Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
Universidade Federal de Pernambuco
ISSN: 1679-1827

Liderança feminina: Estudo sobre os desafios de mulheres em cargos de liderança na cidade de Rio Grande – RS

Female leadership: study on the challenges of women in leadership positions in the city of Rio Grande – Brazil

Nattiélli de Aguiar Requeiro[1]
Vanessa de Campos Junges[2]
Samuel Vinicius Bonato[1]
Beatriz Leite Gustmann de Castro[2]
Flávia Regina Czarneski[1]

[1]Universidade Federal do Rio Grande, Departamento de Administração, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brasil

[2]Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Administração, PPGA, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil

Requeiro, N. A. et al. (2024). Liderança feminina: Estudo sobre os desafios de mulheres em cargos de liderança na cidade de Rio Grande - RS. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional – Universidade Federal de Pernambuco*, *23*, e261451. https://doi.org/10.51359/1679-1827.2025.261451

CC BY NC

Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
Universidade Federal de Pernambuco
ISSN: 1679-1827

Resumo

Objetivo: O objetivo deste trabalho é identificar os desafios vivenciados por mulheres em cargos de liderança na cidade de Rio Grande – RS, a fim de elucidar os meios utilizados para superá-los.

Método/abordagem: O percurso metodológico abrange uma pesquisa de cunho descritivo com abordagem qualitativa, por meio de entrevistas estruturadas com mulheres que atuam como líderes em Rio Grande – RS. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica da análise de conteúdo.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Em relação às contribuições teóricas, é possível elencar a importância de políticas públicas e a promoção da igualdade e valorização de gênero no âmbito das empresas, bem como a mitigação de ações que subestimam o potencial feminino para o mercado de trabalho, especialmente no contexto de cargos estratégicos.

Originalidade/relevância: A temática do mercado de trabalho e a presença feminina são pautas de inúmeros debates, porém, eles tendem a ter pouco impacto nos episódios diários de sobrecarga laboral, no baixo reconhecimento profissional e na ausência de oportunidades de ascensão feminina no âmbito do trabalho. Há indícios de crescimento e desenvolvimento de líderes femininas. Entretanto, expõem-se os desafios socioculturais amplamente documentados na literatura, evidenciando as barreiras de preconceito para a promoção de mulheres a posições de liderança, tais como: as injustiças sociais e culturais, a falta de oportunidades, a desvalorização técnica e a necessidade de conciliar trabalho e família.

Palavras-chave: liderança; liderança feminina; desafios; obstáculos.

Abstract

Purpose: The objective of this work is to identify the challenges experienced by women in leadership positions in the city of Rio Grande – RS, in order to elucidate the means used to overcome them.

Design/methodology/approach: The methodological path covers descriptive research with a qualitative approach, through structured interviews with women who work as leaders in Rio Grande – RS. Data analysis was carried out using the content analysis technique.

Research, Practical & Social implications: In relation to theoretical contributions, it is possible to list the importance of public policies and the promotion of gender equality and valorization within companies, as well as the mitigation of actions that underestimate female potential for the job market, especially in the context of positions strategic.

CC BY NC

Originality/value: The topic of the labor market and the female presence are topics of countless debates, however, they tend to have little impact on daily episodes of work overload, low professional recognition and the absence of opportunities for female advancement in the workplace. There is evidence of growth and development of female leaders. However, the sociocultural challenges widely documented in the literature are exposed, highlighting the barriers of prejudice to the promotion of women to leadership positions, such as: social and cultural injustices, lack of opportunities, technical devaluation and the need to reconcile work and family.
Keywords: leadership; female leadership; challenges; obstacles.

Introdução

Ao longo dos anos, as mulheres têm alcançado posições de destaque no mercado de trabalho. No entanto, existem obstáculos a serem superados devido às desigualdades de gênero e à exigência imposta a mulheres de demonstrar constantemente sua capacidade para ocupar cargos de liderança nas empresas (Hryniewicz; Vianna, 2018). Contudo, os contextos social, histórico, cultural, político e econômico constituem um limitador para a ascensão plena das mulheres no mercado de trabalho, visto que elas ainda continuam sub-representadas em posições de liderança em diferentes setores da economia brasileira e com menores oportunidades de crescimento profissional (Pazin; Nascimento, 2023; Neto et al. 2024).

O relatório desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho - OIT (2023) constatou que o acesso das mulheres ao emprego, bem como as condições de trabalho e a disparidade salarial alcançaram sucintas melhorias nas últimas duas décadas. O documento redigido pela OIT (2023) intitulado "Novos dados esclarecem as diferenças de gênero no mercado de trabalho" indica que 15% das mulheres em idade produtiva no cenário global gostariam de trabalhar, mas não têm emprego, em comparação com 10,5% dos homens. Esse indicador é ainda mais preocupante quando se trata de países em desenvolvimento.

No Brasil, segundo o levantamento do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2024), no quarto trimestre de 2023, quase 66,3 milhões de pessoas estavam fora da força de trabalho e, dessas, mais de 42,8 milhões eram mulheres, o que corresponde a 64,6% do total. Entre os últimos trimestres de 2022 e de 2023, houve aumento de 358 mil mulheres e 26 mil homens fora da força de trabalho, o constitui um indicador da dificuldade díspar de inserção e permanência que mulheres enfrentam no mercado. Além disso, observou-se que a pandemia da COVID-19 contribui para a acentuação desse problema.

CC BY NC

É relevante pontuar que as mulheres qualificadas que almejam posições de liderança enfrentam um fenômeno conhecido na literatura como "teto de vidro", que é particularmente prejudicial a elas. O termo se refere a obstáculos que incluem o trabalho invisível e doméstico que sobrecarrega as mulheres com uma dupla jornada e a difícil tarefa de equilibrar as demandas profissionais e familiares, o que resulta em uma pressão psicológica desproporcional (Proni; Proni, 2018; Arantes *et al.*, 2024). Além disso, as mulheres se deparam com um obstáculo adicional, que é a resistência de homens em serem liderados por mulheres, porque consideram algo incomum e tendem a ser insubordinados, acarretando em mais um desafio (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Uma vez superados os desafios apresentados, é necessário que mulheres sejam vistas como agentes que trazem benefícios tanto ao grupo quanto a cada indivíduo presente nele para que se realize o seu reconhecimento como líderes. É essencial que os colaboradores estejam dispostos a contribuir para que a liderança seja efetiva, pois ela desempenha um papel fundamental, moldando o comportamento dos membros do grupo em questão (Santos, 2018).

A liderança consiste em influenciar e motivar pessoas de acordo com suas capacidades para que elas alcancem um bom desempenho nas organizações. Segundo Garcia, Barbosa e Oliveira (2020), um líder busca a integração dos indivíduos em grupos, almejando agir de maneira eficaz em diversas situações ao mesmo tempo em que mantém a capacidade de controle utilizando a persuasão, o carisma e a compreensão. Com base no contexto descrito, a pergunta de pesquisa que norteia o presente estudo é: *Quais são os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança?* Tendo em vista que a definição do objetivo é primordial para responder a problemática levantada, tem-se neste estudo o seguinte objetivo: Identificar os desafios vivenciados por mulheres em cargos de liderança na cidade de Rio Grande – RS, a fim de elucidar os meios utilizados para superá-los.

O presente estudo se justifica pela abrangência da participação das mulheres em suas respectivas áreas, o que, contudo, não reflete de modo proporcional a inserção feminina nos postos de trabalho em posições de liderança. Segundo informações divulgadas pelo IBGE (2024), apenas 39,3% dos cargos gerenciais no país são ocupados por mulheres. Segundo Cavalli (2019), mulheres em cargos de gestão resultam em maior engajamento dos colaboradores, dado que são capazes de analisar uma série de perspectivas de forma a tomar decisões de maneira equilibrada e eficaz, além de trazer soluções inovadoras para os desafios encontrados.

Marcon *et al.* (2022) argumentam que a liderança feminina é capaz de dar confiança a outras mulheres em sua capacidade de liderar e avançar em suas carreiras, pois isso traz representatividade e inspiração a colegas de trabalho.

CC BY NC

Diante disso, líderes femininas podem ajudar a quebrar barreiras e estereótipos de gênero, abrindo caminho para outras mulheres em posições de liderança e promovendo a igualdade de gênero no trabalho e na sociedade.

O quesito de igualdade de gênero está presente na Agenda 2030, um acordo global organizado pelas Nações Unidas, que, no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, trata a liderança feminina de forma abrangente, visando passos importantes para a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas. Uma das metas específicas do ODS 5 é "garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública" (ONU, 2024, p. 24). Outro objetivo relacionado à promoção da liderança feminina é o ODS 8, que busca promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, por meio do trabalho pleno e produtivo e de empregos dignos para todos, homens e mulheres (ONU, 2024). Portanto, a Agenda 2030 reconhece a importância da liderança feminina para o sucesso dos ODS e estabelece metas específicas que garantem a igualdade de oportunidades de liderança para as mulheres em todos os níveis de tomada de decisão, o que corrobora a relevância deste estudo.

