

LIDERANÇA FEMININA: um estudo de perfis e trajetórias de mulheres líderes no nordeste brasileiro

Helen Micaelle da Silva

hmss@discente.ifpe.edu.br

Nicolly Silva Cardoso

nsc3@discente.ifpe.edu.br

Rayanne Rodrigues Ribeiro

rrr2@discente.ifpe.edu.br

Jouberte Maria Leandro Santos

jouberte.santos@cabo.ifpe.edu.br

RESUMO

Este estudo examina a liderança feminina na Região Metropolitana do Recife, abordando perfis, trajetórias e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Os objetivos incluem revisão de literatura, identificação de competências, análise de perfis, investigação de barreiras de gênero e avaliação de fatores moldadores desses cenários. A pesquisa, qualitativa, emprega 30 entrevistas semi-estruturadas para compreender perspectivas e experiências das líderes. Destacando o papel influente das líderes e os desafios enfrentados, ressalta-se a necessidade de superar a sub-representação feminina em cargos de alta gestão, visando inspirar outras mulheres. A importância da presença feminina em cargos estratégicos é enfatizada, apontando desafios históricos, como desigualdade de oportunidades e cultura organizacional patriarcal. Apesar das competências evidentes, a persistência da desigualdade é atribuída a estereótipos e disparidades nas oportunidades. As entrevistas sustentam teorias sobre a eficácia da gestão feminina, destacando a necessidade de mais pesquisas e melhorias na igualdade de oportunidades.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Gestão Feminina. Perfil e Trajetória.

ABSTRACT

This study examines female leadership in the Metropolitan Region of Recife, addressing profiles, trajectories and challenges faced by women in leadership positions. The objectives include literature review, identification of skills, profile analysis, investigation of gender barriers and assessment of factors shaping these

scenarios. The qualitative research uses 30 semi-structured interviews to understand the leaders' perspectives and experiences. Highlighting the influential role of leaders and the challenges faced, the need to overcome female underrepresentation in senior management positions is highlighted, aiming to inspire other women. The importance of the female presence in strategic positions is emphasized, pointing out historical challenges, such as inequality of opportunities and patriarchal organizational culture. Despite evident skills, the persistence of inequality is attributed to stereotypes and disparities in opportunities. The interviews support theories about the effectiveness of female management, highlighting the need for more research and improvements in equal opportunities.

Key words: Female Leadership. Women's Management. Profile and Trajectory.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a questão da igualdade de gênero tem se tornado um tópico central nas discussões sobre liderança e representatividade no cenário corporativo. Segundo a pesquisa Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina criada pela consultoria Bain & Company com parceria com o LinkedIn (2019), mostra em seu levantamento que apenas 3% das cadeiras mais altas nas empresas do Brasil são ocupadas por mulheres.

A liderança feminina, em particular, tem sido um foco de atenção, não apenas como um princípio de equidade, mas também como um meio de enriquecer a diversidade e a tomada de decisões nas organizações. Nesse contexto, o presente estudo mergulha profundamente no universo das mulheres líderes na Região Metropolitana do Recife/PE, no Nordeste brasileiro, com o intuito de compreender seus perfis, as possíveis barreiras que enfrentam e as competências que trazem para suas posições de destaque.

A liderança é um fenômeno social complexo, que transcende hierarquias e atividades específicas, e está intrinsecamente ligada à capacidade de influenciar e motivar outros. Neste contexto, a liderança feminina tem enfrentado desafios históricos, marcados por desigualdades de oportunidades e uma cultura organizacional frequentemente patriarcal. Para Robbins (2009) até o final dos anos 80, acreditava-se que homens eram melhores líderes porque focavam mais no trabalho, eram menos emocionais e mais diretos. Porém, na década seguinte, isso mudou, e as mulheres líderes passaram a ser mais bem avaliadas por seus colegas, invertendo a percepção anterior. No entanto, as mudanças sociais, demográficas e econômicas, aliadas ao crescente reconhecimento das competências e habilidades únicas que as mulheres podem aportar, têm contribuído para uma transformação gradual, mas significativa.

A ODS 5 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) criada pela ONU, aborda a igualdade de gênero, que está vinculada com a liderança feminina, pois busca eliminar as barreiras e promover oportunidades igualitárias para mulheres em todas as esferas da sociedade.

O incentivo da liderança feminina não só contribui para alcançar os objetivos da ODS 5, como também fortalece a representatividade, diversidade e inclusão,

desempenhando um papel crucial na construção de sociedades mais justas e equilibradas.

Em julho de 2022, o Fórum Econômico Mundial lançou a 16ª edição do Global Gender Gap Index, que avalia a desigualdade entre homens e mulheres. Segundo o estudo, se o ritmo continuar o mesmo, levará 132 anos para alcançar total igualdade de gênero.

O estudo revela que, globalmente, as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas. Embora tenha havido um aumento de 33% em 2016 para 37% em 2022, a presença varia por setor. Em campos como ONGs (47%), educação (46%) e serviços pessoais (45%), as mulheres têm maior representatividade. Em contraste, em setores como tecnologia (24%), energia (20%) e infraestrutura (16%), elas são significativamente menos numerosas.

Este estudo se baseia em uma abordagem qualitativa, com uma amostra representativa de mulheres líderes, entrevistadas de forma semi estruturada, permitindo a exploração profunda de suas perspectivas e experiências.

Para entender os aspectos complexos da liderança feminina, é fundamental analisar tanto a base teórica quanto os dados coletados. O embasamento teórico busca a natureza da liderança, enfatizando o papel crucial do líder como influenciador e motivador, independentemente de suas posições formais. Além disso, ele investiga a trajetória da liderança feminina, frisando possíveis os obstáculos enfrentados por mulheres em busca de cargos de destaque, ao mesmo tempo que evidencia as habilidades que as líderes femininas podem oferecer.

Os objetivos deste estudo incluem uma revisão de literatura sobre liderança feminina, a análise dos perfis das mulheres em posições de liderança na Região Metropolitana do Recife, a identificação das habilidades e competências dessas mulheres, a avaliação de fatores demográficos, e a investigação das barreiras de gênero e preconceitos enfrentados.

Como meta principal, a pesquisa procura examinar as diversas características das mulheres que ocupam cargos de liderança na área estudada, oferecendo uma visão ampla da liderança feminina. Este artigo busca ressaltar a importância da presença feminina em cargos estratégicos dentro das organizações, ao mesmo tempo em que destaca os desafios recorrentes enfrentados no âmbito da liderança feminina.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Liderança

Conforme Ferreira, Martins e Santos (2021), a teoria administrativa passou por uma revolução conceitual, transferindo a ênfase anteriormente colocada em tarefas (Administração Científica) e estrutura organizacional (Teoria Clássica) para um foco nas pessoas envolvidas nas organizações, destacando a abordagem humanística. Por isso, Goleman, Boyatzis e McKee (2018) enfatizam que um líder eficaz, capaz de alcançar resultados significativos, demonstra habilidades excepcionais ao lidar com a diversidade de eventos na organização e complementa, dizendo que essas habilidades incluem colaboração efetiva com a equipe, flexibilidade e controle emocional.

De acordo com Maximiano (2004), o líder é a pessoa que conduz e influencia o comportamento de um ou mais indivíduos. Portanto, ele possui um papel extremamente importante na gestão de pessoas de qualquer organização, pois é quem detém o poder de motivar ou desmotivar os liderados. Uma perspectiva semelhante sugere que a liderança é um processo vinculado à capacidade de um indivíduo influenciar um grupo para alcançar objetivos específicos (Northouse, 2013).

