

**Percepção de Mulheres em Cargos de Liderança sobre Desafios e Oportunidades para
se Chegar ao Topo**

Ana Beatriz Monteiro Fonseca

Brasília - DF

Dezembro de 2023

**Percepção de Mulheres em Cargos de Liderança sobre Desafios e Oportunidades para
se Chegar ao Topo**

Ana Beatriz Monteiro Fonseca

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências da Educação e Saúde (FACES) do Centro Universitário de Brasília (CEUB) como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Psicologia.

Professora-orientadora: Dra. Patrícia
Emanuele da Cruz Dias Ribeiro

Brasília - DF

Dezembro de 2023

Folha de Avaliação

Autora: Ana Beatriz Monteiro Fonseca

Título: Percepção de Mulheres em Cargos de Liderança sobre Desafios e Oportunidades para se Chegar ao Topo

Banca examinadora

Dra. Patrícia Emanuele da Cruz Dias Ribeiro

Presidente - Orientadora

Dra. Eliana Elisabete Moreira Gosendo

Examinadora

Dra. Marília Mesquita Resende

Examinadora

Agradecimentos

À minha família, por todo o apoio - não só nos últimos anos, mas ao longo de toda a vida. Se tive a certeza de que podia fazer e alcançar tudo o que quisesse, foi graças a vocês.

À Amanda Casé e Isabella Amorim pelo companheirismo e amizade nos últimos cinco anos - essa jornada foi ainda melhor por ter tido a oportunidade de compartilhar com vocês.

À Amanda Torelly e Gabriela Campos por todo o apoio quando tudo parecia que ia dar errado, especialmente por acreditarem em mim quando nem eu mesma acreditei.

Para o meu trio favorito, Bob, Theo e Max - obrigada pela companhia de vida. As madrugadas em claro sempre foram acompanhadas por olhares curiosos, ronronados e calma que só vocês poderiam oferecer.

E para a Bia de 17 anos e cheia de incertezas - se você pudesse se ver hoje, acho que ficaria orgulhosa. O caminho não foi fácil, mas foi graças a todos os desafios que me tornei quem sou hoje.

I'm so sick of running as fast as I can
Wondering if I'd get there quicker if I was a man
And I'm so sick of them coming at me again
'Cause if I was a man, then I'd be the man

– Taylor Swift, *The Man*

Resumo

Com a constante mudança na sociedade, as mulheres passaram a ocupar, cada vez mais, lugares que anteriormente eram considerados masculinos. O mercado de trabalho vem sendo o palco principal dessas mudanças. Com base nisso, a presente pesquisa buscou explorar a presença feminina nos cargos de alta liderança e os principais desafios enfrentados por elas, assim como as oportunidades que as fizeram alcançar tais cargos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa com realização de entrevistas individuais semiestruturadas com sete mulheres que atuam como líderes em diferentes organizações. As informações levantadas foram posteriormente submetidas à análise de conteúdo, com categorização indutiva. Os resultados revelaram três categorias e apontaram para o fato de a presença feminina em cargos de liderança, apesar de ainda pequena, estar em crescimento. Além disso, notou-se que o machismo, como questão cultural, ainda influencia muito as organizações. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra para outras áreas de atuação e um maior tempo de análise de dados a fim de explorar ainda mais a temática.

Palavras-chave: liderança feminina, estilos de liderança, mercado de trabalho, organizações

Abstract

With the constant change in society, women have increasingly begun to occupy positions that were previously considered masculine. The job market in particular has been the main stage for these changes. Based on this, this research sought to explore the female presence in senior leadership positions and the main challenges they faced, as well as the opportunities that made them achieve such positions. To this end, qualitative research was carried out using semi-structured interviews with seven women who currently hold positions as leaders in different organizations. The information collected was subsequently subjected to content analysis, with inductive categorization. The results showed three categories and pointed to the fact that the female presence in leadership positions, despite still being small, is growing. Furthermore, it was noted that male chauvinism, as a cultural issue, still greatly influences organizations. For future research it is suggested to expand the sample to other areas of work and a longer time for data analysis in order to further explore the topic.

Keywords: female leadership, leadership styles, job market, organizations

Sumário

| | |
|---|-----------|
| Percepção de Mulheres em Cargos de Liderança sobre Desafios e Oportunidades para se Chegar ao Topo | 9 |
| A Mulher no Mercado de Trabalho | 10 |
| Liderança nas Organizações | 12 |
| Estilos de Liderança | 13 |
| A Presença Feminina em Cargos de Liderança | 15 |
| Objetivos | 16 |
| Objetivo Geral | 16 |
| Objetivos Específicos | 17 |
| Método | 17 |
| Participantes | 17 |
| Instrumentos | 19 |
| Procedimentos de Coleta de Dados | 19 |
| Análise de Dados | 20 |
| Resultados e Discussão | 22 |
| Considerações Finais | 48 |
| Referências | 50 |
| Apêndice A | 54 |
| Apêndice B | 56 |

Percepção de Mulheres em Cargos de Liderança sobre Desafios e Oportunidades para se Chegar ao Topo

Durante grande parte da história, as mulheres se ocupavam principalmente das tarefas do lar e eram vistas como sendo as principais responsáveis pela criação e educação de seus filhos (Simões & Hashimoto, 2012). Transformações sociais decorrentes das grandes guerras e do desenvolvimento do capitalismo, entre outros fatores, foram a porta de entrada das mulheres no trabalho formal. E ao longo desse processo as mulheres passaram a reivindicar seus direitos, organizando-se politicamente e expressando-se de forma cada vez mais ativa na sociedade. Diante desse cenário, tem-se observado nos últimos anos uma mudança significativa em relação a como as mulheres são vistas e quais tarefas elas desempenham na sociedade.

Atualmente, as mulheres desempenham uma participação ativa em diversos espaços sociais. Considerando-se o mercado de trabalho, dados do Instituto Nacional de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), demonstram que no 4º trimestre de 2022 a força de trabalho no Brasil possuía cerca de 42,9% de mulheres. Apesar disso, a participação feminina em cargos de liderança ainda se mostra pouco expressiva - reflexo de um modelo social predominantemente masculino. Mesmo sabendo que a sociedade em que vivemos ainda é bastante machista e patriarcal, e que falta reconhecimento da competência feminina, é importante explorar outros aspectos que possam influenciar essa questão. Dessa forma, apesar da ocupação feminina nos espaços de trabalho, observa-se que ainda há obstáculos para que as mulheres alcancem efetivamente postos de poder e liderança nas organizações.

Justifica-se então a presente pesquisa pela necessidade de serem estudadas as barreiras que ainda impossibilitam mulheres de alcançar altos cargos e também as dificuldades enfrentadas por elas ao chegarem ao topo, sendo de grande relevância a identificação das percepções das mulheres que ocupam tais cargos. Outro ponto é a

necessidade de aumentar o número de dados sobre o tema, já que muitos dos materiais encontrados fazem referências a pesquisas bibliográficas e revisões de literatura.

A Mulher no Mercado de Trabalho

Desde o período da Idade Média, as mulheres se ocupavam principalmente com as tarefas consideradas do lar, como, por exemplo, cuidar dos filhos, cozinhar e lavar roupas (Metz, 2014) - e assim foi por muito tempo. Segundo Almeida (2013), no começo do século XX, por exemplo, a imagem feminina era muito ligada à chamada moral cristã e também à responsabilidade de preservar a família. A sociedade daquela época as colocava em um local de serem as primeiras educadoras de seus filhos e compartilharem com eles seus principais e mais importantes ensinamentos (Almeida, 2013).

Essa situação começou a mudar conforme diversos movimentos sociais se tornavam mais ativos no cenário mundial, como, por exemplo, o movimento feminista. Nesse processo, diversas atribuições da sociedade em relação às mulheres passaram a ser criticadas - principalmente o papel de protagonista somente no âmbito doméstico (Lobo, 2019). Nessa mesma época, o contexto brasileiro era diferente do resto do mundo devido à Ditadura Militar (1964 - 1985) que estava vigente no país. Assim, as lutas sociais acabaram alcançando uma esfera maior - a que buscava democracia (Lobo, 2019; Silva, 2020). Ainda nesse período, a presença feminina no mercado de trabalho passou a ser mais expressiva - ainda que em números pequenos e passou-se a notar uma maior quantidade de mulheres trabalhando fora do lar e desempenhando funções que até então ocupadas tradicionalmente por homens (Feijó, 2023; Magalhães, 1980, citado por Silva, 2020; Quirino, 2012). Tais mudanças se deram principalmente por uma maior necessidade de mão de obra, mudanças nas normas sociais e mudança nos papéis de gêneros existentes na sociedade, uma vez que cada vez mais pessoas passaram a desejar o combate à desigualdade de gênero (Feijó, 2023).

Segundo dados do IBGE (2021), 51,1% da população brasileira é formada por mulheres. Mesmo assim, quando se fala da presença delas no mercado de trabalho, a taxa de participação (47,5%) ainda é inferior à participação masculina (67,5%) (IBGE, 2023). Para Cepellos (2022) e Feijó (2023), isso se dá ao fato de as mulheres enfrentarem diariamente diversos desafios que acabam impossibilitando sua inserção no mercado de trabalho e, conseqüentemente, fazem com que diversos talentos não sejam levados em consideração na força de trabalho.

Ainda sobre a questão da presença feminina no mercado de trabalho, é importante ressaltar que tem-se ainda um número pequeno de mulheres ocupando cargos hierarquicamente altos (Sobral & Ribeiro, 2018; Sousa et al., 2021). Pensando nisso, pode-se falar sobre o fenômeno conhecido como *Glass Ceiling* (ou "Teto de Vidro", em português). Esse termo apareceu pela primeira vez na década de 80, quando o *The Wall Street Journal* publicou um artigo sobre carreira feminina nas organizações americanas (Botelho et al., 2010). A ideia inicial era de que, com a quantidade expressiva de mulheres nesses locais, elas estariam distribuídas entre diferentes cargos hierárquicos. Entretanto, percebeu-se o fato de que não havia uma representação feminina significativa nesses espaços de liderança (Botelho et al., 2010).

Botelho et al. (2010) trazem ainda que os resultados encontrados pelos jornalistas acabaram apontando que a presença nos cargos mais altos estava ligada não só à cultura da sociedade, mas também à cultura corporativa de seus locais de trabalho. Desse modo, o termo *Glass Ceiling* diz respeito uma representação simbólica de uma barreira que é, ao mesmo tempo, sutil e forte o suficiente para que a ascensão de mulheres a cargos de alta liderança seja dificultada em um contexto organizacional (Chagas et al., 2022; Sobral & Ribeiro, 2018; Steil, 1997).

Brandão et al. (2018) realizaram um estudo com nove mulheres que ocupavam cargos de liderança com o objetivo de identificar características individuais da liderança feminina, assim como as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançarem tais cargos. Os resultados observados dizem respeito a questões de gênero entre homens e mulheres que ocupam cargos hierarquicamente altos, com o machismo dentro das organizações sendo um grande desafio.

Esses resultados estão em concordância com os encontrados por Ribeiro e Silva (2022), em que os autores apresentam que há um forte questionamento da capacidade feminina de ocupar posições de liderança e isto está relacionado à construção histórica acerca do tema.

Liderança nas Organizações

Pensando então na questão de liderança, é importante levar-se em consideração o fato de que este é um conceito bastante amplo. Segundo Bendassolli et al. (2014), apesar de a liderança ser instrumento presente em nossa sociedade há milhares de anos, servindo como influenciador dentro de grupos, foi só no ano de 1904 que o conceito apareceu pela primeira vez em um artigo escrito por Lewis Terman.

Esse teórico, por meio de análises de comportamentos de animais e de humanos, defendeu a ideia de que todos nós somos líderes e seguidores, conscientemente ou inconscientemente, e em diferentes proporções. Além disso, uma vez que a ideia de liderança se tratava de algo bastante complexo, deveriam ser levados em consideração os diversos fatores que compunham esse instrumento antes de conseguir o avaliar como um todo (Terman, 1904).

