HISTÓRIAS DE VIDA DE MULHERES LÍDERES: DESAFIOS CONTEXTUAIS EM UMA CIMENTEIRA

Deborah Monteiro[1]
Rafaella Cristina Campos[2]
Odemir Vieira Baeta[3]

1 Universidade Federal de Lavras/UFLA – DAMonteiro@intercement.com
2 Universidade de São Paulo/USP – rafaella_ccampos@hotmail.com
3 Universidade Federal de Viçosa/UFV – odemirbaeta@ufv.com.br

Resumo
Este estudo tem como objetivo conhecer as narrativas femininas sobre contextos e vivências em cargos de gestão em unidades industriais no ramo cimenteiro. Por meio do objetivo específico, pretende-se identificar como suas trajetórias se desenvolvem enquanto gestoras no ambiente fabril. A pesquisa é exploratória de abordagem qualitativa. Para o levantamento dos dados, foi realizada uma análise documental e aplicação de um grupo focal com três mulheres que ocupam cargos como gerentes e coordenadora, permeado por um roteiro de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Por meio das respostas adquiridas, infere-se que a promoção de condições igualitárias, ambientes mais inclusivos e que levem em consideração a história, a trajetória e características intrínsecas de cada, é um desejo inerente de todas. O principal desafio apontado em suas vivências foi o de conciliar trabalho e família principalmente na experiência da maternidade. Por fim, ressalta-se que o trabalho contínuo de inserção de mais mulheres no mundo industrial reflete um trabalho genuíno de mudanças de paradigmas que pode acontecer de forma estruturada e contínua com a finalidade de tornar uma questão praticável e não estabilizada no discurso das organizações.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Mulheres.

1. Introdução

Recorrendo à história da mulher brasileira no que tange a um percurso permeado por contendas, receios e conquistas é possível evidenciar que na época colonial o seu papel era basicamente de ser mãe e esposa. Somente após o advento das escolas e o surgimento do magistério no final do século XIX, foi possível obter empregos conceituados (Santos e Tanure, 2015). Atualmente, a participação da mulher no mercado de trabalho vem se intensificando permitindo alcançar espaços cada vez maiores em busca do rompimento de desigualdades ainda existentes.

À vista disso, entre os anos de 2014 e 2019, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho cresceu progressivamente e atingiu 54,34% em 2019. Porém, a taxa de desemprego das mulheres ainda é superior à dos homens. Em 2021, 51,56% das mulheres estavam empregadas e entre os homens, esse índice foi de 71,64% (FGV-IBRE, 2022).

No que tange ao universo da mulher no mercado de trabalho industrial, atualmente elas representam 32% da força de trabalho fabril (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial- ABDI, 2022). Esse número vem aumentando em relação aos anos anteriores, entretanto, pode-se inferir que ainda existe um percurso intenso na conquista de maior espaço nas indústrias a fim de alcançar representatividade expressiva do referido gênero. No que

concerne à taxa de participação feminina em cargos gerenciais, somente 29% dos cargos de liderança nas indústrias do Brasil são ocupados por mulheres contra 71% ocupados pelos homens. Diferentemente do setor industrial, em relação aos outros setores da economia brasileira, as mulheres representam 46,7% das funções de liderança (Confederação Nacional da Indústria- CNI, 2023).

Dentro do setor industrial, analisando mais especificamente o mercado de trabalho cimenteiro, várias das atividades das áreas de produção, manutenção, elétrica, engenharia, ensacamento, carga e descarga de caminhões, movimentação de materiais, dentre outras atividades, são executadas majoritariamente com mão de obra masculina. Mesmo que a indústria cimenteira integre atividades braçais e que exigem maior esforço físico, isso não pode anular a inserção, atração e participação das mulheres na cadeia produtiva do cimento. Ademais, a presença de liderança feminina nesse setor pode contribuir com decisões estratégicas, negociações, resoluções de conflitos, alcance de resultados, dentre outros aspectos (Sobral e Ribeiro, 2018).

Diante disso, a presente pesquisa visa responder a seguinte pergunta: como que as mulheres constroem suas trajetórias de gestão, considerando o desafio entre adequação ao contexto e autodesenvolvimento para maior desempenho de sua liderança? O argumento parte do pressuposto de que este alinhamento não é fácil, o desenvolvimento é necessário e ao mesmo tempo, por de traz do cargo e do lugar ocupado, há um ser humano, uma mulher, com ambições e desejos que são renegociados cotidianamente para construir uma carreira e uma vida que ela considera bem-sucedida, e até mesmo o conceito de sucesso pode ser pluralista mediante diferentes perspectivas de vida (Cunha e Spanhol, 2014).