Neste sentido, a pesquisa pode contribuir para evidenciar a vivência feminina em cargos de liderança e promover reflexões sobre os desafios encontrados pelos sujeitos, além de ressaltar a importância da diversidade em diferentes espaços corporativos. Busca-se ampliar o arcabouço teórico, bem como compreender os elementos que constituem a liderança feminina em um cenário que ainda é discrepante quanto à representatividade de gênero. Em termos organizacionais, o estudo pretende contribuir para o desenvolvimento de políticas internas de gestão de pessoas, para que ocorra a promoção e o progresso das mulheres ao nível estratégico, além de suscitar a reflexão sobre as formas como são constituídas as oportunidades destinadas as mulheres no mercado de trabalho atual.

Para isso, o presente estudo está organizado em três seções subsequentes à introdução. A primeira delas abrange a fundamentação teórica acerca dos temas liderança e liderança feminina e os desafios encontrados por mulheres em cargos executivos. Em seguida, são expostos os procedimentos metodológicos e a análise dos resultados. Por fim, estão dispostas as considerações finais, limitações do estudo e indicações de estudos futuros.

Fundamentação Teórica

Liderança

Ao longo dos anos, ocorreram significativas mudanças sociais, culturais e ambientais que ampliaram a abordagem sobre o tema liderança. Anteri-

CC BY NC

ormente abordado com ênfase em poder e em controle, passou a incorporar questões sociais, ambientais e sustentáveis, além de avanços tecnológicos, o advento das redes sociais, as políticas de inclusão e o trabalho remoto (Calvosa *et al*., 2022).

A liderança desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional, sendo um meio utilizado para conduzir equipes com sucesso e influenciar o comportamento das pessoas, independentemente da distância física entre elas, como evidenciado por Silva (2018). Para liderar de forma eficaz, é necessário que o líder possua preparo, conhecimento e esteja ciente do desafio adicional de proporcionar qualidade de vida no trabalho aos colaboradores.

Os estudos realizados por Spudeit e Pinto (2022) demonstram que liderar envolve uma série de características e habilidades que interferem diretamente nos resultados almejados pelo grupo, pois, para alcançar um objetivo em comum, é necessário saber administrar conflitos e considerar que uma equipe é composta de pessoas com diferentes visões de mundo. Neste sentido, é imperativo o aprendizado constante, bem como o aperfeiçoamento das competências de gestão para liderar com responsabilidade e flexibilidade, a fim de se obter uma boa comunicação e relacionamento.

O tema da liderança sempre foi assunto de muitas pesquisas, estudos e reflexões, e, nos tempos contemporâneos, em que se exige cada vez mais das organizações e dos profissionais de gestão, ele se faz ainda mais presente. Conforme afirmam Silva, Paschoalotto e Endo (2020), a liderança é um assunto que suscita interesse nas organizações, visto que é percebida como uma oportunidade para os gestores romperem com as concepções tradicionais e proporcionarem um ambiente de trabalho gratificante tanto para si como para suas equipes. Acredita-se que seja um meio pelo qual os gestores podem instaurar mudanças significativas, impulsionando a motivação, o engajamento e o desenvolvimento individual e coletivo.

As atribuições do líder e suas características profissionais foram centrais para o desenvolvimento das pesquisas de Firmino (2023), nas quais o autor constatou que o papel de liderança é determinante para o sucesso de uma empresa, visto que o vínculo direto de gestores com colaboradores torna mais fácil a promoção de bem-estar na equipe e a identificação de eventuais problemas no espaço de trabalho. Um bom líder tende a controlar emoções e problemas pessoais para lidar com conflitos de forma consensual. De forma complementar, Garcia, Barbosa e Oliveira (2020) frisam que a eficácia da liderança implica em fornecer aos indivíduos aquilo que eles ainda não alcançaram por si próprios. O propósito das ações do líder é criar as condições para que os colaboradores se tornem cada vez mais proativos por conta própria.

Desse modo, a liderança é mais do que apenas uma posição hierárquica

CC BY NC

na empresa. Enquanto um chefe impõe decisões, um líder conquista a confiança dos colaboradores por meio do carisma e da interação diária, envolvendo a personalidade e a postura (Júnior, 2022). Neste contexto, o autoconhecimento, a autogestão e as habilidades interpessoais são necessárias para o desenvolvimento de um líder, pois, ao conhecer seus pontos fortes e fracos, ele obtém clareza na definição de estratégias, o que permite potencializar o crescimento da organização (Bonfim, 2022).

Ademais, é pertinente abordar os estilos de liderança, transcendendo a visão clássica que os divide em autoritário, democrático e liberal. Atualmente, os estilos podem ser fragmentados em seis perfis: (i) democrático, que compartilha suas decisões; (ii) modelador, que estabelece padrões desempenho; (iii) afetivo, que valoriza o indivíduo e as emoções da equipe; (iv) treinador, que estimula a equipe a estabelecer objetivos; (v) coercitivo, que impõe ideias de maneira autoritária; e (vi) visionário, que busca a motivação de seus liderados (Goleman, 2017). O Quadro 1 apresenta uma síntese dos perfis supracitados.

LÍDER	CARACTERÍSTICAS
DEMOCRÁTICO	Envolve os colaboradores na tomada de decisões que impactam o trabalho e busca alcançar consenso ao tomar uma decisão, isto é, a torna compartilhada.
MODELADOR	Demonstra altos padrões de desempenho e lidera pelo exemplo, por meio da modelagem comportamental.
AFETIVO	Promove relações amistosas entre os colegas, priorizando as necessidades emocionais da equipe em detrimento das diretrizes e padrões relacionados ao trabalho.
TREINADOR	Estimula os colaboradores a estabelecerem metas profissionais de longo prazo, fornecendo orientações gerais e *feedbacks* para facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional.
COERCITIVO	Exerce autoridade e controle, dá ordens aos colaboradores sem considerar suas opiniões, espera obediência e resposta imediata, mantendo um nível excessivo de controle.
VISIONÁRIO	Influencia o desenvolvimento das pessoas, gerencia conflitos, constrói laços, promove o trabalho em equipe e estimula a colaboração.

Quadro 1 – Síntese dos perfis de líderes.

Fonte: elaborado pelos autores (2024) com base em Goleman (2017).

Com base no Quadro 1, pode-se observar que os perfis de líderes descritos têm como convergência o ato de direcionar, guiar, acompanhar e promover o trabalho em equipe dos seus liderados. Esse conjunto de aspectos visa construir um ambiente laboral que tenha como base o bem-estar, permitindo o alcance das metas organizacionais. Assim, ao buscar o equilíbrio entre as ações mencionadas, o líder aprimora sua capacidade de utilizá-las de maneira oportuna e adequada, em prol do alcance de resultados satisfatórios em relação às expectativas da organização (Pinheiro; Spudeit, 2019). É relevante pontuar que a liderança é um fenômeno social em constante evolução, que se reinventa e incorpora valores e crenças

CC BY NC

ao longo do tempo. Diante disso, o cenário da liderança passou por transformações significativas, uma vez que pessoas em diferentes papéis - líderes, liderados, colaboradores, *stakeholders*, bem como a sociedade e as organizações, experimentaram mudanças profundas. Essas transformações têm impacto direto na natureza e na prática da liderança, tornando-a um campo dinâmico e desafiador, em que a adaptação é essencial para o sucesso (Calvosa *et al*., 2022).

Devido a esses avanços, é evidente um cenário de transformação na nova economia, o que requer que as organizações se adaptem para assegurar sua continuidade. Nesse sentido, é fundamental uma busca pelo desenvolvimento da liderança voltada para a satisfação das necessidades internas e externas. Dessa forma, a participação das mulheres no mercado de trabalho tem aumentado, resultando na criação de um novo modelo de gestão (Mendes, 2021; Calvosa *et al*., 2022).

Liderança Feminina

O ingresso definitivo das mulheres no mercado de trabalho ocorreu durante a revolução industrial, na Europa, nos séculos XVIII e XIX. A partir da primeira guerra mundial, os movimentos femininos ganharam destaque, resultando em conquistas de direitos e espaços para as mulheres. No Brasil, marcos importantes incluem a permissão para que as meninas frequentassem a escola em 1827, o direito ao voto em 1932 e a promulgação de leis de proteção às mulheres, como a Lei Maria da Penha, de 2006. No século XXI, as mulheres ocupam posições significativas no mercado de trabalho e na academia, avançando os debates sobre o protagonismo feminino (Machado *et al*., 2023).