À partir disso, o conceito de liderança passou a ser cada vez mais estudado e, com o passar dos anos, diversas definições foram surgindo, assim como abordagens ao tema.

Bass (1990) reuniu em seu clássico *Handbook* várias dessas abordagens e levou em consideração que "liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros" (p. 19, citado por Bendassolli et al., 2014, p. 419). Ele também classificou as abordagens clássicas quanto à ênfase que é dada a algo ou alguém, sendo elas: (i) centradas no líder; (ii) centradas na situação ou no contexto; (iii) centradas nos liderados; e (iv) centradas nas relações (Barbosa, 2016; Bendassolli et al., 2014).

Um outro exemplo é a definição adotada por Tannenbaum et al. (1961, citado por Bendassolli et al., 2014), em que liderança se trata de uma influência interpessoal que busca alcançar um objetivo específico ou vários objetivos e sempre envolve as tentativas do líder de influenciar seus seguidores.

Apesar da variedade existente em relação a abordagens e definições, nota-se que alguns elementos se repetem em todos eles: liderança é um processo que ocorre em grupos e envolve busca de mudanças e influência em relação a outros, além de buscar estabelecer e realizar objetivos comuns.

Diante disso, para essa pesquisa, foi considerada a definição de Yukl e Van Fleet (1990):

Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização (p. 149, citado por Bendassolli et al., 2014, p. 419).

Estilos de Liderança

Atrelado a isso, é importante levar em consideração também que cada líder emprega um estilo diferente em relação a como influenciam seus subordinados. Tolfo (2009) apresenta

diferentes abordagens, que se concentram nos traços, comportamentos, poder e influência do líder, assim como nas contingências e ações transformadoras.

A teoria dos traços apresenta o fato de que os líderes possuem características e qualidades pessoais específicas que os tornam mais aptos a desempenharem tais funções e acabam os diferenciando dos não líderes (Robbins et al., 2010; Tolfo, 2009).

Robbins et al. (2010) e Tolfo (2009) trazem também a teoria comportamental - o que diferencia um líder de um não líder são os comportamentos desempenhados por ele e que este pode ser treinado para alcançar tais comportamentos.

Existem também as teorias contingenciais - segundo ela, os líderes devem se adequar diante das situações e dos grupos com os quais está lidando (Tolfo, 2009).

Pode-se falar também das lideranças carismática e transformacional, em que os líderes influenciam seus subordinados por meio de palavras e ações, por exemplo. Robbins et al. (2010) e Tolfo (2009) apresentam a liderança carismática como sendo aquela em que o líder possui características pessoais que o fazem influenciar seus subordinados e, assim, exercer sua liderança - ele possui dons naturais.

Já a liderança transformacional é aquela em que a visão e a comunicação são o foco, assim como os relacionamentos interpessoais entre líder e liderados (Tolfo, 2009). O líder transformacional está atento às necessidades de seu grupo e está aberto a correr riscos para alcançar resultados.

E é importante ressaltar que quando a relação entre líder e liderados está pautada em uma relação de trocas e vínculos temporários, estamos falando de uma liderança transacional (Tolfo, 2009).

A questão da liderança está também muito relacionada com o momento em que a sociedade se encontra, ou seja, as teorias vão surgindo conforme vão ocorrendo mudanças na sociedade e as lideranças passam a representar as necessidades específicas daquele momento.

Os líderes devem ser capazes de fazer com que as organizações consigam responder adequadamente a essas mudanças constantes e garantir que elas continuem prosperando.

As constantes transformações digitais, por exemplo, nos permite falar sobre o conceito de "Liderança 4.0". Schwab apresentou o termo pela primeira vez ao perceber que a era digital causou uma grande mudança em como as organizações deveriam agir e, conseqüentemente, os líderes foram mudando conforme a real necessidade do momento - ocorre uma mudança da mentalidade do líder e da organização (Emeritus, 2020; Tischer et al., 2022). De maneira breve, esse conceito diz respeito às características necessárias de um líder para que eles estejam à frente dessas transformações digitais, desenvolvendo estratégias adequadas para o momento dentro das organizações (Emeritus, 2020; Pereira et al., 2021).

A Presença Feminina em Cargos de Liderança

Segundo pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022), no Brasil, as mulheres ocupam cerca de 38% dos cargos de gerência nas organizações no Brasil. Esses cargos podem ser divididos em três categorias, segundo a consultoria *Great Place to Work* (GPTW, 2019):

- Média liderança (supervisores e gerentes);
- Alta liderança (diretores e vice-presidentes); e
- *Chief Executive Officer* [CEO] (Diretor Executivo).

Mian et al. (2021) realizaram um estudo a fim de analisar o impacto da gestão feminina no clima organizacional de uma empresa que atuava no ramo da beleza. Um fato interessante é que a organização se tratava de uma rede formada por 14 lojas e só tinha mulheres em seu quadro de funcionários. Foram realizadas entrevistas com as três gerentes (média liderança) e com a proprietária, e alguns achados merecem destaque.

Notou-se que as participantes enfrentaram diversos desafios até chegarem aonde estavam e que liderar não era algo fácil, muito menos para todos. Foi abordada também a temática acerca das estratégias de liderança dessas gerentes e da proprietária, em que a

comunicação e a flexibilidade foram consideradas como sendo importantes para os papéis que desempenhavam. Elas consideraram que o fato de mulheres serem, em geral, mais comunicativas do que homens as ajudaram também nesse processo de gerenciamento - segundo o que foi relatado, as pessoas se sentiam mais confortáveis para pedirem ajuda ou tirarem dúvidas.

Em outro estudo, Chagas et al. (2022) entrevistaram três mulheres que ocupavam cargos de diretoria ou chefia em organizações privadas de diferentes ramos. As participantes compartilharam sobre suas dificuldades, as barreiras enfrentadas (e.g. teto de vidro), como balanceavam a vida profissional e a particular e também sobre a qualidade de vida no trabalho. Em relação a este último, foram trazidas questões relacionadas ao alto volume de demandas e ao ritmo acelerado de trabalho, o que acabava influenciando na vida pessoal dessas mulheres.

Diante do que foi exposto acerca da presença feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança, questionou-se: De que maneira as mulheres enxergam a liderança feminina em seus ambientes de trabalho? Como as mulheres se percebem nesse lugar de liderança nas organizações? Quais obstáculos elas tiveram que transpor para chegar onde estão? Quais elementos se mostram fundamentais para o sucesso nesse percurso? Essas e tantas outras perguntas se apresentam ao se propor a reflexão dentro dessa temática. Dessa forma, a seguir, são apresentados os objetivos desta pesquisa, seguidos do método de investigação, análise dos resultados e discussão.

Objetivos

Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar como é o caminho percorrido por mulheres até ocuparem cargos de liderança.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos desta pesquisa, tem-se: (i) identificar as dificuldades enfrentadas pelas participantes para alcançar cargos de liderança; (ii) identificar as oportunidades oferecidas para o crescimento profissional dessas mulheres; e (iii) identificar se há e quais são as características da liderança feminina, de acordo com o estilo desempenhado pelas participantes.

Método

Este estudo foi de natureza qualitativa exploratória, com a realização de entrevistas semiestruturadas individuais. As informações levantadas foram analisadas com base nos princípios metodológicos da Análise de Conteúdo (Bardin, 1977).

Participantes

Participaram da pesquisa sete mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes organizações em Brasília-DF, sendo elas uma instituição financeira pública e um clube social de iniciativa privada. Foram entrevistadas mulheres com idades entre 28 e 55 anos, com grau de instrução entre superior incompleto e MBA, e que ocupam os cargos há um período que varia entre 8 meses e 12 anos. Em relação à quantidade de pessoas lideradas pelas participantes, o número variou entre 4 e 112 pessoas. Além disso, apenas duas das participantes não tinham experiências anteriores em cargos de liderança (P3 e P5).

Tabela 1*Caracterização sócio profissional das participantes*

| Participante | Idade | Formação Acadêmica | Grau de instrução | Cargo | Tempo no cargo | Qtd de liderados |
|---------------------|--------------|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| P1 | 55 | Sistema de informação | MBA | Gerente de TI | 10 anos | 32 |
| P2 | 45 | Sup. incompleto em administração | Sup. incompleto | Gerente Administrativa | 12 anos | 112 |
| P3 | 48 | Sistema de informação | Pós-graduação | Gerente de TI | 10 anos | 8 |
| P4 | 45 | Administração | Sup. completo | Coordenadora de Secretaria | 2 anos | 7 |
| P5 | 28 | Gestão Pública e Administração | Pós-graduação | Encarregada de RH | 2 anos | 4 |
| P6 | 52 | Ciência da computação | MBA | Gerente de TI | 5 anos | 63 |
| P7 | 41 | Ciência da computação | Pós-graduação | Gerente de TI | 8 meses | 34 |

As participantes também informaram o percentual de mulheres em cargos de liderança em suas organizações, sendo que os relatos variaram entre 15% e 33%.

A pesquisa se utilizou da amostragem por conveniência e intencional, considerando-se os seguintes critérios de inclusão:

- (1) ser do sexo feminino;
- (2) ocupar um cargo de liderança há pelo menos seis meses na mesma organização.

Instrumentos

Para a realização desta pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado especificamente para este estudo, contendo 17 perguntas no total (Apêndice A). Esse roteiro abordou dez questões sobre temática da liderança feminina, estilos de liderança e percepções individuais das participantes, além de sete questões sócio profissionais para caracterização das participantes (Idade, formação acadêmica, grau de instrução, cargo ocupado atualmente, tempo no cargo, quantitativo de pessoas que lidera atualmente, quantitativo de mulheres líderes na organização).

Foram utilizados também os seguintes materiais: (i) computador com acesso à internet; (ii) fone de ouvido; e (iii) plataforma de videoconferência.

Procedimentos de Coleta de Dados

Primeiramente, o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética de Pesquisa (CEP) do UniCEUB. Após aprovação, foi feito o recrutamento das participantes - por se tratar de uma amostragem por conveniência, estas receberam convites diretamente da pesquisadora via WhatsApp. As mulheres que se mostraram interessadas em participar confirmavam sua disponibilidade com a pesquisadora e recebiam um link de acesso para uma videochamada.

As entrevistas ocorreram de maneira remota, fazendo-se uso de plataformas de videoconferência (Google Meet e Zoom). Em um primeiro momento, a pesquisadora se apresentou, explicou sobre os objetivos da pesquisa e como a entrevista funcionaria. Nesse

momento, também foi enfatizada a questão do sigilo e que as participantes poderiam deixar de fazer parte da pesquisa a qualquer momento, se assim desejassem. Foi mencionada também sobre a gravação das entrevistas para que a análise dos dados fosse a mais fiel possível. Em seguida, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e, após anuência das participantes, a pesquisadora deu prosseguimento com a entrevista. As participantes receberam uma via do TCLE pelo e-mail informado no momento da assinatura do documento, ficando de posse das informações sobre a pesquisa, bem como dos contatos do CEP e da equipe de pesquisadoras.

As entrevistas foram realizadas no período de 12/09/2023 a 10/10/2023, de maneira individual e com duração entre 20 e 41 minutos.

Análise de Dados

Para a análise dos dados coletados, realizou-se uma análise de conteúdo do tipo categorial temática (Bardin, 1977) e foram adotados os seguintes procedimentos: (i) pré-análise do conteúdo; (ii) categorização indutiva dos temas; (iii) interpretação dos resultados.

Segundo Bardin (1977), a análise do conteúdo diz respeito a um conjunto de técnicas de análise da comunicação que visa "obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens." (p. 42).

O analista possui, então, uma tarefa dupla: "compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e principalmente desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da mensagem primeira" (Bardin, 1977, p. 41). O objetivo dessa análise é, portanto, fazer uma leitura da mensagem

que vá além do que está escrito - é necessário colocar em destaque também o sentido que está em segundo plano.

