



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**TRAJETÓRIA DE VIDA DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO
SETOR PÚBLICO NA CIDADE DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS**

Autoria: Bruna Giselle Silva Costa

Orientador: Igor Baptista de Oliveira Medeiros

RESUMO

O presente estudo buscou compreender como ocorre a trajetória de vida de mulheres em cargos de liderança no setor público na cidade de Sant'Ana do Livramento, destacando os fatores que influenciam suas carreiras e os desafios enfrentados. Para discorrer sobre esse tema, utilizou-se a pesquisa qualitativa com caráter descritivo e método de história oral temática, com a coleta de dados feita através de entrevistas em profundidade realizadas com cinco mulheres líderes, sendo três líderes atuando no setor público estadual e duas líderes atuando no setor público municipal. Essas entrevistas foram conduzidas em duas rodadas para ativar as memórias. Os resultados mostram que, embora muitas dessas mulheres tenham ingressado em cargos de liderança por meio de convites ou indicações, elas consolidaram suas carreiras com base em dedicação, formação acadêmica e experiência prática, elementos essenciais para fortalecer sua competência e autonomia. O apoio familiar e figuras inspiradoras desempenharam um papel crucial, ajudando-as a superar desafios com resiliência e a desenvolver um estilo de liderança humanizado e participativo.

Palavras-chave: liderança feminina; cargos de liderança; liderança humanizada.

**LIFE TRAJECTORY OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN THE PUBLIC
SECTOR IN THE CITY OF SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS.**

ABSTRACT

The present study aimed to understand the life trajectory of women in leadership positions within the public sector in the city of Sant'Ana do Livramento, highlighting the factors influencing their careers and the challenges they face. To explore this topic, qualitative research was employed with a descriptive character, utilizing a thematic oral history method. Data collection involved in-depth interviews with five women leaders—three in state public service and two in municipal public service—conducted in two rounds to activate their memories. The findings reveal that while many of these women entered leadership roles through invitations or recommendations, they solidified their careers through dedication, academic training, and practical experience. These elements are essential for enhancing their competence and autonomy. Additionally, family support and inspirational figures played a crucial role in helping them overcome challenges with resilience and develop a humanized, participative leadership style.

Keywords: Female leadership; leadership positions; humanized leadership.

TRAYECTORIA DE VIDA DE MUJERES EM CARGOS DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PÚBLICO EN LA CIUDAD DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS

RESUMEN

El presente estudio buscó comprender cómo ocurre la trayectoria de vida de mujeres en cargos de liderazgo en el sector público en la ciudad de Sant'Ana do Livramento, destacando los factores que influyen en sus carreras y los desafíos enfrentados. Para discurrir sobre este tema, se utilizó la investigación cualitativa con carácter descriptivo y método de historia oral temática, con la recolección de datos hecha a través de entrevistas en profundidad realizadas con cinco mujeres líderes, siendo tres líderes actuando en el sector público estatal y dos líderes actuando en el sector público municipal. Estas entrevistas fueron conducidas en dos rondas para activar las memorias. Los resultados muestran que, aunque muchas de estas mujeres han ingresado en cargos de liderazgo por medio de invitaciones o indicaciones, ellas consolidaron sus carreras con base en dedicación, formación académica y experiencia práctica, elementos esenciales para fortalecer su competencia y autonomía. El apoyo familiar y figuras inspiradoras desempeñaron un papel crucial, ayudándolas a superar desafíos con resiliencia y a desarrollar un estilo de liderazgo humanizado y participativo.

Palabras-clave: Liderazgo femenino; puestos de liderazgo; liderazgo humanizado.

1 INTRODUÇÃO

No que se refere à liderança no setor público, Bergue (2019) enfatiza que “as pessoas são o centro da organização e da sociedade”, sublinhando que o papel da pessoa líder não se limita à simples administração de recursos humanos. Para o autor, uma liderança eficaz deve criar um ambiente que estimule o desenvolvimento contínuo das competências individuais e coletivas, promovendo não apenas a eficiência na execução de tarefas, mas também a inovação e o valor público. Este enfoque está alinhado com a ideia de uma liderança estratégica e adaptativa, que responde prontamente às transformações sociais, políticas e econômicas. Em um cenário de mudança constante, como o enfrentado pela administração pública, as pessoas em cargos de liderança devem ser capazes de ajustar suas abordagens, buscando sempre os melhores resultados e a promoção do bem-estar coletivo.

Todavía, a formação de liderança das mulheres enfrenta desafios significativos devido às persistentes desigualdades de gênero na sociedade. Essas desigualdades manifestam-se em diversas áreas, desde oportunidades educacionais até barreiras no local de trabalho. Segundo Ishizawa *et al.* (2021), mulheres frequentemente têm menos acesso a oportunidades de desenvolvimento e promoção em comparação aos homens. Essa situação perpetua a disparidade de gênero e limita as chances de as mulheres ascenderem a cargos de liderança. Além disso, conforme apontam Silva, Carvalho e Silva (2017), a associação tradicional de funções de liderança a características masculinas continua a criar obstáculos para as mulheres no mercado de trabalho.

Outro desafio relevante enfrentado por mulheres em posições de liderança é a conciliação entre o trabalho e as responsabilidades familiares. De acordo com Canabarro e Salvagni (2015), a sociedade ainda espera que as mulheres assumam responsabilidades como cuidar da casa e participar de atividades comunitárias, além de gerir suas carreiras. Isso coloca uma pressão adicional sobre elas, tornando difícil equilibrar essas demandas. Mesmo quando bem qualificadas e capacitadas, as mulheres enfrentam barreiras para avançar em suas carreiras devido a essas responsabilidades, sobretudo aquelas com filhos ou familiares dependentes, que exigem maior dedicação.

A liderança feminina pode contribuir sobremaneira à gestão de instituições públicas, pois apresenta características distintas que a diferenciam da liderança tradicionalmente associada aos homens. Segundo Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), a sensibilidade é uma das principais qualidades das mulheres em posições de liderança. Essa sensibilidade permite que as líderes interajam de forma mais próxima com suas equipes, criando um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo. Além disso, Araújo, Heber e Batista (2020) enfatizam que as mulheres líderes tendem a adotar uma abordagem mais flexível, democrática e participativa, valorizando o reconhecimento individual e focando na conquista e valorização de suas equipes. Esse estilo de liderança, que não está centrado na demonstração de poder, destaca a capacidade das mulheres de gerar resultados positivos através do engajamento e da motivação de suas equipes.

Simplicio e Silva (2023) destacam a importância de promover a igualdade de gênero para garantir que mulheres tenham as mesmas oportunidades de assumir posições de liderança. A promoção da igualdade de gênero não é apenas uma questão de justiça social, mas também um elemento estratégico para as organizações. A inclusão de mulheres em cargos de liderança proporciona benefícios, como maior diversidade de perspectivas na tomada de decisões e uma gestão mais equilibrada e democrática. Além disso, é fundamental criar ambientes de trabalho que apoiem as mulheres em suas múltiplas responsabilidades, facilitando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Contudo, Alves, Silva e Cunha (2024) destacam que, apesar dos avanços na representação feminina no setor público, ainda há uma concentração de mulheres em cargos de nível médio e em áreas tradicionalmente associadas a funções de cuidado, como saúde e educação. Esses autores argumentam que a promoção da igualdade de gênero requer não apenas políticas inclusivas, mas também mudanças estruturais nas culturas organizacionais, com foco na remoção de barreiras institucionais e na promoção ativa de mulheres em posições de liderança estratégica.

Apesar dos desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança no mercado de trabalho, de acordo com o IBGE (2024), no setor público muitos cargos gerenciais são ocupados sem processos de seleção aberta. Em novembro de 2023, 41,2% dos 87.887 cargos nomeados eram preenchidos por mulheres, embora apenas 30,7% dos cargos de alta gestão fossem ocupados por elas.

