento da indústria no Estado de Alagoas.

O quadro a seguir foi elaborado pela autora e mostra, em resumo, os dados das respondentes..

Entrevistada	Idade	Formação	Estado Civil	Filhos	Idade dos Filhos
A	34	Administração, MBA Gestão Empresarial, MBA Finanças Corporativas.	Casada	1	4 Anos
B	37	Psicologia, MBA's.	Casada	1	6 Anos
C	50	Administração, Direito, Mestrado em Direito na área de Compliance.	Solteira	0	-
D	40	Administração-Habilitação em Marketing, Especialização em Gestão de projetos, Espacialização em Auditoria e Controladoria em Finanças.	Casada	2	4 e 8 Anos

(Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa)

Uma pesquisa realizada pelo Observatório Nacional da Família em 2006 comprovou que as aspirações por mais filhos diminuem para as mulheres, com o aumento da idade e anos de estudo. As entrevistadas A, B e D tiveram o primeiro filho a partir dos 30 anos de idade e além do curso de formação possuem especializações, o que comprova a veracidade da pesquisa mencionada.

Para conciliar a dinâmica familiar com as atribuições dos cargos de liderança que possuem ambas afirmaram ter as responsabilidades compartilhadas com o cônjuge ou com empregado (a) doméstico (a). As entrevistadas B, C e D afirmaram que recorrerem também à rede de apoio quando preciso (familiares). As entrevistadas B e D, disseram que o planejamento da dinâmica familiar é feito por elas que pensam nos detalhes da rotina e horários. Elas se sentem mais tranquilas sabendo que está tudo organizado e que conta com pessoas confiáveis para executar. Para a entrevistada A, o ritmo agitado e frenético da rotina familiar e do trabalho, principalmente por ser líder a movimentar: “A gente vive nesse turbilhão, mas é muito gostoso [...], as duas coisas vão movendo a gente“ (Entrevistada A, 2024), apesar de não ter uma rede de apoio (familiares) na cidade.

Apesar da entrevistada C ser solteira e não possuir filhos, a dinâmica familiar da mesma pode ser considerada tão desafiadora quanto as demais, por ser curadora de sua mãe que possui Alzheimer e responsável por uma sobrinha de 13 anos de idade, ela também relatou que para conseguir trabalhar, contratou um (a) empregado (a) doméstico (a) que trabalha 8 horas por dia e conta com o apoio dos irmãos.

Como Pezez (2001) relatou as mulheres generosamente se desdobram em diversos papéis para cuidar da família. Com o relato das entrevistadas, percebe-se que esse cuidado é independente do vínculo familiar, seja como mãe, filha ou tia, é inerente da figura feminina.

As entrevistadas que participaram da pesquisa ocupam cargo de gerente executivo e as atividades que executam estão relacionadas à sua área de atuação. Na perspectiva da respondente A, suas principais atividades na área de gestão estratégica são: gerenciar a elaboração e execução das ações planejadas para o alcance dos objetivos e metas pactuadas, no que diz respeito a orçamento e resultados financeiros da instituição; gerenciar os projetos garantindo que sejam concluídos com sucesso, de acordo com as metas e prazos acordados durante a fase de planejamento; gerenciar a equipe garantindo que todos tenham os recursos necessários e um ambiente seguro de colaboração para a realização das suas atividades.

A entrevistada B, afirmou que suas atribuições no setor de gente e cultura organizacional estão divididas no gerenciamento de cinco pilares: atração e seleção de talentos, desenvolvimento humano, cultura organizacional, cargos e salários, inovação corporativa. Para isso, ela conta com uma equipe de 17 pessoas entre estagiários, jovens aprendizes, auxiliares, assistentes e analistas; todos possuem a missão de contribuir com a organização, dando suporte estratégico através de práticas inovadoras de pessoas e políticas para que a empresa atinja os objetivos. Para garantir que todas as ações estratégicas e táticas sejam executadas, ela realiza cerimônias e reuniões com a equipe.

Já a participante C gerencia uma equipe menor, entre 4 a 5 pessoas, no setor de governança corporativa e está diretamente lidada a diretoria da instituição. Sendo responsável pela curadoria organizacional, documentação, código de ética, gestão de riscos, compliance da empresa, LGPD, ouvidoria e canal de denúncia. Ela relatou que recentemente a organização fez o um trabalho de design organizacional que abriu muito a visão para as necessidades do setor e o perfil dos profissionais necessários para desenvolver as atividades da área.

As atividades da respondente D são relacionadas à área de administrativo e financeiro e consistem no gerenciamento, monitoramento e acompanhamento das atividades administrativas e financeiras do centro de serviços compartilhados da instituição, composto

por nove áreas distintas e que tem processos que se correlacionam, são elas: departamento de pessoal, desenvolvimento socioambiental, suprimentos, licitação, gestão de ativos, contabilidade, financeiro, engenharia, transporte. Para ela, seu papel é buscar satisfazer a necessidade de todos os membros da equipe, de forma que todos consigam contribuir para o alcance dos objetivos de cada área e da organização.

Bergamini (2008) afirma que para atingir as metas e objetivos em comum, há a necessidade de comando. De fato, as entrevistadas atuam em áreas estratégicas da organização e representam figuras fundamentais para o alcance dos resultados. Não se trata de gerenciar apenas atividades, mas principalmente as pessoas. As entrevistadas A e C, afirmaram que se preocupam em garantir que a equipe tenha as condições e instrumentos necessários para a execução de suas atividades, isso comprova o que Frankel (2007) diz que há características que são valorizadas pelas organizações, pode-se dizer que essa é uma delas.

4.2 Trajetória profissional

A trajetória profissional compreende as variações de estágios, as mudanças e experiências adquiridas no decorrer dos anos, conforme afirmou Dutra (2018). Para as entrevistadas, suas trajetórias iniciaram cedo, partindo de uma formação superior, o que comprova a afirmação de Lucena (2013) que o planejamento da carreira parte de uma formação profissional básica ou pode ser chamada de vocação profissional.