Como observa Mendes (2021), o percurso das mulheres em prol de seus direitos foi gradual. Diante da competitividade no mercado de trabalho, elas demonstraram ser líderes agradáveis e capazes de contribuir para o sucesso das empresas. Sob a percepção de Andrade (2016), as mulheres no mercado de trabalho apresentam características como afetividade, sensibilidade, percepção aguçada e versatilidade, o que tem se destacado. Tais atributos têm contribuído para criar um ambiente de trabalho harmonioso e têm sido associados a um melhor desempenho nas funções por elas exercidas. Além disso, acredita-se que os aspectos citados proporcionam uma abordagem mais organizada e detalhada na forma de lidar com os assuntos profissionais.

Neste contexto, as mulheres são frequentemente caracterizadas como atenciosas, pragmáticas, criativas e com habilidade para desempenhar múltiplas tarefas. Outrossim, possuem aptidões socioemocionais que promovem a comunicação eficaz e empática, o que facilita sua atuação profissional (Silva; Santos; David, 2022). Em relação aos perfis de liderança, há evidências que associam as mulheres a traços comunais, como a habilidade de colaboração

e a empatia. As transformações no mundo do trabalho, em especial com a presença feminina acentuaram as capacitações técnicas das profissionais, nesse contexto Hryniewicz e Vianna (2018), asseveram que as mulheres passaram a se enxergar como líderes e perceberam o líder contemporâneo como alguém com habilidades transformacionais, assim como elas mesmas. Porém, é notável que mesmo nesse discurso, o homem é percebido como um líder nato.

Cabe ressaltar que essa transformação também implica na superação dos estereótipos de fragilidade, passividade e dependência atribuídos às mulheres, que estão sendo substituídos por força, resiliência e habilidade para administrar conflitos (Miltersteiner *et al.*, 2020). É notório que as mulheres estão conquistando posições de liderança tanto no âmbito familiar quanto no mercado de trabalho. Esse avanço representa um importante passo em direção à igualdade de gênero e reflete a capacidade feminina em assumir papéis de destaque e influência na sociedade (Miltersteiner *et al.*, 2020; Moura *et al.*, 2024).

Diante desse contexto, é perceptível que as mulheres no mercado de trabalho têm alcançado diversas conquistas e experimentado uma evolução em sua história profissional. Porém, é inegável que ainda há um extenso percurso a ser percorrido, uma vez que se vive em uma sociedade em que persistem desafios relacionados à igualdade de gênero, inclusive no âmbito corporativo, em que desigualdades de oportunidades podem ser observadas (Masson, 2022).

Desafios da liderança feminina

A inserção e a convivência das mulheres no ambiente laboral ainda são marcadas por diversas dificuldades e desafios decorrentes de injustiças sociais, questões culturais e preconceitos que persistem tanto no Brasil quanto em vários lugares do mundo. Ao longo da história, a sociedade impôs às mulheres a responsabilidade primordial pela gestão da vida, incluindo o cuidado com os afazeres domésticos e os filhos. Essa construção social relegou as mulheres a uma posição secundária na sociedade, o que as impôs um papel de submissão na hierarquia social (Vieira, 2022).

Apesar do esforço das mulheres em buscar qualificações, obter educação superior e se adaptar ao mercado de trabalho, apenas 37,4% dos cargos gerenciais são ocupados por elas, segundo dados do IBGE (2021), no Brasil, em 2019, a proporção de mulheres com ensino superior completo era de 29,7%, enquanto entre os homens era de 21,5%. Entretanto, apesar desse avanço educacional, as mulheres enfrentam disparidades salariais, recebendo cerca de 77,7%, ou um pouco mais de três quartos, da remuneração recebida pelos homens no balanço geral.

CC BY NC

Corroborando isso, Cavalli (2019) destaca que uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança é a necessidade de desafiar o estereótipo de que seu lugar é exclusivamente no ambiente doméstico, cuidando dos filhos e da casa. É crucial que a sociedade reconheça a capacidade das mulheres de ocupar cargos de maior responsabilidade e que elas possam demonstrar seu potencial, tendo assim a chance de alcançar resultados tão satisfatórios quanto os de seus colegas. Conforme constatado pelo IBGE (2021), em 2019, as mulheres dedicavam, em média, 21,4 horas por semana aos afazeres domésticos, quase o dobro do tempo investido pelos homens (11 horas) nas mesmas atividades. Evidentemente, essa carga de trabalho adicional tem um impacto direto na trajetória profissional.

Além de todos os obstáculos citados, acrescenta-se ainda a maternidade, que, para muitos empregadores, constitui um entrave para a efetiva contratação. Segundo Goldenberg (2023), essas preconcepções em relação à maternidade contribuem para uma visão negativa, como a ideia equivocada de que as mulheres custam mais para as empresas devido à licença-maternidade e tendem a ter um maior índice de absenteísmo. Para Martin (2023), as mulheres enfrentam problemas relacionados a percepções de falta de experiência, de autoconhecimento e de credibilidade no mercado, além do peso dado à suposta influência do ambiente familiar e da idade em suas carreiras e outros fatores decorrentes do machismo. Esses obstáculos dificultam o avanço e o sucesso em suas carreiras, demandando esforços adicionais para superá-los.

Entre tantas dificuldades com que as mulheres se deparam no mercado de trabalho, encontra-se também o dilema da aparência. Hryniewicz e Vianna (2018) evidenciam que comentários sobre o cabelo e exigências de mudança no estilo de vestir são frequentes. Além disso, colegas de trabalho associam a promoção das mulheres a seus atributos físicos e relacionamentos com chefes, diminuindo o reconhecimento de suas habilidades profissionais. Ademais, a difusão da ideia de que ser bonita é sinônimo de menor capacitação intelectual desvaloriza o tempo investido em cuidados pessoais e o assédio também é uma realidade enfrentada por muitas mulheres, que, frequentemente, recebem "elogios" sobre sua aparência nos espaços de trabalho, sem perceberem o preconceito embutido.

Conforme argumentam Oliveira *et al.* (2023), as mulheres enfrentam uma pressão constante para comprovar sua capacidade, o que pode levar à insatisfação, subvalorização, aumento do estresse e falta de motivação. Logo, embora haja um aumento visível do número de mulheres atuando no mercado de trabalho, ainda é necessário um investimento maior na capacitação e desenvolvimento de novas lideranças femininas. Essa abordagem ajuda a expandir a percepção social sobre as capa-

CC BY NC

cidades do público feminino, esclarecendo pautas abertas sobre sua habilidade e competência (Oliveira *et al.*, 2023). Frente ao exposto, com o intuito de enfatizar os desafios apresentados na literatura, desenvolveu-se o Quadro 2, que compila os principais desafios da liderança feminina.

DESAFIOS	BASE TEÓRICA
Injustiças sociais e questões culturais	Vieira (2022)
Conciliação de trabalho e família	Cavalli (2019); IBGE (2021)
Aparência	Hryniewicz e Vianna (2018).
Maior esforço para qualificações	Martin (2023)
Disparidade salarial	IBGE (2021)
Pressão constante para comprovar sua capacidade	De Oliveira et al. (2023); Martin (2023)

Quadro 2 – Desafios encontrados na liderança feminina

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).

Os desafios enfrentados pela liderança feminina, abordados no Quadro 2, revelam uma complexa teia de desafios relacionados a injustiças sociais, questões culturais e antigos preconceitos persistentes. Ademais, tais evidências demonstram a desigualdade estrutural no mercado de trabalho no Brasil, as qual não só envolve o gênero, mas também a raça e a classe social, apontando para uma pirâmide em que a base é formada por mulheres e o topo é ocupado por homens brancos (Pinheiro, 2023). Diante dessas barreiras, é crucial promover uma transformação cultural e institucional que valorize as contribuições das mulheres, garantindo a igualdade de oportunidades e reconhecendo plenamente suas capacidades.

Metodologia

O estudo em questão é uma pesquisa qualitativa e descritiva. De acordo com Américo (2021), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais. Além disso, essa abordagem "capta" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Gil (2008) destaca que as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever características de uma população ou fenômeno, estabelecer correlações e usar técnicas padronizadas de coleta de dados, que envolvem a análise da distribuição demográfica, condições de vida e opiniões pessoais (Gil, 2008).

Ressalta-se que as evidências foram coletadas por meio de entrevistas estruturadas (Gaskuell, 2002), a fim de explorar em detalhes as percepções das

CC BY NC

participantes. O período de coleta envolveu os meses de agosto e setembro de 2023 e as entrevistas foram elaboradas a partir do embasamento teórico, tendo como público-alvo mulheres ocupantes de cargos de liderança na cidade de Rio Grande – RS.

Para garantir a diversidade dos dados, não foi estabelecida nenhuma restrição quanto à organização, setor ou nível de cargo das participantes. Não houve uma limitação no número de entrevistadas na fase de coleta de evidências e esta foi cessada após o alcance da saturação dos dados, ou seja, quando as interações pararam de fornecer informações novas (Flick, 2012).