Na análise categorial temática, o texto é desmembrado e, posteriormente, é feito um reagrupamento de acordo com o que foi dito. Ou seja, as partes do texto são separadas em temas específicos e, a partir disso, é feita uma análise mais profunda do que foi apresentado previamente (Bardin, 1977). São constituídas, portanto, categorias distintas relacionadas ao tema em questão, elencando-se os temas evidenciados pelas participantes que se relacionam a cada categoria distintamente. Essa análise permitiu a discussão dos dados à luz da teoria científica apresentada como base deste estudo.

Resultados e Discussão

A seguir, apresentam-se as três categorias temáticas que surgiram após a análise de conteúdo das entrevistas, assim como a definição de cada uma delas e os temas que as compõem. Inclui-se também a quantidade de verbalizações feitas em cada uma das categorias.

Tabela 2

Categoria A: A mulher no espaço de líder

| A mulher no espaço de líder | |
|---|--------------------------------|
| Definição | |
| As mulheres enxergam a presença feminina em cargos de liderança como ainda sendo um processo de desenvolvimento, dado o número ainda reduzido de mulheres que ocupam essas posições. Além disso, elas apresentam suas percepções acerca de liderança - o que é, como elas atuam e quais as diferenças percebidas entre homens e mulheres que ocupam esses cargos. Destacam também como são os relacionamentos com suas equipes. | |
| Temas | Número de verbalizações |
| Presença feminina | 12 |
| Liderança | 12 |
| Estilos de liderança | 18 |
| Relacionamento com equipe | 6 |
| Diferenças entre homens e mulheres | 6 |
| Total de verbalizações | 54 |
| Verbalizações | |
| <ul style="list-style-type: none"> • "Ah é bem pouco ainda, né? A gente ainda tá... por mais que a gente esteja já com uma mentalidade bastante aberta em relação àquela época. A informática também é uma coisa que... ela tem esse masculino, né? Igual a engenharia, essas mais exatas. | |

Mas isso aí é tudo crença. Tudo bem, né? Tem mais homem do que mulher realmente, mas eu acho que a mentalidade... ela já melhorou bastante."

- "Tá crescendo! Olha, tanto que nossa presidente é uma mulher, né? A nossa VP, a nossa vice-presidente, é uma mulher também. Então assim, é bem legal ver essas mulheres nos cargos. O (organização x) tá com essa pegada muito forte."
 - "A única gerente lá sou eu. Mas assim, eu tenho cargos de liderança de menor, de menor grau, né? Coordenadores e encarregados embaixo. ... São 15 no total. Aí desse total, mulheres são... cinco são mulheres. $\frac{1}{3}$ só..."
 - "Olha, tem uma estatística sobre isso. Não são muitas, tá? Por exemplo, na minha geração... No cargo acima de mim, são... cinco, seis... sete gerentes de solução. Só tem uma mulher. Gerente de equipe hoje ... eu não sei quantas são, mas são também... É um mínimo, tipo uns 30% mais ou menos."
 - "A gente tá incentivando. Tem um movimento muito bom de incentivar as meninas a virem pra área de TI. Mas hoje em torno de 30% mais ou menos, eu acho."
 - "Eu, por exemplo, gerencio oito homens. Eu sou a única mulher, gerente de cinco... quatro gerentes da noite."
 - "Em questão de quantidade, só tem eu. Porque os outros coordenadores são homens. Gerência só tem uma, que todos os outros gerentes também são homens. Na presidência executiva, nós temos a questão de ser um homem nessa gestão agora... Então assim... porcentagem de liderança é pequena, muito pequena."
 - "Aqui no (organização y), de patente mais alta, é só a S. de gerente. E de encarregado, que é um degrau abaixo, são mais duas, três mulheres..."
 - "A diretoria, o conselho administrativo, conselho fiscal e o presidente executivo são homens e eu só tenho... só tem uma mulher nesse intermédio, que é uma assessora."
 - "Não tenho nem noção, mas assim... A nossa presidente agora mulher, né? Nossa vice-presidente de tecnologia também é. Temos uma gerente geral mulher também lá no departamento. E algumas executivas, né? Mas eu imagino que seja em torno de 20% de cargos de liderança de mulheres... O (organização x) tá fazendo um programa lá pra ter mais mulheres."
 - "Ah... Eu diria que em torno de 15%... Mas eu acho que já tá aumentando."
 - "Tem vários movimentos que foram criados, inclusive um dos indicadores das metas, digamos assim, é mulheres na gestão. Então o (organização x) tem estimulado muito essa questão. Só que a base quando entra, a gente já vê que entra
-

pouca mulher. Por exemplo, nesse último concurso, nessa última seleção externa pra TI, 8% só foram mulheres. É muito pouco, é muito pouco. Então pensa em 8% para chegar em cargo de liderança é... afunila muito, né? É uma diferença muito grande."

- "Pra mim, ser líder... eu acho que é ser facilitador e as pessoas... você acessível pras pessoas, né? Então deixar as pessoas não ficarem com medo, nem aquilo de 'não, mas ela é gerente de soluções'. E graças a Deus eu não tenho esse ranço. Porque a gente é muito hierárquico, né? Então eu escuto isso de quem me conhece, 'não, ela é super acessível. Pode conversar com ela. Não tem problema nenhum não. Se ela não puder, ela vai depois te responder'... mas para mim isso é liderança."
 - "A gente não se enxerga... A gente não se enxerga. E até mais louco que isso é que você não sabe o quanto você faz parte ou fez parte da vida daquela pessoa. Pequenos atos que marcaram tanto, dentro daquele momento e para aquela pessoa, e a pessoa vir conversar com você sobre isso, né? É muito gratificante..."
 - "Liderança para mim é ... Tem muitas formas de você liderar. Você estuda isso também. Mas, na minha experiência, o que eu vejo que mais motiva a turma a fazer o que eu quero, é dar bons exemplos. Então, você ter a postura adequada, o comprometimento certo e também, assim, ter... você sempre olhar para o outro, ter a empatia."
 - "Acho que liderança... é engajamento, você ser uma pessoa engajadora. As pessoas enxergarem em você um bom exemplo também. Eu acho legal isso. Você saber engajar, você ser um bom exemplo. Porque você pode engajar de diversas formas. Você pode engajar tanto pro bem quanto pro mal, né? Então, eu acho que a pessoa... que liderança é isso - é você ser motivador da sua equipe, né? Você motivar a sua equipe, ela estar sempre motivada. Você conseguir que ela seja uma equipe motivada. E é a liderança é isso. Liderar pelo exemplo, para mim, é uma forma que eu que eu tento seguir, liderar pelo exemplo. Entendeu? E dar um exemplo de como deve ser feito."
 - "Liderar é mostrar o caminho."
 - "É outra função do gestor, né? Esquecer os rótulos e focar na pessoa."
 - "As pessoas entendem que liderança é alguém que tá ali pra unir, pra ligar. E às vezes ela, por ter por ter uma posição diferenciada, tem uma visão maior do todo ou pelo menos ela tenta ter... E ajudar naquilo que for preciso além disso. A liderança é
-

um elo entre quem tá com problema ali no momento e quem pode vir a resolver o problema."

- "Olha eu sempre falo, que liderança é você entender e você tentar ajudar e não impor. Não impor as regras, não impor os regulamentos, mas tentar ajudar com que as pessoas entendam."
 - "Para mim, o líder precisa ajudar aquelas pessoas a trabalharem bem, de uma forma correta, de acordo com as regras. E não impor aquilo que eu quero, né? Eu preciso ajudar pra que eles façam da melhor forma possível."
 - "Liderança é inspirar as pessoas. Eu tento sempre agir de acordo com as coisas que eu falo, né? Isso é um exemplo para os meus os meus liderados, digamos assim."
 - "Os meus melhores gestores são aqueles... foram aqueles que me inspiravam, foram aqueles que me deixavam encantada com a forma como lidavam com as pessoas."
 - "Liderança é você ajudar o time a conquistar as coisas, é estar junto. É uma coisa que eu falo muito para os meninos. A gente - gestor, líder de pessoas - não é líder de assunto, líderes de sistema, né? Líder de pessoas tem empatia e tenta valorizar a entrega do time como um todo. Eu vejo muito mais como... fazendo, ajudando a dar um norte para o time do que de fato sendo chefe."
 - "Na minha equipe, eu sou uma gestora que eu deixo bem... não é solto, mas eu deixo... eu delego para eles, né? Então as várias responsabilidades, eu nem tomo conta, só falo assim: 'ó, se der problema me avisa'. Porque eu como gestora, eu não posso empacar nada, né? Ao contrário... Eu tô ali pra abrir portas, ser uma facilitadora pra eles. E ao mesmo tempo dar feedback, principalmente para os meus gerente de equipe."
 - "Eu sou um pouco... eu sou uma gestora técnica, então eu gosto de conversar até mesmo para estar sempre atualizada e levar coisas para minha equipe também."
 - Eu gosto de ficar no meio da equipe, de conversar, trocar ideia, figurinha. Eu acho que você mostra pelo seu exemplo que você também está participando e quer participar e quer que as pessoas também participem, entendeu?
 - "E eu cobro também, tá? Tem o equilíbrio, senão não dá certo."
 - "Em todo lugar você precisa trabalhar junto. Cada um dentro do seu universo, mas você trabalhando junto e, principalmente, dando exemplos do que é preciso fazer pra você ser um bom profissional. Porque a pessoa que vê um chefe encostado, que não faz nada, coisa e tal, ele vai pensar: 'pra quê que eu vou ficar me lascando aqui,
-

se o infeliz está aí sem fazer nada e ganhando os méritos às minhas custas?' Mas não, eu não deixo. Eu trabalho o mesmo tanto que eu peço para o meu funcionário trabalhar, eu tô ali trabalhando junto com ele."

- "Liderar por exemplo é a forma mais eficaz que eu vejo de... de fazer a coisa funcionar."
 - "Como eu disse que eu procuro liderar por exemplo, eles me veem dedicada, de mãos dadas, comprometida e pegando na mão deles o tempo inteiro. Eles não precisam ter medo de mim, né?"
 - "Eu dou 100% de autonomia."
 - "'Você é coordenador, você encarregado, toma o problema. Cuida do filho que o filho é teu. Aí, se não conseguiu de jeito você levantar a mão pra eu te ajudar.' Mas eu nunca tiro autonomia deles de fazer. De que forma alguma. Eles têm essa liberdade. E como eu disse, eu estou gerente, mas trato eles... todas as funções é por igual."
 - "Delegar é preciso e necessário. Mesmo porque se você delega, você também tá ajudando a sua equipe a... a aprimorar as competências deles também, entendeu?"
 - "Eu faço uma gestão leve, que não deixo as pessoas pressionadas. Eu não gosto de pressionar ninguém porque também não gosto de ser pressionada. Então, por exemplo, eu tenho que cumprir tal coisa. Eu vou lá, converso com a pessoa 'olha, você tem que cumprir isso. Você pode fazer dessa forma'. Mostrar os caminhos que ela pode fazer, dar chance pra ela cumprir e não falar assim: 'ó, tem que fazer isso. Tchau!'. Não, não é assim. Então, a minha relação sempre foi uma relação amigável. Cobrança? A gente tem cobrança e a gente tem que cobrar. Mas você pode... tem formas de cobrar. Então eu vejo sempre dessa forma - cobrar de uma forma leve e cobrar... estar sempre atento."
 - "Para mim tem que ser uma gestão acompanhada. Então essa cobrança tem que ser acompanhada. Então é você mostrar meios pra que a pessoa possa conseguir alcançar aquele objetivo."
 - "Com uma equipe mesclada, eu não posso te dizer 100% o que eu sou. Com alguns eu sou mais tranquila, eu delego muito as funções e a entrega, e eu deixo que eles tenham autonomia. Com outros, eu não consigo fazer isso porque eu preciso entregar aquilo ali com 100% de sucesso e em alguns momentos anteriores a gente
-

já teve a experiência de que não foi tão legal assim e eu não consegui entregar. Mas na balança, eu acho que eu deixo a maioria mais livre."