Portanto, o objetivo geral desse estudo é conhecer as narrativas femininas sobre contextos e vivências em cargos de gestão em unidades industriais no ramo cimenteiro. Por meio do objetivo específico, pretende-se identificar como suas trajetórias se desenvolvem enquanto gestoras no ambiente fabril.

O tópico a seguir apresentará o percurso metodológico da pesquisa evidenciando o caráter qualitativo empregado, a caracterização dos sujeitos, o procedimento de coleta de dados e o escopo bibliográfico definido.

2. Percurso Metodológico

Esse tópico está subdividido em quatro seções que delineiam o percurso metodológico para a elaboração dessa pesquisa levando em consideração os critérios éticos no que concerne a interação com seres humanos e as orientações institucionais da Universidade de São Paulo (USP) em parceria com o Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE). O projeto proveniente desse trabalho de conclusão de curso (TCC), foi submetido à análise pelo Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) e aprovado mediante comprovante de submissão CAAE 69180423.9.0000.9927.

A primeira seção desse tópico descreve a caracterização da pesquisa como de natureza qualitativa sustentada pela análise de conteúdo e a narrativa. A segunda seção apresenta a caracterização dos sujeitos desse estudo. A terceira destaca os procedimentos e etapas para coleta de dados. Por fim, a quarta seção retrata sobre os critérios de escolha do acervo bibliográfico que sustenta a base para o embasamento do tema em trabalhos acadêmicos e científicos da atualidade.

2.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos seus fins ou objetivos, como exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo prover à pesquisadora maior contato e conhecimento com um determinado tema ou problema de pesquisa, ajudando a estabelecer prioridades e a deixar claros alguns conceitos (Mattar, 2005). A pesquisa exploratória descreve precisamente determinada situação, permitindo descobrir a relação existente entre os elementos que a compõem (Vergara, 2005). Assim, tem-se como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (Gil, 2022).

Dessa forma, quanto à sua abordagem, este estudo classifica-se como de natureza qualitativa. Essa modalidade é de caráter interpretativo em que os pesquisadores estudam os fenômenos dentro de seus contextos naturais buscando entendê-los por meio dos significados que as pessoas lhes atribuem (Denzin e Lincoln, 2018).

Considerando o objeto de estudo, a pesquisa qualitativa se torna adequada no sentido de que as trajetórias em cargos de liderança dentre diversos outros aspectos em âmbitos organizacionais, devem ser investigados de maneira aprofundada partindo do pressuposto de que por meio de suas representações vivenciais é possível conhecer como esses sujeitos se relacionam no seu cotidiano, destacando seus papéis e complexidades dentro de suas próprias trajetórias (Bauer e Gaskell, 2008).

Através da investigação dos contextos e vivências de mulheres em cargos de gestão é possível inferir que a análise de conteúdo se torna a mais adequada para a análise dos dados coletados. Essa técnica de pesquisa trabalha com a palavra e permite produzir encadeamentos do conteúdo da comunicação de um texto extensivo ao seu contexto social, de maneira objetiva e prática (Caregnato e Mutti, 2006).

Assim, levando em conta a metodologia qualitativa e a análise de conteúdo dentro dos estudos organizacionais, elege-se o delineamento da narrativa. A narrativa concerne em juntar um conjunto de histórias sobre um assunto estipulado a fim de conhecer um fato singular. Constitui, portanto, uma modalidade de pesquisa em que a própria história dos indivíduos é o objeto de estudo (Gil, 2022). Isto posto, essas primazias são sustentadas pelo fato de que por meio das narrativas de vidas de mulheres que ocupam cargos de lideranças, será possível conhecer diversos fenômenos de forma imersiva no que tange às suas vivências, práticas de gerenciamento e dilemas encontrados em seus contextos de atuação.

Após a caracterização e definição dos métodos dessa pesquisa, a seção a seguir descreverá o perfil dos sujeitos estudados.