Historicamente, as mulheres foram direcionadas ao trabalho doméstico não remunerado, o que se reflete nos cargos de liderança em setores como educação e saúde, onde, em 2022, elas representavam 69,4% e 70,0% das posições de liderança, respectivamente. No setor com o maior número de cargos de gestão, totalizando 508 mil, a proporção de mulheres era de apenas 31,0%. Em relação à remuneração, no mesmo ano, os homens em cargos gerenciais recebiam, em média, R\$ 8.378,00, enquanto as mulheres recebiam R\$ 6.600,00, correspondendo a 78,8% do rendimento dos homens. As áreas em que as mulheres tiveram maior participação nos rendimentos foram transporte (51,2%) e saúde (60,9%).

De acordo com o "Panorama Mulheres 2023", publicado pela Revista *HSM Management*; em 2017, as mulheres ocupavam apenas 8% das presidências de empresas. Esse número triplicou em 2019, chegando a 13%, e, em 2023, alcançou 17%. Esse avanço representa um marco significativo, especialmente após o período pandêmico, quando o número de mulheres em cargos de presidência aumentou. No entanto, essas lideranças femininas ainda estão mais concentradas em áreas de apoio à gestão, como marketing, jurídico, finanças e recursos humanos, sendo menos representadas em setores técnicos, como tecnologia e operações. O setor de recursos humanos é o que conta com o maior número de mulheres em cargos de direção, seguido pelas áreas de marketing e finanças.

Conforme observações de Miranda (2023), a região sul do estado do Rio Grande do Sul ainda enfrenta grandes desafios quanto à presença feminina em cargos de liderança. Em algumas cidades do interior, não há registro de mulheres nessas posições, o que reflete a necessidade de políticas públicas e iniciativas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero. Tais dados reforçam a urgência de implementar medidas que incentivem a diversidade tanto no setor público quanto no privado, com o objetivo de alcançar uma representação mais justa e equitativa em todas as esferas de atuação.

Diante o presente cenário, foi levantada a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre a trajetória de vida de mulheres em cargos de liderança no Setor Público na cidade de Santana do Livramento-RS?**

Logo, o presente estudo teve como objetivo geral: compreender como ocorre a trajetória de vida de mulheres em cargos de liderança no setor público na cidade de Sant'Ana do Livramento. Como objetivos específicos, tem-se: (a) analisar aspectos familiares históricos que impactaram na trajetória de vida dessas mulheres líderes; (b) identificar os aspectos de formação acadêmica e profissional que contribuíram para essas mulheres alcançarem cargos públicos de liderança; e (c) identificar os fatores que contribuem para o sucesso das mulheres em cargos públicos de liderança.

Partindo para o contexto, a pesquisa foi direcionada para mulheres que ocupam cargos de liderança no setor público municipal de Sant'Ana do Livramento/RS, com o intuito de entender suas trajetórias e os desafios enfrentados no exercício dessas funções. Além disso, este estudo se justifica, no plano teórico, pela necessidade de aprofundar a análise sobre as desigualdades de gênero que influenciam a formação e o desenvolvimento de lideranças femininas. Apesar da crescente atenção ao tema, ainda são escassas as pesquisas que investigam de forma detalhada os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como a conciliação entre responsabilidades profissionais e demandas sociais impostas ao gênero feminino, além da ausência de redes de apoio que poderiam facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Gomes Neto *et al.*, 2024). O trabalho mais próximo ao que foi realizado é o de Oliveira (2024), que analisa a trajetória de mulheres em cargos de gestão no setor público municipal de Sant'Ana do Livramento. No entanto, este estudo se diferencia ao focar especificamente na trajetória de vida de mulheres líderes no setor público, enfatizando aspectos como formação, desafios pessoais e redes de apoio, ampliando a compreensão sobre os fatores que constroem essas trajetórias.

No plano prático, a pesquisa se torna relevante ao explorar a trajetória de mulheres líderes na cidade de Sant'Ana do Livramento, uma área com escassez de estudos específicos sobre o tema. Acredita-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para a formulação de políticas públicas que promovam a equidade de gênero no mercado de trabalho, além de incentivar a criação de redes de apoio para o desenvolvimento de lideranças femininas, com ênfase no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Dessa forma, este estudo está organizado da seguinte maneira: inicialmente, a primeira seção apresenta a introdução. Em seguida, a segunda seção traz o referencial teórico, dividido em três tópicos: relações de gênero na contemporaneidade, trajetória e formação de mulheres líderes, e características dessas líderes no mercado de trabalho. A terceira seção expõe o percurso metodológico da pesquisa. A quarta seção descreve a análise dos resultados e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para possibilitar um melhor entendimento acerca do tema, o referencial teórico do estudo aborda três aspectos principais: as relações de gênero na contemporaneidade, destacando as disparidades e barreiras culturais vinculadas ao gênero feminino; a trajetória de

trabalho e formação das mulheres líderes, enfatizando os desafios e estratégias para superar preconceitos; e as características das mulheres líderes, como gestão humanizada e comunicação afetiva, que se mostram diferenciais importantes no mercado de trabalho atual. Esses tópicos fornecem uma compreensão abrangente sobre a posição e os desafios das mulheres líderes no ambiente profissional contemporâneo.

2.1 Relações de gênero no trabalho contemporâneo

Apesar dos avanços na inserção das mulheres no mercado de trabalho, persistem desafios significativos relacionados à conciliação entre vida profissional e responsabilidades domésticas. Muitas mulheres continuam sendo vistas como principais responsáveis pelos cuidados com a família, o que gera uma sobrecarga de tarefas e dificulta seu pleno desenvolvimento profissional. Esse cenário revela a necessidade de mudanças culturais que desafiem os papéis de gênero tradicionais e promovam maior equidade nas relações de trabalho (Canabarro; Salvagni, 2015).

Além das dificuldades associadas à dupla jornada de trabalho, a discriminação estrutural dentro das organizações permanece uma barreira considerável para as mulheres que buscam ocupar cargos de liderança. Segundo Ishizawa et al. (2021), a discriminação é um problema persistente que afeta tanto o reconhecimento quanto a progressão profissional das mulheres. As organizações ainda enfrentam o desafio de transformar suas culturas internas para eliminar preconceitos de gênero, promovendo ambientes mais justos e inclusivos.

Nesse contexto, é importante destacar que, na gestão municipal, as mulheres frequentemente ocupam cargos em secretarias relacionadas a áreas como saúde, educação e assistência social, considerados tradicionalmente femininos. Contudo, sua presença em cargos de liderança estratégica, como chefias de gabinete, secretarias de planejamento e finanças, ainda é limitada devido a barreiras culturais e institucionais (Thimóteo, Zampier e Stefano, 2015). Essa realidade contradiz o fato de que as mulheres são maioria nas universidades e possuem níveis de qualificação superiores em diversas áreas (Costa, 2019).

Segundo Costa (2019), considerando o alcance do trabalho no setor público, as mulheres que assumem funções políticas por meio de indicação ou votação enfrentam problemas como preconceito e uma percepção negativa do sistema político devido à corrupção. Além de problemas para a entrada, elas enfrentam problemas ainda maiores para manter esses cargos. Em novembro de 2023, as mulheres ocupavam 17,9% das cadeiras do Congresso Nacional em novembro de 2023, um aumento em relação aos 14,8% em setembro de 2020. No entanto, o Brasil continua na 133ª posição entre 186 países nessa classificação. Em 2023, apenas nove mulheres ocupavam 38 cargos ministeriais, representando 23,7% do total (IBGE, 2024). Ainda assim, a legislação brasileira sobre cotas eleitorais foi reforçada pela Lei n. exige que pelo menos 30% das candidaturas de um partido em uma eleição sejam de um gênero específico. 35% das candidaturas a deputado federal em 2022 foram mulheres. Por outro lado, as mulheres ainda são pouco representadas nos governos locais. Em 2023, apenas 16,1% das vereadoras e 12,1% das prefeituras eram mulheres (IBGE, 2024).