Chiavenato (2005) segue o mesmo raciocínio e destaca que

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (Chiavenato, 2005, p. 448).

Segundo Yukl (1998), liderança é o ato intencional de uma pessoa influenciar outra, a fim de “guiar, estruturar e facilitar atividades e relações dentro de um grupo ou organização” (p. 3). Dessa maneira, o papel do líder deve ser visto como um processo de influência social, e não como um cargo desempenhado por um indivíduo, tendo em vista que liderar envolve interação entre poucos influenciadores e muitos influenciados, quer seja para tomar decisões, para motivar pessoas, ou quaisquer outras intenções.

Para Vergara (2013), a liderança tem um importante papel na organização, pois é ela que conduz da melhor maneira com que ambos irão atingir seus objetivos, isso por meio de uma meta traçada e envolvida pela missão e visão da organização. Uma organização pode ter conflitos, e para a autora, é papel do líder direcionar a criatividade de seus seguidores, para que consigam revertê-los em vantagens. A partir dessa definição, o líder é o responsável pela motivação dos seus colaboradores e além disso os direciona para a conquista das metas do grupo.

Assim, o livro *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*, James Hunter (2004, p. 25) reflete que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, o ensinamento ainda é reforçado quando revela no parágrafo seguinte que habilidade é apenas uma capacidade adquirida, ou seja, pode ser aprendida e desenvolvida por qualquer um que tenha a vontade e pratique as ações adequadas.

Dessa maneira, Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) também reforçam que liderança está intimamente ligada à influência de pessoas e traz o conceito que “influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo” (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2013, p. 324).

2.2 Liderança Feminina - Uma História de Desafios

Para Schermerhorn (2007) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), homens e mulheres têm a capacidade de serem líderes eficazes em organizações de maneira igualitária. Todavia, Nascimento (2018 p. 59) acredita que em uma pesquisa sobre o estilo de liderança feminina, é imperativo abordar questões relacionadas ao gênero, pois a construção de uma sociedade justa e imparcial requer a garantia da equidade e da diversidade entre os indivíduos, sendo estes alguns dos desafios prementes nas organizações contemporâneas. Porém, a autora também afirma que as novas regras do mundo dos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho e isso faz com que as mulheres estejam à frente.

Conforme Drucker (1996), as mulheres líderes se desdobram em traços como:

São dotadas de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações - sorrindo ao mesmo tempo em que dão pontapés. São honestas em relação às suas próprias fraquezas e sinceras para melhorá-las. Possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles. São pró-ativas, determinando uma meta clara para seu objetivo. (Drucker, 1996, p. 205)

Mesmo sendo tão capazes quanto os homens, historicamente existe uma desigualdade de oportunidades para o gênero feminino alcançar os níveis mais altos da hierarquia dentro das organizações, isso acontece principalmente pelo fato de que a carga do cuidado com a casa e a família recaem muito mais sobre as mulheres. Pois, consoante a Canabarro e Salvagni (2015 p. 103), é nítido que existe a ausência de um ambiente propício à conciliação entre maternidade e carreira nos locais de trabalho, pois o que se observa são posições profissionais marcadas pela masculinização, concebidas a partir da perspectiva masculina, cuja tradição historicamente endossou o afastamento da esfera familiar, dada a responsabilidade tradicionalmente atribuída à mulher pelo cuidado do lar. Infelizmente há uma forte cultura patriarcal que facilita ao gênero masculino ocupar os cargos de direção.

Conforme Millet e Scott, expostas por Narvaz e Koller (2006 p. 50), a estrutura patriarcal representa um modelo de organização social em que as interações são governadas por dois princípios fundamentais: 1) a hierarquia de subordinação das mulheres em relação aos homens e 2) a hierarquia de subordinação dos jovens em relação aos homens mais velhos.

Apesar de as organizações estarem mudando hoje, a maioria dos executivos senhores nas grandes organizações são mais velhos, brancos e homens. Na maioria das organizações parece continuar existindo maior diversidade da força de trabalho nos níveis inferior e médio do que no topo. (Schermerhorn, 2007, p.88)

Para Abrahão e Viel (2018), após realizar e analisar um recorte midiático sobre o retrato da liderança feminina em sua pesquisa, a mulher líder muitas vezes é representada de maneira positiva, mas ainda enfrenta a necessidade de adotar o papel de super-heroína, personificando histórias de sucesso, a fim de que sua

existência e papel sejam compreendidos pela sociedade. Tal descoberta confirma o que já foi exposto anteriormente, onde a mulher precisa assumir inúmeros papéis (maternidade, cuidados com a casa, cônjuge e outros), pois existe uma grande pressão social para que ela desempenhe tais atividades em contraste com a carreira, equilibrando tudo com excelência.

Um recente estudo realizado pelo Observatório de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, unidade responsável por realizar levantamento de dados sobre o serviço público no país, mostrou que em fevereiro de 2019, as mulheres ocupavam apenas cerca de um quarto (26%) dos cargos estratégicos, já em fevereiro de 2023, a participação aumentou para um terço (33%).

Mais uma mostra deste desafio é fortalecida nas organizações privadas, pois uma pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022), empresa global de auditoria e consultoria, revela que houve um crescimento de apenas 13% na ocupação de mulheres em cargos de liderança - ainda assim, sendo impulsionado pela pandemia de covid-19, revelando que a trajetória para se alcançar a igualdade de gênero não é um processo de curto prazo e independe do setor público ou privado.

Antonakis e Day (2017) afirmam que a liderança é um fenômeno extensamente estudado nas Ciências Sociais, caracterizado por sua complexidade e diversidade. Já no contexto de estudos acadêmicos sobre liderança feminina, uma análise realizada por Mundim, Wechsler e Primi (2013), com base em 90 dissertações e 28 teses da CAPES destaca:

Quanto às áreas de conhecimento onde foram feitas mais pesquisas sobre o tema destacam-se as Ciências Humanas (Sociologia, Psicologia, História e Teologia) (69%), sendo a maioria dos autores do gênero feminino (82%). As Ciências Sociais Aplicadas (Administração) (15%) também realizaram estudos, porém em menor quantidade. Na área de Linguística, Letras e Artes não há pesquisas sobre liderança feminina. (Mundim; Wechsler; Primi, 2013, p. 60).

O recorte destacado ressalta a escassez de produções acadêmicas sobre o assunto, evidenciando a falta de atenção dedicada a ele, mesmo em áreas como as ciências sociais aplicadas, que têm uma ligação mais estreita com o tema.

A busca pela paridade de ocupações de liderança entre homens e mulheres é uma jornada de longo prazo que visa criar um ambiente mais equitativo. Segundo Bruschini e Puppini (2004, p. 106), essa luta no Brasil remonta aos meados da década de 1970, coincidindo com o aumento da presença feminina no mercado de trabalho. No entanto, essa batalha é marcada pela injustiça, pois as mulheres muitas vezes enfrentam uma jornada dupla, equilibrando responsabilidades profissionais e domésticas, uma realidade que difere significativamente da experiência da maioria dos homens. Porém, ainda de acordo com Bruschini e Puppini (2004), desde as décadas finais do século XX,

O país passou por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram grande impacto sobre o trabalho feminino: queda da taxa de fecundidade, sobretudo nas cidades e

nas regiões mais desenvolvidas do país, de 4,4 filhos por mulher, em 1980, para 2,3 filhos no final da década de 90; redução no tamanho das famílias que, no final dos anos 1990, passaram a ter apenas 3,4 membros; envelhecimento da população brasileira, com maior expectativa de vida das mulheres e, conseqüentemente, aumento do percentual de viúvas na população; aumento do número de famílias chefiadas por mulheres que, no final do século, chegam a 26% do total das famílias brasileiras. (Bruschini; Puppini, 2004, pág.107).

