



## A TRAJETÓRIA DE LIDERANÇAS FEMININAS CATARINENSES E SEUS PONTOS CORRELATOS

**Isabela Pim Portela Martin<sup>1</sup>;**  
**Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta<sup>2</sup>;**

### RESUMO

Este estudo buscou analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos. A pesquisa caracteriza-se com uma abordagem qualitativa e de natureza descritiva, onde a seleção dos sujeitos aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de dezenove entrevistas com mulheres que ocupam cargos de liderança, distribuídas entre cidades de Santa Catarina, utilizando-se da metodologia de história oral. Com relação aos resultados do estudo, a pesquisa permitiu caracterizar as lideranças com base em fatores sociais, organizacionais e individuais, expondo as principais barreiras vivenciadas em suas trajetórias, discutindo as características da liderança feminina, suas percepções quanto a desigualdade de gênero e suas estratégias para ultrapassar as barreiras impostas.

*Palavras-chave: Mulheres; Liderança; Barreiras; Desigualdade de gênero.*

### ABSTRACT

This study sought to analyze the trajectory of female business leaders in Santa Catarina and its related points. The research is characterized by a qualitative and descriptive approach, where the selection of subjects took place through non-probabilistic convenience sampling. Data collection was carried out through the application of nineteen interviews with women who occupy leadership positions, distributed among cities in Santa Catarina, using the oral history methodology. Regarding the results of the study, the research allowed us to characterize the leaders based on social, organizational and individual factors, exposing the main barriers experienced in their trajectories, discussing the characteristics of female leadership, their perceptions regarding gender inequality and their strategies to overcome imposed barriers.

*Keywords: Women; Leadership; Barriers; Gender inequality.*

### RESUMEN

---

<sup>1</sup> Pós-Graduação Lato Sensu MBA – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) Porto Alegre/RS – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8305-8679>. e-mail: [isabela\\_pim@outlook.com](mailto:isabela_pim@outlook.com)

<sup>2</sup> PROFIAP/UFS – Universidade Federal da Fronteira Sul (UFS) Chapecó/SC – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0531-5282>. e-mail: [kellycbenetti@gmail.com](mailto:kellycbenetti@gmail.com)



Este estudio buscó analizar la trayectoria de liderazgos empresariales femeninos en Santa Catarina y sus puntos correlativos. La investigación se caracteriza por un enfoque cualitativo y de naturaleza descriptiva, donde la selección de los sujetos ocurrió a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia. La recolección de datos se realizó a partir de la aplicación de diecinueve entrevistas con mujeres que ocupan cargos de liderazgo, distribuidas en ciudades de Santa Catarina, utilizando la metodología de historia oral. Con respecto a los resultados del estudio, la investigación permitió caracterizar a los liderazgos en función de factores sociales, organizacionales e individuales, exponiendo las principales barreras experimentadas en sus trayectorias, discutiendo las características del liderazgo femenino, sus percepciones sobre la desigualdad de género y sus estrategias para superar las barreras impuestas.

*Palabras clave: Mujeres; Liderazgo; Barreras; Desigualdad de género.*

## 1. INTRODUÇÃO

É possível observar, desde o início do século XXI, uma elevação considerável na proporção de mulheres em postos de liderança em contextos econômicos e políticos complexos. Essa elevação é demonstrada por casos notáveis, tais como Cristine Lagarde, a primeira mulher a alcançar a posição máxima no Fundo Monetário Internacional; Angela Merkel, a chanceler alemã e peça-chave na crise da zona do euro; e Dilma Rousseff, a primeira mulher a ocupar a presidência no Brasil (Almeida & Barbosa, 2019).