Como observado por Costa (2019) e Cembranel, Floriano e Cardoso (2021), as mulheres enfrentam desafios devido ao seu gênero ao tentarem ocupar cargos de liderança na esfera pública. De fato, Gomes Neto *et al.* (2024) afirma que as mulheres que ocupam cargos de liderança enfrentam obstáculos associados a demandas sociais importantes. O conflito entre mulheres líderes e seus funcionários é frequente como resultado dessas pressões. Elas lidam com a expectativa de maior dedicação ao trabalho e especialização ao mesmo tempo em que enfrentam responsabilidades domésticas, cuidados com os filhos e pressões relacionadas à aparência.

Nascimento (2018) afirma que as mulheres estão se inserindo cada vez mais no mercado de trabalho, tornando-se líderes e produzindo resultados positivos para as organizações. Além disso, existe uma noção obsoleta de que as mulheres devem se limitar ao cuidado do lar, marido e filhos. Essa noção contrasta com a forma como as mulheres são profissionalizadas nos dias de hoje.

A percepção de desigualdade de gênero tem um impacto significativo na satisfação das mulheres no trabalho e no desejo de mudar de emprego, especialmente entre pessoas que veem o trabalho como uma vocação. A satisfação das mulheres aumenta significativamente quando as políticas de recompensas são consideradas justas (Cavazotte *et al.*, 2010). Em função disso, o próximo tópico teórico irá abordar sobre a formação e trajetória de trabalho de mulheres na contemporaneidade.

2.2 Trajetória de trabalho e formação de mulheres líderes

As pessoas já estão corrigindo os obstáculos que impedem que as mulheres assumam cargos de liderança. A discriminação persistente dentro das organizações dificulta o acesso das mulheres aos cargos de liderança (Ishizawa *et al.*, 2021). Os principais fatores que dificultam esse acesso na maternidade foram a necessidade de flexibilidade de local e disponibilidade. Esses elementos mostram as dificuldades enfrentadas pelas mulheres que procuram uma carreira que oferece reconhecimento e oportunidades de crescimento (Cavalli, 2019).

No mercado de trabalho, essas barreiras persistem porque as mulheres são frequentemente avaliadas com base na aparência e nas demonstrações de suas aspirações profissionais. Ao demonstrar determinação e tentar ganhar a confiança de seus colegas de trabalho, eles são questionados, mesmo que tenham formação e habilidades (Cembranel, Floriano, Cardoso, 2021). Existe o estudo recente de Rabello e Stocker (2024), que confirma que esses estereótipos e preconceitos ainda continuam a influenciar como é percebido a liderança feminina, destacando que, apesar de serem incentivadas a trazer um estilo de liderança diverso, as mulheres também enfrentam pressões individuais para atender a expectativas tradicionais de competitividade e resiliência típicas de líderes de alto escalão. As mulheres logo enfrentam vários problemas no mundo corporativo, como a necessidade de estudos adicionais para serem reconhecidas e valorizadas de forma igual aos homens, a disparidade salarial e a subvalorização de suas contribuições. Esses problemas persistentes refletem preconceitos de gênero profundamente arraigados na sociedade (Moreira *et al.*, 2024).

Além disso, Moreira *et al.* (2024) afirma que as mulheres frequentemente se veem obrigadas a buscar mais anos de formação e qualificações apenas para justificar sua presença em cargos de liderança na gestão pública, enquanto os homens podem alcançar essas funções com menos atenção. No entanto, apesar desses obstáculos, as mulheres estão assumindo mais cargos de liderança em posições estratégicas no setor público, o que é um avanço significativo, mas ainda não corresponde totalmente à sua representatividade social, de acordo com Thimóteo, Zampier e Stefano (2015). Os dados da pesquisa Panorama Mulheres de 2023 mostram um aumento na participação, mas ainda não atingiu a marca dos 50% (HSM Management, 2024). No contexto público, essas mudanças são importantes para promover uma gestão mais equitativa e inclusiva, contribuindo para políticas públicas mais abrangentes e representativas.

A pesquisa Panorama Mulheres 2023 da revista HSM Management afirma que muitas mulheres líderes trabalham em instituições públicas menores ou em empresas familiares, especialmente as de capital fechado. Os dados da pesquisa mostram que as mulheres lideram a maioria das empresas familiares pequenas ou de grandes portes, com um índice de 25%. Por

outro lado, as empresas de administração profissionais não familiares têm um índice de 14%. Entre 2019 e 2023, o número de mulheres em cargos de liderança em empresas de capitais fechados aumentou.

A pesquisa mostrou que à medida que uma organização cresce, menos mulheres ocupam cargos de liderança públicos. O número de mulheres que ocupam cargos de liderança é mais comum em empresas menores. Essa tendência foi notada no ano de 2019, sendo confirmada em 2023 (HSM Management, 2024).

O percentual de mulheres no setor de serviços é mais uniforme, com 20% ou mais em todos os cargos de liderança. Na indústria de comércio, a proporção de mulheres que ocupam cargos de liderança de empresas aumentou significativamente, passando de 4% em 2019 para 50% em 2023 (HSM Management, 2024).

Além disso, um fator crucial para a formação de mulheres líderes e sua presença no mercado de trabalho é o perfil masculino que algumas delas podem assumir. As mulheres em ascensão profissional podem se sentir pressionadas a adotar um estilo de liderança masculinizado, deixando de lado qualidades consideradas femininas, como cooperação e empatia. Isso pode prejudicar sua vantagem sobre seus concorrentes como líderes, pois estudos mostram que as mulheres geralmente se destacam por essas qualidades. As empresas e as organizações públicas devem reconhecer e valorizar a diversidade de estilos de liderança. É importante que as mulheres sejam incentivadas a liderar de forma genuína e equilibrada (Lima, 2011).

Ceribeli, Lopes e Maciel (2021) notam que a literatura mostra contrapontos sobre a noção de que as mulheres que ocupam cargos de liderança são masculinizadas. Os autores destacam a existência de uma liderança genuína feminina, que desafia os estereótipos masculinos sobre a figura de liderança. Em busca de sucesso, elas podem ser pressionadas a se comportar de maneira mais dura e assertiva, deixando de lado qualidades consideradas "femininas", como cooperação e empatia. No entanto, correm o risco de perder sua autenticidade e sua vantagem competitiva como líderes, e essa masculinização pode ser prejudicial tanto para elas quanto para a dinâmica geral de liderança nas organizações, onde a diversidade de estilos e perspectivas é essencial para o sucesso (Lima, 2011).

Madalozzo (2011) afirma que existem evidências de um "teto de vidro" para mulheres que desejam ser CEO de empresas brasileiras. Essa ascensão parece ser fortemente influenciada pela presença de um Conselho de Administração, pois as empresas com esse órgão são cerca de 12% menos propensas a promover mulheres para a posição de CEO. Essa tendência reflete a composição predominantemente masculina dos conselhos, o que pode afetar a percepção de que as candidatas ao cargo são adequadas e alinhadas.

As mulheres que buscam se tornar líderes muitas vezes enfrentam salários mais baixos e menos promoções, além de frequentemente não notarem o preconceito sutil que as rodeia (Hryniewicz e Vianna, 2018). A falta de manifestações públicas de preconceito leva muitas mulheres a crer que ele está ausente em seu ambiente profissional, não reconhecendo certas ações maliciosas como formas de preconceito. A partir disso, o próximo tópico irá abordar as características de mulheres em cargos de liderança.

2.3 Características de mulheres líderes no mercado de trabalho

As mulheres possuem características de equilibrar a assertividade com a delicadeza no ambiente de trabalho. Elas são frequentemente julgadas de forma diferente dos homens quando impõe seus limites e defendem seus ideais com firmeza, correndo o risco de serem rotuladas como "rudes". Isso reflete as normas patriarcais que esperam que as mulheres sejam mais delicadas e submissas, enquanto os homens são encorajados a serem dominantes e assertivos (Moreira *et al.*, 2024).