Por causa dessas transformações, a identidade da mulher começou a ser mais voltada para o trabalho produtivo. Na mesma época, “a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho” (Bruschini; Puppini, 2004, p. 107). Tudo isso justifica o crescimento da atividade feminina, mesmo que lentamente e carregado de adversidades, dos anos seguintes até os tempos hodiernos.

2.3 Competências e Habilidades da Gestão Feminina

Assis (2009) defende que, atualmente, não há nenhum cargo que a mulher não possa trabalhar, justamente porque elas já mostraram ser tão eficazes quanto os homens. Quando observa-se sob essa ótica, independente do gênero, o que homens e mulheres realmente precisam para se tornar gestores são competências e habilidades.

Ao se falar sobre competências, é de senso comum pensar que é um termo utilizado para apontar uma pessoa qualificada para realizar algo. De acordo com uma das definições do dicionário Oxford Language, competência é a “soma de conhecimentos ou habilidades”.

Já para Le Boterf (1994 p. 116), a competência é uma intercepção de três alicerces, compostos pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. De acordo com Fleury e Fleury (2001) a competência das pessoas não é um estado, apenas um aprendizado ou *know how* específico. Isto é, a palavra competência está intimamente ligada a um conjunto de práticas e vivências e não apenas um conhecimento específico.

Sobre habilidades, Perrenoud (1999), descreve que trata-se de uma sucessão de formas de operar, induções e deduções, onde são utilizados esquemas de alto nível. Esse autor diz que a habilidade é uma sequência de processos mentais que uma pessoa realiza para solucionar uma situação real que ela precise tomar uma decisão. Como quando um estudante está aprendendo a escrever e ele utiliza a habilidade de juntar sílabas e formar palavras, que ele já possui, para criar longas frases e conseguir se comunicar mais claramente.

A fim de distinguir melhor os termos, Primi *et al.* (2001) diz:

A habilidade indica facilidade em lidar com um tipo de informação e para que se transforme em competência será necessário investimento em experiências de aprendizagem. No entanto, se não houver investimento, não haverá competência, mesmo que a pessoa tenha habilidade em determinada área. Considerando o mesmo montante de experiência, com a mesma qualidade, duas pessoas

com habilidades diferentes diferirão na facilidade com que irão adquirir a maestria, ou que se tornarão competentes em determinado tema. (Primi *et al.*, 2001, p. 155).

Segundo Antunes (2001), as habilidades são consideradas como manifestações específicas da competência de líderes femininas. Além disso, enfatiza que o aprimoramento das habilidades ocorre por meio do treinamento e que possuir habilidade não equivale necessariamente a possuir competência, visto que esses dois conceitos são distintos.

Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009) apontam as características da liderança feminina e garantem que elas possuem diversos diferenciais competitivos a frente do mercado, pois as entidades atuais procuram por pessoas que sejam focadas em autodesenvolvimento, não fiquem acomodadas na zona de conforto e que possuam sensibilidade para identificar as necessidades dos que as rodeiam, conseguindo cuidar e tratar dos demais e do ambiente organizacional. Goleman (2011), em seus estudos, diz que as mulheres são mais conscientes de suas emoções, demonstram empatia e maior aptidão interpessoal. Afinal,

As líderes femininas acabam colocando em prática dentro das organizações tudo aquilo que já vem embutido em seu comportamento do gênero. Elas estão prontas para focar no negócio sem se esquecerem das pessoas que as circulam. (Ferigato; Conceição, 2020, p. 168)

Em termos de comparação entre os grupos, Fleury (2013 p. 49) afirma que enquanto os homens possuem mais habilidade em inovação e manipulação de materiais, as mulheres são melhores em promover a união e a cooperação, não sendo um superior ao outro, mas complementares. Ainda de acordo com a autora, “Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multi-processamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional” (Fleury, 2013, p. 48).

Para Renesch (2003), em um mundo tão globalizado e cheio de dúvidas, as organizações sobreviventes precisarão de habilidades para se ajustar, demandando líderes muito mais flexíveis e que consigam realizar rápidas mudanças, por isso as mulheres se destacam nesse cenário. No entanto, um estudo da Universidade Técnica de Aachen e da Universidade de Koblenz e Landau (2019), aponta que o cérebro das mulheres não é mais multitarefa do que o dos homens, desmistificando tal ideia que vem sendo repercutida na sociedade há muito tempo. Ao longo da história, as mulheres tiveram que equilibrar suas responsabilidades em relação ao lar, cônjuge e filhos com suas carreiras. Essa rotina exigiu delas a habilidade de alternar rapidamente entre diferentes tarefas, mantendo um alto padrão de desempenho em todas elas.

O livro *Mulheres Lideram Melhor que Homens*, Frankel (2007) afirma que as mulheres preferem mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo. Além disso, elas sobrevivem melhor em tempos difíceis, justamente por possuírem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante.

Em uma pesquisa efetuada por Santos e Diógenes (2019), a pergunta “o que

“você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?” obteve como resposta as seguintes habilidades: força, determinação, comprometimento, empatia, organização, delicadeza, humanidade, o fato de serem mais flexíveis e emocionais, e de terem uma linha de raciocínio cautelosa.

Portanto, elas possuem diversas competências e habilidades que agregam importante valor em qualquer tipo de organização. Além disso, de acordo com Noland, Moran e Kotschwar (2016), uma pesquisa apresentada pelo Peterson Institute for International Economics, empresas que possuem mulheres em cargos de liderança tem uma vantagem de 15% na rentabilidade do que aquelas que não levam a igualdade de gênero dos gestores em consideração.

Porém, mesmo diante do exposto, um recorte de dados da segunda edição da pesquisa "Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil" realizada pelo IBGE, intitulado como "Tabela 45.1 - Participação das mulheres nos cargos gerenciais, com indicação do coeficiente de variação, segundo características selecionadas - 2019" reforça a assimetria entre os gêneros em posições de liderança tanto em Pernambuco como em todo o Nordeste brasileiro.

Tabela 1 – Percentual de participação de homens e mulheres em cargos gerenciais no Nordeste brasileiro em 2019

Gênero	Quantidade	%
Mulheres	177	41,1
Homens	254	58,9

Fonte: Autoras de acordo com IBGE, 2019.

Tabela 2 – Percentual de participação de homens e mulheres em cargos gerenciais em Pernambuco em 2019

Gênero	Quantidade	%
Mulheres	41	45,6
Homens	49	54,4

Fonte: Autoras de acordo com IBGE, 2019.

O estudo analisou um total de 431 pessoas em todos os estados do Nordeste, sendo 90 pessoas especificamente em Pernambuco. É notório que os resultados ainda demonstram uma disparidade entre as classes, principalmente no que diz respeito à região como um todo. Todavia, se comparados ao resto do país, o Nordeste ainda consegue ser a região com maior percentual de quota de mulheres na liderança, o que demonstra o quanto ainda temos a evoluir no cenário brasileiro.