- "Eu não gosto de ser muito séria. Então mesmo chamando atenção deles, eu gosto de fazer alguma alguma gracinha ou levar mais leveza né? Aí a gente vai lá, chama atenção de uma forma mais leve para pessoa não se sentir constrangida e ter medo também da próxima vez que ela errar, de não chegar para mim e falar. Então eu tento que aquilo seja leve para que quando aconteça, quando ela errar, ela tenha a liberdade de vir falar comigo."
 - "Tento sempre ser bem bem aberta, bem disponível pra todos eles. Várias vezes já escutei que eu sou mãezona, né? Porque eu protejo muito e tô muito preocupado com os meus meninos. É como eu falo, né? Os meus meninos, as minhas meninas."
 - "Eu tento sempre passar um serviço que eu sei que mesmo que seja desafiador, eu sei que a pessoa vai dar conta e eu tô lá junto para ajudar sempre que precisar. ... Mas eu deixo sempre... eu sou muito de deixar os meus funcionários mais à vontade pra resolver esse problemas, né? Então bastante autonomia. Aí se não não corresponder, aí eu começo a ficar mais no pé e acompanhar mais de perto. Tento deixá-los mais livres, mas se as notas começam a cair eu já pego no pé então. Um pouco semelhante ao que eu faço com os meus filhos (risada)."
 - "Eu dou bastante autonomia pra eles bolarem a solução, pra eles darem direcionamento. Eu sempre vou e falo assim, 'Vamos fazer. Qual que é a estratégia? Por que vocês estão pensando em atuar dessa forma nesse ponto? Vocês acham que pode ser assim ou vocês acham melhor assim?'. Então eu dou realmente o poder de decisão para o grupo, para os meus liderados, né? Eu prezo muito isso para que eles tenham um sentido das ações deles, né? Não só porque eu tô pedindo. Tem que fazer sentido pra eles. Se eles entenderam o propósito fica muito mais fluido, né? O dia a dia fica muito mais tranquilo."
 - "Eu tento dar a maior liberdade possível. Claro que também não podemos dar 100% de autonomia porque senão né... vira baderna. Mas assim, eu sempre trago eles para as decisões, eu acho que é... isso é importante. Até sugestão, né? 'O que que vocês acham das próximas? Por que fazer assim?'. Então sempre tento trazer discussões."
 - "Eu também preciso tomar conta das pessoas que estão comigo, né? Se eu não estou com as pessoas que estão comigo, elas também não estão comigo na minha liderança. Então a ideia mesmo é ter essa visão toda de que são pessoas que estão
-

ali e eu preciso melhorar elas para que elas também entreguem um trabalho de qualidade ou pensem melhor. A ideia é essa!"

- "Quando a gente começa a trilhar, a sua pregar a carreira, você mostra um respeito. Então assim as pessoas me respeitavam e respeitam até hoje, né? Então assim, é bem interessante, mas você também... você impõe seu respeito, vamos dizer assim, né?"
 - "Uma coisa que eu sempre gosto de falar para todos quando eu tô começando alguma coisa ou vou para alguma equipe é: 'ninguém larga mão de ninguém, vamos caminhar juntos.' A gente não pode ficar parado, é um ajudando o outro. Então quem faz isso é a equipe, né? E quando eu falo 'equipe', eu falo todo mundo, inclusive eu."
 - "Tenho um ótimo relacionamento com as minhas equipes, em todos os locais que eu passei. Tanto que desde o primeiro emprego tenho amizade com essas pessoas até hoje, porque eles me respeitam, me admiram e muitos dizem que nunca mais vão ter uma chefe tão boa como eu."
 - "Eu sempre procuro ter uma relação boa, amigável, leve, né? E eu tenho tido até muitos feedbacks positivos em relação a isso."
 - "Eu consigo trazer um ambiente seguro, uma segurança psicológica que o pessoal se sente tranquilo de conversar comigo. Eu tiro essas barreiras de hierarquia - e é uma coisa que eu prezo muito, não ter essa questão da hierarquia. Eu tento deixar um ambiente bem descontraído. Eu sou bem brincalhona, então eu deixo o ambiente tranquilo. Claro que quando precisa daquela apertada, tem também."
 - "Eu acho que a mulher tem esse sexto sentido, né? E aí eu acho que ela ouve mais.. Ela também entra um pouco com o coração, principalmente em relação à própria mulher analista, né? Que tem filho ou que tá com problema. Então assim, ela consegue... depende bastante da líder feminina que tá ali também, porque às vezes não tem nenhuma empatia, né? Mas geralmente costuma ter essa empatia com o colega, né? ... O homem ... claro que generalizando, mas tem homens que entendem isso. Mas são poucos, né? Acho que a gente precisa também ver esse outro lado."
 - "A mulher... Ela tem... Ela tá sempre querendo provar que ela é boa. Então ela não relaxa, entendeu?. Ela tá sempre em alerta, em estado de alerta, preocupada com o que vão pensar, preocupado como é que ela se comporta, como é que ela está
-

sentada, como é que ela fala. Porque a gente tá sempre sendo analisada, né? E o homem não. O homem... principalmente os mais velhos - quanto mais velho, mais você percebe isso - uma... porque eles foram criados de uma outra maneira, né? Então eles se acham mais donos da verdade, têm mais dificuldade de ouvir, de trocar experiência. Mas porque eles foram criados pra serem os líderes. E, na cabeça deles, ainda é difícil entender que uma mulher que tá no mercado de trabalho, e que ela é tão... e pode ser tão competente quanto eles."

- "A gente vem com um 'quezinho' a mais, que é a emoção, a empatia que poucos deles têm, né? Se o mundo fosse... Daqui a pouco vai ser né? Quando a gente vencer e passar essa etapa, acabar de vez com esse machismo, coisa e tal, eu acho muito natural que as mulheres comandem tudo. Porque a gente vem com uma capacidade de fazer tudo ao mesmo tempo também, né? A gente consegue cuidar, ser chefe do trabalho, ser mãe, ser dona de casa, ser esposa, né? O mundo tá se acabando e a gente tá ali se desdobrando em 1000 pedaços pra fazer tudo isso dar certo. O homem não consegue. Ele consegue ser uma coisa de cada vez, né?"
- "A diferença entre homem e mulher - eu acho que a mulher tem uma sensibilidade maior para poder gerenciar pessoas... é uma sensibilidade maior. Eu acho também que a mulher é mais engajada, ela consegue ver mais o outro do que o homem."
- "Eu posso falar mais sobre o que eu vejo aqui. As mulheres em situações de conflito veem mais possibilidades para a resolução do problema. Um homem não, sabe? É aquele negócio que eu falo de que a mulher consegue fazer milhões de coisas ao mesmo tempo. Um homem não. Ele tem um caminho que é mais traçado... A mulher não, ela pensa em mais possibilidades para resolver aquilo ali que acaba que o resultado final é o mesmo. Eu acho que essa é a diferença..."
- "Eu acho que as mulheres... assim, elas trazem uma outra visão mesmo. Uma visão mais do tipo: 'podemos trabalhar de um jeito mais humano', sabe? Traz uma suavidade para o dia a dia - eu acho que é essa seria a palavra."

A categoria "A" apresenta o significado de liderança para essas mulheres e aborda também a presença feminina em cargos de liderança. Elas relatam que a presença de mulheres nesses cargos ainda é mínima, mas que tem havido uma mudança e que é possível começar a notar um aumento nesse número. O conceito de liderança aparece muito relacionado a uma

noção de ajudar seus subordinados a se desenvolverem, dar exemplo e fazer parte da equipe, sendo que o relacionamento entre eles costuma ser bom.

Para as Participantes 1 e 2, é importante acompanhar o trabalho de perto e realmente se incluir no grupo:

Uma coisa que eu sempre gosto de falar para todos quando eu tô começando alguma coisa ou vou para alguma equipe é: 'ninguém larga mão de ninguém, vamos caminhar juntos.' A gente não pode ficar parado, é um ajudando o outro. Então quem faz isso é a equipe, né? **E quando eu falo 'equipe', eu falo todo mundo, inclusive eu.**

(Participante 1)

Em todo lugar você precisa trabalhar junto. Cada um dentro do seu universo, mas você trabalhando junto e, principalmente, **dando exemplos do que é preciso fazer pra você ser um bom profissional.** Porque a pessoa que vê um chefe encostado, que não faz nada, coisa e tal, ele vai pensar: 'pra quê que eu vou ficar me lascando aqui, se o infeliz está aí sem fazer nada e ganhando os méritos às minhas custas?' Mas não, eu não deixo. **Eu trabalho o mesmo tanto que eu peço para o meu funcionário trabalhar, eu tô ali trabalhando junto com ele.** (Participante 2)

Além disso, as mulheres descrevem dar mais autonomia para seus subordinados em relação às tarefas, mas que acompanham o processo e dão o auxílio necessário. Pode-se destacar a fala da Participante 1:

Na minha equipe, eu sou uma gestora que **eu deixo bem... não é solto, mas eu deixo... eu delego para eles,** né? Então as várias responsabilidades, eu nem tomo conta, só falo assim: 'ó, **se der problema me avisa**'. Porque eu como gestora, eu não posso empacar nada, né? Ao contrário... **Eu tô ali pra abrir portas, ser uma facilitadora pra eles.** E ao mesmo tempo dar feedback, principalmente para os meus gerente de equipe.

Outro ponto importante é a questão da diferença da liderança entre homens e mulheres. Para Rezende et al. (2014), as mulheres não buscam somente os resultados - se preocupam também com o que está acontecendo com sua equipe. Isso pode ser ilustrado a partir da fala da Participante 3:

A diferença entre homem e mulher - eu acho que a **mulher tem uma sensibilidade maior para poder gerenciar pessoas...** é uma sensibilidade maior. Eu acho também que a mulher é mais engajada, **ela consegue ver mais o outro do que o homem.**

Quanto à presença feminina em cargos de liderança, a fala da Participante 7 chama a atenção por retratar também a pequena participação feminina logo na entrada para uma área tida como predominantemente masculina:

Tem vários movimentos que foram criados, inclusive um dos indicadores das metas, digamos assim, é mulheres na gestão. Então o (organização x) tem **estimulado muito essa questão.** Só que a base quando entra, **a gente já vê que entra pouca mulher.** Por exemplo, nesse último concurso, **nessa última seleção externa pra TI, 8% só foram mulheres.** É muito pouco, é muito pouco. Então pensa **em 8% para chegar em cargo de liderança é... afunila muito, né?** É uma diferença muito grande.

A fala acima apresentada está em concordância com o que foi apresentado por Botelho et al. (2010) - a cultura da sociedade e da organização acabam influenciando diretamente na presença feminina em cargos hierárquicamente mais altos e em posições que historicamente pertenciam aos homens.

Percebe-se a aderência das falas das participantes à definição de liderança apresentada por Yukl e Van Fleet (1990, citado por Bendassolli et al., 2014). Nota-se também uma concordância com os estilos de liderança apresentados anteriormente, principalmente no que diz respeito à liderança transformacional - a comunicação e o relacionamento são partes importantes para que o líder consiga desempenhar suas funções (Tolfo, 2009).

Eu **faço uma gestão leve, que não deixo as pessoas pressionadas. Eu não gosto de pressionar ninguém porque também não gosto de ser pressionada.** Então, por exemplo, eu tenho que cumprir tal coisa. **Eu vou lá, converso com a pessoa** 'olha, você tem que cumprir isso. Você pode fazer dessa forma'. **Mostrar os caminhos que ela pode fazer, dar chance pra ela cumprir** e não falar assim: 'ó, tem que fazer isso. Tchau!'. Não, não é assim. Então, a **minha relação sempre foi uma relação amigável.** Cobrança? A gente tem cobrança e a gente tem que cobrar. Mas você pode... tem formas de cobrar. Então eu vejo sempre dessa forma - cobrar de uma forma leve e cobrar... estar sempre atento (Participante 3).