As entrevistas ocorreram de forma presencial e por videoconferência no período de agosto a setembro de 2023, foram gravadas com o consentimento das entrevistadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. Participaram da pesquisa nove mulheres, com idade média de 34 anos, sendo a menor de 25 anos e a maior de 46 anos. Todas as participantes têm nível superior, sendo que quatro são pós-graduadas e uma possui doutorado. Por questões éticas da pesquisa, as participantes foram identificadas por meio de nomes fictícios, indicados como: Maria, Julia, Lívia, Sofia, Valentina, Alice, Rafaela, Laura e Ana Clara. A análise dos dados foi baseada nos princípios estabelecidos por Bardin (2016), dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase inicial, as ideias foram organizadas por meio de uma leitura flutuante. Em seguida, na segunda fase, ocorreu a exploração do material em um estudo aprofundado, fundamentado no referencial teórico. Por fim, na terceira fase, os resultados foram tratados, inferências foram feitas e interpretações realizadas (Bardin, 2016).

Com propósito de reforçar a solidez da análise de dados e de fornecer apoio na articulação entre teoria e dados, foram elaboradas categorias analíticas específicas (Quadro 3) fundamentadas nas seções do referencial teórico, cujos elementos representam os tópicos abordados nesta construção teórica. Além disso, as categorias analíticas auxiliaram para o desenvolvimento do roteiro de entrevista.

Categorias	Elementos	Autores
Liderança	- Evolução e papel da liderança no ambiente organizacional; - Características e habilidades de liderança.	Goleman (2017); Silva (2018); Pinheiro; Spudeit (2019); Garcia, Barbosa e De Oliveira (2020); Silva, Paschoalotto e Endo (2020); Bonfim (2022); Calvosa et al. (2022); Júnior (2022); Spudeit e Pinto (2022); Firmino (2023)

CC BY NC

Liderança feminina	- Ingresso das mulheres no mercado de trabalho; - Transformação no discurso sobre liderança feminina; - Perfil das mulheres em cargos de liderança.	Andrade (2016); Hryniewicz e Vianna (2018); Miltersteiner et al. (2020); Mendes (2021); Marcon et al. (2022); Masson (2022); Silva, Santos e David (2022); Machado et al. (2023)
Desafios da liderança feminina	- Injustiças sociais e culturais; - Conciliação de trabalho e família.	Hryniewicz e Vianna (2018); Cavalli (2019); IBGE (2021); Vieira (2022); De Oliveira et al. (2023); Goldenberg (2023); Martin (2023);

Quadro 3 – Categorias analíticas

das empresas em que elas trabalham foram preservados, sendo revelado apenas seu ramo de atuação. No Quadro 4, podem ser visualizados detalhes como idade, nível de escolaridade, cargo, ramo da empresa, tempo de atuação e duração das entrevistas.

Entrevistada	Idade	Nível de escolaridade	Cargo	Ramo da empresa	Tempo de atuação	Duração da entrevista
Maria	30	Superior completo	Chefe da Unidade de fiscalização administrativa de contratos	Empresa pública	1 ano e 3 meses	25min06s
Julia	29	Pós-graduada	Planejamento de manutenção.	Fertilizantes	2 anos	14 min12s
Lívia	33	Pós-graduada	Coordenadora sênior de meio ambiente	Fertilizantes	3 anos e 6 meses	15 min02s
Sofia	34	Superior completo	Gestora	Cozinha	7 anos	14min37s
Valentina	46	Doutorado	Diretora	Universidade pública	2 anos	19min35s
Alice	25	Superior completo	Supervisora de operações	Fertilizantes	10 meses	13min34s
Rafaela	38	Pós-graduada	Supervisora de facilities	Terminal marítimo	2anos	09min18s
Laura	38	Pós-graduada	Supervisora de produção	Fertilizantes	7 anos	19min53s
Ana Clara	40	Superior completo	Chefe de cozinha	Cozinha	11anos	21min59s

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).

Perfil das respondentes da pesquisa

A população do estudo é formada por mulheres que atuam em diferentes setores do mercado. Conforme já mencionado, os nomes descritos neste estudo são fictícios, visando proteger os dados das respondentes. Além disso, os nomes

Quadro 4 – Perfil das entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

CC BY NC

Um olhar Rio-grandino sobre liderança e liderança feminina

Entre os fundamentos da liderança, destaca-se a distinção entre chefe e líder, identificada por Júnior (2022), que argumenta que um líder, ao contrário de um chefe, não impõe suas decisões de forma unilateral. Em vez disso, o líder busca convencer os liderados por meio do carisma e da interação cotidiana, conquistando a confiança e res

peito dos colaboradores.

Nesse contexto, as entrevistadas foram questionadas sobre a evolução da imagem de um chefe para um líder no ambiente organizacional. Os trechos das falas evidenciam as percepções das participantes.

> Eu vejo que o líder, ele consegue fazer com que as pessoas executem sem ele precisar mandar, sem exercer, sem impor que ele tem um cargo de chefe. Então, o líder, ele vai mais pelo convencimento e pela simpatia que ele acaba adquirindo ali dos liderados (Maria).

> A gente tem trabalhado a questão de que o líder é alguém que inspira, né? Então, acho que o chefe é aquele que dá ordens e que define tarefas enquanto um líder é alguém que motiva a equipe a entregar o seu melhor e é uma inspiração para aquela equipe, se tornando um exemplo e uma inspiração (Lívia).

A entrevistada Alice ressaltou a dificuldade da percepção da diferença entre chefe e líder para a maioria das pessoas, já que mesmo quando ela age como uma líder, ainda é difícil ser reconhecida como tal. Isto reforça que para serem reconhecidas como líderes é preciso superar os desafios para assim conseguirem influenciar a equipe (Santos, 2018). Segundo a literatura, a mulher em posição de liderança tende a ser mais propensa a encorajar sua equipe para que os liderados obtenham maior crescimento pessoal e se tornem mais criativos, deixando a cooperação acima da competição, além de enfatizar a competência interpessoal (Rossato *et al.*, 2023).

Em relação às principais características que um líder deve possuir, as entrevistadas citaram uma diversidade de características e habilidades, mas houve um consenso em vários pontos. Maria enfatiza a empatia, a capacidade de observação e a flexibilidade. Constata-se também que Julia e Lívia mencionam a escuta ativa. Julia acrescenta o senso de urgência às características. Lívia e Sofia destacam o respeito pelas circunstâncias pessoais como histórias, ideias e dificuldades individuais dos colaboradores. Valentina frisa a compreensão do trabalho em equipe. Ana Clara menciona a importância de ter paciência e jogo de cintura para liderar uma equipe. Alice realça a comunicação eficiente, a confiança e a habilidade de delegar tarefas. Por fim, Rafaela ressalta a proatividade, a empatia, o espírito de equipe, a capacidade de comandar e o domínio dos processos como elementos cruciais para um líder.

CC BY NC

As percepções das participantes da pesquisa concordam em muitos aspectos com as perspectivas dos autores abordados. Garcia, Barbosa e Oliveira (2020) enfatizam a capacidade do líder de influenciar por meio da persuasão, carisma e compreensão, agindo de forma eficaz. De modo complementar, Spudeit e Pinto (2022) abordam que é necessário levar em consideração que a equipe é composta de pessoas diferentes e que para alcançar uma boa comunicação e relacionamento é preciso ter flexibilidade e responsabilidade. Outrossim, o líder desempenha o papel de promover o bem-estar dos liderados, contribuir para a resolução de eventuais problemas e exercer o controle sobre suas próprias emoções para lidar de modo eficaz com os conflitos (Firmino, 2023).

Alguns estudos seminais acerca da inserção da mulher no mercado de trabalho são oriundos de Hirata (2023), a qual enfatiza que todo esforço empreendido para combater a discriminação e preconceito de gênero, assim como pensamentos machistas e sexistas ainda perduram na contemporaneidade nos contextos políticos, familiares, escolares, profissionais, acadêmicos e sociais, entre outros. Por isso, a conquista das mulheres por seu espaço social ainda não cessou, visto que há muitos paradigmas que precisam ser transgredidos e abordados no cenário atual.

Apesar de muitas vezes se deparar com cenários contraditórios, a presença da mulher no cenário laboral, é notório que as mulheres vêm ganhando mais espaço em posições significativas (Machado *et al*., 2023) por meio de quebra de barreiras, de inúmeras resistências e até mesmo por via de grupos organizados em prol do trabalho feminino, principalmente em espaços em que até pouco tempo atrás predominava a presença masculina. Nessa perspectiva, foi indagado às participantes como é observada a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Percebeu-se diversas perspectivas, algumas entrevistadas depreenderam significativos avanços na inserção das mulheres, fazendo menção acerca do otimismo do progresso contínuo e outras ressaltaram desafios persistentes. Os trechos selecionados demonstram o ponto de vista das entrevistadas evidenciando suas visões.