3. METODOLOGIA

O presente estudo se baseia em uma abordagem qualitativa. Yin (2016) descreve a pesquisa qualitativa como uma abordagem que busca compreender profundamente os fenômenos sociais, analisando o significado da vida das pessoas em situações reais, representando as perspectivas dos participantes, considerando o contexto das suas vidas e explorando conceitos que explicam o comportamento social, além de enfatizar o uso de múltiplas fontes de evidência. Nosso estudo tem como objetivo explorar detalhadamente o tema da liderança feminina, investigando o perfil e as características das mulheres que ocupam posições de destaque em diversos setores, incluindo logística, tecnologia, saúde, turismo, varejo e outros. A metodologia adotada é de natureza aplicada, buscando explorar e descrever de forma aprofundada as experiências e perspectivas dessas líderes.

A amostra é composta por 30 (trinta) mulheres que ocupam posições de liderança em organizações da Região Metropolitana de Recife/PE. A escolha da amostra foi realizada por indicação e por meio do método bola de neve. Segundo Vinuto (2014), o método de amostragem bola de neve envolve o recrutamento de participantes através de referências de outros participantes, sem atribuição explícita de probabilidades de seleção a cada indivíduo. Quanto a construção da amostragem em bola de neve, Vinuto (2014) detalha:

Para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como sementes, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral. [...] Em seguida, solicita-se que as pessoas indicadas pelas sementes indiquem novos contatos com as características desejadas, a partir de sua própria rede pessoal, e assim sucessivamente e, dessa forma, o quadro de amostragem pode crescer a cada entrevista, caso seja do interesse do pesquisador. (Vinuto, 2014, p. 203).

O critério de amostragem foi estabelecido para garantir a representatividade das mulheres líderes na região. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo que as participantes compartilhassem suas perspectivas e experiências de liderança de forma aberta e aprofundada.

A entrevista semiestruturada é comumente “organizada em torno de um conjunto de questões abertas pré determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado” (DiCicco-Bloom e Crabtree, 2006, p.315, *apud* Guazi, 2021, p.2). As entrevistas foram gravadas em áudio, e as anotações de campo complementam os registros, garantindo a captura completa das informações. Antes de cada entrevista, as participantes foram devidamente informadas sobre os objetivos da pesquisa, o uso das gravações e a garantia de anonimato. O consentimento informado foi obtido de maneira explícita. Todas as informações pessoais sensíveis foram tratadas com a máxima confidencialidade, e os nomes e outros identificadores foram substituídos por pseudônimos, assegurando a ética e privacidade. A amostra resultou em um total de aproximadamente 6 (seis) horas e 20 (vinte) minutos de entrevistas, e 135 (cento e trinta e cinco) páginas transcritas.

Tabela 3 – Roteiro de entrevistas

Sequência	Perguntas
01	Qual seu nome e sua idade?
02	Qual é o seu grau de escolaridade?
03	Em média, quantos anos você tem de experiência profissional?
04	Qual é sua posição de liderança atual na organização que trabalha?
05	Relate como foi seu percurso profissional até chegar na posição que você atua hoje?
06	Quais foram os principais desafios e obstáculos que você enfrentou ao longo da sua trajetória profissional?
07	Quais habilidades e competências você acredita que são fundamentais para uma mulher em posição de liderança?
08	Qual foi o principal fator que contribuiu para o seu sucesso em alcançar essa posição de liderança?
09	Como você gerencia sua vida pessoal e profissional simultaneamente? (com relação ao lar, trabalho, cônjuge e filhos).
10	De alguma forma você incentiva que outras mulheres consigam chegar em posição de liderança? Se sim, como?
11	Você considera que há diferenças entre homens e mulheres na concorrência por espaços de liderança?
12	Qual é a sua visão sobre a importância da diversidade de gênero nas posições de liderança?
13	Como as organizações podem promover e incentivar mais mulheres em posições de liderança?
14	Quais habilidades que você aconselha a serem desenvolvidas por mulheres que desejam ser líderes?
15	O que te motiva a continuar exercendo um papel de liderança?
16	Na sua percepção, você acha que os profissionais ao seu redor demonstram estarem satisfeitos com a sua forma de liderança?

Fonte: Autoras com base no referencial teórico, 2023.

Este estudo seguiu um cronograma de coleta de dados de um mês, análise de dados simultânea e, em seguida, redação do artigo no mês seguinte, visando uma conclusão eficiente da pesquisa. A análise dos dados coletados compreende interpretação dos mesmos, o que essencialmente consiste em “[...] estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados

de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente” (Gil, 2002, p.125), utilizando o método de análise de narrativa.

Segundo Paiva (2008), a abordagem predominante da pesquisa narrativa pode ser caracterizada como uma metodologia que envolve a aquisição de relatos sobre um tema específico, nos quais o pesquisador busca informações para compreender um fenômeno particular. Muylaert *et al.* (2014) afirmam que o estudo qualitativo por meio das narrativas vai além da mera transmissão de informações, permitindo a revelação das experiências dos entrevistados e a compreensão mais profunda tanto do indivíduo quanto do contexto em que está inserido. A utilização desse método permitiu a identificação de padrões, tendências e temas emergentes nas respostas das participantes. A análise foi realizada de forma iterativa, com revisões constantes das categorias identificadas, garantindo a robustez dos resultados. A pesquisa foi fundamentada em teorias de liderança feminina e literatura qualitativa relevante. Os resultados serão apresentados de forma a conectar as descobertas às questões de pesquisa e à literatura teórica, fornecendo insights valiosos para uma compreensão mais aprofundada das características das mulheres líderes.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

A partir das 30 entrevistas realizadas, permitiu-se traçar um perfil bastante realista de algumas mulheres em posições de liderança na região metropolitana do Recife. A faixa etária das participantes foi entre 21-60 anos de idade, com uma mediana de 37 anos, sendo metade delas abaixo e a outra metade acima da média. Acerca do grau de formação, apenas 3 mulheres afirmaram ter concluído apenas o ensino médio, 14 fizeram graduação, 8 realizaram pós graduação a nível de especialização e apenas 5 chegaram ao nível do mestrado - sendo três acadêmicos e dois profissionais. Quando questionadas sobre a média de tempo que possuem experiência profissional, a maioria assegurou ter entre 3-16 anos e apenas cinco delas afirmaram vivenciar mais de 30 anos de prática laboral. A respeito do ambiente de trabalho, obteve-se uma variante para os setores das empresas que atuam, sendo 8 delas no setor de *e-commerce* e transportes, o que pode ser explicado pelo fato da região ser um polo logístico, 7 na saúde, 5 alocadas entre hospedagem e alimentos e bebidas (também porque a região metropolitana possui alta taxa de turismo) e as demais distribuídas entre os setores de serviços, varejo, tecnologia da informação e educação. A amostra revelou que a maioria delas atuam em organizações privadas e apenas 11 em órgãos públicos, estando divididas entre saúde, educação e somente uma em tecnologia da informação. Além disso, o estudo também apresentou contraste quanto aos cargos de liderança que as mulheres ocupam, porém, reafirmando Schermerhorn (2007), que diz haver maior diversidade da força de trabalho nos níveis inferior e médio do que no topo, pois este, ainda é majoritariamente ocupado por homens brancos mais velhos.