Tabela 3

Categoria B: O caminho percorrido até a liderança

| O caminho percorrido até a liderança | |
|---|--------------------------------|
| Definição | |
| As mulheres apresentam perspectivas de experiências de liderança anteriores ou atuais e como foi o processo para chegarem onde estão hoje. A questão do desenvolvimento profissional se faz muito presente na discussão de suas trajetórias e como esse desenvolvimento as fez ser melhores líderes. Ligado a questão da trajetória dessas mulheres, elas abordam também suas vidas pessoais e o impacto em suas carreiras. | |
| Temas | Número de verbalizações |
| Experiências anteriores e atuais | 9 |
| Carreira e vida pessoal | 6 |
| Desenvolvimento profissional | 9 |
| Total de verbalizações | 24 |
| Verbalizações: | |
| <ul style="list-style-type: none"> • "Assim, a empresa onde a gente trabalha, onde eu trabalho... Naquela época, eu tô botando um pouco mais para trás porque foi há 13 anos atrás, vamos dizer assim. | |

Ela também não tinha uma preparação para você se enxergar amanhã como gerente. Então assim, é meio traumático. Mas aí você vai e vai vendo. E foi muito... ao mesmo tempo que foi traumático, também foi legal. Você começa a ter uma outra noção do que é ser gerente mesmo, do que é esse cargo, né? Você tem uma visão totalmente diferente do que quando você é técnico, né? Então você abre... expande a sua mente. É bem interessante."

- "Foi o primeiro... primeira experiência como gestora. Eu era analista e gostava muito de analista. Mas me convidaram para ser gerente, acharam que eu tinha o perfil, né? E foi uma área que eu gostei muito mesmo, que é a gestão de pessoas, né? Além da gestão de serviços, a gestão de pessoas. Foi uma área que eu me identifiquei bastante."
 - "Quando eu voltei para cá, eu vim como assistente de administração e eu tinha uma coordenadora. Veio a pandemia e a gente teve alguns desligamentos e uma das pessoas desligadas foi minha coordenadora. Com isso, eu fiquei liderando todas as pessoas e gerindo todos os problemas do setor - porque aquela época foi caótica, né? E depois vim ser coordenadora tem dois anos - dois anos que estou na função de coordenação oficialmente, e quatro anos que entrei para o departamento."
 - "Na minha experiência também foi difícil, sempre foi um pouco difícil e depois ficou mais tranquilo. A primeira foi muito difícil, porque o quadro era 99% homem e só tinha eu de mulher. Mas fiquei ali e essa questão às vezes também de falar que não vai conseguir é um *up* que você tem e fala assim: 'eu vou conseguir, eu consigo, eu tenho capacidade para isso. Tenho capacidade, e se eu não tiver competência, vou procurar ter também.' E demonstrar que ali é o meu lugar. Então a primeira experiência foi assim. Indo barreiras em cima de barreiras, mas consegui. Lá no começo, eu era a única mulher numa sala de 20 e tantos homens."
 - "Fiz estágio por dois anos aqui, fui contratada aqui para ser coordenadora de operacional na parte de Conservação e Limpeza e lá eram 16 pessoas. Eu tinha sob minha supervisão homens e mulheres e não tive muitos problemas na época."
 - "Eu cheguei ... O nosso público aqui no (organização y) é ... É um (organização y) de 45 anos, né? E 70% dos meus funcionários são pessoas acima de 50 anos. Então quando eu cheguei, no primeiro momento em que eu comecei a conhecer as pessoas, o perfil, já me deu um desespero, digamos assim. Quando eu cheguei, eu tinha 26 anos, né? Cuidando de todo departamento pessoal, tendo que ter contato
-

direto com todos os funcionários, passando alguma determinação, algumas regras que eu preciso passar para eles... Então assim, como que eles vão levar isso? E nós sabemos que principalmente o meu público e também os funcionários, a maioria são homens. Como que eu vou abordar isso com eles sendo nova, sendo mulher?"

- "Eu já atuava com essas pessoas como gerente. Só que eu ainda era analista e quando eu virei gerente, as pessoas mudaram o jeito de lidar comigo, de me tratar. Entendeu? Como se eu de repente passasse a ser mais importante. É uma coisa meio... meio estranha, porque eu já atuava né? Então para mim isso foi uma coisa que me surpreendeu na época."
 - "Meu primeiro cargo de liderança foi em 2015 e aí depois eu voltei para cargo técnico. Em 2017, eu retomei pra cargo de liderança. E desde então fui só mudando os cargos mesmo, mas todos em liderança."
 - "Na primeira fase, lá nos primeiros dois anos que eu fiquei de gerente, foram anos bem complicados. Assim... porque eu era extremamente técnica. E aí teve uma mudança drástica para ser gestora, né? E eu sofri um bocado, porque até entender que outras pessoas têm o ritmo diferente do meu... Aí idades diferentes também. Quando eu assumi, era era nova. Assim, razoavelmente nova e tinham muitas pessoas no meu time que eram mais velhas. Então até a aceitação delas foi meio diferente também. E eu virei gerente na equipe que eu trabalhava, então também teve essa questão de rixinha e tal. E eu virei gerente, fiquei uns dois anos nesse cargo e aí eu tava esgotada mesmo, emocionalmente e com a carga do trabalho. Aí eu pedi esse *hold back* e fiquei dois anos e pouquinho também. E aí me ofereceram novamente um cargo diferente e aí eu aceitei. Mas aí já foi uma gestão bem mais leve."
 - "Eu já ocupei cargo de liderança nos últimos cinco ou seis empregos por onde eu passei. Mas toda ... assim, com exceção do primeiro, o segundo emprego vamos dizer - que você não tem muita experiência - todos os lugares por onde eu passei eu sempre tive a mesma responsabilidade, a mesma entrega, né? Eu faço das tripas coração pra poder... Quando eu falo, quando eu me comprometo com alguém, assim 'eu vou entregar tal coisa, pode deixar comigo que eu vou resolver', eu movo mundos e fundos para fazer aquilo, né?"
 - "A sobrecarga é muito grande. Então eu me sinto extremamente cansada. O fato de ser mãe solteira também.. Que não tem nada a ver com a sua pesquisa... Tem muita
-

gente que me pergunta 'Meu Deus, como é que você dá conta'. Mas gente, eu dou conta porque eu não tenho a opção. O que eu vou fazer? Jogar ele pela janela? Devolver ele pra barriga? Devolver na loja, dizer que não quero mais? Não tem jeito, né? Mas eu me sinto esgotada, esgotada. Porque a cabeça está sempre em estado de alerta. Se não for pelas coisas de dentro de casa, pelo filho, é pensando que além de tudo, eu trabalho num lugar que funciona sete dias na semana, 24 horas por dia, tem sempre alguém me demandando alguma coisa. Eu tô exausta, exausta."

- "Eu acho que a gente vira um pouco psicólogo. Porque eu já tive muitos casos da pessoa vir falar... eu começar a dar um feedback e a pessoa sair chorando porque ela começa a desabafar sobre a vida pessoal. Porque tudo tá ligado. A gente fala "vamos separar. aqui eu sou profissional. lá é a minha vida pessoal". Mas tudo interfere. Se você não tá num momento bom na sua vida pessoal, vai interferir no seu trabalho. É aí que o gestor tem que entender também. Eu não... Eu sou contra essa parte de você separar. Não tem como separar tudo, não tem como. Você mesmo sabe. Quando você não está bem, você vai na faculdade ou vai no trabalho e você não consegue render porque a sua cabeça não consegue focar."
 - "Eu cheguei a gerente de equipe muito rápido... o processo foi rápido. Quando eu virei gerente de equipe, um tempinho depois eu conheci o meu marido. E aí eu priorizei meu lado família, né? Ele até hoje fala que se eu não tivesse conhecido ele ou casado e tivesse filhos, que provavelmente eu já tava num cargo maior do que o que eu tenho atualmente. Eu falo que foi uma escolha minha, porque eu não me arrependo de forma alguma né? Então realmente... eu fiquei muito tempo como gerente de equipe. Eu fiquei em torno de 15 anos como gerente de equipe e vi pessoas que tinham dois anos de (organização x), cinco anos de (organização x), dois anos de gerente de equipe e viraram gerente de solução na minha frente. Então eu não sei... pode ser coincidência, pode não ser. Não sei. Tento não pensar nisso muito também. Agora eu tô como gerente de soluções, eu tenho 29 anos de (organização x), né?"
 - "Eu tenho os meus meninos... Realmente, você já passou por essa fase, mas os meus meninos ainda estão com 15 anos e talvez seja um pouquinho mais... mais difícil, né? Então, eu realmente tô focando neles. Faço a minha parte, faço meu trabalho, estou à disposição do (organização x) sempre que precisa - mas mais
-

focada na família. Acho que por isso que me chamam de mãezona e agora eu tenho um olhar diferente para as pessoas que trabalham comigo."

- "E desde que eu virei mãe, é diferente. Eu tinha um filho mais velho de 5 anos e quando eu engravidei de gêmeos, eu não sabia. Não tava esperando serem gêmeos, foi uma surpresa. E aí quando eles tavam com uns dois anos, um dos gêmeos teve um diagnóstico de autismo. Então eu falei 'cara, acabou a minha carreira. Acabou. Vou viver aqui nesse cargo e é isso.' Então eu sinto que foi tipo superação mesmo, sabe? Eu consegui, claro que com apoio do marido em casa e tal, fazer as coisas. Eu tenho uma carreira, eu tenho uma projeção. Eu sinto que eu posso ter um cargo maior. Então assim, é realmente massa."
 - "Quando eu virei gerente de equipe, eu fiquei na minha equipe e tudo mais. Porém eu tive que sair da minha equipe e eu não voltei mais para onde eu tava. Então eu fiquei 9 anos fora da onde eu tô hoje. Eu tenho 22 anos... eu vou fazer 22 anos de (organização x), né? Então assim, eu fiquei até 2010 nessa equipe, com as pessoas, como técnica. Depois eu virei gerente de equipe num determinado momento, porém eu tive que sair e aí, eu fiquei 9 anos fora. E isso foi muito bom, porque me enriqueceu bastante. Eu tive contato com diversas pessoas, diversos assuntos e isso me enriqueceu demais e ampliou mais ainda minha visão."
 - "Quando eu fui pra gerente, eu era uma ótima analista, né? E aí fui para gerente. Geralmente é isso aí. Você é um ótimo analista, você é convidado para ser gerente. Mas são coisas totalmente diferentes, tá? Você ser analista e você ser gerente. Eu fui para a minha própria área, então era muito difícil separar. Porque em vez de eu delegar aquela... aquele, por exemplo, as coisas que chegavam, eu acabava fazendo as coisas que chegavam e não era para eu fazer mais. E aí, o que aconteceu - depois de um ano que eu tava ali, tentando ser gestora? Aí eu fui para uma equipe que eu não conhecia muito tecnicamente. Sabia como é que era, mas foi ótimo porque eu cresci muito mais como gestora. E assim foi. Eu fui passando para várias equipes que eu não era técnica da área e aí eu fui só aprimorando a minha parte de gestão - que é o objetivo mesmo como gestora e gestor. Não é técnico. Tem que cuidar das pessoas, do serviço, mas de uma forma de... de gestão."
 - "Na verdade, o meu foco era muito ser analista. Ser convidada pra ser gestora, para mim, foi uma surpresa. Eu não imaginava que... eles achavam que eu tinha competência para ser uma gestora. Então eu era... Eu focava muito no meu
-

trabalho, dedicava bastante e de repente falaram, me chamaram e eu fiquei 'eu?'. Eu fiquei dessa forma. Mas será que eu tenho essa competência? Eles ficavam "não, você é ótima. Você é ótima, você já faz as coisas." E como gestora, eu não enxergava dessa forma. Então a dificuldade foi essa virada de chave na minha cabeça. Agora eu sou gestora. E agora? O que eu faço? Aí correr atrás... Foi muito difícil. Não foi fácil, não. Foi um ano... Acho que o primeiro ano foi o que eu tive mais dificuldade de aprender.. pra aprender. Depois a gente continua aprimorando. Mas o primeiro ano foi bem difícil. Eu tive muitos obstáculos, como... eu tive rejeição de alguns colegas e colegas que até me ofenderam, gritaram comigo, tipo assim, como se eu não fosse nada. Isso foi muito difícil, mas eu não respondi nada. Fiquei na minha."