As mulheres têm mostrado um estilo de liderança distinto nas organizações, sendo mais comunicativas, atentas aos liderados e com alta qualidade no trabalho. Por isso, a liderança feminina está sendo valorizada pelas organizações (Nascimento, 2018). Além disso, para Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), as mulheres têm uma abordagem mais voltada para a interação pessoal e o diálogo na liderança. Isso contrasta com estereótipos associados à liderança masculina, sugerindo que as mulheres tendem a buscar a conciliação e a construir relações próximas com suas equipes.

As mulheres têm como diferencial o estilo de gestão humanizado, a comunicação afetiva, maior facilidade para influenciar equipes e a preocupação com a valorização do bem-estar dos funcionários. Ainda, a liderança feminina se mostra potencial, sendo um diferencial relevante no mercado de trabalho atual (Cavalli, 2019). Conforme Nogueira e Kubo (2013), as executivas enfatizam a importância da proximidade com suas equipes. Elas percebem a liderança como uma atividade relacional, contrastando com a visão burocrática da gestão. Líderes e liderados são vistos como uma unidade simbiótica, destacando a interação dinâmica entre eles.

Conforme Weymer *et al.* (2018), as líderes femininas adotam principalmente um estilo de liderança transformacional, enfatizando a motivação inspiradora. Isso envolve valores como lealdade e preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, não houve diferença significativa entre homens e mulheres na percepção desses estilos de liderança.

As mulheres enfrentam desafios adicionais para alcançar e manter posições de liderança devido a estereótipos de gênero arraigados (Rezende; Carvalho Neto; Tanure, 2014). Ao analisar organizações públicas, esses autores concluíram que características consideradas femininas, como comprometimento, empatia e criação de afeto com suas equipes, predominam nas teorias de liderança transacional e transformacional.

As mulheres líderes adotam uma abordagem mais flexível, democrática e participativa e ao contrário de demonstrar poder, elas se concentram em conquistar a equipe, valorizando e reconhecendo o trabalho realizado por seus membros. Isso ressalta uma gestão mais humanizada, onde as relações interpessoais e o bem-estar da equipe são priorizados, em vez de uma abordagem autoritária centrada no poder hierárquico (Araújo; Heber; Batista, 2020). Destaca-se que as mulheres enfrentam discriminação velada, especialmente em cargos de alta hierarquia como os da Diretoria, onde precisam comprovar sua competência mais intensamente do que os homens. Muitas mulheres buscam resolver essa questão investindo em maior qualificação profissional, o que está alinhado com pesquisas da consultoria Catho indicando que as mulheres, em média, possuem mais anos de estudo e maior qualificação pós-graduação do que os homens (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

Existe também o trabalho recente de Oliveira (2024) onde concluiu-se que as mulheres possuem uma liderança mais afetiva muito provavelmente pelas suas criações de infância. Ainda, é possível notar que mesmo as mulheres com pouca idade já possuem experiência bem significativa atuando como líderes.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa é de natureza descritiva, tendo como objetivo deste estudo entender o assunto analisando as várias ideias e conceitos para sua síntese. Como Gil (2012) diz, a “pesquisa descritiva é realizada com o objetivo de entender, interpretar e detalhar as características de uma determinada questão ou população”. O foco dessas pesquisas foi nas características peculiares de uma população, fenômeno ou experiência em particular. Em geral, essa forma de investigação é de abordagem qualitativa, incluindo inúmeros métodos e técnicas práticos como observações em campo, entrevistas, experiências pessoais e histórias

de vida; juntamente à percepção da investigadora, possibilitando um entendimento particular e profundo e não apenas um conhecimento generalizado do tema (Denzin; Lincoln, 2006).

Para a realização da presente pesquisa, foi utilizado o método da História Oral Temática, pois segundo Meihy (2005) é uma abordagem que busca identificar e analisar temas recorrentes e significativos nas narrativas coletadas por meio de entrevistas e depoimentos. Diferente da história oral, a história oral temática focaliza temas específicos dentro das narrativas, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos contextos e significados atribuídos pelos entrevistados. Esse método possibilita captar a subjetividade e as percepções pessoais dos participantes, bem como a flexibilidade na condução das entrevistas, proporcionando uma visão holística do tema. Além disso, a História Oral Temática contribui para a preservação da memória coletiva, registrando as experiências e vivências da comunidade (Meihy, 2005), o que a torna ideal para este estudo, pois permite compreender de maneira profunda os desafios e as conquistas das mulheres líderes em seus espaços laborais.

Para realizar esta pesquisa, o método de história oral temática utiliza da técnica de entrevista em profundidade com roteiro de entrevistas sendo realizadas duas rodadas para ativar as memórias. A entrevista qualitativa desempenha um papel crucial ao permitir não apenas a coleta de informações detalhadas, mas também o acesso ao campo de memória das entrevistadas. A importância de realizar duas rodadas de entrevistas, no mínimo, justifica-se pela necessidade de explorar de maneira mais profunda as narrativas pessoais e os significados atribuídos pelas mulheres líderes aos seus percursos (Meihy, 2005, p. 61).

Para aplicar o roteiro de entrevistas em profundidade de acordo com Meihy (2005), foi fundamental conduzir as entrevistas de forma aberta e flexível, proporcionando aos participantes um espaço para compartilharem suas experiências, percepções e perspectivas em detalhes. Durante as entrevistas, foi importante criar um ambiente acolhedor e empático, incentivando os entrevistados a expressarem-se livremente. É importante explorar os temas propostos no roteiro, mas também estar aberto a novas questões que possam surgir durante a conversa, permitindo uma compreensão mais profunda do objeto de estudo (Meihy, 2005). Para esta pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista com perguntas abertas, onde na primeira rodada foram realizadas nove perguntas e na segunda rodada foram realizadas seis perguntas, como consta no Apêndice A.

A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Sant'Ana do Livramento-RS e as entrevistas foram realizadas com mulheres que ocupam cargos de liderança no setor público, sendo entrevistadas duas mulheres do setor estadual e três mulheres do setor municipal. No caso desta pesquisa, foram entrevistadas 5 mulheres, considerando as duas rodadas de entrevistas. O Quadro 1 ilustra a caracterização das mulheres líderes pesquisadas.

Quadro 1 – Caracterização das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Formação	Cargo	Tempo como líder
Líder 1	60	Administração	Coordenadora	14 anos
Líder 2	52	Direito	Coordenadora	5 anos
Líder 3	43	Educação do Campo	Secretária	3 anos
Líder 4	39	Graduada em História e Direito	Coordenadora	10 anos
Líder 5	54	Pedagogia	Diretora	29 anos

Fonte: elaborado pela autora.

As perguntas seguiram o roteiro estabelecido, conforme apresentado no Apêndice A. Para aplicação do instrumento de pesquisa, foram realizadas pesquisas presenciais com mulheres em cargos de liderança no setor público de Sant’Ana do Livramento, sendo utilizada a técnica de análise de narrativas que segundo Meihy (2005), o processo inclui transcrição, textualização e transcrição das entrevistas. Além disso, identificamos unidades de análise nas narrativas dos entrevistados e as codificamos de acordo com temas emergentes, proporcionando uma compreensão profunda das experiências e perspectivas das mulheres líderes estudadas. Em seguida, utilizamos a análise temática para agrupar os dados em categorias significativas, interpretando os resultados à luz do contexto social e histórico.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa análise foi dividida em quatro eixos analíticos. O primeiro irá tratar sobre a trajetória profissional de mulheres líderes no setor público. O segundo irá tratar sobre aspectos familiares e históricos na trajetória de mulheres líderes no setor público. Já o terceiro irá tratar sobre os aspectos da formação acadêmica e profissional na trajetória de mulheres líderes no setor público. E por fim, o quarto e último eixo irá tratar sobre os fatores que contribuem para o sucesso de mulheres em cargos de liderança no setor público.