Tabela 4 – Cargos de Liderança de Mulheres na Região Metropolitana do Recife

Cargo	Quantidade	%
-------	------------	---

Gerência	16	55,2
Coordenação/ Supervisão	8	27,6
CEO/ Diretoria	2	6,9
Especialista / Analista	2	6,9
Vice-diretoria	1	3,4

Fonte: Autoras de acordo com dados coletados, 2023.

Em relação a trajetória dessas mulheres, a primeira pergunta foi um breve relato acerca do percurso profissional desenvolvido por elas até chegarem em suas posições atuais. Todas elas demonstraram ter forte iniciativa para estudarem e a maioria diz ter começado a trabalhar aos 18 anos em cargos de baixo escalão, como jovens aprendizes, estagiárias ou assistentes e após cerca de 3-8 anos de experiência, alcançaram cargos mais altos e se tornaram líderes. Em destaque a Entrevistada 29 diz:

Então, quando eu completei 18 anos eu já comecei a trabalhar. Daí, do trabalho, eu já fui fazendo a faculdade, eu já fui fazendo... buscando outras maneiras, outros meios para poder conseguir me aperfeiçoar. Fiquei sete anos trabalhando como técnica de instrumentação petroquímica, na Dow Química. Daí eu decidi fazer o intercâmbio, tranquei, estava já fazendo a faculdade, (engenharia elétrica com ênfase em automação e controle) também lá em Salvador. [...] E aí eu retornei, terminei a faculdade, na faculdade entrei na Ford como engenheira júnior. Daí fui só galgando. Passei 13 anos e meio, (14 anos praticamente) na Ford. Saí de lá como engenheira plena já, sênior, desculpa, engenheira sênior de manufatura.

E a Entrevistada 3 destaca:

E depois eu fui pra indústria de álcool. No caso, eu fui pra uma destilaria. Atuei em uma destilaria como engenheira de produção. Passei um período lá, que também foi extremamente enriquecedor. Temos um trabalho extremamente desafiador. Eu era a única mulher atuando lá. A única engenheira mulher e tava num cargo de liderança e tudo, então foi bem difícil. Isso ainda é um setor, um segmento industrial bastante conservador e predominantemente masculino.

Ambas as falas revelam o que já foi afirmado anteriormente por Schermerhorn (2007) e Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), pois não existe diferenciação de gênero na liderança eficaz dentro das organizações, tendo em vista que os dois precisam desenvolver uma sólida carreira - acadêmica e profissional, para chegarem aos níveis mais altos. Todavia, conforme a pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022), ainda existe uma disparidade muito grande entre homens e mulheres nas

posições de liderança, o que faz com que elas percebam pouca ou nenhuma representatividade de si mesmas no cenário organizacional.

Quando perguntadas sobre os principais desafios e obstáculos enfrentados ao longo da trajetória profissional, uma preocupação recorrente expressada pelas líderes entrevistadas diz respeito aos desafios atrelados ao gênero, reforçando a discussão teórica sobre a desigualdade de oportunidades. A Entrevistada 17, destaca: “Por ser mulher, por ser pobre, por ser de periferia, a gente sempre tem desafios em relação ao machismo, em relação ao patriarcado, em relação à... ao financeiro, a falta de segurança.” Essa fala reflete a interseccionalidade das barreiras enfrentadas, convergindo com a discussão teórica sobre como a cultura patriarcal pode impactar a ascensão feminina. Outro ponto em comum nas respostas das entrevistadas é a complexidade de gerir pessoas e lidar com as adversidades profissionais. A Entrevistada 16 destaca: “Principalmente lidar com pessoas. Gerir pessoas não é fácil. A dificuldade maior é essa mesmo [...]” Essa afirmativa se alinha com a teoria trazida por Chiavenato (2005) sobre a liderança como um fenômeno social que envolve a influência interpessoal, ressaltando a importância da gestão de pessoas e dos desafios inerentes à liderança.

Observa-se que as entrevistadas enfrentam, de maneira convergente, barreiras relacionadas ao gênero, ao ambiente profissional e à cultura organizacional. As dificuldades específicas mencionadas, como o machismo (Entrevistadas 2, 17 e 24) e o preconceito em ambientes majoritariamente masculinos (Entrevistadas 7, 9, 18 e 20), reforçam a persistência de desafios culturais e estruturais na ascensão feminina em cargos de liderança. Além disso, as narrativas sobre a gestão de pessoas (Entrevistadas 3, 13, 16, 22 e 30) convergem com a teoria que destaca o papel crucial do líder na influência do comportamento e motivação de seus liderados (Maximiano, 2004).

Quando perguntadas sobre quais habilidades e competências as entrevistadas acreditam que são fundamentais para uma mulher em posição de liderança, a maioria delas enfatizaram a importância das habilidades interpessoais, comunicação eficaz. Uma delas mencionou: “Para ser um bom líder, você tem que saber ouvir, se comunicar, que seja empático” (Entrevistada 2). Isso reflete o valor da conexão humana na liderança, destacando que essas habilidades transcendem as diferenças de gênero. A Entrevistada 30 expressou: “Fazer a equipe trabalhar de forma harmônica” evidenciando o foco no aspecto humano da liderança e da comunicação, valorizando a coesão e o entendimento entre os membros da equipe. Essa ênfase na empatia reflete as ideias de Goleman (2011), que aponta para a consciência emocional como uma habilidade para líderes eficazes. Além disso, a ênfase na comunicação ressoa, mais uma vez, no conceito de liderança como fenômeno social, exercido por meio do processo de comunicação humana para tornar a liderança eficaz (Chiavenato, 2005).

Outro ponto que foi mencionado pela maioria das entrevistadas foi resiliência. A Entrevistada 3 compartilhou: “A gente precisa ser bastante resiliente, a gente precisa ser bastante inteligente [...] saber que nada é tão ruim que não possa ser desfeito”. Além disso, a autoconfiança também foi destacada, “Entender que tipo de líder você é e se disponibilizar para ser realmente” (Entrevistada 3), ressaltando a importância

de compreender e abraçar sua própria identidade de liderança. Essa noção de resiliência e flexibilidade ressoa com o conceito de competências e habilidades da gestão feminina descrito no referencial teórico. Autores como Fleury (2013) destacam a habilidade das mulheres em promover a união e a cooperação, sendo características importantes para enfrentar desafios complexos nas organizações.

Quando questionadas sobre quais são os principais fatores que contribuíram para o sucesso das entrevistadas em alcançar a posição de liderança, ficou evidente que são diversos fatores que contribuíram para o sucesso de cada uma. Porém, dois fatores muito comuns entre as respostas são a determinação e a persistência, mencionados por grande maioria das entrevistadas. A Entrevistada 3 ressaltou que a determinação e a preparação são cruciais para alcançar metas, refletindo um conceito apresentado por Yukl (1998) sobre a importância da influência intencional na liderança. Já a Entrevistada 20 salientou a persistência como um fator-chave em sua jornada, o que ecoa a ideia de Chiavenato (2005) de que a liderança envolve a influência interpessoal para alcançar objetivos específicos:

Não desistir! Mesmo levando tantos não, mesmo enfrentando tantos desafios [...] Quem faz o seu futuro é você, não é a sorte, não é a amizade. Por mais que você tenha uma rede de apoio, mas é você correr atrás, traçar o seu objetivo e saber o que tem que fazer pra poder chegar lá. É ser persistente. (Entrevistada 20).