Entretanto, a liderança feminina ainda é uma temática envolvida de diversos preconceitos que impedem que mulheres ocupem cargos nas organizações (Miranda, 2022). Apesar do número de mulheres que possuem ensino superior ser maior no mercado de trabalho, as posições executivas ainda são ocupadas, majoritariamente, por homens (Lopes, 2021) e a desigualdade de gênero é um grande desafio nesses casos, visto que elas estão menos propensas a atuarem efetivamente no mercado e tem menor probabilidade de encontrarem emprego (OIT, 2017).

O Brasil levará pelo menos mais um século para atingir a igualdade de gênero, segundo dados do Fórum Econômico Mundial. A desigualdade de gênero é evidenciada por diversos fatores como a dupla jornada de trabalho, diferenças salariais, violência de gênero, falta de liderança feminina e presença feminina na política (Almeida & Barbosa, 2019).. Além disso, é importante que se reflita também os impasses que ultrapassam a questão de gênero, como as comportamentais, socioeconômicas e variáveis grupais (Lopes & Bandão, 2017).

Ao longo da história, os atrasos nas conquistas das mulheres é um fator alarmante, como o direito ao voto e a independência financeira. Miranda (2022) traz esses questionamentos e pontua

sobre as consequências que temos na atualidade por conta dessa trajetória de invisibilidade, silêncio e falta de oportunidade.

Neste contexto, o presente estudo visa abordar a seguinte **pergunta de pesquisa**: "De que forma os acontecimentos comuns da trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses influenciam na posi o que essas mulheres ocupam no mercado de trabalho?" Para atender ao problema de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral: Analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e seus pontos correlatos.

Com base no objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Estruturar os grandes marcos da trajetória de lideranças femininas em Santa Catarina; b) Analisar o impacto que esses marcos causaram na forma o dessas lideranças; c) Expor as dificuldades que as mulheres enfrentam durante sua trajetória e o impacto que isso causa em seus cargos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste se o, foram conceituados e expostos os temas que fundamentam a pesquisa.

### 2.1 INFLUÊNCIAS NA TRAJETÓRIA DE LIDERANÇAS FEMININAS

Em toda sua trajetória, as mulheres são impactadas por vários fatores que se interrelacionam e são responsáveis por corroborar ou não com o desenvolvimento de suas carreiras. De acordo com Lahti (2013),   possível destacar, em especial, três categorias: a) Fatores sociais; b) Fatores organizacionais; e c) Fatores individuais.

Figura 01 - Fatores que afetam o desenvolvimento da carreira de mulheres



Fonte: Traduzido de Lahti (2013, p. 32).



Como é possível observar na Figura 01, as três categorias utilizadas por Lahti (2013) para demonstrar como as mulheres experimentam seus obstáculos e desenvolvimento de carreira, são relacionadas também com questões-chave que estão por trás desses aspectos e que podem ser compreendidas como positivas ou negativas, dependendo de como se surgem em cada contexto individual.

### **2.1.1 Fatores sociais**

De acordo com Lahti (2013), a sociedade é responsável por montar padrões e costumes que influenciam todas as esferas, desde as pessoas até as organizações, portanto, afeta também a liderança feminina. O fator social pode ser compreendido como um dos pilares mais difíceis de serem alterados, uma vez que não podem ser facilmente manipulados.

Segundo Marques (2020), mulheres brasileiras que têm filhos apresentam uma tendência elevada de abandonar o mercado de trabalho. Este fenômeno é atribuído às dificuldades ao conciliar as demandas do trabalho com a família, pois precisam gerenciar sozinhas as tarefas de casa e se dedicar à educação e à convivência com os filhos.

### **2.1.2 Fatores organizacionais**

No entendimento de Lahti (2013), as organizações desempenham um papel primordial no fomento de lideranças femininas. A autora defende que:

[...] é a organização que contrata ou não contrata uma líder feminina. As organizações e sua cultura interna afetam as possibilidades de carreira das mulheres e as organizações têm a possibilidade de agir de forma diferente para aumentar a diversidade e apoiar a liderança feminina (Lahti, 2013, p. 39).