2.2 Sujeitos da Pesquisa

Para entender o contexto no qual as mulheres líderes estão inseridas, faz-se necessário conhecer a densidade demográfica da organização em que elas atuam. Com isso, na Tabela 1 é possível observar a representatividade de cada extrato demográfico em relação ao todo. A organização é do ramo cimenteiro presente no mercado há mais de 50 anos e possui 2.103 colaboradores ativos incluindo estagiários, menores aprendizes e expatriados. 20,16% do quadro de colaboradores está representado pelo sexo feminino (424). Desse total, 61 mulheres ocupam cargos de liderança dentro da organização, sendo corporativo e unidades industriais. Desse total, apenas 6 mulheres ocupam cargos de gestão dentro das unidades industriais. Isso posto, o objeto do presente estudo foca-se nesses 9,83% da representação feminina dentro das fábricas que ocupam cargos de coordenação e gerência. É importante frisar que a organização

estudada possui mulheres em cargos de supervisão, porém, atuantes somente no corporativo e não nas fábricas.

Tabela 1. Densidade demográfica da organização estudada

Extrato demográfico	Total	Representação
Quantidade de pessoas na organização	2103	100,00%
Quantidade de mulheres	424	20,16%
Quantidade de mulheres líderes na organização	61	14,38%
Quantidade de mulheres líderes em cargos de gestão nas unidades industriais	6	9,83%
Quantidade de mulheres que ocupam cargos de gerência nas unidades industriais	5	83,33%
Quantidade de mulheres que ocupam cargos de coordenação nas unidades industriais	1	16,66%
Quantidade de mulheres que ocupam cargos de supervisão nas unidades industriais	0	0%

Fonte: Dados originais da pesquisa

De acordo com os dados acima, 6 gestoras nas unidades industriais de um universo de 424 mulheres conforme aponta a Tabela 1, demonstra que ainda há pouca representação feminina nas unidades fabris dessa organização.

Para este estudo será levado em consideração a amostragem não probabilística do tipo por conveniência, que possibilita os pesquisadores selecionarem pessoas disponíveis a participarem da investigação (Cooper e Schindler, 2016). Logo, de uma população formada por 6 colaboradoras líderes nas unidades industriais, foi possível abordar somente 2 gerentes e 1 coordenadora devido indisponibilidade das outras possíveis voluntárias.

Após a definição da amostra, é possível observar no Quadro 1 a caracterização de cada voluntária da pesquisa mencionando o tempo em que trabalha na organização, nível de formação, estado civil, dentre outros dados.

Além de preservar suas identidades, optou-se por utilizar nomes fictícios de flores no contexto feminino porque simbolizam elegância, vivacidade, delicadeza e sensibilidade.

Quadro 1. Caracterização dos perfis das entrevistadas

Nome Fictício	**Idade**	**Cargo**	**Tempo de Empresa**	**Tempo no cargo**	**Formação**	**Estado Civil**	**Dependentes**
Orquídea	39 anos	Gerente de Moagem	17 anos	2 anos	Graduação em Química e Engenharia de Produção; MBA em Gestão Ambiental	Casada	3
Tulipa	37 anos	Gerente Industrial	17 anos	6 anos	Graduação em Química; Pós-Graduação em Gestão de Pessoas e Gestão Financeira	Casada	1
Azaleia	37 anos	Coordenadora de Meio Ambiente	11 anos	1 ano	Técnica em Segurança do Trabalho; Graduação em Administração; Pós-Graduação em Engenharia Ambiental	Casada	1

Fonte: Dados originais da pesquisa

Contudo, o universo industrial para mulheres tem foco para pesquisa devido se tratar de um ambiente majoritariamente masculino e ainda possuir pouca inclusão delas em cargos de

liderança, assim como mostra a Tabela 1. Além disso, mediante os avanços tecnológicos atuais, as reflexões e práticas de uma cultura mais inclusiva e diversificada, faz-se necessário que as organizações não somente as industriais, repensem seus processos internos tomando como pauta a igualdade de condições de trabalho como ponto chave para o alcance de melhores resultados.

2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Nessa seção serão descritos os procedimentos para coleta de dados do estudo.

Uma das técnicas adotadas para essa coleta foi o estudo documental. Este, caracteriza-se como uma fonte cerceada a documentos, sendo eles escritos ou não, fomentando o que se denomina de fontes primárias (Lakatos e Marconi, 1991). Outrossim, a aplicação de grupos focais também foi adotada como metodologia para coleta de dados. Diferentemente da entrevista semiestruturada individual que possibilita discorrer sobre o tema como se fosse uma conversa informal com respostas espontâneas (Boni e Quaresma, 2005), os grupos focais através de entrevistas coletivas possibilitam a interação grupal em ambientes favoráveis para a manifestação de diversos pontos de vistas e percepções (Minayo, 2000). Vale ressaltar que, as entrevistadas fazem parte da rede de contatos da pesquisadora o que proporciona criar uma relação de confiança e segurança no momento de explicitar seus relatos.