Para a entrevistada A, o início de sua carreira foi enquanto cursava o ensino superior em administração: “Eu estava no final da faculdade e tinha feito alguns estágios, mas a minha primeira experiência profissional foi como administrativo de uma concessionária de energia elétrica chamada Energiza” (Entrevistada A, 2024). Natural de Aracajú-SE e vivenciando a sua primeira experiência no mercado de trabalho, surgiu a necessidade de mudar para Maceió: “Eu estava prestes a me formar e no início da minha carreira, então comecei a distribuir vários currículos e fui chamada para trabalhar em uma construtora chamada WR” (Entrevistada A, 2024). Como estratégia para ampliar sua rede de relacionamentos na nova cidade (Maceió/Al), após concluir o curso superior ela decidiu ingressar no MBA e trabalhou na construtora WR por sete meses.

Após esse tempo, ela participou de uma entrevista na empresa em que trabalha hoje: “Era uma vaga de assistente administrativo no setor de orçamento, eu participei da seleção e passei.” (Entrevistada A, 2024). Dessa forma, a terceira experiência profissional da participante A foi na empresa em que ocupa hoje o cargo de gerente executivo da área de

gestão estratégica. Ela relatou que em cinco anos foi de assistente para analista e depois coordenadora do setor, três anos depois com a integração dos setores de orçamento e projetos, assumiu a gerência executiva das áreas. “O meu aprendizado maior e a experiência de ir subindo os degraus e crescendo profissionalmente foi aqui” (Entrevistada A, 2024).

Retomo a fala dos autores Carvalho e Nascimento (1997) e Oliveira (2001), em relação à empresa que utiliza o plano de carreira como uma ferramenta administrativa e proporciona oportunidades de ascensão aos seus colaboradores, além de aprimorar suas competências, permitir o entendimento integrado das atividades da empresa e a identificação de novos líderes. A entrevistada A, apresentou entusiasmo na fala e boas expressões ao descrever as etapas da sua carreira na instituição, isso comprova o que os autores falaram sobre a motivação do colaborador influenciar para que a empresa alcance o êxito no plano de carreira dos seus colaboradores.

A participante B relatou que cresceu acompanhando o pai no gerenciamento dos negócios da família: “Eu fui criada dentro do negócio, a minha vida era ver o meu pai conduzir reuniões, e eu pensava em como humanizar isso [...], naquela época era assim, manda quem pode e obedece quem tem juízo e eu dizia: não precisa ser assim!” (Entrevistada B, 2024). Apesar do pai a incentivar a fazer administração, ela optou por cursar psicologia e se identificou com a psicologia organizacional. A participante relatou que, aos 23 anos de idade concluiu o curso superior com algumas experiências de estágios e a mais recente que durou dois anos, na empresa Limpel Limpeza Urbana, em que foi contratada como analista de RH após a sua formação. “Quando eu me formei comecei a trabalhar de imediato, e com seis meses fui promovida a coordenadora [...], todo mundo percebia o meu perfil de liderança, de gestão, a forma de agregar e trazer resultados para a empresa” (Entrevistada B, 2024).

Com cinco anos de experiência como coordenadora de RH de uma grande empresa, a Limpel, ela sentiu a necessidade de obter novas experiências no mercado de trabalho e ela encontrou a oportunidade de coordenar o RH do Instituto da Visão, realizando um trabalho de implantação do setor de RH e essa vivência durou aproximadamente dois anos: “A empresa era de pequeno porte e o nível das atividades era simples, lá já estava pequeno para mim” (Entrevistada B, 2024). Então, surgiu um novo desafio, agora para gerenciar o RH de uma empresa de grande porte, a Unimed, esse desafio durou oito anos: “Eram várias unidades desintegradas com políticas apartadas, e eu fui para uniformizar tudo” (Entrevistada B, 2024).

Hoje a entrevistada B é gerente executiva da área de gente e cultura organizacional e para chegar até aqui ela recebeu um convite em que foi provocada a aceitar: “Eu estava muito

feliz lá e não esperava sair [...], só que veio, novamente, uma oportunidade e eu gostei do que eu ouvi” (Entrevistada B, 2024). Ela comentou que foi apresentada uma proposta de reestruturação da área de RH e que gosta de colocar a mão na massa, de criar, deixar a sua marca e isso tornou a oportunidade mais atrativa, além disso, chamou a sua atenção o fato de ter mulheres na diretoria e tantas outras mulheres na gestão, que não é a realidade do mercado de trabalho. Em contra partida, também analisou o seu tempo de contribuição da Unimed e entendeu que a sua missão lá havia chegado ao fim e estava na hora de novas experiências.

O relato da trajetória profissional da entrevistada B se destacou, pois mostra a garra e a determinação que a mesma possui desde a época em que acompanhava o seu pai nos negócios da família, a percepção de ver o estilo de liderança autocrática e desejar fazer diferente, a decisão de escolher o curso superior mesmo indo de encontro com a opinião do seu pai, a busca por novas experiências profissionais e a forma orgulhosa em que relatou sua história comprovou o que diz o autor Gil (2001), há pessoas que nascem para liderar e essas possuem características que as distinguem de outros indivíduos, como a capacidade de discernimento, agilidade, motivação, observação, ousadia, autodomínio e influência.

Assim como a entrevistada A, a participante C também galgou boa parte da sua trajetória na empresa em que trabalha. Mas o início, assim como as demais, foi logo após a sua formação no curso superior em administração. ”Eu estagiei na Braskem, e uma pessoa que foi desligada de lá me convidou para trabalhar no planejamento estratégico de uma empresa familiar, era um grupo chamado Rodrigues” (Entrevistada C, 2024). Essa experiência durou apenas nove meses: “Eu trabalhei pouco tempo lá, como era uma empresa familiar tinha muita limitação” (Entrevistada C, 2024). Depois que saiu do grupo Rodrigues, a entrevistada C participou de uma pesquisa temporária em uma organização e foi contratada, atuando hoje como gerente executivo da área de governança corporativa.

O cargo inicial foi como coordenadora do planejamento, e depois mudou para assessora, gerente, mas sempre ligado diretamente ao diretor regional. “De 1999 a 2017 eu fiquei nessa função de assessoramento [...], em 2018 todos os regionais tiveram que implantar o programa de compliance, foi criada a área da governança corporativa e eu fui convidada a assumir a área” (Entrevistada C, 2024). A candidata informou que já tinha a formação em direito e decidiu fazer uma especialização na área de compliance, mas essa decisão foi pessoal e não vinculada a sua nova área de atuação.