Apesar do progresso alcançado pelas mulheres em vários aspectos, a desigualdade de gênero ainda persiste como um problema global dentro e fora das organizações. No contexto ocidental, a luta pelos direitos das mulheres inclui a igualdade de oportunidades, de ascensão profissional e de salários (Marques, 2020).



Segundo dados do Fórum Econômico Mundial, o Brasil levará pelo menos mais um século para atingir a igualdade de gênero. Nesse contexto, a desigualdade de gênero pode ser evidenciada e entendida por diversos fatores como: dupla jornada de trabalho; diferenças salariais; violência de gênero; falta de liderança feminina; e presença feminina na política (Almeida & Barbosa, 2019).

### **Fenômeno *Glass-Ceiling***

A metáfora do Teto de Vidro foi introduzida pela primeira vez na década de 1980, buscando definir as barreiras quase imperceptíveis, invisíveis e artificiais que impedem que mulheres e classes minoritárias possam alcançar cargos executivos e de gestão (Johns, 2013).

Posteriormente, as barreiras entre mulheres e os executivos foram reafirmadas, conforme fatos emitidos pela *Glass Ceiling Commission* em 1995. A comissão constatou que a maioria das mulheres que ocupavam cargos de gestão estavam alocadas em cargos de recursos humanos ou pesquisa, além de possuírem uma remuneração inferior, indo em descontrao ao fluxo usual que ao dos colegas do sexo masculino (Johns, 2013).

Levando em consideração o conceito do fenômeno do *glass-ceiling*, ou "teto de vidro", estudos apontam que, para alcançarem cargos de liderança, as mulheres necessitam superar manifestações da segregação hierárquica de gênero no trabalho, expressado por Vaz (2014, p. 765):

Conhecido na literatura como teto de vidro, este fenômeno caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 2014, p. 765).

Steil (1997) defende que o "teto de vidro" 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".



### 2.1.3 Fatores individuais

O último fator é o individual. Ele representa as próprias expectativas e barreiras que as mulheres colocam e exercem sobre si mesmas, diante do que acreditam que deveriam ou não ser e fazer (Lahti 2013).

Porém, é importante lembrar, que como citado anteriormente, os três fatores se relacionam e influenciam uns nos outros. A organização também desempenha um papel em como as mulheres se enxergam dentro do ambiente de trabalho e tem um dever muito importante no apoio para o desenvolvimento destas como líderes (Lahti, 2013).

A promoção da confiança e a mudança de atitudes precisam ser um compromisso para que as mulheres possam tornar-se líderes sem que precisem sacrificar, no caminho, pontos de suas características. Lahti (2013, p. 44-45) traz essa ideia sob a ótica de que:

Muitas mulheres podem ver mais oportunidades de serem líderes fundando seu próprio negócio e cultura organizacional, se outras organizações não oferecerem oportunidades de avanço, flexibilidade ou reconhecerem suas habilidades. Dessa forma, a cultura organizacional e a flexibilidade combinariam com os próprios valores e crenças das mulheres e as competências de cada uma seriam usadas da maneira certa (LAHTI, 2013, p. 44-45).

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem escolhida nesta pesquisa foi a qualitativa, que consiste em compreender de forma profunda um grupo social, sem preocupar-se, necessariamente, com sua expressão numérica (Gerhardt & Silveira, 2009). Entretanto, Godoy (1995) apresenta que, nesta abordagem, é necessário que o pesquisador, após contato direto e prolongado com o ambiente estudado, observe, selecione, analise e interprete os dados (Godoy, 1995).

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, que possui como objetivo “[...] a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2002, p. 42).

A seleção dos sujeitos aconteceu através de uma amostragem não-probabilística por conveniência. A amostragem não-probabilística é definida através de critérios do pesquisador e não contempla critérios matemáticos ou estatísticos (Gil, 2008). A amostragem por conveniência,



em complemento, representa o universo assumindo elementos escolhidos pelo pesquisador (Gil, 2008).