> Eu acho que vem mudando, mas ainda está muito longe do que nós mulheres esperamos (Lívia).
> É uma boa crescente, é uma evolução boa que a gente vê acontecendo e ao mesmo tempo tem algumas limitações (Alice).

> O mercado de trabalho que eu atuo, ele é 99,9% ocupado por mulheres. Só que assim, eu vejo que a parte mais alta da empresa ela é ocupada só por homens (Sofia).

> Eu acho que sinceramente que as mulheres têm se inserido com cada vez mais facilidade (Valentina).

> A mulher tem que entregar aquilo e mais X para conseguir obter o mesmo sucesso, mas eu acho que a gente ganhou muito espaço, tem muita coisa

CC BY NC

> ainda para conquistar, mas a gente já ganhou bastante espaço (Rafaela).

Os trechos das falas apontam mudanças na valorização das líderes femininas. Lívia, por exemplo, percebe que políticas existentes nas organizações estão olhando para o futuro, visando reconhecer homens e mulheres de maneira igualitária. Esta mudança de abordagem é respaldada por Alice, que acrescenta que um dos motivos para essa transformação é a entrega de resultados das líderes femininas, pois a gestão feminina traz resultados a longo prazo.

A atuação do poder público com a intenção de equidade de gênero é percebida por meio da Lei n° 14.611/2023, que foi criada com a finalidade de corrigir as lacunas de disparidade, seja de ordem econômica, de posições profissionais e de gênero, proporcionando maior segurança para as mulheres. Esse instrumento é importante para a efetivação de direitos que já são previstos na Constituição e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com vistas à promoção da igualdade de remuneração entre homens e mulheres que desempenham funções equivalentes (Brasil, 2024).

Entretanto, Maria expressa uma perspectiva crítica, acreditando que a valorização da liderança feminina é influenciada predominantemente por mulheres, não sendo intrínseca à estrutura das organizações nem ao público masculino. Laura complementa, destacando a existência de preconceito e que muitos homens acreditam que as mulheres alcançam cargos de liderança com a mesma facilidade que eles. Segundo ela, esta percepção equivocada é moldada pela conjuntura sociocultural existente e uma cultura não muda de forma abrupta.

Nesse contexto, Hryniewicz e Vianna (2018) ressaltam que as mulheres transformaram a liderança por meio de seus atributos, criando um perfil de líder diferente do líder convencional, e que as mulheres acrescentaram características e habilidades que fizeram com que elas alcançassem posições de destaque no mercado de trabalho, conduzindo a uma mudança no discurso sobre liderança feminina, à medida que passaram a se enxergar como líderes, mesmo que o homem ainda fosse visto como o líder nato.

De acordo com Andrade (2016), as mulheres são afetivas, têm uma sensibilidade maior, são mais versáteis, têm uma percepção aguçada e conseguem lidar com assuntos profissionais de uma maneira mais organizada e detalhada. Silva, Santos e David (2022) afirmam que líderes femininas são atenciosas, pragmáticas, criativas e com habilidades para desempenhar múltiplas tarefas. Hryniewicz e Vianna (2018) acrescentam habilidades de colaboração e empatia, juntamente com atributos como assertividade e determinação.

Como afirmam Costa e Fernandes (2024), os perfis de liderança foram criados a partir de características masculinas. Além disso, as organizações

CC BY NC

priorizaram durante muito tempo o líder como um chefe centralizador, valorizando atributos como agressividade e demonstrações de poder, que costumam ser atreladas à representação ideal de líder e são, normalmente, relacionados ao estilo masculino de gestão. Ademais, essa referência somada aos estereótipos que são atribuídas as mulheres tende a afastá-las de posições estratégicas de liderança, pois são elas julgadas incapazes de exercer um cargo de gestão seguindo os padrões de excelência comumente estabelecidos.

As observações dos autores estão em consonância com as percepções das entrevistadas, que, ao serem questionadas sobre o perfil feminino, não apenas destacaram as características previamente mencionadas de líderes, independente de gênero, mas sublinharam a notável aptidão das mulheres em serem mais empáticas, tolerantes, acessíveis e em não distinguirem pessoas, conforme os trechos selecionados das entrevistadas.

> Eu acho que as mulheres são mais tolerantes, são mais acessíveis e eu acho que elas conseguem fazer menos distinção das pessoas, não distinguir em função de algum padrão ou alguma característica daquela pessoa ali, só o que ela ocupa mesmo não entra muito no pessoal, separa o pessoal do profissional (Maria).

> Acho que é a parte mais humana de entender e a organização, porque essa mulher é muito mais organizada e a parte de escuta ativa também (Julia).

> Acho que a mulher tem uma habilidade de gerenciar conflitos melhor que o homem, de ponderar e de escutar de forma mais ativa as pessoas (Livia).

> Eu entendo que as mulheres, elas têm um sentimento fraternal, um sentimento mais humano que os homens. Eu acho que os homens são muito mais sistemáticos e não pensam tanto nas pessoas, que é uma habilidade que as mulheres têm na liderança (Laura).

As entrevistadas enfatizaram qualidades notáveis, evidenciando que as mulheres não apenas gerenciam conflitos, lidam com situações desafiadoras e tomam decisões sábias, mas o fazem de maneira extraordinariamente destacada. Além disso, elas mencionaram a proatividade e a flexibilidade marcante que as mulheres demonstram em suas ações.

A entrevistada Alice discute a conclusão de tarefas, exemplificando que, quando lhe é delegada uma tarefa, a mulher não tende a procrastinar ou a enrolar. Em vez disso, mantém a abordagem de que "tarefa dada é tarefa cumprida", o que ocorre devido à necessidade inerente das líderes femininas de demonstrar seu valor por meio dos resultados obtidos.

Nas últimas décadas, houve uma elevada expansão na representatividade feminina em posições de liderança. No entanto, neste caminho é necessário enfrentar desafios persistentes no mercado de trabalho (Masson, 2022). Adicionalmente, é importante vencer estereótipos associados a mulheres

CC BY NC

como fragilidade e dependência e transformá-los em força e em resiliência (Miltersteiner *et al*., 2020). Outro apontamento relevante, que foi evidenciado na década de 1990, refere-se ao modelo de família patriarcal, que gerou danos e atrasos nas conquistas femininas, uma vez que as mulheres ficaram encarregadas dos afazeres domésticos e do zelo familiar e os homens responsáveis pelo sustento da casa. Assim, as mulheres ficaram dependentes economicamente (Bruschini, 1998).

Conforme descrito pelas entrevistadas, na cidade de Rio Grande - RS é perceptível um avanço positivo em relação ao posicionamento de mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança. No entanto, existem preconceitos significativos, pois ainda enfrentam o "teto de vidro", a constante necessidade de comprovar sua capacidade, e mesmo com um vasto conhecimento e qualificação são tecnicamente desvalorizadas. Sobre o "teto de vidro", Steil (1997, p. 56) defende que é como uma "barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional". Esses desafios podem ser um reflexo da construção cultural e social e perpetuam a ideia de que o papel da mulher é predominantemente voltado para as responsabilidades domésticas e cuidados com os filhos.

Transcendendo desafios: superando barreiras rumo ao reconhecimento

As mulheres têm enfrentado uma série de desafios significativos na busca pela sua inserção no mercado de trabalho, contrapondo-se à arraigada concepção social e cultural que as relega ao papel primordial de cuidadoras familiares. Este estigma, moldado por preconceitos enraizados, historicamente relegou as mulheres a uma posição secundária (Vieira, 2022).

Paralelamente, em seu esforço para conquistar espaço profissional, as mulheres têm se dedicado cada vez mais à aquisição de conhecimento e qualificação, buscando ascender a cargos gerenciais, embora ainda constituam uma minoria nesse cenário (IBGE, 2021). A entrevistada Sofia enfatiza o desafio enfrentado diante da escassez de oportunidades. Frequentemente, mulheres concluem uma graduação e/ou especialização e têm dificuldades para conseguir seu primeiro emprego, tornando mais difícil ainda alcançar cargos de liderança, que, muitas vezes, exigem experiência prévia.

É relevante ressaltar que todas as entrevistadas detêm nível superior de escolaridade, embora, paradoxalmente, se deparem com intensa pressão para comprovar constantemente sua competência profissional (Oliveira *et al*., 2023). Neste cenário, ao abordar os principais desafios enfrentados por mulheres,

CC BY NC

muitas destacam a necessidade constante de demonstrar sua capacidade, conforme é possível constatar nos trechos dos depoimentos que seguem.

> O principal desafio é sempre ter que tentar demonstrar que aquilo que está sendo proposto por uma mulher tem validade de igual forma que se fosse proposto por um homem, que não é questionável, apenas por ser feito por uma mulher. (Maria).