4.1 Trajetória profissional de mulheres líderes no setor público

Neste eixo analítico, apresentamos uma visão geral sobre a trajetória de vida de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor público, destacando os principais aspectos que marcaram suas experiências e desenvolvimento para suas trajetórias profissionais. A trajetória profissional de mulheres em cargos de liderança no setor público é marcada por desafios, superações e reconhecimentos construídos ao longo de suas carreiras. As experiências das entrevistadas refletem tanto a persistência diante de obstáculos quanto a influência de contextos sociais e familiares que moldaram suas trajetórias. Por meio de suas histórias, é possível identificar marcos significativos que reforçam a complexidade e a riqueza de suas vivências.

A líder 1, com 14 anos de atuação no Instituto Geral de Perícias (IGP), destaca como sua experiência prévia na iniciativa privada contribuiu para assumir a liderança pública: *“Eu sempre trabalhei na área de recursos humanos e sempre ocupei cargos de gestão... foi um período importante porque me fez crescer profissionalmente e foi super útil para ocupar o cargo de liderança que ocupo hoje”*. Essa experiência foi decisiva para sua indicação ao cargo atual, destacando a importância da bagagem profissional e da postura proativa no desenvolvimento da sua carreira. Ao ser convidada para o cargo, ela abraçou a oportunidade como um desafio: *“Entendi como uma oportunidade de crescimento e de trabalhar numa área que eu gosto”*.

Já a líder 2 relata como sua trajetória foi construída a partir do acúmulo de experiência e do reconhecimento de seu comprometimento no setor público. Sem cargos anteriores de liderança formal, sua postura dedicada e responsável resultou na indicação para a posição de coordenadora papiloscópica: *“Aceitei como um desafio, uma oportunidade de crescimento profissional... foi uma forma de aplicar tudo o que eu já havia aprendido e de me dedicar ainda mais ao serviço público.”* Sua história mostra como a dedicação constante pode abrir portas e resultar em oportunidades significativas.

A trajetória da líder 3 se destaca por sua forte motivação para fazer a diferença. Ela construiu sua carreira em uma Secretaria Municipal, passando por diversos setores até ocupar um cargo de liderança formal: *“Sempre me oferecia para ajudar... fui ganhando a confiança dos gestores e dos colegas. As oportunidades surgiram naturalmente”*. O reconhecimento de

sua dedicação resultou em convites para cargos mais altos, algo que ela atribui ao seu amor pelo trabalho: *“Eu gosto muito do que eu faço... para mim, não importa a função, eu sempre busquei fazer o melhor e isso foi reconhecido”*. Sua história evidencia como a disposição em aprender e contribuir pode transformar uma trajetória profissional. Motivada pela vontade de “fazer as coisas acontecerem”, destacou-se pela sua disposição em ajudar e aprender em todos os setores. O cargo foi oferecido de forma natural, através do convite da sua gestora anterior, fruto do seu envolvimento e amor pelo trabalho.

A líder 4 atuou em cargos de liderança desde os 25 anos na área educacional, passando por diversos municípios e ocupando cargos de liderança em coordenações regionais. Aceitou os desafios na liderança pelo seu perfil nato e foi convidado para os cargos com base em seu currículo e experiência técnica. Com uma carreira consolidada na área educacional, demonstra que sua ascensão foi resultado de uma trajetória marcada por reconhecimento técnico. Desde jovem, ela assumia papéis de responsabilidade em atividades escolares e esportivas: *“Eu era atleta do vôlei, então geralmente era a líder da equipe... sempre tomei a frente nas situações.”* Essa postura foi sendo reconhecida ao longo de sua carreira, resultando em convites para posições de liderança em diferentes municípios e coordenações regionais. Sua fala reflete uma liderança natural consolidada por mérito e dedicação.

Por fim, a líder 5, que iniciou sua carreira no magistério em 1991, construiu uma trajetória marcada por superação e resiliência. Tornou-se vice-diretora de uma escola de forma inesperada, após a renúncia da diretora: *“Eu nunca imaginei que fosse assumir o cargo... as coisas foram acontecendo e eu aceitei o desafio”*. Com o tempo, foi eleita para várias gestões e convidada a integrar ao Conselho Municipal, reforçando seu comprometimento com a educação pública. Contudo, ela também enfrentou desafios relacionados ao machismo no ambiente profissional: *“Eu nunca tinha sentido essa questão até minha última gestão... percebi uma certa desconfiança por parte de alguns colegas”*. Sua história ilustra como a liderança feminina no setor público é frequentemente permeada por desafios adicionais impostos por questões de gênero.

Esses relatos reforçam os dados do IBGE (2024), que apontam que mulheres em cargos de gestão no setor público frequentemente são indicadas ou convidadas para tais posições, sem passar por processos de seleção abertos. As histórias das entrevistadas revelam como fatores como experiência profissional, dedicação, rede de contatos e reconhecimento pessoal são cruciais para a ascensão de mulheres nesses espaços. Nos próximos tópicos analíticos, exploraremos mais profundamente os elementos que influenciam suas trajetórias e os desafios enfrentados ao longo de suas carreiras.

4.2 Aspectos familiares e históricos na trajetória de mulheres líderes no setor público

As líderes entrevistadas destacaram a importância de figuras inspiradoras, como familiares e colegas de trabalho, na construção de suas trajetórias. Cada líder mencionou figuras que influenciaram sua visão sobre liderança. A líder 1 se inspirou em seu pai e em uma antiga gestora, que demonstravam responsabilidade e humildade. A líder 3 teve o pai como grande exemplo e inspiração, além da prefeita com quem trabalha. Em comum, todas se inspiraram em pessoas próximas que possuíam características de liderança, integridade e comprometimento.

Primeiramente, vemos que a principal influência é dos pais que foram modelos de responsabilidade e dedicação. Por exemplo, a líder 3 mencionou seu pai, que era sindicalista e a incentivou desde cedo, afirmando: *“Ele sempre me incentivou. Tu vai conseguir. E assim o meu pai foi um grande líder de tudo que ele participou. E eu acho que posso dizer com certeza. Ele foi minha grande inspiração”*.

Outro ponto analisado foi a experiência de liderança ainda na infância ou juventude, que ajudaram a moldar o perfil das participantes. Muitas delas já demonstravam traços de liderança desde cedo, assumindo papéis de responsabilidade em atividades escolares ou esportivas. Por exemplo, a líder 2 mencionou que organizava eventos escolares e frequentemente era escolhida como representante da turma, o que não só reforçou sua confiança, mas também a capacitou a trabalhar em equipe. Já a líder 4, que foi capitã do time de vôlei, destacou que essa experiência a ensinou a tomar decisões sob pressão e a motivar sua equipe a alcançar objetivos comuns.

Logo, observou-se que todas as líderes tiveram um papel significativo na construção de sua trajetória. Essas influências aparecem tanto em valores como disciplina, responsabilidade e determinação, quanto em uma herança familiar de trabalho e esforço. Para muitas delas, os familiares, especialmente os pais, foram exemplos de perseverança, seja por meio do trabalho comunitário, da dedicação à educação ou do papel de provedores.

A líder 1, por exemplo, lembrou do esforço do pai como provedor da família: *“O meu pai sempre foi muito responsável, e isso todos os irmãos herdaram. Então, [eu e] meus irmãos mais velhos... a gente teve que batalhar, estudar, correr atrás”*. Essa resposta destaca não apenas a responsabilidade familiar, mas também a ideia de que o esforço coletivo e a busca por educação foram fundamentais na formação de suas trajetórias, refletindo a importância das influências familiares no desenvolvimento de líderes. A líder 4 também relatou os seus pais como grandes influenciadores familiares:

É como eu disse da minha família, né, porque meu pai também foi secretário de obras, a minha mãe sempre foi muito voluntária em ações comunitárias, sociais... Tenho eles como referência e claro, alguns professores também que tive pela minha caminhada (Líder 4).