- "Todas as equipes que eu passo, eu peço um feedback. Porque a gente tem que se aprimorar como gestor."
 - "Eu vejo que eu preciso sempre tá me aprimorando, né?"
 - "Hoje eu exerço uma liderança por conta de uma oportunidade que me deram anteriormente, né? E na verdade assim, a gente entende muito que você tá ali porque pode. Então de uma certa forma eu fui reconhecida de que eu era capaz de estar aqui. Então eu acho que assim a trajetória do momento que eu estou aqui foi realmente essa - de terem visto que eu era capaz de estar aqui. E talvez não seja só isso aí - eles têm que dizer se a entrega é o que é esperada, né? Mas estar no cargo de liderança hoje foi por uma oportunidade e reconhecimento. Acho que realmente foi o momento mais importante para eu estar aqui hoje, foi toda a oportunidade que me deram no início de tentar colocar em prática tudo aquilo que tava acontecendo no momento - que era o conhecimento da faculdade."
 - "E entender o que é um líder também - eu acho que eu ainda tô nesse processo de entendimento. Eu ainda não sou uma Líder formada, eu ainda preciso aprender muito ainda nessa jornada. Acho que é isso."
 - "Eu nunca tive nomeação em cargo gerencial, né? Como foi por processo, eu me sinto muito bem com isso. Porque assim... Foi algo que foi alcançado com meu esforço, sabe? Disputando com diversas pessoas. Alguns passavam, outras não. Que nem eu agora participei também de um processo para executivo. Normalmente as minhas notas estão na frente, né? Por conta do meu histórico, por causa da graduação, mestrado essas coisas. Então a minha pontuação tá lá em cima... tempo
-

de (organização x) também. E essa última vez eu fui barrada - a explicação que me deram... assim, não me explicou muito bem não. Mas eu também falei: 'ah, quando for para ser, vai ser'. Então assim, eu tenho muito orgulho de onde eu estou e de como que eu cheguei até aqui."

- Tenho... os feedbacks que eu recebo pelo menos, são bastante mais positivos do que negativos. Sempre vai ter feedback negativo e esses feedbacks me ajudam a repensar também, por mais que de repente eu não concorde com o feedback.
-

A categoria "B" é composta pelos temas relacionados à trajetória da mulher para alcançar um cargo de liderança. Nota-se que questões relacionadas a experiências anteriores e atuais se fazem muito presentes, sendo que o desenvolvimento profissional das participantes está relacionado a isso. Para essas mulheres, foram as experiências anteriores que as tornaram melhores profissionais e que as ajudaram a alcançar o cargo que hoje ocupam. E associado à questão do desenvolvimento profissional, as participantes também apresentaram tópicos relacionados à vida pessoal.

Os resultados da categoria "O caminho percorrido até a liderança" evidenciam a ligação entre a vida pessoal e profissional das participantes. Enquanto elas buscam maneiras de se desenvolverem cada vez mais e alcançarem cargos cada vez mais altos, elas ainda esbarram em questões da vida doméstica - cuidar dos filhos, da casa, dar suporte à família. Entretanto, nota-se um equilíbrio entre as duas partes, em que as participantes conseguem, com ou sem apoio, dar conta de fazer o que desejam e continuar crescendo profissionalmente.

A fala da Participante 7 merece destaque quanto a isso, já que, para ela, o choque da maternidade a fez imaginar que não conseguiria conciliar vida pessoal e carreira, e, no final, foi exatamente ao contrário:

E desde que eu virei mãe, é diferente. Eu tinha um filho mais velho de 5 anos e quando eu engravidei de gêmeos, eu não sabia. Não tava esperando serem gêmeos, foi uma surpresa. E aí quando eles tavam com uns dois anos, um dos gêmeos teve um

diagnóstico de autismo. Então **eu falei 'cara, acabou a minha carreira. Acabou.**

Vou viver aqui nesse cargo e é isso.' Então eu sinto que **foi tipo superação** mesmo, sabe? Eu consegui, claro que com **apoio do marido em casa** e tal, fazer as coisas. **Eu tenho uma carreira, eu tenho uma projeção. Eu sinto que eu posso ter um cargo maior.** Então assim, é realmente massa.

Já a Participante 6, preferiu priorizar sua vida pessoal ao invés da carreira, mas sem se arrepender em nenhum momento:

Eu cheguei a gerente de equipe muito rápido... o processo foi rápido. **Quando eu virei gerente de equipe, um tempinho depois eu conheci o meu marido.** E aí eu **priorizei meu lado família, né?** Ele até hoje fala que se eu não tivesse conhecido ele ou casado e tivesse filhos, que **provavelmente eu já tava num cargo maior** do que o que eu tenho atualmente. **Eu falo que foi uma escolha minha, porque eu não me arrependo de forma alguma né?** Então realmente... eu fiquei muito tempo como gerente de equipe. Eu fiquei em torno de 15 anos como gerente de equipe e vi pessoas que tinham dois anos de (organização x), cinco anos de (organização x), dois anos de gerente de equipe e viraram gerente de solução na minha frente. Então eu não sei... pode ser coincidência, pode não ser. Não sei. Tento não pensar nisso muito também. Agora eu tô como gerente de soluções, eu tenho 29 anos de (organização x), né?

Para a Participante 2, a relação entre vida pessoal e carreira é um pouco mais complicada. Apesar de fazer o que precisa, se dedicar no trabalho e conseguir lidar com as demandas de casa, existe uma sobrecarga que a afeta:

A sobrecarga é muito grande. Então eu me sinto extremamente cansada. O fato de ser mãe solteira também.. Que não tem nada a ver com a sua pesquisa... Tem muita gente que me pergunta 'Meu Deus, como é que você dá conta'. Mas gente, eu dou conta porque eu não tenho a opção. O que eu vou fazer? Jogar ele pela janela?

Devolver ele pra barriga? Devolver na loja, dizer que não quero mais? Não tem jeito, né? Mas eu me sinto esgotada, esgotada. Porque **a cabeça está sempre em estado de alerta**. Se não for pelas coisas de dentro de casa, pelo filho, é pensando que além de tudo, **eu trabalho num lugar que funciona sete dias na semana, 24 horas por dia, tem sempre alguém me demandando alguma coisa. Eu tô exausta, exausta.**

Em relação ao tema "Desenvolvimento profissional", destaca-se a fala da Participante 3 - para ela, um ponto importante em sua carreira foi ter virado gerente em uma equipe que não era a sua própria:

Quando eu fui pra gerente, eu era uma ótima analista, né? E aí fui para gerente. Geralmente é isso aí. Você é um ótimo analista, você é convidado para ser gerente. Mas são coisas totalmente diferentes, tá? Você ser analista e você ser gerente. Eu fui para a minha própria área, então era muito difícil separar. Porque em vez de eu delegar aquela... aquele, por exemplo, as coisas que chegavam, eu acabava fazendo as coisas que chegavam e não era para eu fazer mais. E aí, o que aconteceu - depois de um ano que eu tava ali, tentando ser gestora? **Aí eu fui para uma equipe que eu não conhecia muito tecnicamente**. Sabia como é que era, **mas foi ótimo porque eu cresci muito mais como gestora**. E assim foi. **Eu fui passando para várias equipes que eu não era técnica da área e aí eu fui só aprimorando a minha parte de gestão** - que é o objetivo mesmo como gestora e gestor. Não é técnico. Tem que cuidar das pessoas, do serviço, mas de uma forma de... de gestão.

Tabela 4

Categoria C: Desafios da mulher líder

Desafios da mulher líder

Definição

Ao alcançarem cargos de liderança, as mulheres se deparam com alguns obstáculos - desde

como atuar nesses cargos a cobranças feitas por pessoas que dividem o ambiente de trabalho. Atrelado a isso, aparecem características ao longo dessa trajetória que as incentivam a continuarem naqueles cargos e a continuarem a lutar por mais espaço em locais com pouca participação feminina.

| Temas | Número de verbalizações |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Dificuldades em liderar | 13 |
| Cobrança | 8 |
| Resiliência | 4 |
| Total de verbalizações | 25 |

Verbalizações:

- "Uma coisa que eu aprendi na marra, porque a gente aprende na marra de vez em quando né? As coisas ... Assim, você não colocar o seu perfil no seu liderado. Gerar muita expectativa, né? Porque são pessoas, cada um tem a sua mentalidade e o seu perfil. Mas é muito complicado, é muito difícil."
 - "A gente tem que se vigiar para não não tá pedindo muita coisa, entendeu? Então, isso é para mim o mais desafiador de um gestor, né? Fora que também tem o engajamento... As pessoas estarem engajadas também é muito complicado, é muito difícil. Hoje as pessoas estão olhando muito para elas mesmas e não olhando pra empresa."
 - "É difícil porque você ... você é responsável por um monte de vidas e, assim, você é responsável por cumprir e apresentar o cumprimento das metas, né? Sendo que nem sempre você consegue fazer com que as pessoas abaixo de você tenham a mesma motivação, o mesmo comprometimento, né? E manter... Responder pela responsabilidade dos outros é muito complicado, porque por mais que você esteja ali dando sangue ... igual você comentou antes da sua dificuldade do seu trabalho. Mas você tá ali, cumpre horário, fica sem dormir preocupado se as coisas vão acontecer. E você tem que descobrir uma maneira de manter toda a sua equipe motivada e comprometida pra que aquele propósito seja cumprido."
-

-
- "Eu acho que a maior de todas, é não... não se envolver, porque você tem que ter empatia com a pessoa, entender que as pessoas trazem pro trabalho toda.. todos os seus ... todas as suas emoções, todos os seus problemas pessoais e você tentar encontrar um elo de ligação com ela pra manter ela engajada no trabalho, motivada a trabalhar... Apesar dos problemas que cada um tem, cada personalidade das pessoas que você lidera é muito particular. Cada um vem com uma bagagem, um problema diferente... Você às vezes precisa dosar entre compreender, tentar entender os motivos da pessoa, mas não se envolver com eles e querer resolver o problema do outro. Porque se você também for resolver o problema de todo mundo, é ... você não faz mais nada."
 - "Mas por mais que o coração aperte, você tem que entender que os problemas pessoais da pessoa são os problemas dela e não trazer isso, não deixar que isso faça você sofrer. Separar as coisas é a maior dificuldade."
 - "No meu caso... Assim, no primeiro... no primeiro instante, quando eu fui para ser gestora... você mudar também na mente das pessoas que eu não era mais a colega, a analista... mas que eu era uma gestora e que eles precisavam confiar em mim como gestora. Então isso foi uma primeira dificuldade. Mas com o tempo isso foi passando. Hoje, eu acho que o que é mais difícil é você tentar fazer com que a equipe, com que... na verdade, não é a equipe, o próprio... Você analisar cada funcionário da sua equipe e tentar ajudá-lo a se aprimorar e alcançar os objetivos dele."
 - "E acho que essa parte é a mais difícil - é você dar um bom feedback, falar onde que ele precisa aprimorar... Isso não é fácil. Onde que ele precisa melhorar, onde que ele tá bom? Onde que ele tá ruim? Essa parte ruim que é pior, né? Você falar pra ele "olha, você não tá bem nisso aqui. Você precisa aprimorar". Mas você identificar o que ele precisa aprimorar, também é difícil. Acho que a pior parte é você... isso, você... você identificar. Você tem que estudar a pessoa."
 - "Mas o pior, eu acho que é isso mesmo - você avaliar outra pessoa, isso é muito complicado. E na verdade não é só avaliar, você tem que avaliar e ajudar ela a se aprimorar.. pra ela ter um processo de carreira legal, pra ela poder crescer dentro do trabalho, dentro da empresa."
 - "Às vezes eu tenho um pouco de medo. Eu acho que é um medo de orientar alguma pessoa errado ou falar alguma coisa que ela me interprete mal. E aí eu tenho um
-

pouco de medo. Então o feedback para mim é um exercício muito difícil. Eu sempre dou, mas é a pior coisa para mim - é ter que chamar alguém, conversar e falar sobre a vida, sobre a vida dela no trabalho e sobre o que ela tem que aprimorar. Eu tenho que fazer um grande esforço. Eu estudo antes, eu vejo tudo antes, eu escrevo, anoto tudo pra não me dar um branco no dia, pra fazer um feedback. Eu gosto de fazer uma preparação."