Observando o relato da participante C, resgato a consideração de Dutra (2018) que diz ser relevante para a organização quando o profissional assume o protagonismo do seu

desenvolvimento profissional, pois essa é a principal fonte de inovação, competitividade e maturidade organizacional. Loureiro, Costa e Freitas (2012) também ressaltam que o investimento em estudos é crucial para a permanência e crescimento profissional em uma organização. Além disso, a autora Kanan (2010) afirmou que as mulheres buscam investir mais em educação e essa busca por qualificação é essencial para atingir objetivos específicos na carreira profissional.

A trajetória profissional da entrevistada D também iniciou cedo o que a permitiu obter experiências em vários segmentos de negócios em empresas diferentes, e apesar da sua preferência ter sido o marketing, o mercado de trabalho sempre apresentou oportunidades na área financeira: “Já trabalhei em banco, hospital, empresas de viagens [...], eu fiz uma especialização em Marketing, mas o meu negócio sempre foi na área financeira, e as oportunidades foram surgindo...” (Entrevistada D, 2024). A sua primeira experiência em cargo de liderança foi quando ela atuou como gerente de marketing do grupo rommannel, mas considera que não exerceu a liderança nessa vivência que durou apenas dois anos. Após esse período, surgiu uma oportunidade de trabalhar na área de planejamento e orçamento na empresa em que atua hoje, como gerente executiva da área administrativo financeiro, e ela aproveitou.

A participante relatou que tem um propósito em mente que é: “O que eu preciso fazer para resolver o problema das pessoas? Como eu posso melhorar? Como posso atender as expectativas?” (Entrevistada D, 2024). Então, independente da área de atuação, seja no marketing ou no financeiro, o seu propósito poderia ser cumprido. Com alguns anos atuando no setor de planejamento e orçamento, a entrevistada D foi convidada para gerenciar uma unidade operacional e com isso precisou se adaptar a liderar pessoas e aprender estratégias comerciais: “Surgiu uma oportunidade de gerenciar uma unidade e, com isso, veio um fator novo que era a área comercial [...], e outro fator que era a gestão de pessoas” (Entrevistada D, 2024). Ela relatou que fez cursos rápidos sobre a área comercial, gestão de pessoas e atendimento ao público para ter respaldo e conseguir cumprir o seu propósito.

Ainda atuando como gerente de uma unidade operacional, a entrevistada D precisou se afastar em licença maternidade para ter sua segunda filha. Ao retornar em um tempo incerto de pandemia da Covid-19, recebeu uma ligação da diretoria a convidando para uma reunião: “Na época a empresa estava fazendo vários cortes, uma série de demissões e eu achei que ia embora nesse corte, mas quando cheguei aqui foi para uma grata surpresa: recebi o convite de gerenciar o centro de serviços compartilhados” (Entrevistada D, 2024). Nesse

momento ela entendeu que precisava abraçar a área do administrativo financeiro e começou a se especializar através do MBA de Auditoria e Controladoria em Finanças.

Semelhantemente às entrevistadas A e C, a participante D teve a oportunidade de ascender na empresa através do plano de carreira. Para Pontes (1998) o desenvolvimento profissional dos empregados é o principal objetivo de um plano de carreira, este plano pode ser elaborado com estrutura de carreira por meio de cargos, nessa concepção o colaborador tem seu crescimento mediante o exercício crescente de cargos, conforme hierarquização preestabelecida; e também pode ser elaborado por meio de segmentos de carreira, nesse sentido é feito o delineamento baseado na curva de maturidade pelo conceito de qualificação profissional ou por competências, sendo dividido em níveis com graus crescentes de exigência de escolaridade, conhecimentos, experiência e habilidades.

Todas as entrevistadas (A, B, C e D) relataram que, além das formações e especializações que possuem, durante as suas trajetórias profissionais realizaram diversos cursos nas mais variadas áreas que sentiram a necessidade de conhecer ou se atualizar para realizar suas atividades ou exercer os papéis de liderança. Para Linzmeyer (2014), as técnicas de aprendizagem e capacitação constante evitam a estagnação profissional.

4.3 Desafios do encareiramento

As entrevistadas (A, B, C e D) afirmaram que manter o **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** é um dos principais desafios do encareiramento feminino. Tal afirmação comprova o que diz o autor Souza (2007) sobre o desenvolvimento profissional estar relacionado à satisfação pessoal e à qualidade de vida, e a afirmação de Tanure (2002) que esse dilema, e a busca pelo equilíbrio, estão presentes em todas as organizações e nas mais variadas classes trabalhistas, porém torna-se mais evidente nos cargos de gerência e diretoria.

A falta de equilíbrio no início da carreira profissional da entrevistada C e o desejo frenético por conquistar seu espaço na organização resultaram em horas excessivas de trabalho e stress, ela relatou que acabou desenvolvendo herpes zoster e essa foi uma virada de chave na sua perspectiva de vida que perdura até hoje: “Eu estava voltando de uma reunião de trabalho em Curitiba/PR bem doente e fui direto para o hospital, [...] o médico disse: você é muito nova para ter esse tipo de doença, é baixa imunidade devido ao stress” (Entrevistada C, 2024). A respondente afirmou que superou esse desafio buscando ter equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e também realizando atividades físicas e terapias.

A **dupla jornada** também foi apresentada como um dos desafios enfrentados. Para os autores França & Schimanski (1997), Perez (2001) e Guérin (2003) ela acontece quando a mulher se insere no mercado de trabalho e também possui responsabilidades com a família, o cuidado com os filhos e também as atividades domésticas. As entrevistadas A, B, C e D, relataram sobre as dificuldades em equilibrar a dinâmica familiar com as responsabilidades do trabalho.

Para a entrevistada A, a falta de uma rede de apoio em Maceió/AL também torna a trajetória profissional e os cuidados com o filho, um desafio ainda maior; ela afirmou que quando está difícil conciliar tudo chama a mãe que mora em Aracajú/SE para ajudar na rotina. A entrevistada ainda reconhece que, por ser mulher, **há uma cobrança maior em relação ao homem**: “Na minha experiência, o peso da mulher em relação à cobrança é muito maior. Fica tudo na minha cabeça: as vacinas que faltam, o contato da pediatra, se a criança se alimentou bem na escola... Para o homem é tudo mais prático” (Entrevistada A, 2024). Um fato que chamou a atenção foi que mesmo diante da dificuldade apresentada, ela e o marido decidiram ter o segundo filho, e a candidata afirmou que a carreira profissional a satisfaz e movimenta da mesma forma que a maternidade: “Faz parte do meu propósito de vida, então eu jamais seria 100% maternidade ou 100% trabalho” (Entrevistada A, 2024).