É importante destacar que esse apoio e inspiração dentro do núcleo familiar indicam que os valores familiares influenciaram significativamente suas trajetórias profissionais levando as mesmas a alcançarem cargos de liderança. Esses resultados se corroboram com os estudos de Canabarro e Salvagni (2015) e Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), que evidenciam os impactos de influências familiares na formação de liderança. Ainda, é destacado que a conciliação entre demandas familiares e profissionais é um desafio que as mulheres enfrentam na trajetória de liderança, sendo essencial o apoio familiar.

Para além da família, outro aspecto considerado foi a admiração profissional. A líder 3 mencionou que teve como um grande exemplo a atual prefeita com quem trabalha, pois foi uma influência importante para o seu desenvolvimento como líder, servindo como modelo de dedicação e gestão responsável. Esse tipo de inspiração se alinha com o que dizem Nogueira e Kubo (2013), discutindo sobre a importância de referências no exercício da liderança, especialmente para mulheres. Esses autores destacam que a proximidade com figuras de liderança facilita a internalização de valores e práticas de gestão, permitindo que as mulheres desenvolvam um estilo de liderança que reflete os melhores exemplos observados em seus modelos.

Ainda assim, a líder 1 destaca a diferença entre ser um "chefe" e ser um verdadeiro "líder", ressaltando que os gestores que a inspiraram tinham uma abordagem humana e ética em suas lideranças. Ela complementa que buscou inspiração em profissionais que lideravam com ética, empatia e capacidade de motivar suas equipes de forma respeitosa e humana, como fica evidenciado na fala seguinte:

Eu sempre me inspirei em pessoas que eu admirava, assim, um chefe que era um bom líder, não um chefe, um bom líder. Então, eu tive, graças a Deus, assim, sempre bons exemplos... esses bons exemplos me inspiraram a buscar ser sempre uma boa líder (Líder 1).

A líder 5 mencionou como referência figuras inspiradoras como suas colegas professoras e o filósofo e educador Paulo Freire, reconhecido por sua abordagem humanista e crítica da educação. Essa inspiração reflete a valorização de uma liderança pautada no diálogo, no respeito e na transformação social, características que Freire defendia como essenciais para o desenvolvimento coletivo. Isso se alinha com o que é defendido por Araujo, Heber e Batista (2020), sobre a importância de uma liderança humanizada e transformacional, que enfatiza o impacto positivo no ambiente de trabalho e no desenvolvimento das equipes.

4.3 Aspectos da formação acadêmica e profissional na trajetória de mulheres líderes no setor público

As líderes entrevistadas indicaram diversos aspectos que influenciaram suas conquistas nos cargos de liderança, entre os quais estão os seguintes fatores: a persistência na formação acadêmica, a experiência acumulada e a dedicação ao trabalho. A experiência acumulada foi, especialmente, destacada como um fator determinante para alcançar posições de liderança e lidar com as complexidades inerentes ao setor público, como destaca a líder 1:

Eu sempre trabalhei na área de recursos humanos e ocupava cargos de gestão nas empresas que passei. Foram muitos anos de aprendizado, de erros e acertos. Cada experiência me preparou para lidar com situações complexas, desenvolver estratégias e liderar pessoas. Quando fui convidada para assumir o cargo no setor público, senti que tudo o que eu havia construído antes fazia sentido. Não foi sorte, foi dedicação e uma construção contínua de conhecimento e prática (Líder 1).

A formação foi apontada como um elemento essencial para alcançar melhores oportunidades e desenvolver competências técnicas. A líder 1 destacou, por exemplo, a importância de concluir uma faculdade, especialmente após considerar a exigência do mercado de trabalho. Em suas palavras: *“Quando eu me mudei pra Rio Grande, eu cheguei lá já mais velha, mais madura, eu digo, tem que terminar uma faculdade pra tu poder buscar uma melhor colocação no mercado de trabalho”*. Isso se corrobora com o estudo de Oliveira (2024) ao ressaltar que a formação acadêmica e as experiências profissionais acumuladas são fundamentais para que as mulheres alcancem cargos de liderança no setor público. Muitas das entrevistadas em sua pesquisa buscaram qualificação adicional, enfrentando preconceitos e desconfianças, mas utilizando a educação como estratégia para fortalecer sua especialização e competência para superação de barreiras impostas pelo gênero e no acesso a posições de liderança.

Já a líder 4 mencionou a relevância de sua formação acadêmica para o desenvolvimento de competências no exercício de liderança: *“A formação acadêmica me deu a base necessária para lidar com questões específicas e tomar decisões com mais segurança. Sem esse conhecimento técnico, acho que seria bem mais difícil atuar na liderança de forma eficaz”*. Esses fatores se corroboram com as discussões de Moreira *et al.* (2024) e Araújo, Heber e Batista (2020) que identificam a dedicação e as habilidades como fundamentais para a ascensão de mulheres em cargos de liderança.

Ainda, podemos relacionar a fala da entrevistada com o que diz Thimóteo, Zampier e Stefano (2015), para quem a qualificação formal contribui muito para fortalecer a autoconfiança e a capacidade técnica das mulheres, facilitando os desafios enfrentados e permitindo que mulheres em cargos de lideranças sejam vistas como competentes e confiáveis. Além disso, Cavalli (2019) também relata que a formação acadêmica oferece um diferencial, proporcionando às mulheres líderes uma base de conhecimento e uma postura segura.

A líder 2 ressaltou que sua formação em Direito foi essencial para assumir o cargo de liderança na área de perícias, especialmente no setor criminal, como evidenciado na seguinte fala:

O curso de Direito foi muito importante nessa área criminal... tudo envolve questões burocráticas e legais, o que me deu uma base para lidar com as responsabilidades e os desafios. Porque ser papiloscópico exige uma responsabilidade gigantesca, já que identificar um corpo para uma família é algo muito gratificante, mesmo que seja em um contexto triste (Líder 2).

A mesma relatou que a sua experiência acumulada foi fundamental em sua trajetória de liderança. Esse acúmulo de experiências permitiu que ela fosse promovida para o cargo devido ao seu conhecimento e dedicação ao trabalho. Isso reflete o que diz Gomes Neto *et al.* (2024), destacando a importância da experiência acumulada e da qualificação técnica para o sucesso em cargos de liderança, uma vez que permitem ao líder adquirir conhecimento prático e construir uma reputação de confiança e habilidade em lidar com complexidades da função.

4.4 Fatores que contribuem para o sucesso de mulheres em cargos de liderança no setor público

As líderes entrevistadas destacaram uma combinação de características pessoais e capacidades adquiridas que desenvolveram ao longo de suas jornadas para alcançarem sucesso em cargos de lideranças. Também compartilharam as suas percepções sobre como as equipes as veem, pois embora sejam vistas como exigentes e firmes, também são reconhecidas pela dedicação e pelo comprometimento por suas equipes. Nesse sentido, a líder 1 e a líder 5 tiveram respostas semelhantes destacando a importância de uma liderança mais rígida, mas comprometida a ajudar suas equipes. Isso fica claro na fala: “*Eu sou exigente, mas ao mesmo tempo eu estou presente, eu me coloco à disposição [...] e não se trata de exigência e sim de estar para ajudar sempre as pessoas, né, quando elas precisam de mim eu poder auxiliar*” (Líder 1). Além disso, essa questão pode ser evidenciada na seguinte fala:

Eu acredito que fui muito conciliadora, ouvindo o outro, coisa que não foi sempre assim, foi um amadurecimento pois colocar um ponto de vista não é fácil, sempre trabalhei com firmeza, mas sempre com respeito [...] então, isso é uma coisa que... eu aprendi a fazer (Líder 5).

Ambas entrevistadas destacaram a importância de uma liderança com firmeza e respeito, mostrando a valorização dessa postura, porém, com disponibilidade para colaborar, ouvir e ajudar a sua equipe. Esses resultados se coadunam com Nascimento (2018), ao afirmar que esse estilo de conduzir se alinha com a liderança transformacional e humanizada, que é crucial para construir um ambiente de confiança e respeito.