A priori, o desenvolvimento da pesquisa só foi autorizado após aprovação do comitê de ética envolvendo pesquisas com seres humanos em que ambas as partes, pesquisadora e voluntárias, sejam respaldadas pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (T.C.L.E.). Depois da liberação por parte da organização para a coleta dos dados, liberação essa que demorou aproximadamente 1,5 mês por perpassar vários departamentos internos, foi estabelecido contato com a amostra pretendida e feito o agendamento das entrevistas mediante a formação de 1 grupo focal com 3 pessoas nesse grupo. Devido diversas localizações das participantes, essa coleta se deu online com duração de no máximo 60 minutos. Para a condução dessa investigação, houve gravação da reunião por meio da plataforma *Microsoft Teams* o que contribuiu para a transcrição das falas posteriormente.

É possível que no momento de implementação dessas entrevistas e coleta dos relatos possa ser evidenciado um certo desconforto por parte das entrevistadas, visto que, suas falas possam provocar efeitos de sentido de repulsa. Isto é, elas podem não reconhecer o relato como algo potencialmente público ou repensar a vivência que relata (re)significando-a como algo constrangedor. Não aconteceu nesta pesquisa a necessidade de suspensão de coleta de dados, mas em caso positivo, a interrupção da coleta é feita imediatamente podendo aguardar por um momento ou ser reagendada futuramente.

O roteiro de questões que nortearam a discussão dos grupos segue em apêndices nesse TCC.

Após relatar como será foi feita a coleta de dados, na seção a seguir será descrito os critérios de definição do escopo bibliográfico que sustentará as análises dessa pesquisa.

2.4 Escopo Bibliográfico da Pesquisa

Inicialmente foi realizada uma pesquisa no *site* do Periódico CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), em que, por meio do Acesso CAFe (Comunidade Acadêmica Federada) foi possível obter uma pesquisa bibliográfica baseada em diversas publicações nacionais e internacionais. Essa escolha se deu pelo fato de que os

periódicos são validados pela comunidade acadêmica levando em considerações critérios éticos e científicos, são revisados por pares, é exigida a identificação de instituição federal cadastrada e é a plataforma brasileira com o maior volume de periódicos publicados.

A pesquisa foi realizada no dia 25 de maio de 2023, na qual as palavras-chave empregadas em português foram "gestão", "liderança", "feminina" e aplicando o filtro periódicos revisados por pares, obteve-se 43 artigos científicos como resultado. Se tratando da pesquisa em inglês, foi necessário refinar a busca porque na base obteve-se mais de 7 mil resultados. Com isso, os critérios de busca foram "*leadership*", "*management", "women", "career"* e *"life,* chegando-se ao resultado de 71 artigos.

Levando em conta que o objetivo do presente estudo é conhecer as narrativas sobre contextos e vivências de mulheres em cargos de gestão em unidades industriais no ramo cimenteiro, ao iniciar a leitura dos artigos faz-se necessário evidenciar os critérios de inclusão e exclusão. Os artigos que serão incluídos no escopo dizem respeito às temáticas do contexto da gestão feminina no universo organizacional especificamente nas organizações privadas. Diante disso, a Tabela 2 explicita esses artigos selecionados após o critério de inclusão (9 em idioma português e 2 em idioma inglês), bem como seus respectivos periódicos e ano de publicação.

Tabela 2. Escopo bibliográfico da pesquisa

Idioma	Artigo	Autor (es)	Periódico	Ano de Publicação
Português	A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina	Gomes, G.; Renner, J. S.; Meyer, D. E.	Revista de Gestão e Secretariado	2023
Português	Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher	Cunha, A. C. C.; Spanhol, C. I. D´Agostini.	Revista Saber Humano	2014
Português	A liderança no feminino: uma revisão da literatura	Sobral, S.; Ribeiro, C.	Revista Gestão e Desenvolvimento	2018
Português	Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina	Araújo, I. M. S.; Heber, F.; Batista, K.	Revista Gestão & Conexões	2020
Português	Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional	Silva, V. S. e ; Rodrigues, L. Da L.	Revista de Psicologia	2022
Português	Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho	Cembranel, P.; Floriano, L.; Cardoso, J.	Revista de Ciências da Administração	2020
Português	Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras	Rocha Nogueira, E. C. O.; Kubo, E. K. de M.	Revista de Gestão e Secretariado	2013
Português	Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho	Canabarro, J. R. dos S.; Salvagni, J.	Revista de Gestão e Secretariado	2015