Referente a este estudo, os sujeitos da pesquisa foram mulheres que ocupam cargos de gestão e gerência, que residem e atuam em organizações localizadas em Santa Catarina. Para abranger o máximo de diversidade de mulheres, a autora trabalhou com os seguintes critérios: a) As participantes ocupam cargos de primeiro ou segundo nível hierárquico, ou seja, gestão e gerência, há, pelo menos, seis meses em relação a data da entrevista; b) Contemplou-se, pelo menos, uma participante das maiores cidades de Santa Catarina, incluindo a capital; c) Mesmo que as cidades fossem diferentes, não trabalhou-se com mais de uma entrevistada da mesma organização; d) As entrevistas foram realizadas até que a saturação teórica, ou seja, as respostas começarem a repetir, fosse alcançada.

O mapeamento de participantes ocorreu por meio de indicações, redes sociais e grupos de fomento ao empreendedorismo, nos meses de dezembro/2022 e janeiro/2023, e identificou 54 mulheres dentro dos critérios definidos. Após os contatos, 19 demonstraram interesse e disponibilidade para participar voluntariamente. As entrevistas individuais, com duração média de 42 minutos, foram agendadas ao longo de quatro semanas.

Para a pesquisa, optou-se por entrevistas semiestruturadas, realizadas virtualmente via Google Meet devido à ampla distribuição geográfica das participantes, ou presencialmente em local seguro, conforme preferência de cada uma. Na entrevista semiestruturada, “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (Gerhardt & Silveira, 2009, p.72).

Para a análise dos dados qualitativos, optou-se pela metodologia de história oral, que visa, segundo Vergara (2008), “[...] ao estudo e ao registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos que permitam acessar pessoas que ainda estejam vivas” (Vergara, 2008, p. 121).

Com relação à organização dos dados obtidos para análise, a pesquisa agrupou os questionamentos e suas devolutivas em três fatores, conforme conceituados e expostos na seção três do Referencial Teórico desta pesquisa. São eles: fatores sociais, organizacionais e individuais.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados coletados nas entrevistas realizadas com as lideranças femininas do estado de Santa Catarina, bem como as discussões acerca dos objetivos propostos nesta pesquisa.

### 4.1 RELATO DAS EXPERIÊNCIAS

Santa Catarina é o menor Estado do Sul do Brasil e fica no centro geográfico de uma das regiões de maior desempenho econômico do país, sendo escolhido, assim, como berço para o presente estudo. Diante do recorte determinado para a definição dos sujeitos da pesquisa, foram selecionadas para participar do estudo 19 mulheres, com a faixa etária média variando entre 24 e 65 anos.

Para o início das entrevistas, foi solicitado que as mulheres contassem sobre a suas trajetórias até alcançarem a posição de liderança. O objetivo era introduzir a temática para que, posteriormente, fosse possível aprofundar os temas relevantes aos objetivos da pesquisa.

A adolescência foi um período em que parte das entrevistadas ressaltaram como importante para que estivessem onde estão hoje. Elas compartilharam das motivações que fizeram com que se interessassem por sua área de atuação, reforçando também o papel que o ambiente onde estavam desempenhou nesse contexto, como ilustrado no Quadro 01.

Quadro 01 - Motivações e impactos sociais

Participante	Resposta
E04	Tem todo um contexto, uma vivência. Por exemplo, grupos de liderança e afins, começam desde a minha adolescência. Eu acho que tive isso instigado em casa, até pelo meu pai, que tem algumas lideranças locais, não cargos, mas ele sempre esteve se movimentando. Então na adolescência eu já participava de alguns grupos regionais, em que eu era coordenadora de mulheres, participei do grêmio estudantil na escola, as lideranças de classe, sempre em todos os anos.
E01	Na época era muito difícil saber o que eu queria fazer. Eu era do campo, da roça, literalmente. [...] Eu morava com uma tia que costurava [...] e eu ajudava ela na costura, mas eu gostava de mexer com a cozinha, com as panelas, sabe? [...] Ai minha tia falou 'olha, minha filha mora lá em São Leopoldo. Lá na Universidade tem o curso de nutrição. Por que você não faz nutrição?'. E eu fui [...], fiz o vestibular e passei.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).