A ênfase na determinação, citada por várias entrevistadas, reflete em outro fator recorrente: o foco no autodesenvolvimento e na busca por conhecimento. Muitas das entrevistadas enfatizaram a importância do aprendizado contínuo e do desenvolvimento pessoal como um fator crítico para o sucesso profissional. A Entrevistada 9 mencionou: “cada etapa contribuiu para que eu alcançasse o ponto em que estou hoje.” Sugerindo uma reflexão sobre o percurso de aprendizado ao longo da carreira e como cada experiência contribuiu para seu desenvolvimento. Isso se conecta à ideia de competências e habilidades da gestão feminina, conforme mencionado por Duarte, D’Oliveira e Gomes (2009), que destacam a importância do aprendizado constante para o desenvolvimento das lideranças. Além disso, houveram também algumas menções à capacidade de se adaptar, inovar e buscar soluções (Entrevistadas 9, 19, 30), habilidades de lidar com pessoas (Entrevistadas 7, 13, 14), enfrentar desafios (Entrevistadas 2, 20, 22), e também a necessidade institucional (Entrevistadas 1, 23). Os relatos refletem aspectos abordados por especialistas da área, como a influência interpessoal, a importância do autodesenvolvimento, a busca por conhecimento e as habilidades interpessoais na liderança.

Ao analisar as respostas das 30 entrevistadas para a questão “Como você gerencia sua vida pessoal e profissional simultaneamente?” surge uma reflexão que pode ser relacionada aos estudos recentes conduzidos pela Universidade Técnica de Aachen e pela Universidade de Koblenz e Landau (2019), mencionados no referencial teórico. Esses estudos desmistificam a noção muito difundida de que o cérebro das mulheres é inerentemente mais propenso à multitarefa do que o dos homens. Esta desconstrução desafia uma crença profundamente arraigada na sociedade. Ao longo das entrevistas, uma entrevistada ressalta: “Hoje, o desafio da

mulher em cargos de liderança é demonstrar que o profissional não exclui os outros papéis" (Entrevistada 13). Essa fala ressalta a necessidade de equilibrar múltiplos papéis na sociedade, como profissional, mãe e esposa, e é refletida não só nas vivências compartilhadas pelas entrevistadas, mas também na desconstrução desses estereótipos sobre a capacidade multitarefa, confirmando o exposto no referencial teórico por Abrahão e Viel (2018).

A discussão sobre as estratégias de gerenciamento entre vida pessoal e profissional ganha ainda mais relevância à luz desses estudos. Por exemplo, algumas mulheres enfatizam a importância de impor limites claros entre o trabalho e a vida pessoal, como mencionado pela Entrevistada 2: "Eu preciso impor os meus limites e saber priorizar para que eu não deixe de lado a minha vida pessoal." Essa fala reflete a necessidade de impor limites para evitar o excesso de trabalho, relacionando-se com a discussão sobre a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, a importância da organização e do planejamento é mencionada por várias entrevistadas. A Entrevistada 20 destaca: "Eu tento organizar minha agenda já pra semana. Então, por exemplo, no domingo eu já sei o que eu vou fazer ao longo daquela semana e aí eu já me planejo." A percepção sobre a dificuldade em conciliar múltiplas responsabilidades também é evidente nas respostas das entrevistadas. "Para crescer na vida profissional é necessário muito esforço e tempo, tempo este que eu acabei sacrificando da minha vida pessoal." (Entrevistada 9). Além disso, a Entrevistada 2 também mencionou: "Eu já tive fases da minha vida que eu não soube equilibrar muito bem, e isso me levou aí próximo a burnouts e a momentos de estresse muito grandes."

Quando questionadas se de alguma forma as entrevistadas incentivam que outras mulheres consigam chegar em posição de liderança, a maioria delas expressaram um forte compromisso em incentivar outras mulheres a alcançar posições de liderança. As estratégias variam desde a representação feminina em equipes até a realização de workshops, compartilhamento de experiências pessoais e fornecimento de recursos para capacitação e educação. Apenas 3 das 30 entrevistadas responderam de forma neutra ou não específica sobre o incentivo direto, preferindo enfatizar o desempenho profissional como meio de alcançar esse objetivo. Uma das linhas recorrentes é a ênfase das oportunidades oferecidas para mulheres, especialmente aquelas sem experiência ou em setores historicamente dominados por homens. A entrevistada 3, por exemplo, destaca a importância de equilibrar os quadros de funcionários entre homens e mulheres, oferecendo oportunidades justas para que as mulheres possam crescer e competir igualmente. Essa abordagem é corroborada pela entrevistada 26, que menciona a história de uma jovem aprendiz que foi treinada para assumir uma posição de liderança, demonstrando como oferecer oportunidades tangíveis pode ser um estímulo eficaz.

Além disso, há um foco considerável no exemplo pessoal como forma de incentivar outras mulheres. A entrevistada 2 menciona conduzir rodas de conversa para falar sobre barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho:

[...] junto com outras líderes mulheres aqui, a gente já conduziu várias rodas de conversa com associadas, falando um pouco,

primeiro, sobre as barreiras de ser mulher no mercado de trabalho, sobre até o que eu já comentei da síndrome de impostora, e incentivando as mulheres a se desafiarem, a entenderem que tem muitas limitações que são colocadas pela sociedade e que a gente precisa quebrar esses tabus. (Entrevistada 2).

Essa abordagem é reforçada pela entrevistada 9, que compartilha suas próprias experiências como meio de encorajar as mulheres ao redor a perseverarem e mostrarem suas habilidades: "Sim, contando a minha história! Não que eu acredite que seja uma grande história, mas uso algumas experiências próprias como meio de tentar incentivar as mulheres ao meu redor de que não podemos abalar. Temos que perseverar e mostrar nossas habilidades a todos."

Quando as entrevistadas foram questionadas se na visão delas existe diferença entre homens e mulheres na busca por espaço de liderança, 81% responderam que sim, e mencionaram a presença do machismo na sociedade, vieses de contratação, estereótipos de gênero, e a ideia de que os homens são frequentemente priorizados. "Ainda existe bastante machismo na sociedade brasileira... E isso faz com o que, muitas vezes, existam vieses inconscientes de líderes que, na hora de contratar, tendem a contratar homens." (Entrevistada 2). Além disso, também citaram os principais desafios específicos enfrentados pelas mulheres, como a dificuldade em serem vistas como líderes, estereótipos relacionados à maternidade e a persistência de diferenças salariais.

No que concerne à percepção das entrevistadas em relação à diversidade de gênero, a predominância destaca os benefícios associados, tais como a ampliação de perspectivas, uma melhor compreensão das necessidades dos clientes, o fomento à criatividade e a contribuição singular de cada indivíduo, independentemente do gênero. Adicionalmente, foi observada a ênfase na necessidade de uma sociedade igualitária, salientando que a liderança desempenha um papel crucial na promoção da diversidade e na mitigação de preconceitos. "Eu acho que o mundo é feito pra todos. Independente de gênero!" (Entrevistada 18).

Quando questionadas sobre quais estratégias as organizações podem promover para incentivar mais mulheres em posições de liderança, tivemos destaque na equidade nas políticas empresariais que visa a licença parental igualitária e políticas que promovem a igualdade de oportunidades. Outras estratégias como os processos de seleções justos, incentivo à educação e desenvolvimento profissional, diálogos e palestras, além do reconhecimento e visibilidade, também são vistos como de extrema importância para esses incentivos.

Em questão das habilidades que elas indicam para mulheres que querem ser líderes, um dos pontos principais citados foi a comunicação. Outras habilidades como determinação e foco, inteligência emocional, resiliência, conhecimento técnico, empatia e autoconfiança foram citadas como cruciais para uma boa liderança feminina.