Semelhante à entrevistada A, as participantes B e D vivenciam a dupla jornada de trabalho como liderança e cuidados com os filhos. “Conciliar a dinâmica da casa com o trabalho é bem intenso e desafiador, principalmente quando você é mãe, com a criança em fase de construção de personalidade; e ocupando uma posição de liderança, com responsabilidades muito maiores no trabalho” (Entrevistada B, 2024), para ajudar a superar essa dificuldade ela também conta com uma rede de apoio que garante a execução da rotina e segurança da criança, enquanto trabalha. Já para a participante D, a divisão das atividades de rotina da casa e cuidado com os filhos com o marido é uma grande ajuda para que ela consiga trabalhar e exercer a liderança: “Tenho um companheiro que é muito parceiro e divide bem comigo as atividades. Eu faço o planejamento, porque acho que essa parte fica mais com a mulher que tem a visão do todo e ele me ajuda na execução [...], ele é autônomo, então tem um horário mais flexível e o meu é mais fixo” (Entrevistada D, 2024).

Observou-se que das três participantes, apenas uma (Entrevistada D, 2024) enfatizou a participação assídua do marido na divisão das responsabilidades domésticas e de cuidados com os filhos, ficou claro o sentimento de orgulho ao relatar a participação do marido. Ficando claro que, para a entrevistada D, não há evidências de desigualdade intrafamiliar

citada por Guérin (2003), em que algumas responsabilidades familiares são predominantemente femininas.

Apesar de não possuir filhos e ser solteira, a entrevistada C também citou a dupla jornada como um desafio: “A minha mãe tem Alzheimer, eu sou curadora dela, e a minha sobrinha tem 13 anos, por questões da vida estou com a guarda dela. Então eu tenho duas adolescentes em casa” (Entrevistada C, 2024). Para superá-lo e conseguir trabalhar exercendo o seu papel de liderança, a participante afirmou ter um empregado doméstico e o apoio dos irmãos.

É notório que esse desafio exige destas profissionais uma habilidade maior de controle para o desenvolvimento de suas atividades profissionais e familiares, essa habilidade muitas vezes vem associada ao sentimento de ter que dar conta de tudo. Mas é preciso ter equilíbrio, pois a falta dele pode ocasionar danos à saúde mental e física.

A autocobrança diante da **desigualdade de gênero** na instituição, considerada como conservadora na perspectiva da respondente C, também foi um desafio enfrentado pela entrevistada, ela relatou que no início da sua carreira trabalhava de forma frenética: “Eu assumi a liderança muito jovem, a força de trabalho era em sua maioria masculina e eu tinha que ser dez vezes melhor. Ganhar o respeito dos colaboradores não foi fácil” (Entrevistada C, 2024). Para a entrevistada B, a desigualdade de gênero nunca foi uma dificuldade: “Eu sempre fui acostumada a trabalhar com muitos homens e nunca me senti menor do que eles, eu sempre me posicionei com segurança, buscando ser assertiva, ter uma escuta ativa e integrar as pessoas” (Entrevistada B, 2024).

Essas experiências confirmam o que dizem os autores Ridgeway e Smith-Lovin (1999), Ribeiro e Silva (2022) e Oliveira (1999) sobre a questão de gênero ser produto de um sistema de práticas sociais que constitui as pessoas como diferentes. Observou-se que a entrevistada C é mais antiga na empresa que as demais participantes, então o cenário encontrado por ela já passou por muitas transformações culturais e hoje há um grande número de mulheres líderes na instituição. Pode-se afirmar que a entrevistada C, apesar das dificuldades, foi uma das pioneiras a conquistar o seu espaço como uma mulher na liderança.

Ainda em relação aos desafios da carreira, as entrevistadas A e D também falaram sobre as **oportunidades que foram também desafios** em suas trajetórias. “Com a integração das áreas, a empresa me deu o desafio de gerenciar e eu sabia no íntimo que precisava conhecer mais” (Entrevistada A, 2024). “Foi o desafio de assumir o centro de serviços compartilhados, pois são nove áreas com atuações distintas e processos que se correlacionam, é um desafio

que dura até hoje” (Entrevistada D, 2024). Para lidar com esses desafios, elas afirmaram que foram em busca de conhecimento realizando cursos e capacitações para fortalecer as estratégias necessárias no desempenho das novas funções. Dessa forma, se adaptaram as mudanças e melhoraram suas habilidades para superar os desafios, essas características são de profissionais que desejam crescer profissionalmente, de acordo com Bruxel & Junqueira (2011).

Exercer a liderança na visão do autor Frankel (2007) é algo natural e característico da mulher e isso tem se destacado no mercado de trabalho. O perfil objetivo, a visão ampla, a busca por conhecimento e a habilidade de influenciar as pessoas sem pressioná-las, são características femininas que auxiliam no desempenho da função de liderança. As entrevistadas A e D concordam que a **gestão pessoas é um dos desafios da liderança**: "Tem momentos de pressão que é preciso lidar com momentos difíceis, [...] eu vou trabalhando nisso pra conseguir explorar mais o trabalho, investindo em relacionamento" (Entrevistada A, 2024). "A gente lida com pessoas de perfis diferentes, a forma como eu me comunico com A é diferente da B, porque as pessoas recebem de formas diferentes" (Entrevistada D, 2024).

Outro desafio mencionado pelas entrevistadas no tocante ao encarecimento feminino foi a questão do **assédio** que as mulheres podem enfrentar no ambiente de trabalho e na sociedade. Não no aspecto sexual ou como apontado por Vieira (2020) em xingamentos ou gritos que as mulheres recebem no ambiente de trabalho. Mas sim no aspecto da cobrança ser maior para as mulheres: “A sociedade sempre exige mais da mulher. Se você é mãe, tem que ser uma boa mãe. Se é esposa, tem que ser uma boa esposa [...] é uma carga de responsabilidades desproporcional para as mulheres e isso também configura como assédio” (Entrevistada C, 2024).

Sobre a disparidade de responsabilidades entre homens e mulheres, observou-se que segundo Dipboye e Colella (2005), refere-se de um tratamento desigual baseado em preconceitos sociais injustos, considerando toda a história cultural da família e da inserção da mulher no mercado de trabalho. Contudo, o Art. 5 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que todos são iguais perante a lei, não havendo privilégios ou distinções por questões de gênero, profissões, classe social, entre outros.