Outro ponto comumente mencionado foi a transição de carreira que algumas das participantes tiveram em relação a sua formação ou cargos anteriores. Entretanto, elas reforçam o papel do ambiente, da participação em eventos e da comunidade onde estavam inseridas para que pudessem optar por essa “abertura de horizontes” e agarrar as oportunidades nas áreas escolhidas, conforme apontado no Quadro 02.

Quadro 02 - Carreira e impactos sociais

Participante	Resposta
E01	[...] Uma vez em Manaus, nos final dos anos 90, eu pegava um controle de TV ou ar condicionado e pensava 'porque não tem um botão pra gente apertar para os documentos não sumirem?'. Quando resolvi morar em Santa Catarina mesmo, eu fui procurar as famílias do entorno, que são pessoas/comunidades/associações. [...] Em uma dessas palestras de informática, na época, me convidaram para assistir uma sobre inovação e disrupção. [...] Quando ele falou sobre inovação, tecnologia, deu algumas deixas... Me veio a imagem de mim lá em Manaus, com o controle na mão.
E10	Quando comecei a me envolver com o ecossistema, eu comecei a fazer voluntariamente o trabalho que hoje eu faço de forma remunerada. [...] Pra eu gostar, pra eu querer estar naquele lugar eu preciso acreditar no que a empresa faz e dar algum significado pra isso.
E15	Foi embarcando nas oportunidades que foram se abrindo. Não que elas vieram pra mim de graça, eu estava nos lugares onde elas se fizeram presentes. Foi muito de me movimentar e cada movimento que teve me trouxe alguma coisa.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Por fim, com base nos relatos das entrevistadas, observou-se três pontos que, majoritariamente, apareçam referente a suas trajetórias até tornarem-se líderes e que levou-as a terem interesse por sua área de atuação ou por uma transição de carreira: a) A própria personalidade inquieta e de querer buscar sempre mais, no âmbito pessoal e profissional, desde a adolescência; b) O ambiente onde estiveram inseridas colaborando para que pudessem ter as ferramentas, referências ou incentivo suficiente; e c) O desenvolvimento de atividades extracurriculares, desde a adolescência, além de trabalhos voluntários que conectam as entrevistadas à comunidade local (regional, profissional ou acadêmica).

## 4.2 ROMPENDO O TETO DE VIDRO: BARREIRAS, SUPERAÇÕES E COMPORTAMENTOS



#### 4.2.1 Exposição das barreiras enfrentadas

Dentre as barreiras apresentadas pelas entrevistadas, um dos pontos que mais se repetiram foi a falta de experiência, conforme ilustrado no Quadro 03. Em complemento, elas também trouxeram sobre seus contextos familiares, onde não tinha muitos "espelhos" e cenários que a favorecessem seu crescimento:

Quadro 03 - Experiências e impactos individuais

Participante	Resposta
E02	Quando assumi com 20/21 anos a gestão da outra empresa, posso te dizer que não foi fácil. Ser gerente, ser líder, é bem pesado. Não é simples, não é fácil, mas eu julgo que meu principal desafio nessa jornada fui eu mesma. Eu não tinha experiência com liderança, tinha a graduação... mas ela não ensina isso. Ela te ensina uma teoria, uma técnica e dá alguns caminhos, mas existem coisas que você só vai aprender na prática. [...] A E02 lá de trás era muito crua, muito imatura e essa trajetória que eu tive me ajudou a chegar onde estou hoje, mas não foi fácil, foi difícil, foi sofrido.
E10	A parte da falta de conhecimento, do acesso a oportunidades, com certeza. Eu nasci em uma família onde minha mãe era empregada doméstica, viveu a vida toda pra cuidar da casa e dos filhos, e meu pai era metalúrgico, então eu fui a primeira da família a ter uma graduação. Nunca tive isso como um espelho em casa. Sempre o desejo dos meus pais incentivando, mas mesmo assim tudo muito distante.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