Uma semelhança encontrada nas falas das entrevistadas sobre os desafios na primeira experiência como líder foi a necessidade de se impor e ganhar o respeito da equipe, especialmente em ambientes com obstáculos burocráticos, culturais ou de gênero. Todas mencionaram, de alguma forma, que lidar com a resistência de colegas ou subordinados e enfrentar a desconfiança inicial foram desafios marcantes em suas trajetórias, com destaque na fala da líder 2:

Uma, por ser mulher, que às vezes tu tem que te impor, né? que muitas vezes, como eles veem que é uma mulher, eles tentam passar por cima, digamos assim. E pra conseguir que as coisas aconteçam de uma maneira equitativa e com fluxo normal, você tem que te impor. Então, a melhor coisa pra não se incomodar nesse

tipo de cargo é seguir diretrizes e ter pulso firme. Mesmo que seja tachada como brava, má, arrogante, etc (Líder 2).

A fala da líder 2 que menciona a necessidade de importância para ser respeitada em um ambiente predominantemente masculino e as dificuldades relacionadas aos estereótipos de gênero, corroboram com os estudos de Hryniewicz e Vianna (2018). Além disso, Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) abordam o impacto do preconceito e a necessidade de pulso firme para que as mulheres sejam levadas a sério em cargos de liderança. Essas autoras ressaltam a importância de uma postura assertiva para superar resistências e construir uma liderança respeitada em ambientes de trabalho desafiadores. O resultado deste estudo se corrobora com o estudo recente de Oliveira (2024), que também destaca a presença de desafios como preconceitos de gênero, desigualdades estruturais e a necessidade de qualificação adicional.

À medida que as líderes adquiriram experiências, os desafios mudaram, tornando-se o foco menos em conquistar respeito e mais sobre gerenciar as demandas recebidas. A líder 3 passou por preconceitos em sua primeira experiência, principalmente pelo fato dela não ser professora, o que gerou resistência de alguns colegas. Com o tempo e a experiência, ela passou a se preocupar menos com essas percepções externas e a focar mais no impacto do seu trabalho e na qualidade de suas entregas. Hoje, ela enfrenta os desafios com maior segurança e certeza, sem se deixar abalar pelas críticas: *“Hoje [...] eu sei quem eu sou. Eu sei o trabalho que eu faço. [...] Eu sei todas as dificuldades que a gente passa e o quanto nos dedicamos. Então, qualquer narrativa contra a minha pessoa, pra mim, é indiferente. [...] Eu mostro com o trabalho”* (Líder 3).

A líder 4 também teve os seus desafios no início da sua jornada relacionados à burocracia e à lentidão dos processos administrativos no setor público. Esses obstáculos exigiam que ela se adaptasse aos princípios legais e burocráticos, muitas vezes em desacordo com as expectativas de rapidez por parte de colegas e subordinados. Com o tempo, porém, a experiência trouxe a ela uma abordagem mais tranquila e segura, permitindo que ela enfrentasse esses desafios com maior maturidade e equilíbrio:

Eu acho que a maneira como a gente enfrenta e resolve, soluciona os problemas é diferente, exatamente pela experiência profissional que a gente vem adquirindo a cada ano. Pois a primeira experiência traz aquela insegurança, aquele medo, né, mas com o passar do tempo a gente só percebe, assim, tu entras segura, tu tem mais a tua maturidade no trabalho, né, na tua profissão, faz com que tu encare de outra forma e veja que as coisas não sejam fáceis, mas fica mais tranquilo de conduzir, com certeza (Líder 4).

Ambas as líderes 3 e 4 passaram de uma fase inicial de adaptação e superação de preconceitos ou obstáculos burocráticos para uma abordagem mais segura e madura. Esse desenvolvimento está alinhado ao que Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) descrevem sobre a importância da experiência na liderança, ao destacar que a prática e o tempo trazem uma visão mais estratégica, ajudando os líderes a enfrentar desafios com mais resiliência e a focarem no impacto de seu trabalho. Os resultados deste estudo corroboram os resultados de Oliveira (2024), que apontam a resiliência, a dedicação e a experiência prática como fatores centrais para o sucesso de mulheres líderes no setor público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral compreender como ocorre a trajetória de vida de mulheres em cargos de liderança no setor público na cidade de Sant’Ana do Livramento. Concluiu-se que a maioria dessas mulheres ingressam em cargos de posições de liderança através de convites ou indicações, mas conseguem construir suas carreiras fundamentadas na

dedicação, na influência da formação acadêmica e na experiência prática, o que fortalece sua competência e autonomia. As entrevistadas ressaltaram o papel essencial do apoio familiar e de figuras inspiradoras em suas jornadas, superando desafios com resiliência e adotando um estilo de liderança humanizado e participativo, o que favorece o reconhecimento e a valorização de seu trabalho.

Além disso, o primeiro objetivo específico foi analisar aspectos familiares e históricos que impactaram na trajetória de vida das mulheres entrevistadas. Foi possível observar que o apoio de figuras familiares, como pais e outros parentes, foi fundamental na construção de uma visão positiva sobre liderança e na motivação para assumir responsabilidades. Esses laços familiares foram fontes de inspiração, servindo de exemplo de resiliência e responsabilidade, o que moldou a determinação dessas mulheres em suas carreiras.

Já o segundo objetivo específico foi identificar os aspectos de formação acadêmica e profissional que contribuíram para que essas mulheres atingissem posições de liderança. Notou-se que a formação acadêmica não apenas proporcionou um diferencial, mas também trouxe confiança, sendo considerado pelas entrevistadas uma base fundamental para enfrentar os desafios e realizar as suas funções com eficácia. A dedicação ao desenvolvimento profissional foi importante, pois agregou competências que aliadas a experiência prática, auxiliaram no fortalecimento de suas habilidades e ampliaram as oportunidades.

O terceiro e último objetivo específico foi identificar os fatores que contribuem para o sucesso dessas mulheres líderes em cargos de liderança. Foi possível identificar que características como a resiliência, a determinação e um estilo de liderança humanizado foram fundamentais na trajetória de vida das líderes. A liderança feminina evidenciada nas entrevistas caracteriza-se por uma abordagem participativa e empática, destacando-se por promover o bem-estar das equipes e construir um ambiente de confiança, o que, segundo as próprias líderes, foi essencial para o sucesso e reconhecimento em suas trajetórias e afirmam que “ser autêntica e valorizar a equipe” são diferenciais que fortalecem o vínculo com os seus liderados.

Como limitações da pesquisa, foi possível identificar algumas dificuldades significativas que impactaram a coleta de dados. A principal dessas limitações foi o acesso a mulheres em cargos de liderança, que se mostrou um desafio complexo. Muitas dessas líderes possuem agendas extremamente intensas devido às suas responsabilidades profissionais, o que dificultou a conciliação de horários para as entrevistas. Além disso, a pesquisa envolveu duas rodadas de entrevistas, o que complicou ainda mais a organização logística das entrevistas, considerando que a disponibilidade dessas mulheres é limitada. Isso resultou em múltiplos cancelamentos e reagendamentos, muitas vezes devido a imprevistos profissionais que, inevitavelmente, impactaram o andamento da coleta de dados. Essa situação gerou uma sensação de frustração, pois a dificuldade de engajamento pode refletir uma falta de tempo ou até uma resistência em se comprometer com pesquisas acadêmicas, o que torna ainda mais difícil o avanço da pesquisa.

Essas limitações, embora desafiadoras, são comuns em estudos com sujeitos em posições de liderança, que frequentemente enfrentam pressões e exigências em várias frentes. O impacto disso foi claro na obtenção de dados consistentes e completos, com algumas entrevistas precisando ser adiadas ou até mesmo canceladas. Em consequência, o tempo de coleta de informações foi significativamente prolongado, afetando a fluidez e a eficácia do processo. Portanto, enquanto essas dificuldades podem ser vistas como limitações metodológicas, elas também ilustram as realidades práticas ao realizar pesquisas com líderes em ambientes de alta demanda. Superar essas limitações exigiria, idealmente, mais tempo e planejamento para garantir a participação de todos os indivíduos necessários, além de uma maior flexibilidade para lidar com imprevistos.