4.4 Conselhos para mulheres que desejam alcançar cargos de liderança

A literatura proporciona conhecimentos que embasam a formação de profissionais, mas percebe-se que a metodologia learning-by-doing, o aprendendo fazendo, surgiu no mundo corporativo como um processo de aprendizagem, com a participação ativa de experiências e vivências. As entrevistadas foram questionadas sobre qual o conselho deixam para mulheres que desejam alcançar cargos de liderança na sua trajetória profissional, com o objetivo de cumprir com uma das premissas deste trabalho.

As entrevistadas A, B, C e D afirmaram que **é importante desenvolver o equilíbrio e inteligência emocional** no processo de encareiramento. O equilíbrio, associado ao autoconhecimento, vai permitir identificar aonde quer chegar, se está preparado para o desafio, e pode significar que não é um cargo de liderança e sim de um especialista, por exemplo. Já a inteligência emocional vai ajudar a trabalhar sob pressão, principalmente quando se tornar um líder.

A **valorização a identidade** da mulher também foi afirmada pelas participantes B e C: "Não se inferiorize por ser mulher. Quando você se coloca na posição de sexo frágil, o preconceito começa em você" (Entrevistada B, 2024). "Não deixe de ser quem você é" (Entrevistada C, 2024).

Focar nos estudos e investir cada vez mais em conhecimentos e relacionamentos para desenvolver uma visão sistêmica, além de **não se limitar** ao que está atribuído na sua função, também foram conselhos apresentados pelas entrevistadas A, B e D. A partilha de experiências e conhecimentos é uma ferramenta valiosa para que você seja vista. Para a participante B, as oportunidades são criadas quando você mostra o seu potencial.

Por fim, o último conselho deixado pelas entrevistadas A, B e D foi que **a mulher não deve ter medo de encarar os desafios** que surgirem no caminho e **precisa assumir o protagonismo da sua carreira**, sabendo que o mérito é da mulher por conquistar o seu espaço no mercado de trabalho. "Enxergue o tamanho do seu potencial e acredite em você para que consiga evoluir, independente do cargo ou do salário" (Entrevistada D, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres estão avançando cada vez mais no mercado de trabalho e alcançando espaços, antes tidos como masculinos. Exercer a liderança, apesar de ser considerado por alguns autores como uma característica natural da mulher, requer a capacidade de superar desafios que são únicos da trajetória profissional feminina. Diante disso, este estudo é sobre os desafios da trajetória profissional da mulher ao alcançar cargos de liderança.

Com relação às contribuições teóricas dessa pesquisa, é notório que existem muitos estudos que falam sobre as dificuldades da inserção feminina no mercado de trabalho, mas sobre os desafios da carreira para posições de liderança ainda são escassas. Dessa forma, embora os resultados não possam ser generalizados, considerando a amostra reduzida da pesquisa, colaboram para a discussão ao apresentar elementos sobre os principais desafios da trajetória da mulher em posição de liderança.

Além disso, o tema de liderança feminina é uma pesquisa recorrente na área de gestão de pessoas, então, acrescentar os desafios dessa trajetória vai contribuir para o avanço do conhecimento científico. Ao mesmo tempo, entendo que este estudo também apresenta contribuições para as mulheres, que podem encontrar inspirações nas experiências apresentadas e, de certa forma, se sentirem encorajadas a enfrentar os desafios da carreira profissional.

O principal objetivo deste trabalho foi descrever os desafios que as mulheres enfrentaram em suas carreiras profissionais ao assumir cargos de liderança e entender as formas de superação. Já os objetivos específicos foram: apresentar os cargos de liderança e suas principais atribuições na percepção da respondente; apresentar a trajetória profissional das mulheres que alcançaram cargos de liderança; identificar os desafios enfrentados e as formas de superação no crescimento da carreira, na percepção das respondentes; propor sugestões para mulheres que desejam alcançar cargos de liderança.

Apesar de a pesquisa ter sido realizada com uma amostra reduzida de mulheres líderes, o resultado da análise permitiu evidenciar a superação de desafios que são compartilhados por muitas mulheres que iniciam na trajetória profissional e podem ou não chegar a cargos de liderança. Dessa forma, considera-se que os objetivos foram alcançados.

Com relação aos resultados, observou-se que a dupla jornada foi bem explorada na pesquisa, não como um impeditivo na ascensão de carreira, mas sim como um desafio que acompanha a trajetória profissional. No discurso das participantes que são mães, observou-se

que a maternidade e a carreira profissional são dois aspectos que andam juntos e que elas não abrem mão. Em contrapartida, no discurso de uma das entrevistadas, constatou-se também que, ainda que não possua filhos, a mulher carrega responsabilidades de cuidados com a família, o que também se configura como a dupla jornada.

Observou-se também a priorização dos estudos e da conquista de espaço no mercado de trabalho, em detrimento de ter filhos. Esse fato é comprovado com embasamento da pesquisa realizada em 2006 pelo Observatório Nacional da Família e pela idade em que as participantes que são mães tiveram seus filhos, entre 30 e 32 anos.

Por meio da investigação da trajetória das mulheres em posição de liderança no seu momento atual de carreira, foi possível identificar a capacidade de planejamento da rotina familiar como um diferencial que ajuda na administração das multifunções que exercem. E como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é primordial para alcançar o sucesso profissional de forma natural e saudável.

Tendo em vista o perfil multifuncional da mulher que a permite assumir diversos papéis seja no ambiente familiar ou na sociedade, além de buscar o reconhecimento e ascensão profissional no mercado de trabalho ao longo dos anos, a resposta para o problema apresentado no estudo é que são inúmeros os desafios enfrentados pela mulher na sua trajetória profissional, entre eles há a dupla jornada desempenhando papéis distintos em casa e no trabalho, o manter-se atualizada buscando sempre novos conhecimentos, a cobrança desproporcional por dar conta de tudo que muitas mulheres impõem sobre elas mesmas. Quando se é líder também há a pressão por atingir os resultados institucionais, além disso, também precisa saber lidar com as pessoas de diferentes perfis e muitas vezes abdicar de tempo com a família porque tem um desafio novo para assumir.