Português	Diversidade de gênero: proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador-SC	Benedetto, S.; Bonin, J. C.; Wamser, C. A.	Revista Visão: Gestão Organizacional	2020
Inglês	A woman CEO? You'd better think twice!: Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea	Cho, Y.; Park, J.; Han, S. J.; Ho, Y.	Career development international	2019
Inglês	Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland	Júlíusdóttir, Ó.; Rafnsdóttir, G. L.; Einarsdóttir, Þ.	Journals Gender in management	2018

Fonte: Dados originais da pesquisa

Em relação aos artigos excluídos do escopo bibliográfico da pesquisa, estes não foram incluídos devido retratarem principalmente sobre as temáticas com foco na gestão feminina em carreira acadêmica, mulheres líderes universitárias e atuantes do setor público no geral, perspectiva das organizações em relação ao apoio e investimento nas carreiras de mulheres e cargos de liderança feminina no sistema público de saúde.

Em vista do que foi exposto no percurso metodológico dessa pesquisa, no tópico seguinte, serão apresentados os resultados preliminares da pesquisa contendo os dados e informações coletados com suas posteriores análises.

3. Resultados e Discussões

Atrelando o escopo bibliográfico da pesquisa com as evidências empíricas elaboradas e analisadas foi possível dividir as discussões em quatro categorias: o contexto da diversidade, os desafios de mulheres líderes, carreira e família e por fim, os sentidos e identificações. Nos tópicos seguintes, serão apresentados os resultados e discussões oriundos do presente estudo.

3.1 O contexto da diversidade

A presença da mulher no mercado de trabalho é uma realidade consolidada apesar das persistentes desigualdades de direitos. Elas demonstram um crescente interesse em assumir cargos de responsabilidade e investem em capacitação, mas a disparidade persiste (Benedetto, Bonin e Wamser, 2020). Júlíusdóttir, Rafnsdóttir, e Einarsdóttir (2018) acrescentam que as práticas organizacionais variadas e as disparidades no acesso a recursos e apoio, podem representar um desafio na busca pela igualdade de gênero em cargos de liderança.

Das 3 mulheres entrevistadas com mais de 10 anos de empresa no setor industrial se torna perceptível a aplicação de recursos para o aprimoramento de suas carreiras acadêmicas. Ambas, além da graduação e/ou cursos técnicos possuem também, pós-graduações e estratificações que levam ao estudo do tema "gestão".

Infere-se que as mulheres têm se tornado uma parte essencial do mercado de trabalho. O interesse por cargos de gestão pode indicar uma mudança de atitude em relação às aspirações profissionais e pode demonstrar um compromisso com o aprendizado contínuo e o desenvolvimento da carreira. Em contrapartida, a desigualdade de direitos persistentes indica que as mulheres podem enfrentar discriminação ou obstáculos em comparação com seus

colegas do sexo masculino. Muitos cargos de gestão ainda estão concentrados nas mãos de homens (Gomes, Renner e Meyer, 2023).

Tulipa exemplificou que na unidade em que lidera no nordeste do Brasil, gradativamente ano após ano, a organização vem ampliando essa inclusão feminina mudando a cultura que a empresa vem implementando. Hoje a fábrica possui 39 mulheres somando colaboradores próprios e terceiros de um público total de aproximadamente 350 profissionais. Orquídea atua em uma das unidades no sul do Brasil na qual a participação de mulheres é de 37% em relação a dos homens.

Ao investigar suas vivências anteriores como líderes e como eram formadas suas equipes, tanto a Orquídea quanto a Tulipa já trabalharam como líderes em outros momentos e atualmente trabalham com as maiores equipes. Já a Azaleia, antigamente liderou uma equipe maior e hoje trabalha com uma equipe mais reduzida. Em ambos os casos, atualmente as equipes são majoritariamente masculinas. Azaleia apontou que:

> "Era bem interessante eles me respeitavam muito como mulher né, eu acho que quando você é a única ali né, num universo totalmente masculino acaba que eles ficam até sem graça" (Azaleia).