- "O meu relacionamento, enquanto líder, com esse pessoal era bom. Mas tinham outras barreiras... era mais a parte da escolaridade das pessoas que eram lideradas, a remuneração também."
 - "Algumas coisas eu acho que é um desafio como coordenadora. E coordenadora de pessoal acaba sendo uma parte mais difícil por conta da escolaridade, do entendimento das pessoas quanto a algumas coisas."
 - "A liderança aqui é um pouco mais... assim, a dificuldade que eu tenho é... na verdade, acho que parte de cima para baixo, né? Quem tá na ponta, está mais satisfeito e acaba entregando melhores resultados. Então eu tento de todas as formas, com o que a gente tem... de uma certa forma eu tento ouvir as dores de cada um para que a gente possa tratar da melhor forma possível dentro do escopo daquilo que você tem para oferecer, porque você fica um pouco engessado para algumas coisas."
 - "A forma de linguagem com eles, porque, como eu falei, eu tenho um público muito... as pessoas são mais velhas, pessoas aposentadas e hoje tudo muda, né? Para o RH, a mudança é diária, sempre chega uma novidade para gente. Então para conversar com eles, algumas coisas que eles faziam no passado e hoje não pode ser feito, ou alguma coisa ou algum benefício que eles recebiam no passado, umas formas de pagamento do passado que hoje mudou, eu preciso de uma forma de linguagem com eles muito precisa... Ter cuidado. Tem que ter um cuidado de como falar para que os meus subordinados consigam entender que aquilo que eu estou falando não é para prejudicar, não é para tentar discriminar..."
 - "A gente como mulher, a gente precisa mostrar mais ainda. É diferente..."
 - "A primeira dificuldade é por ser mulher, porque você quando é mulher, você tem que mostrar dez vezes mais competência do que um homem precisaria. E além de você mostrar competência, você tem que mostrar que você tem... que você
-

consegue ter a frieza necessária pra poder lidar com a sua equipe. Que você consegue ter empatia sem se envolver com os problemas da equipe.."

- "Quando eu lido com a diretoria do (organização y), com os outros gerentes, eu sou a única mulher... a única mulher. Então você tem que mostrar dez vezes mais competência pra que a sua voz seja ouvida."
 - "É tudo muito complexo, mas no geral a mulher tem que se desdobrar, ela tem que ser muito mais pra poder ser valorizada dentro de um cargo de gestão. Você tem que ser o top, você não pode ter defeitos. E com homem não é assim, entendeu? Com certeza não é assim. E realmente acho que é uma cultura machista que a gente tem. Que a gente quer mudar, né?"
 - "Nós somos muito subestimadas, de que não daríamos conta de algumas coisas. Mas a mulher ser mais persistente, às vezes entender que precisa buscar mais que o homem - porque devido a nossa cultura o homem é mais né?"
 - "Tem muito muito julgamento, né? Eu percebia muito mais no início - de ser mulher mesmo e tá no cargo gerencial e eu era nova. Então tinha muitos julgamentos sobre a competência, né? Eu via nitidamente que eu era julgada, então sempre tinha que estar provando que eu conseguia e que eu dava conta. Então era sempre assim. Mas eu acho que depois de superado um tempo foi né? Mas no início sim... Tinha que ficar demonstrando o tempo inteiro capacidade."
 - "Eu acho que como são muitos, é manter realmente a motivação geral. Assim, porque uma coisa é você ter um desafio bacana e tá todo mundo engajado ali. Quando acaba o desafio, e aí? Que que vai ser motivador? Eu acho que essa motivação diária... eu acho que é o mais desafiador."
 - "Então assim, de início somos subestimadas, né? É uma cultura organizacional que a gente tem que mudar muito. E isso vai muito das políticas internas da empresa de achar que é importante essa mudança. Acho que as mulheres podem sim entregar igual ou melhor que os homens dependendo do que se é esperado, né?"
 - "Dedicação! Dedicação contínua, né? E não ter medo. Não ter medo da opinião dos outros a meu respeito. É ter... ter confiança no seu trabalho. Entendeu? Eu comecei a trabalhar nova, enfrentei um monte de coisa."
 - "Eu acho que foi muito... ser resiliente, por conta de vários fatores, né? Tem família, tem tudo. Eu também que é você comprar as coisas, comprar ideias. Então eu acho que isso facilitou mais a minha vida. Você começa a se destacar quando
-

você começa a comprar as ideias. Claro que não é ser um bonequinho de presente, mas você estar engajada... É ir correndo atrás..."

- "Mas a... É sempre assim - se dedicar, continuar se aperfeiçoando e estudando, melhorando as suas habilidades técnicas, tendo paciência e não desistir - ser resiliente, não desistir de enfrentar os desafios, por mais complicado que seja. Se você sabe da sua competência, você vai conseguir."
- "Por mais que fosse difícil, que nem sempre você fosse reconhecida e coisa e tal, eu nunca desisti e nunca deixei de fazer o meu trabalho bem feito, porque é o mínimo. Você se propõe a fazer? Faça direito, uma hora alguém vai ver."

Na categoria "C", podemos observar a existência de diversas dificuldades que estão associadas à presença feminina em cargos de liderança. Grande parte delas está relacionada ao simples fato das participantes serem mulheres - dificuldade de serem respeitadas ou de terem suas vozes ouvidas, por exemplo. A cobrança exagerada também se faz muito presente - a mulher precisa mostrar muito mais serviço do que um homem que ocupa o mesmo cargo. As participantes apresentaram também dificuldades gerais relacionadas à liderança, como por exemplo, não se colocar no seu subordinado. Outro tema que se fez presente na categoria foi a questão da resiliência necessária para enfrentar esses desafios e se manter firme no seu papel de líder.

As falas das participantes 3 e 7 descrevem bem as dificuldades descritas na categoria, como pode ser visto a seguir. Para a Participante 3, a mulher enfrenta um grande desafio para poder ser valorizada dentro do seu cargo e o mesmo não ocorre com os homens:

É tudo muito complexo, mas no geral a mulher tem que se desdobrar, ela **tem que ser muito mais** pra poder ser valorizada dentro de um cargo de gestão. Você tem que ser o top, você **não pode ter defeitos**. E **com homem não é assim, entendeu?** Com certeza não é assim. E realmente acho que é uma **cultura machista** que a gente tem. Que a gente quer mudar, né?

Para a Participante 7, o fato de ter assumido um cargo de liderança quando jovem também foi um desafio, pois sua competência e capacidade eram julgados a todo momento e, conseqüentemente, ela precisava provar a todo instante que podia estar ali:

Tem muito muito julgamento, né? Eu percebia muito mais no início - de ser mulher mesmo e tá no cargo gerencial e eu era nova. Então tinha **muitos julgamentos sobre a competência**, né? Eu via nitidamente que eu era julgada, então **sempre tinha que estar provando que eu conseguia e que eu dava conta**. Então era sempre assim. Mas eu acho que depois de superado um tempo foi né? Mas no início sim... Tinha que ficar demonstrando o tempo inteiro capacidade.

As falas das participantes estão em concordância com o que foi apresentado por Botelho et al. (2010) e Brandão et al. (2018). A cultura da sociedade em que vivemos influencia bastante na maneira como as mulheres são vistas - a visão machista e o constante questionamento de capacidade faz com que elas precisem mostrar muito mais resultados e muito mais qualidade para que tenham suas vozes ouvidas.

Esse é um tema que é muito representado na cultura pop, com diversos filmes e músicas retratando essa situação. Um exemplo disso é na música *The Man*, em que a cantora diz que apesar de tudo o que ela faz e de todo o sucesso que tem, ela está cansada de ter que sempre estar se provando e que, se ela fosse um homem, ela seria o cara (Swift, 2019). Ou seja, se fosse um homem fazendo o que ela estava apresentando e tendo os mesmos resultados, ele seria considerado o melhor de todos.

Para a Participante 2, uma de suas grandes dificuldades está relacionada a questão de manter seus subordinados motivados para fazerem seus trabalhos:

É difícil porque você ... você é responsável por um monte de vidas e, assim, você é responsável por cumprir e apresentar o cumprimento das metas, né? Sendo que **nem sempre você consegue fazer com que as pessoas abaixo de você tenham a mesma**

motivação, o mesmo comprometimento, né? E manter... Responder pela responsabilidade dos outros é muito complicado, porque por mais que você esteja ali dando sangue ... igual você comentou antes da sua dificuldade do seu trabalho. Mas você tá ali, cumpre horário, fica sem dormir preocupado se as coisas vão acontecer. E **você tem que descobrir uma maneira de manter toda a sua equipe motivada e comprometida pra que aquele propósito seja cumprido.**

Já para as Participantes 4 e 5, as principais dificuldades estão relacionadas a como elas se comunicam com suas equipes para que elas consigam transmitir aquilo que é necessário.

Algumas coisas eu acho que é um desafio como coordenadora. E coordenadora de pessoal acaba sendo uma parte mais difícil **por conta da escolaridade, do entendimento das pessoas quanto a algumas coisas.** (Participante 4)

A **forma de linguagem com eles**, porque, como eu falei, eu tenho um público muito... **as pessoas são mais velhas**, pessoas aposentadas e hoje tudo muda, né? Para o RH, a mudança é diária, sempre chega uma novidade para gente. Então para conversar com eles, algumas coisas que eles faziam no passado e hoje não pode ser feito, ou alguma coisa ou algum benefício que eles recebiam no passado, umas formas de pagamento do passado que hoje mudou, **eu preciso de uma forma de linguagem com eles muito precisa...** Ter cuidado. Tem que **ter um cuidado de como falar para que os meus subordinados consigam entender** que aquilo que eu estou falando não é para prejudicar, não é para tentar discriminar... (Participante 5)

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como justificativa a necessidade de serem estudadas as barreiras que dificultam o alcance de altos cargos de liderança por mulheres e também os desafios enfrentados por elas ao chegarem ao topo. Teve também como objetivo explorar, dentro da liderança feminina, assuntos como estilos de liderança, conciliação entre vida pessoal e profissional e oportunidades de ocupar cargos altos.

Observa-se certa carência de dados empíricos sobre essa temática, uma vez que muitos dos materiais encontrados fazem referências a pesquisas bibliográficas e revisões de literatura. Faz-se relevante e necessário aumentar o número de pesquisas práticas acerca da presença de mulheres em cargos de liderança, identificando dificuldades, oportunidades e percepções de mulheres que ocupam ou esperam ocupar tais cargos.

As mulheres entrevistadas relataram que a presença feminina em cargos de liderança ainda é pequena, mas que já é possível notar um aumento na quantidade de cargos ocupados por elas. Nota-se também a presença reduzida de mulheres em áreas tidas como sendo predominantemente masculinas, como por exemplo na área de TI.

Foi possível notar que as mulheres possuem um estilo de liderança que oferece mais autonomia para seus subordinados, mas sem nunca deixá-los desamparados. Há liberdade, mas também cobranças. Elas se fazem disponíveis para ajudar e se mostram dispostas a auxiliar suas equipes a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Notou-se também uma diferença entre como homens e mulheres lideram - principalmente no que diz respeito a "empatia" e "sensibilidade".