Para superá-los é necessário manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, estar aberta as mudanças também ajuda a lidar com as dinâmicas da família e trabalho e também poder contar com uma rede de apoio.

Considerando as características metodológicas deste estudo, foram realizadas entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado. Ressalto que os resultados apresentados de forma descritiva devem ser considerados como uma ferramenta de reflexão sobre os desafios da trajetória profissional da mulher ao alcançar cargos de liderança, não tendo o objetivo de generalização, pois entendo que cada mulher tem a sua própria experiência de vida e profissional, e também tem a autonomia de escrever a sua própria história.

Além das características metodológicas, há outras limitações no estudo configuradas

pela participação de um grupo limitado de mulheres em posição de liderança, e por trabalharem na mesma instituição que a pesquisadora. Outra limitação foi o tempo reduzido para aplicação da pesquisa.

Por fim, como um direcionamento para novas pesquisas, sugiro que seja realizada com um grupo maior de mulheres em posição de liderança e em instituições diversas. Também recomendo a investigação do tema sobre as formas de assédio que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho no processo de encareiramento.

REFERÊNCIAS

ALBURY, D. **Economia global demanda ensino profissionalizado**. *Estado de São Paulo*, São Paulo, 22 out. 2012. Caderno Economia e Negócios.

ARRUDA, Ângela F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações**. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1, n. 1, 2010.

BARRETO, Gabriela P. **A evolução histórica do Direito das mulheres**. Jusbrasil, 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-evolucao-historica-do-direito-das-mulheres/395863079>. Acesso em 18 de dez 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, G. S. **The Economics of Discrimination**. Chicago: The University of Chicago Press, 1957.

BERTOLINI, L. B. A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**, 2002, (2.ed.) Vetor.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas S. A., 2008

BLANCH RIBAS, J. M. **Trabajar en la modernidad industrial**. In: _____. (Org.). *Teoría de las relaciones laborales* [p. 343-350]. Fundamentos. Barcelona: UOC, 2003.

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. [S.l.].

BRUXEL, Adriana & JUNQUEIRA, Alvaro G.W. **Gestão de Pessoas: Satisfação dos Profissionais de uma Organização do Ramo das Telecomunicações in Revista Destaques Acadêmicos**. Ano 3, n.1, 2011.

BRUSCHINI, M. C. A. (2007). **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572.

CALDAS, Nilda. **A importância da qualificação da mão de obra**. Sebrae Nacional, 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importanciadamaodeobraqualificada,3b03438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 18 de dez 2023.

CAMBOTA, J. N., & PONTES, P. A. **Desigualdade de rendimentos por gênero intra-ocupações no Brasil, em 2004**. *Revista de Economia Contemporânea*, 11(2), 331-350. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-98482007000200006>. Acessado em 31 jan 2024.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade.** Vol. 2. São Paulo. Paz e Terra. 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** v.I. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, M.P.F.S.; CARVALHO, J.L.F.S.; CARVALHO, F.A.A. **O ponto de vista feminino na reflexão ética: histórico e implicações para a teoria de organizações.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. Anais ... Campinas: Anpad, 2001.

CAVALCANTI, Vera Lucia dos Santos; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myriam. **Liderança e Motivação.** (Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

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.** 2010, Revista de Administração, 45(1), 70-83. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072010000100006>. Acessado em 25 jan 2024.

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.** R.Adm., São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTENSEN; Clayton M.; ALLWORTH, James; DILLON, Karen. **Como Avaliar Sua Vida?** - Em Busca do Sucesso Pessoal e Profissional. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. (2004). **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Elsevier - Campus

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 4 ed., São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 11. ed. São Paulo Atlas: 2020a.

DA SILVA, Elizandra; RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler. **Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul.** Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 3, p. 11133-11150, 2020. Disponível em:<<http://www.brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/7490/6521>>. Acesso em 31 jan 2024.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. **A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107- 126, Set./Dez. 2001. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n3/v5n3a06.pdf>. Acesso em 21 dez 2023.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008 ISSN 1980-7031

DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. **Discrimination at work: the psychological and organizational basis**. Mahwah, NJ: Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) / Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

DUTRA, Joel S. **Administração de Carreira – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreira**. GV Executiva, São Paulo, v. 07, n. 01, p. 56-61, jan./dez. 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de Carreiras na empresa contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018a.

DUTRA, J. S. **Gestão do Processo Sucessório**. Rio de Janeiro: Atlas, 2018b.

EXAME. Revista Você S.A. **As melhores empresas para se trabalhar**. São Paulo: Abril, 2000-2016.

OBSERVATÓRIO NACIONAL DA FAMÍLIA, **Família e filhos no Brasil**, 2006.

Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/observatorio-nacional-da-familia/fatos-e-numeros/familias-e-filhos-no-brasil.pdf>. Acesso em 18 mar 2024.

FERREIRA, A. A. M. **Processo sucessório em organizações brasileiras: um estudo com uso de ground theory**. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29062015-155504/en.php>. Acesso em 30 jan 2024.

FILHO, Armando Terribili. **Plano de Carreira: de quem é a responsabilidade?** Fonte: IMPARIAMO Cursos e Consultoria, 2013. Disponível em: <https://impriamo.com.br/artigo/plano-de-carreira/#:~:text=A%20defini%C3%A7%C3%A3o%20de%20Plano%20de,estabelecidas%20e%20em%20prazos%20estimados> , Acesso em 30 jan 2024

FRANKEL, Louis P.. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra porque o perfil feminino se destaca no trabalho**, em casa e na vida. São Paulo: Gente, 2007.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de dados sobre o trabalho das mulheres**. Disponível em: <www.fcc.org.br/mulher/infex.html>. Acesso em 31 jan 2024.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIUBERT, A. C., & MENEZEZ-FILHO, N. **Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos**. 2005, *Economia Aplicada*, 9(3), 369-383. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-80502005000300002>. Acessado em 31 jan 2024.
- GROVES, K. S. **Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent**. *Academy of Management Proceedings*, v. 2018, n. 1, p. 15773, 2018. Disponível em: <https://journals.aom.org>. Doi: abs/10.5465/AMBPP.2018.15773abstract , Acesso em 25 jan 2024.
- GUÉRIN, Isabelle. Sociologia econômica e relações de gênero. In: TEIXEIRA, Marilane (org) et. al. **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: Desafios para as Políticas Públicas**. Caderno nº3 da Coordenadoria Especial da Mulher. São Paulo, 2003, p. 71-88.
- HOBBSAWM, E. J. **Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- IBGE. **Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais**. Pnad Contínua -2018. Disponível em: <agenciadenoticias.ibge.gov.br> Acesso em 01 fev 2024.
- IBGE. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Pnad Contínua – 2018. ISBN 978-85-240-4448-9. Disponível em: <bibloteca.ibge.gov.br>. Acesso em 01 fev 2024.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais** – 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.
- KANAN, L. A. (2010). **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEITÃO, M. **Desafio dos brasileiros**. Estado de São Paulo, São Paulo, p. H7, 22 de out. 2012. LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2003.
- LEONE, N. M. C. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo: Atlas, 2005.
- LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2015.