Tulipa argumentou que "*ainda há muito o que ser mudado, mas a empresa está no caminho certo"*. De acordo com seus relatos evidencia-se que por mais que ainda existam essas disparidades, isso não é motivo para o não investimento na carreira como líder. Pelo contrário, as desigualdades de gênero ainda existem, porém, elas seguem firmes na luta diária para alcance de seus espaços.

A fim de promover o desenvolvimento da diversidade, o investimento em maior representatividade de mulheres e em programas de desenvolvimento de liderança faz com que por meio do empoderamento feminino seja possível uma maior participação em processos decisórios, ampliação da consciência delas em relação à igualdade de gênero e à igualdade de oportunidades (Gomes, Renner e Meyer, 2023).

As voluntárias explicitaram que na organização foi implementado recentemente um programa de desenvolvimento de gestão feminina formado por aproximadamente 35 mulheres líderes que atuam no corporativo e indústrias. Tulipa explicou que:

> "A gente está tendo uma especialização com a FGV com foco no desenvolvimento de mulheres né para assumir cargos de liderança, para crescimento na verdade. Acho que isso é uma ação inédita e muito válida quando a gente fala desse tema de diversidade, de mulheres na indústria. Além disso, aqui na nossa unidade a gente está com um projeto, por exemplo, de formação de mulheres na comunidade. Então a gente está formando mulheres técnicas em eletrotécnica, mecânica e automação não só para trabalhar aqui em vagas futuras, mas também com nossos parceiros e qualquer empresa que abra as portas para essas mulheres" (Tulipa).

Com isso, reflete-se que a empresa possui compromisso em criar oportunidades para que as mulheres avancem em suas carreiras, a busca por conhecimento externo pode contribuir com a expertise e apoio nos esforços de seus desenvolvimentos e que o projeto destacado na comunidade vai além dos limites da empresa, ou seja, promover a diversidade de gênero não é apenas uma vantagem para a organização, mas também para o setor como um todo.

Em suma, há uma suposição de que habilidades como intuição, comunicação eficaz, capacidade de organização e visão sistêmica, entre muitas outras, desempenham um papel crucial na liderança. Habilidades estas, valorizadas ao definirem a liderança feminina. Dessa

forma, as empresas podem enxergá-las como um meio de adquirir vantagem competitiva e podem promover um ambiente mais inclusivo e equitativo (Canabarro e Salvagni, 2015).

3.2 Os desafios de mulheres líderes

A conquista da liderança feminina vem acontecendo por diversos fatores como o investimento nos estudos a fim de proporcionar adquirir competências para disputar com os homens, o postergar da maternidade, a elevação das redes de apoio que favorecem a conciliação entre pessoal e profissional, o avanço da tecnologia para minimizar o peso dos afazeres de casa e o surgimento de normas mais justas (Cunha e Spanhol, 2014).

Apesar disso, um dos maiores desafios enfrentados por mulheres líderes em seus contextos de atuação é o de ter que provar diariamente suas qualidades e capacidades no qual em algum momento suas competências e aptidões podem ser questionadas até mesmo por seus gestores diretos (Silva e Rodrigues, 2022).

Ambas as três profissionais entrevistadas citaram o não acreditar em si mesma como um dos principais desafios enfrentados. Tulipa e Azaleia enfatizaram bastante essa questão, sendo que a última já cogitou a possibilidade de sair da empresa.

Azaleia passou por um momento específico bastante complicado com um de seus gestores diretos no passado. Ela argumentou que:

> "Foi um período muito sofrido em que eu não acreditava mais em mim que eu queria sair da empresa né e isso me prejudicou muito como pessoa, minha mente ficou assim: será que eu estou fazendo o certo? Mas graças a Deus o entorno me ajudou muito, sabe" (Azaleia).

Isso posto, expressa-se a continuidade de ideias preconcebidas e preconceitos que podem afetar a autoestima e o reconhecimento profissional das líderes. A falta de confiança em si mesma pode ser prejudicial não apenas para o desenvolvimento de carreira, mas também para o bem-estar pessoal. Além disso, os pontos destacados expressam ainda mais a necessidade de promover um ambiente de trabalho respeitoso e mais inclusivo conforme mencionado na categoria anterior. Ademais, conforme o último depoimento, o apoio dos colegas foi crucial para que Azaleia pudesse enfrentar suas dificuldades. Isso reflete a importância das redes de apoio no processo de colaboração entre as líderes e seus parceiros de trabalho.