> Porque os homens sempre acham que estão certos e que a gente está falando sem saber, a gente precisa provar tudo, tudo a gente precisa provar, por exemplo, não basta eu saber que computador é branco; não, eu tenho que ir lá pegar uma palheta de cor encostar do lado e mostrar, porque se a gente não provar não é considerado (Laura).

> A carreira das mulheres até a liderança costuma ser mais lenta do que a dos homens e eu acho que isso acontece porque as mulheres precisam provar muito mais que são capazes de estar naquela posição, é muito mais fácil acreditar no potencial de um homem do que acreditar no potencial de uma mulher (Livia).

> O meu desafio foi sempre ter que provar que tenho capacidade técnica para exercer a função que eu exerço (Rafaela).

Ademais, a entrevistada Lívia destaca a experiência de ter colegas que possuíam níveis de conhecimento equivalentes ou inferiores em relação a ela e alcançaram progressos na carreira de forma célere. Esse contexto exigiu que Lívia constantemente validasse seu potencial para acompanhar o ritmo de seus pares. Ela também observou uma disparidade na confiança entre homens e mulheres, que pode ser um reflexo do fato de os homens serem, desde a infância, instigados a demonstrar confiança, enquanto as mulheres são incentivadas a serem recatadas e precavidas, como exemplificado pelas expressões direcionadas às meninas: “fala mais baixo”; “fecha a perna” e “tome cuidado com a fala”.

O desafio mencionado por Lívia corrobora os dados do IBGE (2021), que revela que apenas 37,4% dos cargos gerenciais no Brasil são ocupados pelas mulheres, mesmo aquelas que comprovadamente possuem anos a mais de escolaridade e qualificação quando comparadas a indivíduos do gênero masculino. Contudo, fatores sociais e culturais influenciam não só no crescimento profissional, mas também na trajetória de vida dessas mulheres.

Além da falta de estímulo para exercer liderança, Lahti (2013) e Martin (2023) afirmam que as organizações também desempenham um papel em como as mulheres se enxergam dentro do ambiente de trabalho e têm um dever muito importante no apoio para o desenvolvimento destas como líderes. Assim, organizações que desenvolvem políticas de incentivo a evolução profissional e que, para além disso, possuem práticas correlacionadas ao tema, são propagadoras do pleno exercício de progresso laboral das mulheres, não se pautando apenas em ideologias e comunicações institucionais.

CC BY NC

Para Hryniewicz e Vianna (2018), a resistência manifestada por alguns homens em aceitar a liderança feminina, fundamentada na percepção de que tal dinâmica não é comum, frequentemente, se traduz em insubordinação e desobediência às ordens, o que se configura como mais um desafio a ser enfrentado pelas líderes femininas. Nesta perspectiva, a entrevistada Alice aborda essa questão ao mencionar as dificuldades enfrentadas na aceitação de críticas por parte de seus liderados. Ela destaca, igualmente, a associação equivocada de erros cometidos por mulheres ao seu gênero, enfatizando a fragilidade percebida, quando, na realidade, tais equívocos são passíveis de ocorrer independentemente do gênero.

A entrevistada Julia aponta a dificuldade de lidar com toda uma construção social que mitiga a capacidade da mulher de se impor, potencialmente expondo-a à ridicularização quando expressa suas opiniões. Ela também relata uma situação em que seu chefe fez uma piada quanto ao seu gênero. Esse incidente a motivou a estabelecer limites distintos entre as esferas pessoal e profissional, reconhecendo a necessidade de lidar com determinadas situações com extremo profissionalismo.

Contudo, a entrevistada Valentina apontou que, no contexto universitário, não identifica obstáculos e desafios relevantes, mas ressalta sua percepção de que, em profissões com um caráter mais técnico, o caminho torna-se mais árduo, pois é preciso empregar uma postura mais assertiva e enérgica para conquistar respeito e alcançar o mesmo espaço que se observa na universidade. Valentina enfatiza que, a depender do ambiente em que ela se insere, os desafios são maiores para conquistar o respeito dos colegas, dos clientes e das pessoas ao redor, tanto na condição feminina quanto na condição de mulher líder. Essa percepção foi sustentada nos relatos das entrevistadas Julia e Rafaela, que atuam no ramo industrial, conforme trecho a seguir:

> É difícil provar para algumas pessoas com uma mente um pouco mais fechada (eu estou falando, vou falar bem especificamente da minha área de atuação) que mulher não entende só de coisa de casa, que mulher entende de ferramenta, que mulher tem a mesma capacidade técnica do que um homem para fazer uma obra num cais, para fazer obra de milhões dentro de um terminal (Rafaela).

> Um desafio é desvalorização por parte técnica mesmo, porque até então, a mulher é muito boa no computador, mas se tu tens algum contato com a área mesmo, com uma coisa mais prática de "mão na massa", o ponto de largada é atrás já, já sai meio descredibilizada só por ser mulher (Julia).

A narrativa das entrevistadas alinha-se à perspectiva de Cavalli (2019), que ressalta o desafio enfrentado por líderes femininas diante da necessidade de confrontar os estereótipos inerentes na sociedade, que as confina ao âmbito doméstico, incumbindo-as exclusivamente do cuidado com os filhos e o lar.

CC BY NC

Nesse sentido, a entrevistada Ana Clara ressaltou o desafio para enfrentar a rotina frequentemente cansativa, que inclui a necessidade de sair mais cedo de casa para deixar os filhos na escola ou confiá-los à responsabilidade de uma babá, enfrentar um transporte público lotado ou um trânsito caótico para se deslocar ao trabalho e ainda assim ouvir reclamações, cobranças e críticas desnecessárias. Acrescenta ainda que já se adaptou a sua rotina.

Ademais, quando indagadas sobre a conciliação entre o trabalho e a família, percebe-se que as respostas estão interligadas com o momento que a pessoa está vivenciando, as circunstâncias familiares, a influência da maternidade, do estado civil e da experiência da líder em questão.

Nota-se que algumas líderes, especialmente as mais jovens e aquelas cujas responsabilidades profissionais demandam maior disponibilidade, estão se adaptando à rotina com o objetivo de evitar que as demandas do trabalho invadam seu espaço pessoal. Por exemplo, Maria, Alice, Sofia e Julia relatam que estão em crescente evolução para conciliarem trabalho e família, mas ainda encontram dificuldades.

Entretanto, Valentina busca manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Esclarece que no momento em que está com a família, nos momentos de lazer ou no período de férias, evita tratar de questões profissionais, abrindo exceção apenas para questões urgentes de trabalho, caso contrário soluciona no retorno às atividades profissionais ou delega a sua equipe.

Adicionalmente, Laura destaca que, possivelmente, para ela seja mais simples conciliar os dois aspectos devido à sua condição de solteira e ao fato de ela não ter filhos. Ela exemplifica com situações de pessoas próximas que enfrentam desafios significativos de conciliação entre o trabalho e a família devido à presença de filhos pequenos, que exigem uma atenção especial. Rafaela tem a mesma percepção, pois tem sua filha adulta e está em um momento de dedicação maior a sua carreira profissional.

Contudo, Goldenberg (2023) discute a problemática associada à percepção negativa das empresas em relação à maternidade, abordando não apenas o mito de que o custo é maior para empresa, mas também a questão dos supostos afastamentos frequentes. Sofia diz que não tem filhos ainda, porque, no momento, precisa ter disponibilidade total para trabalho. Em contraste, Lívia explica que recentemente retornou de sua licença-maternidade e que consegue conciliar o trabalho com a família, devido ao planejamento prévio para ter a gestação no momento em que sua carreira estava consolidada e pela rede de apoio que ela tem enquanto trabalha.

Sobre a maternidade, Hirata (2023) também afirma que, por as mulheres ainda serem as principais responsáveis pelos cuidados com os filhos e pelas atribuições domésticas, tendem

CC BY NC

surgir situações que são bastante desvantajosas para as mulheres no mercado de trabalho, as quais são perceptíveis ao longo do tempo e que tendem a levar muitas décadas para serem mitigadas. Diante disso, com o intuito de estabelecer uma relação entre os desafios apresentados na literatura e as principais evidências empíricas identificadas nas entrevistas, elaborou-se o Quadro 5. Este quadro destaca tanto os principais desafios da liderança feminina que já foram documentados na literatura quanto os novos desafios derivados da experiência das líderes rio-grandinas.