O aspecto familiar foi relatado por outras mulheres também, que completam o ponto da família ter incentivado, dentro de casa, que elas seguissem outros caminhos ou não compreenderem suas atuações, conforme apontado no Quadro 04.

Quadro 04 - Papel familiar e os impactos individuais

Participante	Resposta
E06	Uma barreira é a família entender como funciona, porque eles não têm um histórico muito empreendedor.
E12	Eu considero isso como uma barreira também, de sempre ter meus pais incentivando a área mais tradicional. Eu meio que tive que ser a 'ovelha negra', vou para Florianópolis, não vou ser funcionária pública, provavelmente não vou ter uma estabilidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Por outro lado, as entrevistadas descreveram também o amadurecimento profissional e a credibilidade como aspectos importantes. No Quadro 05 a questão da idade foi abordada e elas



compartilharam dificuldades que enfrentaram no mercado de trabalho, em especial no início de suas carreiras, por além de serem mulheres, serem novas demais para serem escutadas.

Quadro 05 - Mercado de trabalho e os impactos organizacionais

Participante	Resposta
E04	Vem da advocacia, que temos muitas mulheres, mas às vezes a voz mais grossa é a masculina, a voz predominante. Falta de respeito, falta de credibilidade por ser mulher e ser nova. Desacreditar, porque aí você tinha que falar bastante para a pessoa achar que você era boa. Alguns cargos, algumas coisas que você observava que eram inclinadas para o masculino. Essa necessidade de ficar autoafirmando que você é boa, que você sabe, isso sempre aconteceu.
E18	Ter que me reafirmar como uma mulher nova, ter que falar de forma mais assertiva. Eu vejo que com o tempo eu acabei mudando um pouco a maneira de me vestir, a maneira de falar, de gesticular, um pouco inconsciente, mas que eu vi que isso foi fazendo diferença.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Por outro lado, outro aspecto mencionado e que vai de encontro com as falas anteriores é o autoconhecimento. As entrevistadas relataram (Quadro 06) diversas experiências profissionais que tiveram e que hoje, olhando para trás, identificam que esse ponto foi uma forte barreira enfrentada.

Quadro 06 - Autoconhecimento e os impactos individuais

Participante	Resposta
E02	Olhando de hoje pra trás, meu principal desafio foi o autoconhecimento, a falta de experiência e a maturidade. A liderança exige muita maturidade e inteligência emocional de quem lidera, porque lidar com pessoas significa não lidar apenas com o profissional, mas com o pessoal também. Enfrentar os desafios meus e dos outros. Foi lidar com os meus problemas, da empresa e dos outros. Esse foi o principal desafio e ainda é, a gente nunca aprende 100%, porque sempre vai acontecer alguma situação que a gente nunca passou. A gente vive num período interessante, pós pandemia, as pessoas estão muito mais abaladas psicologicamente e algumas coisas eu, enquanto líder, sinto que mudaram bastante.
E18	Primeiro barreiras de autoconhecimento, de não se conhecer bem o suficiente para quando alguém vir fazer um comentário, ou te dar um feedback, você não questionar. Eu demorei muito na minha vida para fazer terapia e me conhecer melhor, saber dos meus limites, que eu ainda não sei 100%, mas me conhecer melhor para poder me posicionar.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Por fim, os relatos com relação ao machismo no ambiente de trabalho e a questão da desigualdade de gênero começaram a ser expostos, conforme observado no Quadro 07.