Tulipa também cita que teve momentos em sua transição de gerência de produção para gerência de fábrica, que suas colegas de trabalho diziam que todos(as) estavam acreditando nela, somente ela quem não. E, superar essa questão de acreditar em si própria foi um de seus maiores desafios. Portanto, infere-se que além das características técnicas, a autoanálise e a inteligência emocional também são indispensáveis para os cargos de liderança.

Outra dificuldade enfrentada é o machismo, o preconceito e o fato de que alguns homens externalizam desconforto em ser liderados por mulheres (Silva e Rodrigues, 2022). Tulipa destaca que em alguns momentos deu um passo para trás devido o sentimento de insegurança, de não se sentir competente para estar em sua posição de liderar tantos homens. Ela cita que isso faz parte de uma cultura enraizada e compartilhou que em sua primeira entrevista de emprego para atuar na indústria, seu próprio pai a desencorajou seguir com o processo de admissão. Isso se deu, porque:

> "A gente vê um cenário além de tanto homem e tal eu era muito nova eu tinha 19 anos era muito longe de casa né eu lembro que voltando da entrevista para o estágio ele falou assim: ah mas é isso mesmo que você quer, ambiente para você? Alguns dias depois eu fui chamada,

> recebi a resposta que eu tinha sido aprovada, mas ali já tinha decidido não ir, então eu agradeci. Acho que uns dois ou três meses depois me ligaram de novo e aí da segunda vez eu fui sem o meu pai e ali eu queria ter uma experiência na indústria e ali eu fui e aceitei. Naquele momento mesmo que eu fui pra segunda conversa né e estou aqui hoje" (Tulipa).

De acordo com o relato deduz-se que esse sentimento de insegurança pode não ser inerente das entrevistadas, mas resultado do ambiente e das culturas que as cercam. Além disso, reflete crenças tradicionais no sentido de que possam existir lugares mais adequados ou não para a atuação de mulheres. Mesmo assim, evidencia-se afeições de perseverança e persistência na luta da construção de suas identidades e êxito em seus objetivos, apesar dos desafios encontrados em suas trajetórias.

A conciliação entre a vida pessoal e profissional também se torna desafiador na rotina de líderes femininas (Amazonas, 2013). E atrelado a isso, outro dilema que mulheres em cargos de gestão enfrentam é a decisão da maternidade. Algumas preferem adiar essa escolha e outras vivem essa condição simultaneamente à carreira profissional. O medo de ser substituída após a licença maternidade também é presente na realidade da maioria delas (Cembranel, Floriano e Cardoso, 2021). As três gestoras se convergem no tema por serem mães, sendo a Azaleia a mais nova nessa experiência, e por passarem por situações semelhantes em relação a esse arranjo. Como pode ser observado nas falas a seguir, o desejo de realização pessoal confronta bastante com a ascensão no trabalho ao longo da vida.

> "Por mais que a gente tenha suporte dos nossos maridos a gente sabe que é um peso diferente. Os filhos vão crescendo, então há uma cobrança dos filhos também né, eu tenho um filho de 6 anos, por exemplo e ele falou para mim um dia desse: é mãe, eu gostaria que você não trabalhasse eu queria que você fosse uma mãe normal né porque fulano, fulano e fulano que a mãe dele fica com ele e você não fica" (Tulipa).

> "Quando eu fiquei como regional, o desafio não era ter se tornado regional o desafio era conciliar a maternidade com o trabalho. Os meus filhos estavam com 1 ano e 2 meses quando eu fiquei regional e eu ficava uma semana em casa, uma semana viajando" (Orquídea).

> "Eu ainda tento entender, eu tento ter hora até que separar um pouco do que é a minha profissão do que é ser mãe porque eu ainda estou numa fase muito de tentar entender o que eu estou vivendo, é muito complexo é muito difícil pra gente que viaja" (Azaleia).

Perante isso, pressupõem-se uma pressão elevada em equilibrar seus deveres familiares com as demandas do trabalho. As decisões maternais podem gerar sentimentos complexos nos filhos e nota-se que a busca pelo equilíbrio entre esses papéis faz parte de uma jornada complexa e árdua.