Desafios	Entrevistas	Literatura	Elementos encontrados
Injustiças sociais e questões culturais	X	X	Construção social de percepções de que a figura feminina é inferior ao masculino
Conciliação de trabalho e família	X	X	Contexto histórico-cultural destacando o papel de dona de casa e de cuidadora da mulher
Influência da aparência	X	X	Necessidade de se assemelhar com a figura física de um homem para obter "credibilidade" em suas práticas laborais
Maior esforço para qualificações	X	X	Associações equivocadas referentes a gênero, competência técnica e pessoal
Disparidade salarial		X	Contradições em termos técnicos
Pressão constante para comprovar sua capacidade	X	X	Estereótipos incutidos na percepção de gestores
Desvalorização técnica	X	X	Evidências de preconceito de gênero
Falta de oportunidades	X		Experiência prévia e exigência de tempo para a qualificação
Crescimento profissional lento	X		Presença feminina como coadjuvante do papel masculino

Quadro 5 – Principais evidências empíricas x literatura

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

Diante disso, é notável que muitos dos desafios identificados na literatura ainda persistem na vivência rio-grandina, tais como injustiças sociais e culturais, que, nas entrevistas, se manifestam como a resistência por parte de homens liderados, a dificuldade em se desvincular do papel tradicional de responsável pelo lar e os reflexos de uma construção cultural e social antiga. Em relação à conciliação de trabalho e família, as entrevistadas indicam uma evolução, embora muitas ainda considerem isso um desafio a ser enfrentado. O problema relacionado à aparência surge de maneira mais sutil, possivelmente influenciado por políticas públicas que diversas organizações implementam para combater o preconceito e promover o respeito às diferenças.

O desafio mais frequentemente discutido nas entrevistas é a constante

CC BY NC

pressão para comprovar a capacidade, uma preocupação que já estava documentada na literatura e que persiste como uma questão recorrente. Cabe ressaltar que a disparidade salarial entre mulheres e homens com o mesmo cargo não foi relatada pelas entrevistadas. Além desses desafios conhecidos, as entrevistadas também destacaram novos desafios, tais como a desvalorização técnica, a falta de oportunidades e o crescimento profissional mais lento. Essas evidências, coletadas por meio das entrevistas, proporcionam uma compreensão mais abrangente dos desafios enfrentados pelas mulheres na realidade rio-grandina.

Neste contexto, é crucial adotar estratégias eficazes para superar as barreiras à igualdade de gênero no ambiente profissional e implementar políticas que promovam ativamente a igualdade, conforme proposto pelo IBGE (2021). Visando identificar meios para superar os desafios mencionados pelas entrevistadas, indagou-se sobre quais métodos elas utilizam. Entre as percepções das entrevistadas estão, a saber: desassociar o pessoal do profissional; desenvolver a autoestima; estudar; se qualificar; manter a dedicação constante, posto que é necessário sempre estar respaldada no conhecimento; "dar o seu melhor"; ter disponibilidade; e, além disso, buscar entregar um bônus para provar que você ocupa aquele lugar porque tem capacidade e mérito para tal.

É importante ressaltar o meio utilizado por Maria, que busca educar as pessoas por meio do questionamento, incentivando a reflexão sobre a razão por trás da pergunta, a fim de uma explicação alternativa que não se baseia em questões de gênero. Valentina aborda um ponto importante, que é encarar as situações com seriedade, comprometimento e pragmatismo, no intuito de ser direta na solução de problemas, buscando construir o caminho possível para entregar um determinado produto ou solução e que, se isso não for possível, "não é necessário ficar discutindo filosoficamente qual é o sexo dos anjos".

As percepções compartilhadas pelas entrevistadas acima ressaltam a importância de habilidades como a capacitação constante, a dedicação, a entrega de resultados e a construção de um ambiente profissional sólido. Nesse sentido, as estratégias para conciliar trabalho e família tornam-se um componente integral na trajetória dessas mulheres. As respostas fornecidas pelas entrevistadas destacaram a importância da organização ao longo da semana para desfrutar plenamente do final de semana, a relevância de um planejamento eficaz ao considerar a maternidade e a busca pelo ponto de equilíbrio entre as responsabilidades.

No contexto da liderança feminina, Marcon *et al*. (2022) argumentam que mulheres ocupando cargos de liderança têm o potencial de inspirar outras a se tornarem confiantes para mostrar capacidade de liderar e progredir nas suas carreiras. Essa representatividade não apenas ajuda a quebrar barreiras e

estereótipos de gênero, mas abre caminho para outras mulheres assumirem posições de liderança, promovendo a igualdade de gênero no mercado de trabalho e na sociedade de modo geral.

Buscando demonstrar que é possível superar desafios e alcançar notáveis conquistas como líderes femininas, as entrevistadas foram perguntadas sobre as suas maiores conquistas em cargos de liderança. Elas destacaram diversas conquistas em suas trajetórias profissionais. Maria enfatiza a importância de ocupar um espaço ainda minoritário para mulheres, desafiando normas de gênero. Julia ressalta seu papel na contratação de mulheres em uma equipe predominantemente masculina, promovendo assim a igualdade de gênero. Lívia destaca a confiança conquistada por sua equipe, que sentiu sua falta durante sua licença. Sofia sublinha o reconhecimento profissional como sua principal conquista, enquanto Valentina cita realizações coletivas na gestão acadêmica. Por fim, Alice celebra a confiança depositada em seu trabalho e a eficácia de sua liderança.

Por outro lado, Rafaela destaca seu reconhecimento como referência em organização e Laura ressalta seu orgulho ao testemunhar o crescimento das pessoas ao seu redor, além de sua própria trajetória marcada por coragem e aprendizado. Ana Clara, além de suas conquistas profissionais, enfatiza sua capacidade de proporcionar conforto e qualidade de vida para sua família. Essas realizações não apenas refletem avanços individuais, mas também contribuem para a quebra de barreiras de gênero e fortalecem equipes e organizações como um todo.

Por fim, essas constatações reforçam os argumentos de Silva, Santos e David (2022), os quais afirmam que as mulheres são comumente reconhecidas por características como atenção, pragmatismo, criatividade e habilidade para desempenhar múltiplas tarefas. Ademais, apresentam habilidades socioemocionais que favorecem uma comunicação eficaz e promovem a empatia, facilitando, dessa forma, seu desempenho profissional (Silva; Santos; David, 2022).

Considerações Finais

Este estudo objetivou identificar os desafios vivenciados por mulheres em cargos de liderança na cidade de Rio Grande – RS, a fim de entender os meios utilizados por elas para superá-los, visando responder o seguinte questionamento: *Quais são os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança?* Identificou-se que, ao explorar as experiências das líderes femininas em Rio Grande - RS, emerge uma narrativa intrincada de desafios históricos ainda persistentes.

A constante pressão para validar a competência, muitas vezes devido a estigmas culturais, destaca-se como um desafio significativo. A necessidade de provar constantemente a capacidade

CC BY NC

técnica e a habilidade para assumir cargos de liderança sugere uma dinâmica desafiadora, em que as mulheres são submetidas a padrões mais rigorosos do que seus colegas do sexo masculino. Assim, nota-se que o enfrentamento da resistência à liderança feminina, com a necessidade constante de validar decisões e competências, torna-se um fator notável que permeia as trajetórias profissionais dessas mulheres. A conciliação entre a vida profissional e pessoal se revela como outro ponto de tensão, com as líderes enfrentando desafios ao tentar equilibrar responsabilidades familiares e profissionais.

Além disso, a resistência às ordens de líderes femininas, evidenciada pela necessidade de enfrentar estereótipos e preconceitos, também se destaca como um desafio. Durante as entrevistas, emergiram questões relacionadas à desvalorização técnica, à escassez de oportunidades e a um desenvolvimento profissional mais lento, todos intrínsecos a um ambiente no qual as mulheres se veem compelidas a transpor barreiras adicionais para avançar em suas trajetórias profissionais.

Os desafios encontrados, embora específicos para a realidade de Rio Grande - RS, ressoam com os padrões globais de desigualdade de gênero no ambiente de trabalho e a superação desses obstáculos não apenas impacta positivamente a carreira individual das líderes femininas, mas contribui para o incentivo de mudanças culturais. Portanto, é essencial reconhecer e abordar esses desafios para construir um ambiente profissional mais inclusivo e equitativo para as mulheres em cargos de liderança.

Entende-se que as mulheres vêm se consolidando no mercado de trabalho e em posições de liderança, pois as organizações estão em busca pelo perfil feminino em virtudes de suas características específicas. No entanto, para alcançar o objetivo da ODS 5, que visa atingir a igualdade de gênero e empoderar mais mulheres até 2030, será necessária a ampliação de investimentos em políticas públicas. Ademais, a superação dos desafios, preconceitos e discriminações exigirá esforços contínuos a longo prazo.

É importante ressaltar que, entre os meios destacados pelas entrevistadas, a ênfase na promoção da capacitação contínua, associada à busca incessante pelo aprimoramento profissional, figura como um pilar fundamental no enfrentamento dos desafios impostos a líderes femininas. Ou seja, existe a percepção compartilhada de que a dedicação e a entrega de resultados são elementos-chave para a consolidação de uma trajetória de sucesso reforça a importância da construção de um ambiente profissional sólido. Além disso, ao abordarem a conciliação entre trabalho e família, as líderes enfatizaram a necessidade de organização ao longo da semana, ressaltando a relevância de um planejamento eficaz, especialmente ao considerar as responsabilidades inerentes à maternidade.