Por fim, como sugestões futuras de pesquisa, seria de grande relevância aprofundar o estudo sobre as trajetórias de mulheres que ocupam cargos de liderança no setor público por meio de convites ou indicações. Esse tema mostrou-se marcante neste estudo, revelando que a indicação funciona muitas vezes como uma forma de reconhecimento de competência e confiança, mas também levanta questões sobre o acesso meritocrático a esses cargos. Pesquisas futuras podem explorar como o ingresso por indicação impacta a percepção de legitimidade e autonomia dessas líderes, bem como a forma como elas constroem autoridade e respeito junto às suas equipes.

Além disso, sugere-se uma investigação focada nos desafios enfrentados por essas mulheres indicadas ou convidadas, principalmente para entender se enfrentam pressões diferentes das mulheres que ocupam cargos de liderança por meio de processos seletivos ou eleitorais. Estudos futuros poderiam analisar se o fato de serem indicadas interfere em sua autonomia nas decisões e no reconhecimento externo, ou se traz impactos na segurança profissional. Essas investigações possibilitariam uma compreensão mais aprofundada do papel das indicações na trajetória de mulheres em cargos de liderança e poderiam contribuir para o desenvolvimento de políticas que promovam equidade e valorização de competências no setor público, ampliando as oportunidades para mulheres por diferentes vias de ingresso.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ernestina da Silva.; SILVA, Solange Maria da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Uma revisão integrativa sobre a liderança feminina no setor público: desafios, estilos e impactos. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO. *Anais...*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2024.

ARAÚJO, Ione Maria Santos; HEBER, Florence; BATISTA, Karen. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 73–98, 22 jan. 2020.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública, v. 7).

CANABARRO, Janaina Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88–110, 1 ago. 2015.

CAVALLI, Franciele. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. Orientadora: Jussania de Fátima Albé. 2019. 67 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Curso de Relações Públicas, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; MIRANDA, Liliansa Carneiro de. Desigualdade de Gênero no Trabalho: Reflexos nas Atitudes das Mulheres e em sua Intenção de Deixar a Empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em Cargos de Liderança e os Seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 13 abr. 2021.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOPES, Kamile Silva Metzker.; MACIEL, Gustavo Nunes. Liderança Feminina: um Movimento em Constante Construção. **Revista Interface**, v. 18, n. 1, p. 132-156, jan./jun. 2021.

COSTA, Laura Pereira da. **Gestão, gênero e preconceito**: as experiências e desafios vivenciadas por mulheres na atual gestão pública de Santana do Livramento/RS. Orientadora: Gabriela Cappellari. 2019. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Pública) – Curso de Gestão Pública, Campus Santana do Livramento, Universidade Federal do Pampa, Sant’Ana do Livramento, 2019.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs). **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 432 p.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GOMES NETO, Manoel Bastos; SILVEIRA, Emanuelle Araújo; FERREIRA, Tiago Henrique; TEODÓSIO, Armino dos Santos de Sousa; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. Os Desafios de Gênero no Exercício da Liderança Feminina em Empreendimentos na Economia Solidária. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 1, p. 5–27, 2024.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

HSM Management. Panorama Mulheres 2023. **Revista HSM Management**, 2023. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/panorama-mulheres-2023/> >. Acesso em: 09 jun. 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

ISHIZAWA, Anne Karine de Cavalcante; BORRO, Dayhane Summer Golle; ENDO, Gustavo Yuho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Liderança Feminina nas Organizações: a Percepção dos Discentes do Curso de Administração. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 11, p. e0388, 28 fev. 2021.

LIMA, Lucas Loureiro de Barros. **A masculinização da mulher líder no Brasil**: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. Orientador: Filipe Sobral. 2011. 62 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126-137, jan./fev. 2011.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom. **Manual de história oral**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

MIRANDA, A. S. **Trajatória de mulheres que ocupam cargos de liderança na região centro-sul do estado do Rio Grande do Sul**. Orientadora: Betina Magalhães Bitencourt.

2023. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Unidade Universitária em Tapes, Tapes, 2023.

MOREIRA, Pricila Scalioni; BOT, Ana Lígia Abreu; SILVA, Julia Caciano da; PEREIRA, Michelle Morelo. “Mesmo Mais Qualificada Sou Questionada Enquanto Líder”: Uma Análise Quali-Quantitativa Dos Desafios Das Mulheres Líderes. **Revista Feminismos**, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2024.

NASCIMENTO, Marileide Alves. Gestão Feminina: a Liderança Feminina nas Organizações Brasileiras. **Ideias e Inovação - Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57–57, 2018.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 114–133, 2013.

OLIVEIRA, Rafael Tarabal. **Trajetória de carreira de mulheres em cargos de liderança no setor público**. Orientadora: Carolina Freddo Fleck. 2024. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Pampa, Sant’Ana do Livramento, 2024.

RABELLO, Fabricia Braga; STOCKER, Fabricio. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. **Publicações da Escola Superior da AGU**, [S. l.], v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3536>. Acesso em: 14 nov. 2024.

REZENDE, Fernanda Versiani; CARVALHO NETO, Antônio Moreira; TANURE, Betania. A Percepção dos Executivos e das Executivas Sobre Estilos de Liderança. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres Brasileiras em Posições de Liderança: Novas Perspectivas para Antigos Desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, vol. 16, n. 1, abr. 2011.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguieira de; SILVA, Elisângela Leandro da. Liderança Feminina: A Imagem da Mulher Atual no Mercado Corporativo das Organizações Brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SIMPLÍCIO, Julie Magdalle Silva. **Empoderamento da mulher líder: desafios emergentes no varejo do Rio Grande do Norte**. Orientador: Marcelo Rique Carício. 2023. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO, Silvio Roberto. A Atuação Feminina em Cargos de Liderança: A Realidade de Algumas Empresas de uma Cidade da Mesorregião Central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 53, 2015.

WEYMER, Alex Sandro Quadros; SCHUBER, Katrine Juliane; ESKENAZI, Andrea Sarria; MARTINS, Paola Aparecida de Lima. A Contribuição de Mulheres Líderes no Nível de Comprometimento Organizacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados sociodemográficos:

Idade:

Procedência/Naturalidade:

Formação Acadêmica:

Tempo de trabalho:

Tempo atuando como líder:

Primeira rodada:

1. Conte-me há quanto tempo tu atua como líder.
2. Quantos trabalhos já realizou em cargos de liderança?
3. O que te motivou, na época, a assumir o primeiro cargo de liderança?
4. Como foi para consegui-lo?
5. Quais foram os principais desafios com essa primeira experiência?
6. Com o passar dos anos e a experiência como líder, os desafios mudaram ou não? Por que você acha isso?
7. Poderia me contar quais pessoas, ao longo da tua trajetória, mais te inspiraram a ser líder. Por quê?
8. Poderia relatar alguma lembrança de infância ou adolescência em que atuou como líder.
9. Quais são as suas características atuando como líder?

Segunda rodada:

10. Poderia relatar sobre influências familiares na tua história para ter virado líder.
11. Na sua opinião, qual a influência da sua formação acadêmica para ter assumido o(s) cargo(s) de liderança?
12. A partir da sua experiência, quais foram os fatores que mais contribuíram para ter alcançado cargo de liderança?
13. Poderia relatar se há mais alguma pessoa que te inspirou a ser líder que você tenha esquecido de mencionar.
14. Poderia relatar alguma outra lembrança de infância ou adolescência que tenha lembrado na qual atuou como líder.
15. Como você acha que os outros te enxergam neste cargo de liderança?