LETÍCIA, A. De França; SCHIMANSKI, Édina. **Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar**. Disponível em: <http://177.101.17.124/index.php/emancipacao/article/view/687/641>. MAXIMINIANO, Antônio César. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 1997. Acesso em 31 jan 2024.

LIMA, M. E. B. D. **Mulher e Mercado de Trabalho**. 2004

LINZMEYER, S. M. V. V. **Carreiras contempo rãneas: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional**. São Paulo, 2014. Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. D. S. A. D.; FREITAS, J. A. D. S. B. E. (2012). **Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: Qual o preço do sucesso?** Revista de Ciências da Administração, Santa Catarina, v. 14, n. 33.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 17. reimpressão, 2013.

MAIA, K., & Lira, S. A. **A mulher no mercado de trabalho**, 2004, IPEA.

MALVEZZI, S. **Da gestão da informação para a gestão do conhecimento: um novo papel parao administrador**. *Marketing Industrial*, v. 2, n. 3, p. 53-59, 1996.

MARIA, R. Barbosa. **Direitos humanos, gênero e políticas internacionais de combate à não discriminação da mulher no mundo globalizado**. Boletim Científico da Escola Superior do Ministério Público da União, Brasília, n. 37, p. 307-324, 2012. Disponível em: <http://boletimcientifico.escola.mpu.mp.br/boletins/boletim-cientifico-n-37-edicao-especial-2012-direito-a-nao-discriminacao/direitos-humanos-genero-e-politicas-internacionais-de-combate-a-nao-discriminacao-da-mulher-no-mundo-globalizado>

MARTIN, J. **Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research**. *Journal of Management Inquiry*, v.9, n.2, p.207-216, June 2000.

MILTERSTEINER, R. K.; Oliveira, F. B.; Hryniewicz, L. G. C.; Sant'Anna, A. S. e Moura, L. C. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cad. EBAPE.BR, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

MINICUCCI, A. **Relações humanas**. São Paulo: Atlas S. A., 2007.

NOGUEIRA, C. M. **A feminização no mundo do trabalho: entre a emancipação e a precarização**. Autores Associados, 2004.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

O GLOBO. (2007). **Empresas com mais Mulheres na Direção têm Melhores Resultados**. Por: Redação. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/empresas-com-mulheres->

na-direcao-tem-melhores-resultados-diz-estudo-4151412>. Acesso em 08 Fev 2024.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; PONTE, Vera Maria Rodrigues & BARBOSA, João Victor Bezerra. **METODOLOGIAS DE PESQUISA ADOTADAS NOS ESTUDOS SOBRE BALANCED SCORECARD**. - XIII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte – MG, 2006.

OIT. **Organização Internacional do trabalho**. <<http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>>. Acesso em 07 Fev de 2024.

OLIVEIRA, J. R. **Plano de carreira versus Crescimento do indivíduo e eficácia das organizações - O caso Instituto Batista de Educação de Vitória (ES)**. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/6ed1fa9b-8e7d-45f7-aed4-67f5b5b37c42/content>>. Acesso em 25 jan 2024.

OLIVEIRA, Eleonora Manicucci. **A mulher, a sexualidade e o trabalho**. São Paulo: Hucitec CUT – BRASIL, 1999.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011. Bibliografia.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A. **O sistema de administração da carreira profissional em uma organização brasileira: destaque no gerenciamento de pessoas**. Revista de Carreira e Pessoas (ReCaPe), V.07, n. 01, p. 422-438, jan/mar 2017

PASTORE, J. **Economia**. Estado de São Paulo, São Paulo, p. B2, 12 fev. 2013.

PERES, J. L. P. **Gestão de Carreira: uma questão de Autoconhecimento**. Convibra Administração, São Paulo, p. 1-18./2011.

PEREZ, Lícia. **Os desafios para o século XXI**. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org) Mulher e Trabalho. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA) v. 1, 2001. p. 51-53.

PINTO, Giselle. **Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais**. Disponível em: <<http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/1486/1451>>. Acesso em 16 dez 2023.

PONTES, Benedito Rodrigues **Administração de cargos e salários**. 9. ed. Sao Paulo: LTR,2002.

PONTES, Benedito R. **Administração de cargos e Salários**. São Paulo: L TR, 1994.

PRADO, L. A. **A história da luta da mulher**. MultiRio 30 Anos, 2010. Disponível em: <https://multirio.rj.gov.br/index.php/reportagens/81-a-origem-do-dia-internacional-da-mulher>.

Acesso 16 dez 2023.

PROVENZI, T., & FLACH, R. O. **Gestão de carreira: Um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros.** Visão | Caçador-SC | v. 7 | n. 2 | p. 141-160 | jul./dez. 2018

RABELLO, G. **Competências socioemocionais no mercado de trabalho: o que são, quais as mais importantes e qual o papel do RH?** 2023. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/competencias-socioemocionais/>. Acesso em 08 Fev 2024.

REVISTA VEJA (2022). **O futuro do trabalho – Desafios da formação profissional na era da tecnologia**, por Da Redação 27 Maio 2022 15h26. ESTUDO #18. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/o-futuro-do-trabalho-desafios-da-formacao-profissional-na-era-da-tecnologia>. Acesso em 07 Fev 2024.

REVISTA EXAME (2024). **Soft Skills: o que são, exemplos e qual a sua importância.** Por Da Redação 01 Fevereiro 2024 16h23. Disponível em: <https://exame.com/carreira/soft-skills-o-que-sao-exemplos-e-qual-a-sua-importancia/>. Acesso em 07 Fev 2024.