Quadro 07 - Vivências do machismo no ambiente profissional

Participante	Resposta
E08	<p>Machismo. Parece uma bobeira, um mimizão. Hoje eu sou a única mulher da empresa e esse é um cenário que me incomoda muito. Clientes que falam com meus sócios de uma maneira e comigo de outra. Eu tenho uma fama de ser um pouco brava e isso não tem nada a ver, é literalmente o fato de estar a frente de um negócio e não poder ser tranquila o tempo inteiro, às vezes você tem que falar sério.</p> <p>Isso é uma parada que me desmotiva bastante, é uma coisa que hoje eu consegui transpor, até lido bem, mas me incomoda ainda e eu pensei que ia cessar em algum momento, mas hoje eu concluí que não vai, isso não vai acabar. Diminuiu bastante, mas não vai acabar nunca.</p>
E17	<p>Eu tive alguns líderes que não foram legais, em outros ambientes, a ponto de eu não processar, mas eu podia ter processado por assédio moral porque foi bem pesado. Nesse aspecto eu agradeço demais a família que eu tenho e a base que eu tenho porque eles foram fundamentais.</p>
E19	<p>O clássico, né? A mulher quando entra em uma sala de reunião e ela não concorda e ela traz os argumentos, ela pode falar a mesma frase que um homem, mas ela sempre vai parecer rabugenta, prepotente, louca, exagerada. Se você se impõe, o seu tom de voz é mais firme, é grossa. Esse é um aprendizado que eu tive. Eu não trabalho mais em empresa que eu não tenha 100% de segurança que vê a mulher como profissional. Eu já tive experiências muito ruins que quando eu trazia um argumento forte, 'ah, tá exagerando'. Isso acaba colocando a mulher num lugar de 'bom, se eu não sou ouvida eu não falo mais'. Faz a gente duvidar da nossa capacidade e aí você acaba se desmotivando não só com o lugar onde você está, mas no geral como profissional</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A questão do machismo pode ser vista como um ponto de alerta e de aprendizado para as organizações, que podem e devem apostar em políticas que combatam a desigualdade de gênero de formas concretas e com ações reais, que saiam do papel e reconheçam a mulher no papel de profissional no mercado de trabalho que possui tantas qualificações quanto os homens, ou até mais, quando norteadas pelo aspecto de que as mulheres possuem, estatisticamente, maiores níveis educacionais.

Em síntese, as principais barreiras observadas na história das lideranças que participaram do estudo podem ser destacadas por: a) Falta de experiência; b) Autoconhecimento; c) Ambiente familiar; d) Idade; d) Credibilidade no mercado; e e) Machismo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS



O número de mulheres em posições de liderança corporativa vem crescendo desde o final da década de 1990, no entanto, a representação ainda é insuficiente (Almeida & Barbosa, 2019). Em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais ocupados no Brasil tinham participação masculina, enquanto 37,4% eram mulheres (IBGE, 2021).

Com o avanço do mundo e as mudanças tecnológicas, é necessária uma transformação nas organizações, e as competências que ganham destaque são a capacidade de lidar com pessoas, disposição para enfrentar a complexidade e o espírito de equipe (Ferraz, 2015).

As organizações e os indivíduos que compreenderem que os diferentes profissionais do mercado apresentam singularidades e que existem fatores que corroboram de forma positiva e negativa, quando interligados, podem sair na frente no alcance de ótimos resultados. É o que aponta uma pesquisa desenvolvida pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2017, que apresentou, no Brasil, que a promoção da igualdade de gênero e a redução da diferença nas taxas de participação entre homens e mulheres até 2025 pode proporcionar um aumento de até R\$ 382 bilhões ou 3,3% no PIB, bem como um acréscimo de até R\$ 131 bilhões na receita tributária (OIT, 2017).