Bem, uma coisa bem importante que eu acho é a autoconfiança. É a primeira coisa de tudo. Você tem que acreditar em você e se

posicionar para poder se desenvolver. A partir daí, acho que você consegue se desenvolver e chegar onde você quiser. (Entrevistada 7).

Muitas mulheres também ressaltaram a importância da educação e oportunidades, o incentivo à equidade de gênero no ambiente de trabalho e a necessidade de adaptação às mudanças no cenário profissional. "Incentivando a educação, opções de trabalho, tem muitas mulheres no trabalho informal, tem muitas mulheres no trabalho invisível." (Entrevistada 13).

Ao serem perguntadas sobre as motivações que as impulsionam a continuar desempenhando a função de líder, a resposta dominante foi a paixão pelo trabalho. Juntamente com a satisfação derivada de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas, destacam-se o apreço por desafios e superações, a busca incessante por aprimoramentos e a realização pessoal. Como já citado Carvalho, Nascimento e Serafim (2013) enfatizam igualmente que a liderança está estreitamente associada à capacidade de influenciar pessoas. Eles introduzem o conceito de que "influenciar envolve persuadir as pessoas de maneira a instigar nelas um desejo forte de seguir as orientações transmitidas com satisfação e entusiasmo, resultando em conquistas a curto, médio ou longo prazo". Adicionalmente, foi mencionada a importância de cultivar afinidade pela atividade exercida e o prazer associado à superação de obstáculos inerentes à liderança. O senso de responsabilidade e o desejo de efetuar impacto positivo também emergiram como elementos comuns entre as entrevistadas.

Por fim, as entrevistadas foram questionadas sobre a percepção que têm quanto à satisfação dos profissionais ao seu redor em relação à sua liderança, e, predominantemente, as respostas foram afirmativas. Muitas acreditam que os colaboradores demonstram contentamento, baseando-se em feedbacks positivos, momentos de reconhecimento e confiança manifestada pela equipe. "Sim, sim. Eu tenho pontos sim a melhorar. E eu gosto muito de ouvir os feedbacks. Mas eu sinto, sim, que as pessoas estão satisfeitas comigo sim." (Entrevistada 28). Algumas reconhecem a existência de oportunidades para aprimoramento contínuo e expressam disposição para receber sugestões nesse sentido. A ênfase em comunicação aberta, diálogo constante, alinhamento de expectativas e valorização do trabalho em equipe é evidente nas respostas, destacando a relevância do relacionamento interpessoal na avaliação da satisfação com a liderança.

Mesmo diante de todo o exposto, ainda se faz necessário realizar muitas pesquisas na temática de liderança feminina, sendo elas de qualquer natureza. Afinal, na análise realizada por Mundim, Wechsler e Primi (2013), as áreas de conhecimento em que foram realizadas pesquisas sobre líderes mulheres trouxeram contribuições, porém de forma ainda limitada e com participação majoritária de autoras femininas. Tal recorte reforça o pauperismo das produções acadêmicas voltadas ao assunto, mesmo nas ciências sociais aplicadas, área que possui maior ligação com o tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do exposto tratado neste trabalho, que debruçou-se sobre o estudo da liderança feminina ressaltando o perfil e trajetória de mulheres na região metropolitana do Recife, observa-se que elas, em sua maioria, iniciaram a carreira muito jovens, são graduadas e ocupam cargos de gerência no setor privado. Suas trajetórias são marcadas pela falta de representatividade nos mais altos escalões e uma série de desafios associados ao gênero, à cultura organizacional e à gestão de pessoas. Apesar das adversidades enfrentadas, as líderes entrevistadas destacaram habilidades essenciais, como as interpessoais e a resiliência, como fundamentais para a ascensão feminina em cargos de liderança. Além disso, as estratégias para equilibrar a vida pessoal e profissional desafiam estereótipos arraigados sobre a capacidade multitarefa das mulheres. A importância do estabelecimento de limites, planejamento e organização foi ressaltada como crucial nesse processo. Destaca-se também o compromisso expresso pela maioria das entrevistadas em incentivar outras mulheres a alcançarem posições de liderança. Estratégias como representatividade feminina, compartilhamento de experiências e oferta de oportunidades equitativas foram enfatizadas como meios eficazes de encorajamento. As entrevistadas reconhecem os obstáculos que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança, como machismo, estereótipos e diferenças salariais. No entanto, elas destacam a importância da diversidade de gênero e veem benefícios nisso, mostrando uma atitude positiva para promover a igualdade. As habilidades essenciais para liderança feminina, como boa comunicação e inteligência emocional, são apontadas pelas participantes. A principal motivação para liderar é a paixão pelo trabalho e o desejo de causar um impacto positivo, indo além de benefícios pessoais. A maioria dos colaboradores se sente satisfeita, ressaltando a importância da comunicação aberta e do trabalho em equipe. A disposição para melhorias contínuas mostra que as líderes estão abertas às necessidades de suas equipes. Dessa forma, destaca-se não apenas os desafios, mas também o compromisso das mulheres líderes com a promoção da igualdade, a valorização das relações interpessoais e a vontade de contribuir para o desenvolvimento de suas equipes e da sociedade como um todo.

Para compreender o conceito de liderança, primeiramente foi realizado um resgate histórico de teorias que seguem a linha de raciocínio ligada diretamente à a figura do líder como fonte de influência nas pessoas e organizações. Depois, evidenciou-se o histórico de desafios voltados à liderança feminina, em sua maior parte sendo a desigualdade do gênero em níveis de cargos estratégicos atrelados ao fato das mulheres sofrerem muito mais com a “jornada de trabalho dupla” e conseqüentemente conseguirem menos oportunidades. Em seguida, foram apontados estudos e teorias voltadas às competências e habilidades da gestão feminina, demonstrando não haver diferenciação quanto à eficácia do trabalho delas e ressaltando características únicas que trazem significativo diferencial competitivo em seu perfil.

Por intermédio do instrumento de investigação, com abordagem qualitativa, estes pontos de vista foram melhor entendidos. Dessa forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trinta mulheres que ocupam posições de liderança em organizações públicas e privadas da região metropolitana de Recife-PE. As

perguntas tiveram como objetivo entender o perfil sociodemográfico dessas mulheres e qual o percurso de vida delas. É notório que os resultados equiparam-se ao estudo teórico desenvolvido, pois as respostas mostram que, independente do seu gênero, as mulheres possuem habilidades e competências para gerir, porém, elas ainda são extrema minoria nos níveis hierárquicos mais altos, o que é consequência da falta de equiparação das oportunidades no cenário organizacional mediante às demais atividades impostas socialmente a elas, como cuidar da casa, filhos e marido.

Pode-se concluir que este artigo revelou a história de muitas mulheres que conseguiram assumir cargos de liderança, mas também abriu espaço para um desdobramento de questionamentos referentes à maiores produções acadêmicas sobre o tema, melhoria de concessão de oportunidades para elas galgarem passos cada vez maiores dentro das organizações, o que já foi provado ser possível e extremamente positivo não apenas para as mulheres, como toda a sociedade, além de estudos futuros para soft skills e liderança feminina.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J.; VIEL, P. Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder. 2018. 15 p. **41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**, Joinville, SC, nov. 2018. Disponível em <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0974-1.pdf>. Acesso em 14 dez. 2023.