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. **Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA.** Id on Line Rev. Psic., Maio/2022, vol.16, n.60, p. 316-329, ISSN: 1981-1179

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RIDGEWAY, C. L., & Smith-Lovin, L. (1999). **The gender system and interaction.** Annual Review of Sociology, 25, 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. (2011) **Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios.** Scielo.com, Lisboa, p. 61-79. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/11/diferenca-salarial-entre-generos-aumenta-conforme-grau-de-escolaridade>>. Acesso em 08 Fev 2024.

SANDRINI JÚNIOR, O. S. **Aprimoramento de pessoal a partir de gestão de carreira.** 2014. 1-20 p. Projeto (especialista em gestão de qualidade.)- Universidade Federal do Paraná, CuritibaPR, 2014.

SANTANA JUNIOR, G. M., & Callado, A. L. C. **Discriminação salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho dos contadores do nordeste brasileiro.** 2017, Revista Mineira de Contabilidade, 18(2), 70-82. Disponível em: <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/view/674/432>. Acesso em 31 jan 2024.

SERGIO. **Principais desafios da mulher no mercado de trabalho.** Santo Caos, 2022. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/principais-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em 18 de dez 2023.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2005). **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de**

Dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 4. Ed
SOARES, M. (2003). **Letramento: um tema em três gêneros.** Autêntica.

SOUZA, A.E.; GUIMARÃES, V.N. **Gênero no espaço fabril.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: Anpad, 2000.

SOUZA, Leticia T. **Cuide do seu lado profissional.** BASF vida em equilíbrio. São Paulo, nº 4, mar. 2007.

SOUZA, Ana Maria. **Desafios no desenvolvimento de competências para o futuro.** Inegi Driving Science & Innovation, 2020. Disponível em: <https://www.inegi.pt/en/news/challenges-in-developing-skills-for-the-future/>. Acesso em 07 Fev 2024.

SOUZA, E. S., & SANTOS, S. P. **Mulheres no mercado de trabalho: um estudo com estudantes universitários do curso de administração de uma faculdade particular de São Paulo (SP).** 2014, E-FACEQ: Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós, 3(3), 1-19. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174739.pdf. Acesso em 31 jan 2024.

STREIT, B. Schussler; RODRIGUES, A. Fabricio. **Desigualdade de Gênero.** Injuí – RS: CTBM, 2017.

TANURE, B. **O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida.** In: BOOG, G.; M. (Org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente: 2002.

THOMPSON, E. P. **A formação da classe operária inglesa.** 1987 (Vol. 1). Paz e Terra.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAITSMAN, Jeni. **As transformações sociais e de gênero no século XX.** In: MURARO Rose, Marie; PUPPIUN, Andrea (Orgs). Mulher, gênero e sociedade. Rio de Janeiro: Relume Dumará, FAPERJ, 2001.p.16-20.

VARGAS, Mara Ambrosina de Oliveira; MANCIA, Joel Rolim. **The importance and earnest of the researcher in pointing out the study limitations.** Rev Bras Enferm. 2019;72(4):832-3. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2019-720402>. Acesso em 25 de fev 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Bárbara. M. G1 SP, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/12/07/40percent-das-mulheres-dizem-que-ja-foram-xingadas-ou-ouviram-gritos-em-ambiente-de-trabalho-contr-13percent-dos-homens-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 18 dez 2023.

WARD, J. L. **Governança da Empresa Familiar**. e Journal USA: Perspectivas Econômicas, fev.2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov>> Acesso em: 10 jan 2024.

WEF, World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2020, 2019. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em 10 de jan 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

01. Qual é a sua idade?
02. Qual é o seu estado civil?
03. Você pode descrever como é a sua dinâmica familiar?
04. Qual o seu nível de escolaridade?
05. Quais cursos/formação foram significativos na sua carreira?
06. Você pode descrever a sua trajetória profissional?
07. Você pode relatar sobre os desafios enfrentados?
08. Como consegui superá-los?
09. Qual conselho que você daria para uma mulher que deseja alcançar cargos de liderança?
10. Tem algum outro tópico neste assunto que você considera relevante e não foi falado?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título do Projeto: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Pesquisadora responsável: ROSIMEIRE DE OLIVEIRA SILVA

Orientadora: ADRIANA ALVARENGA

Convite: Você está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada **Um estudo sobre os desafios da trajetória profissional da mulher ao alcançar cargos de liderança**, sob a responsabilidade da pesquisadora ROSIMEIRE DE OLIVIERA SILVA, aluna da Graduação Bacharelado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEAC na Universidade Federal de Alagoas – UFAL, sob a orientação da Professora Adriana Alvarenga. Sua participação na pesquisa é importante e se dará por entrevista presencial respondendo a 10 questões, você deve aceitar voluntariamente.

Leia atentamente as informações abaixo e faça, se desejar, qualquer pergunta para esclarecimento antes de concordar.

Justificativa: A relevância deste trabalho consiste no apontamento dos principais desafios e dificuldades do gênero feminino ao ascender profissionalmente nas organizações, bem como relata maneiras práticas de superá-los, considerando que esse entendimento será importante no contexto profissional e acadêmico da administração.

Participantes da pesquisa: Mulheres que ocupam posição de liderança.

Risco: Durante a entrevista a participante poderá sentir a necessidade de se ausentar, remarcar ou cancelar, sem nenhum prejuízo. A entrevista não gerará custos a participante, mas se houver será ressarcido.

Confidencialidade: É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade da participante da pesquisa, mesmo após o término da mesma. Somente a pesquisadora terá conhecimento de sua identidade e me comprometo a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados. Todos os dados coletados serão deletados após a conclusão deste trabalho. É garantido ainda que você tenha acesso aos resultados através de e-mail enviado pela pesquisadora, após a conclusão.

Você autoriza a gravação da entrevista?

() Autorizo a gravação;

() Não autorizo a gravação.

Este documento foi elaborado em duas vias de igual teor, que serão assinadas e rubricadas em todas as páginas uma das quais ficará com a senhora e a outra com a pesquisadora.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

_____, _____ de _____ de 20____

Assinatura do Participante da Pesquisa

Rosimeire de Oliveira Silva

Pesquisador Responsável: Rosimeire de Oliveira Silva, Conj. Residencial Morada do Planalto, bloco 63, Ap. 125-A, Benedito Bentes. Contato: 82 98714-4204