Sendo assim, a questão-problema do presente estudo buscou **analisar a trajetória de lideranças empresariais femininas catarinenses e mapear de que forma os acontecimentos comuns influenciam na posição que essas mulheres ocupam no mercado de trabalho.**

Para estruturar os grandes marcos da história destas mulheres, a pesquisa contou com três categorias definidas e elencadas por Lahti (2013), que são: Fatores sociais; Fatores organizacionais; e Fatores individuais.

No que quis respeito às experiências individuais, de maneira geral, identificou-se três pontos de impacto que os marcos corroboram para a formação dessas lideranças, sendo eles: a própria personalidade inquieta e de querer buscar sempre mais, no âmbito pessoal e profissional, desde a adolescência; o ambiente onde estiveram inseridas colaborando para que pudessem ter as ferramentas, referências ou incentivo suficiente; e o desenvolvimento de atividades extracurriculares, desde a adolescência, além de trabalhos voluntários que conectam as entrevistadas à comunidade local (regional, profissional ou acadêmica).

Quanto à identificação das barreiras, as principais temáticas levantadas pelas entrevistadas foram falta de experiência; autoconhecimento; ambiente familiar; idade; credibilidade no mercado; machismo.



Com relação às vivências relacionadas ao machismo, as entrevistadas reconhecem a existência de barreiras de gênero no mercado de trabalho que impactam na ascensão de carreira de muitas profissionais. Embora algumas não vejam uma relação direta com o fato de serem mulheres, é importante que as organizações tomem medidas concretas para combater a desigualdade de gênero e reconheçam a mulher como uma profissional qualificada e competente, sem estereótipos de gênero que as tornem invisíveis, conforme discutido anteriormente no estudo.

Os resultados obtidos nesta pesquisa não esgotam completamente as possibilidades de análises acerca do tema proposto. Desta forma, recomenda-se a ampliação deste estudo para outras cidades e estados, maximizando a utilização dos dados coletados para a formatação de percepções para o desenvolvimento de cenários correlatos que corroborem para a ascensão de novas lideranças femininas nas organizações.

## REFERÊNCIAS

Almeida, H., & Barbosa, J. (2019). *Metade submersa: Mulheres, trabalho e poder de decisão*. São Paulo, SP: Editora Moinhos.

Ferraz, M. (2015). Liderança: Um desafio para gestores do século XXI?. In *Anais do XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_051M.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf)

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo, SP: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.



- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Estudos e Pesquisas*, 38, 1-13.
- Johns, M. L. (2013). Breaking the glass ceiling: Structural, cultural, and organizational barriers preventing women from achieving senior and executive positions. *Perspectives in Health Information Management*, Winter. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>
- Lahti, E. (2013). *Women and leadership: Factors that influence women's career success: Female leaders' reflections on their career development and leadership* (Dissertação de Mestrado). Lahti University of Applied Sciences, Lahti, Finlândia.
- Lopes, H. H. (2021). *Liderança Feminina: A trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS.
- Lopes, D., & Bandão, C. (2017). Liderança no feminino: um estudo com recurso a histórias de vida. In *Anais do 6o Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa*, Salamanca, Espanha, pp. 276-282.
- Marques, G. (2020). *Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro* (Tese de Doutorado). Recuperado de [https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA\\_Glaucia\\_Marques\\_vers%C3%A3oCorrigida\\_final\\_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28974/3TA_Glaucia_Marques_vers%C3%A3oCorrigida_final_corre%C3%A7%C3%A3oSRA.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Miranda, M. (2022). Liderança Feminina: O impacto das mulheres no mundo corporativo. Recuperado de <https://www.qrpoint.com.br/blog/lideranca-feminina/>
- Organização Internacional do Trabalho. (2017). *Perspectivas sociais e de emprego no mundo: Tendências para mulheres 2017*. Recuperado de



[https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_558360/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_558360/lang--pt/index.htm)

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: Compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 32(3), 62-69.

Vaz, D. V. (2014). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), 765-790.

Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração* (3a ed.). São Paulo, SP: Atlas.