As entrevistadas também relataram cobranças maiores pelo simples fato de serem mulheres. Elas precisam se explicar mais, se dedicar mais, entregar mais para serem vistas como competentes. Também sofrem bastante com as atribuições de suas vidas pessoais, que não podem influenciar no campo profissional.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, é possível notar que há um alto nível de resiliência e determinação para que essas mulheres cheguem ao topo - nunca desistem, buscam maneiras de se desenvolverem e, acima de tudo, aproveitam as oportunidades que aparecem em seus caminhos - "Hoje eu exerço uma liderança por conta de uma oportunidade que me deram anteriormente, né?" (Participante 4).

Apesar de terem sido analisados tópicos importantes acerca do tema liderança feminina, esta pesquisa teve como limitação o tempo disponível para a análise dos dados. Devido a isso, não foi possível explorar em sua totalidade as falas das participantes. Para pesquisas futuras, seria interessante que houvesse um tempo maior para a análise de dados de forma a abranger um universo maior acerca da temática. Outra sugestão seria ampliar a amostra para outras áreas de atuação a fim de se obter opiniões mais diversas sobre a presença feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho brasileiro.

Referências

- Almeida, J. S. D. (2013). As gentis patricias: identidades e imagens femininas na primeira metade do século XX (1920/1940). *Educar em Revista*, 187-205.
<https://doi.org/10.1590/S0104-40602013000200012>
- Barbosa, V. M. (2016). *Modelo substituto da liderança: Papel do clima social das equipes de trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB. <http://doi.org/10.26512/2016.03.D.20957>
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bendassolli, P. F. ; Magalhães, M. O.; Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. Bittencourt Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 413-449). Artmed.
- Brandão, J. F., Pauli, J., Bilhar, A., & Tomasi, M. (2018). Liderança feminina em empresas do agronegócio. *Negócios em Projeção*, 9(1), 158-172.
- Botelho, L. D. L. R.; Macedo, M. & Fialho, F. A. P. (2010) “Glass Ceiling” em empresas intensivas em conhecimento: desafios enfrentados por executivas em suas ascensões profissionais. *Anais Eletrônicos do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Chagas, M. M., Lacerda, M. U. F., Paula, A. V., & Bueno, R. Â. V. P. (2022). Mulheres em cargos de liderança: trajetórias femininas nas organizações de trabalho. Em F. A de Almeida (Org.), *Psicologia Social por uma ciência comprometida com a transformação social* (pp. 54-72). Editora Científica Digital, 1.
<https://doi.org/10.37885/220709507>
- Cepellos, V. M. (2023). *Mulheres jovens no mercado de trabalho: desafio à vista*.
<https://portal.fgv.br/artigos/mulheres-jovens-mercado-trabalho-desafios-vista>

Emeritus. (2020). *Liderança 4.0: você está pronto para ser o líder das estratégias digitais?*.

<https://brasil.emeritus.org/blog/2020/01/21/lideranca-4-0/>

Feijó, J. (2023). *Diferenças de gênero no mercado de trabalho*.

<https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>

Grant Thornton. (2022). *Women in Business 2022: Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton*.

<https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>

GPTW - Great Place to Work Institute. (2019). *A jornada no mercado*.

<https://gptw.com.br/conteudo/downloads/relatorio-mulher-no-mercado-de-trabalho/>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2021). *Conheça o Brasil - População*.

<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>

Instituto Nacional de Geografia e Estatística - IBGE. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua*.

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2022_4tri.pdf

Lobo, M. D. C. T. P. R. (2019). O empoderamento feminino: breves noções históricas.

Revista Eletrônica Sapere Aude, 1, 26–44.

Metz, E. S. (2014). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas.

Ágora: revista de divulgação científica, 19(2), 169-178.

<https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>

Mian, A. A., Aguillar, C. M. B., & Silva, D. D. (2021). Estudo das contribuições da gestão feminina para o clima organizacional de uma empresa garcense. *Revista Eletrônica e-F@tec*, 11(1). <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7073>

- Pereira, G., Aidar, S., & Rosalem, V. (2021). Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, 18(37).
https://doi.org/10.18677/encibio_2021c44
- Quirino, R. (2012). Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 8(15), 90–102. <https://doi.org/10.3895/rts.v8n15.2596>
- Rezende, F. V. de, Neto, A. C., & Tanure, B. (2014). A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. *Revista Reuna*, 19(4), 107-130.
- Ribeiro, A. G., & Silva, R. S. (2022). Liderança feminina: Um estudo qualitativo com mulheres líderes em Imperatriz-MA/Female leadership: The challenges of women in organizational leadership. *ID on line. Revista de psicologia*, 16(60), 316-329.
<https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3419>
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(3). <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>
- Simões, F. I. W., & Hashimoto, F. (2012). Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. *Vozes dos Vales*, 1(2), 1-25.
- Sobral, S., & Ribeiro, C. (2018). A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, (26), 57-76.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655>
- Sousa, D. L., Cavalcante, M. W. S., & dos Santos Gomes Filho, A. (2021). Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(3), 406-420.

- 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), 62-69.
- Swift, T. (2019). The Man. Em *Lover*. Republic Records.
- Terman, L. M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership [Um estudo preliminar em psicologia e pedagogia da liderança]. *The Pedagogical Seminary*, 11(4), 413-483. <https://doi.org/10.1080/08919402.1904.10534107>
- Tischer, C., Aparecido, G. R., Zambon, M. S., & de Freitas, É. M. (2022). Reflexões sobre a liderança no contexto da indústria 4.0. *Revista Científica Zoom Business Review-ISSN 2764-5142*, 1(1), 25-38.
- Tolfo, S. D. R. (2009). Diferentes abordagens no estudo da liderança. Em C. Bitencourt (Org.), *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (2a ed., pp. 197-215). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806225>

Apêndice A

Roteiro de entrevista semiestruturada com mulheres em cargos de liderança

Bloco 1 - Dados Sociodemográficos e Dados Profissionais

- 1) Idade;
- 2) Formação acadêmica;
- 3) Grau de instrução;
- 4) Qual o cargo ocupado por você?
- 5) Há quanto tempo você está no cargo?
- 6) Quantas pessoas estão sob sua liderança?
- 7) Em média, quantas mulheres ocupam cargos de liderança em sua organização?

Bloco 2 - Questões relacionadas ao tema investigado

- 1) Seu cargo atual é sua primeira experiência em um cargo de liderança? Você poderia me contar um pouco mais sobre isso? (nesse ou em outros cargos já assumidos)
- 2) Como foi o seu percurso profissional até chegar a um cargo de liderança?
- 3) Quais foram as dificuldades que você enfrentou para alcançá-lo?
- 4) Para você, o que foi um ponto importante em sua trajetória que a ajudou a alcançar esse alto cargo?
- 5) Para você, o que é liderança?
- 6) Como você se enxerga como líder?
- 7) Como você descreveria sua relação com sua equipe, pensando em atribuição de tarefas, cobranças, autonomia etc?
- 8) Na sua opinião, quais são suas principais dificuldades em liderar seus subordinados?

- 9) Pensando no contexto da organização/do local onde você trabalha atualmente, o que você pode dizer sobre a distribuição de homens e mulheres na ocupação de cargos de liderança? (são ocupados majoritariamente por homens ou mulheres?)
- 10) No geral, você nota alguma diferença entre como homens e mulheres lideram suas equipes?

Apêndice B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Percepções de Mulheres em Cargos de Liderança sobre o Contexto de Trabalho

Instituição dos(as) pesquisadores(as): Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

Pesquisador(a) responsável: Patrícia Emanuele da Cruz Dias Ribeiro

Pesquisador(a) assistente: Ana Beatriz Monteiro Fonseca

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma via do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e Objetivos do Estudo

- Você está sendo convidado a participar desta pesquisa que tem os objetivos de identificar as dificuldades enfrentadas pelas participantes para alcançar cargos de liderança, identificar as oportunidades oferecidas para o crescimento profissional dessas mulheres e identificar se há e quais são as características da liderança feminina, de acordo com o estilo desempenhado pelas participantes.

Procedimentos do Estudo

- Sua participação consiste em responder uma entrevista individual sobre o tema focalizado na pesquisa.

- O procedimento consiste na realização de uma entrevista individual semiestruturada.
- A entrevista será gravada em áudio, com o consentimento do participante, para facilitar o posterior trabalho de análise.
 - () Estou de acordo com a gravação desta entrevista para o estudo.
 - () Não estou de acordo com a gravação desta entrevista para o estudo.
- A pesquisa será realizada de maneira remota, por meio de plataformas de videochamada (ex: Google Meet, Zoom, Microsoft Teams etc).

Riscos e Benefícios

- Este estudo possui baixos riscos, que são inerentes ao procedimento de entrevista. Medidas preventivas, durante a entrevista, serão tomadas para minimizar qualquer risco ou incômodo. Por exemplo, será esclarecido que não há respostas certas ou erradas em relação às perguntas que serão apresentadas e que é esperado que o(a) participante responda de acordo com as suas opiniões pessoais.
- Considerando os riscos potenciais deste estudo, caso seja necessário, será garantido o direito à assistência (imediata, integral e sem ônus) ao participante, devido a danos decorrentes da participação na pesquisa e pelo tempo que for necessário (Resolução CNS nº 466 de 2012, itens II.3.1 e II.3.2). Se houver necessidade procure atendimento no Centro de Atendimento Comunitário do UniCEUB pelo telefone (61) 3966-1660.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo, ou poderá interromper sua participação a qualquer momento.
- Com sua participação nesta pesquisa, você poderá contribuir para uma melhor compreensão sobre os aspectos relacionados à gênero e cargos de liderança nas organizações. Mais especificamente, na identificação e construção teórica e prática no que concerne à liderança feminina e fatores relacionados ao tema.

Participação, Recusa e Direito de se Retirar do Estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados ficarão guardados sob a responsabilidade de Ana Beatriz Monteiro Fonseca com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário de Brasília – CEP/UniCEUB, que aprovou esta pesquisa, pelo telefone 3966-1511 ou pelo e-mail cep.uniceub@uniceub.br. O horário de atendimento do CEP-UniCEUB é de segunda a quinta: 09h às 12h30 e 14h30 às 18h30.

O CEP é um grupo de profissionais de várias áreas do conhecimento e da comunidade, autônomo, de relevância pública, que tem o propósito de defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e de contribuir para o

desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Também entre em contato para informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo.

Ao assinar abaixo, você confirma que leu as afirmações contidas neste termo de consentimento, que foram explicados os procedimentos do estudo, que teve a oportunidade de fazer perguntas, que está satisfeito com as explicações fornecidas e que decidiu participar voluntariamente deste estudo. Uma via será entregue a você e a outra será arquivada pelo pesquisador responsável.

Caso tenha qualquer dúvida sobre a pesquisa, incluindo os danos possíveis, entre em contato com o pesquisador responsável Patrícia Emanuele da Cruz Dias Ribeiro, pelo e-mail patricia.emanuele@ceub.edu.br, e com a pesquisadora assistente Ana Beatriz Monteiro Fonseca pelo telefone (61) 9 9143-6301 ou pelo e-mail abfonseca@sempreceub.com.

Eu _____, após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa, concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Brasília, ____ de _____ de _____.

PARTICIPANTE

PATRÍCIA EMANUELE DA CRUZ DIAS RIBEIRO

patricia.emanuele@ceub.edu.br

ANA BEATRIZ MONTEIRO FONSECA

(61) 9 9143-6301, abfonseca@sempreceub.com

Endereço dos(as) responsável(eis) pela pesquisa:

Instituição: Centro Universitário de Brasília - UniCEUB

Endereço: SEPN 707/907, Campus Asa Norte

Bairro: Asa Norte /CEP: 70790-075 /Cidade: Brasília - DF

Telefones p/contato: (61) 3966-1201