CC BY NC

O estudo não apenas oferece uma visão sobre a liderança feminina no contexto rio-grandino, como destaca a importância de promover de forma contínua ambientes de trabalho inclusivos e equitativos. As experiências e percepções compartilhadas pelas líderes oferecem lições valiosas para organizações e indivíduos que buscam avançar em direção a uma liderança mais diversificada e igualitária. Enquanto limitações, destacam-se o número limitado de entrevistadas com interesse em participar do estudo, bem como a ausência de mais setores profissionais e etnias diferentes. Ademais, a técnica de coleta de dados limita a pesquisa sob um *lócus* específico, não sendo utilizados diferentes métodos.

Para investigações futuras, indica-se a exploração dos desafios enfrentados em distintas cidades e regiões, bem como a realização de estudos setoriais específicos, segmentados por ramo de atividade empresarial. Essa abordagem possibilitará uma análise mais aprofundada sobre as condições enfrentadas pelas mulheres, considerando o ambiente predominantemente masculino em alguns setores. Além disso, é importante integrar questões relacionadas à diversidade racial nas análises, visto que encontrou-se dificuldade em localizar líderes negras para participarem das entrevistas. Essa inclusão ampliará a compreensão dos desafios enfrentados por mulheres de diferentes origens étnicas em contextos profissionais.

Referências

Américo, B. (2021). *Método de Pesquisa Qualitativa: Analisando fora da caixa a prática de pesquisar organizações*. Alta Books.

Andrade, H. C. (2016). O impacto da liderança feminina no mercado de trabalho. *Conhecendo Online*, *3*(1).

Arantes, C. D. S. C., Lemos, A. H. D. C., Medina, G. D. S., & Cruz, J. E. (2024). O agro é masculino: discriminação profissional de mulheres no agronegócio. *Cadernos EBAPE. BR*, *22*(2), e2023-0067.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo.* São Paulo: 70, p. 123-131.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.

Bomfim, K. L. D. N. (2022). *Definição das características do perfil de liderança profissional no setor de energia*.

Brasil. Ministério das mulheres – igualdade salarial. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/assuntos/igualdade-salarial#:~:text=A%20legisla%C3%A7%C3%A3o%20acerca%20da%20Igualdade,maior%20seguran%C3%A7a%20para%20as%20mulheres. Acesso em: 15 mai. 2024.

Bruschini, C. (1998). Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? *Meeting of the Latin American Studies Association*. Chicago, sep. 1998. Disponível em:

CC BY NC

http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf. Acesso em: 15 mai. 2024.

Calvosa, M. V. C, de Souza Sant'Anna, A., Pompeu de Lima, M., & de Carvalho Januário, E. (2022). O constructo liderança contemporânea a partir das mídias sociais virtuais. *Revista de Administraçãao da UNIMEP*, *19*(10).

Cavalli, F. (2019). *Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações*.

Costa, D. V. F., & Fernandes, M. A. (2024). Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados em uma instituição de ensino federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 71-89.

De Oliveira, S. M., de Oliveira, M. A., de Souza, Â. R., da Silva Macedo, D. A., & Dias, Q. F. (2023). Protagonismo Feminino Nas Organizações De São Paulo: Um Estudo Sobre Os Desafios E Superações De Lideranças. *Revista Científica Acertte-ISSN 2763-8928*, *3*(3), e33131-e33131.

Dieese. (2024). Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes. Boletim Especial 8 de março de 2024. Disponível em: https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf. Acesso em: 14 mai. 2024.

Firmino, A. L. R. (2023). *Estudo bibliográfico sobre inteligência emocional e liderança nas organizações*.

Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.

Garcia, B. A., Barbosa, R. C., & de Oliveira, J. P. L. (2020). O papel da liderança para a melhoria de resultados e das equipes comerciais. *Brazilian Journal of Development*, *6*(10), 76558-56572.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, *35*, 20-29.

Goldenberg, M. (2023). Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. *Organicom*, *20*(41), 69-83.

Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In: *Leadership perspectives* (pp. 85-96). Routledge.

Hirata, H. (2023). Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, *21*(45), 01-13.

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape. br*, *16*, 331-344.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). *Estatísticas de gênero:* indicadores sociais das mulheres no Brasil. [S.I.] IBGE.

IBGE. Estatísticas de Gênero – indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2024. Disponível em:

CC BY NC

https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html. Acesso em: 14 mai. 2024.

Júnior, A. D. D. P., Mossmann, H. M., Da Rocha, L. F., & Dos Santos, D. H. M. (2022). Tipos de Liderança e seu Impacto na Área Contábil.

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

Machado, D. et al. (2023). *Liderança Feminina na SLC Agrícola*.

Marcon, D. T. A., Sartor, M. C. M. C., Pereira, R., Lapolli, E. M., & Cunha, C. J. C. A. (2022). Liderança feminina no setor púbico: Percepções, desafios e o caminho a ser percorrido pelas mulheres em posições de liderança.

Martin, I. P. P. (2023). Rompendo o teto de vidro: a trajetória das lideranças femininas catarinenses e seus pontos correlatos.

Masson, M. (2022). Liderança Feminina nas organizações.

Mendes, T. O. (2021). *Liderança Feminina*: A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho.

Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, *18*, 406-423.

Moura, B. M., Souza-Leão, A. L. M. D., Salgueiro, E. M. G., Crosato, M. S., & Rocha, A. L. D. S. (2024). Women gamers: Gender performativities in female eSports consumption. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *25*, eRAMG240235.

Neto, M. B. G., da Silveira, E. A., Ferreira, T. H., de Sousa Teodósio, A. D. S., & da Rocha Grangeiro, R. (2024). Os desafios de gênero no exercício da liderança feminina em empreendimentos na economia solidária. *Revista Gestão & Conexões*, *13*(1), 5-27.

Organização Internacional do Trabalho - OIT. (2023). OIT: desigualdade de gênero no emprego são maiores do que se pensava. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2023/03/1810927#:~:text=O%20documento%20%E2%80%9CNovos%20dados%20esclarecem,10%2C5%25%20dos%20homens.&text=Mulheres%20continuam%20enfrentando%20maior%20%C3%ADndice%20de%20desemprego%20na%20compara%C3%A7%C3%A3o%20com%20homens. Acesso em: 14 mai. 2024.

Organizações das Nações Unidas - ONU. (2024). *Objetivo de desenvolvimento sustentável*. Disponível em:

CC BY NC

https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5. Acesso em: 14 mai. 2024.

Pazin, L. A., & do Nascimento João, B. (2023). Os desafios da carreira executiva feminina. *Revista Fatec Zona Sul (REFAS)*, *9*(3).

Pinheiro, L. (2023). *Quando o teto de vidro se torna de concreto*: a sub-representação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020.

Pinheiro, M., & Spudeit, D. (2019). A liderança como competência essencial para profissionais da Biblioteconomia: uma análise à luz dos estilos de liderança de Goleman e do Código de Ética Profissional. *Catalogación según registro ISBN*, 197.

Proni, T. T. D. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, *26*.

Rossato, A., Zonatto, P. A. F., & Dalla Nora, L. D. (2023). Mulheres gestoras: os principais desafios da liderança feminina no agronegócio. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, *13*(23), 53-83.

Santos, R. O. (2018). A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração em Saúde*, *18*(72).

Silva, A. C. S. D. (2018). *Liderança e qualidade de vida no trabalho*: o caso de uma indústria da região do sudoeste do Paraná.

Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, *14*(1), 146-159.

Silva, L. C. S., Santos, N., & David, S. (2022). Mulheres no poder: Quais os desafios na hora de liderar?. *Revista Processando o Saber*, *14*, 01-15.

Spudeit, D., & Pinto, M. D. D. S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspectivas em Ciência da Informação*, *27*, 115-148.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *32*(3).

Vieira, R. A. de J. (2022). *Lideranças femininas:* os desafios enfrentados pelas mulheres em sua trajetória profissional.

Nattiélli de Aguiar Requeiro (nattiellerequeiro@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa e redação.

Vanessa de Campos Junges (vanessadecamposjunges.furg@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, redação, orientação e correção.
Samuel Vinicius Bonato (svbonato@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, redação, orientação e correção.
Beatriz Leite Gustmann de Castro (beatriz_gustmann@hotmail.com)* trabalhou na redação e correção.
Flávia Regina Czarneski (flavia.furg@gmail.com) trabalhou no planejamento da pesquisa, redação, orientação e correção.
*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 29/01/2024 Data de Aprovação: 09/06/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.
Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, apenas para fins não comerciais, desde que seja dada a devida atribuição ao criador. Texto da Licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/