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. **The nature of leadership**. 3. ed. Thousands Oaks, California: Sage, 2017. 584 p.

ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. 9. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001. 87 p.

ASSIS, R. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. 2009. 16 p. **VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. Instituto Superior de Educação Ceres. Brasil, 2009. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55666406/Microsoft_Word_-_A_Inser_347_343_o_da_mulher_no_mercado_de_trabalho-libre.pdf?1517275834=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DA_Insercao_da_Mulher_no_Mercado_de_Traba.pdf&Expires=1702561901&Signature=Ah0Eberbib308QEw5cYUJyyewUPg-C-llOimgPqZVI0GEQfr3II7GIIIbAWG4dbBHFVmuUo3fvoSAJhbnPwiSDwD4TsD8y9X2bWldNtfc3IEtDT6JZjhA~ppvCACbpGclmwxXi9yIQVqzqptDRckrft-yBRAOViQgYrLtwk9FI~ZkQZyA~td-3JCKmjldCLTffcaVby5QLC0R~LCF3gT2ZB2xiA2S-OY2ds-3gvclTsMSgX9GebboYzHsaG0DvvJ4EY1jC4awb~f7Tr31XcpRhch0pbvybZEjrN9NkcldeAoxR6HBlc7hkfu4tSULtagfH819aYHWZ~979edPlsIETw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 16 out. 2023.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. 2004. DOI <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Acesso em: 27 set. 2023.

BATISTA, L.; MATTOS, L. **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. São Paulo: Bain & Company, 2019. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/insights/No-shortcuts-turning-the-speech-into-effective-actions-to-promote-female-leadership/>. Acesso em: 14 dez. 2023.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 572 p.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 240 p.
CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Rev. de Gest. e Sec.**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, mai./ago. 2015. DOI 10.7769/gesec.v6i2.347. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em 14 dez. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 574 p.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1996. 320 p.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. Imperium Femininis...: Uma liderança de sucesso escondido. **Rev. Port. e Bras. de Gest.** Rio de Janeiro, RJ, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78865>. Acesso em: 15 out. 2023

FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA 21 - Rev. Cient. Mult.**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 152-178, nov. 2020. DOI: 10.47820/recima21.v1i2.31. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/31>. Acesso em 20 out. 2023.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. Liderança nas organizações. **Rev. Ciên. Dinâ.**, Ponte Nova, MG, v. 14, n. 1, p. 26-49, jul. 2021. DOI <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>. Disponível em: <http://143.202.53.158/index.php/cienciadinamica/article/view/74>. Acesso em: 14 dez. 2023.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 04 set. 2023.

FLEURY, M. T. L. Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. **GVEXECUTIVO**, Brasil, v. 12, n. 1, p. 46-49, jan./jun. 2013. DOI <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20634>. Acesso em: 7 mar. 2023.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2007. 232 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Tradução: Berilo V. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2018. 304 p.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com inteligência emocional**. Tradução: M. H. C. Cortês. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 536 p.

GUAZI, T. S. Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. **Rev. Edu. Pesq. Inc.**, Roraima, v.2, p.1-20, dez. 2021. DOI [10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131](https://doi.org/10.18227/2675-3294repi.v2i0.7131). Disponível em: <https://revista.ufrr.br/repi/article/view/e202114>. Acesso em: 14 out. 2023.

HIRSCH, P.; KOCH, I.; KARBACH, J. Putting a stereotype to the test: The case of gender differences in multitasking costs in task-switching and dual-task situations. **PLOS ONE**, San Francisco, California, v. 14, n. 8, e0220150, ago. 2019. DOI <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220150>. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0220150>. Acesso em: 01 nov. 2023.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradutor: Maria C. F. Magalhães. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. 139 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Brasil: IBGE, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 14 dez. 2023.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. 1 ed., Paris: Editions d'Organisation, 1995. 176 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521 p.

MULHERES ocupam só 37% dos cargos de liderança nas empresas no mundo.

Brasil: Insper, Notícias, 2022. Disponível em:

<https://www.insper.edu.br/noticias/mulheres-ocupam-so-37-dos-cargos-de-liderancas-nas-empresas-no-mundo/>. Acesso em: 13 dez. 2023.

MUNDIM, M. C. B.; WECHSLER, S. M.; PRIMI, T. N. Liderança Feminina: O estado da arte nas publicações brasileiras. **Rev. Lat. Amer. Geo. Gên.**, Ponta Grossa, v. 4, n. 2, p. 55-65, ago./dez. 2013. DOI 10.5212/Rlagg.v4.i2.055065. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/5078>. Acesso em: 20 out. 2023.

MUYLAERT, C. J.; SARUBBI JR., V.; GALLO, P. R.; NETO, M. L. R.; REIS, A. O. A. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Rev. esc. enferm. USP**. São Paulo, v. 48, n. 2, p. 193-199, dez. 2014. DOI <https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000800027>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/NyXVhmXbg96xZNPWt9vQYct/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2024.

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa. **Psicol. Soc.**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 49-55, jan./abr. 2006. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-71822006000100007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/VwnvSnb886frZVkBPDpL4Xn/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 13 dez. 2023.

NASCIMENTO, M. A. Gestão Feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v.4, n.2, p. 57-66, mai. 2018. ISSN Impresso: 2316-1299/ E-ISSN 2316-3127. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso em: 13 mai. 2023.

NOLAND, M.; MORAN, T.; KOTSCHWAR, B. Is **Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey**. Washington: Peterson Institute for International Economics, 2016. Disponível em: <https://www.piie.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>. Acesso em: 15 out. 2023.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2013. 600 p.

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Objetivo 5 - Igualdade de Gênero**. Brasil: IBGE. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=5>. Acesso em 05 fev. 2024.

PAIVA, V. L. M. O. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Rev. bras. linguist. apl.**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2. 2008. DOI <https://doi.org/10.1590/S1984-63982008000200001>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbla/a/gPC5BsmLqFS7rdRWmSrDc3q/#:~:text=A%20pesquisa%20narrativa%20mais%20comum,informa%C3%A7%C3%B5es%20para%20entender%20determinado%20fen%C3%B4meno>. Acesso em 26 jan. 2024.

PERFIL das Lideranças no Governo Atual. Brasil: Portal do Servidor, Observatório Pessoal: GOV.BR, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/perfil-das-liderancas-no-governo-federal>. Acesso em: 01 nov. 2023.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** 1. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999. 96 p.

PRIMI, R. *et al.* Competências e habilidades cognitivas: diferentes definições dos mesmos construtos. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 151-159, ago. 2001. DOI <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/b5tz5SshXNLmnLjRRRKZknN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 04 set. 2023.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo.** 1. ed. São Paulo: Cultrix, 2003. 258 p.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional.** Tradução: Reynaldo C. M. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 480 p.

SALA DE IMPRENSA, 2022. **MULHERES ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton.** Brasil: Grant Thornton, Sala de Imprensa, 2022. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>. Acesso em: 1 nov. 2023.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança Feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Rev. UniArag.** Goiânia, v. 14, n. 2, p. 91 - 102, mai./ago. 2019. Disponível em: <https://sipe.uniaraquaiia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900/Vol14-2-art-8>. Acesso em: 15 out. 2023.

SCHERMERHORN, J. R JR. **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007. 644p.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 213 p.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. DOI doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 16 fev. 2024.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Tradução: Daniel Bueno. São Paulo: Penso, 2016. 336 p.

Yukl, G. A. **Leadership in organizations.** 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 564 p.