Tulipa argumentou que:

> "Próximo de me afastar, a minha liderança que já não faz mais parte da empresa tá, me chamou umas três vezes na sala: eaí você vai voltar, você não vai voltar? Gerir muitas mulheres quando se afastam não volta, sabe. Aí já começa a dar aquele conflito na cabeça de que poxa se está perguntando tanto é porque já quer ver alguém pro meu lugar ou porque então se você já sai para licença será que realmente eu vou conseguir voltar?" (Tulipa).

Deduz-se nessas falas um dilema de muitas realidades, nota-se ampla preocupação em relação às condições das mulheres líderes e a maternidade pode ser vista como um risco para a estabilidade no trabalho. Essa situação ilustra a necessidade contínua de discussão e apoio a elas em suas escolhas a fim de não se sentirem desfavorecidas por optarem em exercer os dois papéis.

3.3 Carreira e família

Atualmente as empresas estão exigindo cada vez mais profissionais qualificados e preparados para exercerem suas funções. É essencial que as pessoas desempenhem um papel ativo na administração de sua carreira e que essa gestão seja em parceria com as organizações e não somente individual, mantendo um processo contínuo de aprendizados (Canabarro e Salvagni, 2015). Pressupõem-se que as profissionais da presente pesquisa estão investindo na educação em busca de obter diferencias perante o sexo oposto. Ambas possuem especializações que vão além da graduação e afirmam que a organização apoia seus processos de desenvolvimento enquanto gestoras implementando vários PDIs (planos de desenvolvimento individual).

Além dos programas coletivos voltados para a liderança feminina, há também, os programas individuais oferecidos por parte da empresa. No caso de Azaleia por exemplo, todos os cursos que ela e a empresa entendem ser pertinentes para o seu desenvolvimento, há o subsídio e autorização para sua participação. Orquídea relata que seus próprios gestores lhe apoiavam e enxergavam potenciais que ela mesma não acreditava ter. Com isso, ela sempre teve equipes que impulsionou chegar aonde está:

> "A minha primeira liderança que foi interina no qual eu deixei de ser par de 11 pessoas para ser líder dessas 11 pessoas, essa equipe também me ajudou muito né, esse suporte digamos assim, foi um dos processos mais difíceis que eu tive" (Orquídea).

Tulipa cita que em seus 17 anos de empresa, hoje ela enxerga mais intensificada a questão da diversidade. Em sua trajetória ela teve pessoas que lhe apoiaram e aperfeiçoaram, na sua grande maioria sendo homens. Esse ambiente colaborativo permite que o aprendizado seja contínuo e mútuo, sendo que de um lado está a empresa que visa alcançar sucesso e capacitar mulheres para posições de liderança que historicamente eram dominadas por homens, e de outro lado, pessoas dispostas a adquirir habilidades específicas a fim de se destacar no mercado de trabalho bem competitivo e enfatizar a sua importância e indispensabilidade para o negócio (Cho, Park, Han e Ho, 2019).

Por meio de seus relatos, foi possível observar que o crescimento e investimento em suas carreiras profissionais perpassaram por questões pessoais indissociáveis. Elas citaram que a figura paterna foi e ainda é de extrema importância nesse processo de ascensão em suas atividades profissionais e conforme Canabarro e Salvagni (2015) sugerem, essa necessidade de reestruturação familiar torna a referência masculina mais presente em relação à ausência da figura materna.

Orquídea teve uma rede de apoio muito boa e estava perto de sua família, com isso, conseguiu vencer muitos obstáculos e desafios em sua jornada principalmente quando tinha filho pequeno e ficava viajando para atender alguma demanda, "*meu marido foi sempre minha base né, que conseguiu também suportar isso".* Por outro lado, **Azaleia** ainda tem uma rede de apoio bem pequena o que pode dificultar a sua conciliação de papéis entre mãe e gestora. Isso fica mais evidente em sua fala:

> "Às vezes eu entro no banheiro para chorar né, é um turbilhão de coisas acontecendo ao mesmo tempo" (Azaleia).

Assim como mencionado na categoria anterior, Tulipa também passou por falta de incentivo em sua família quando seu próprio pai a desencorajou atuar dentro de uma indústria cimenteira. Diante dessas falas, pressupõe-se que a rotina pode ser estressante permeada por pressões e cobranças e que o apoio da família tem peso significativo e promissor tanto na carreira quanto em laços pessoais. Além disso, reflete-se mais uma vez a necessidade emergente de medidas que dão suporte às mulheres trabalhadoras ao passo que são mães.

3.4 Identificações e sentidos

A liderança pode ser vista como um fenômeno relacional devido à interação entre o líder e seus liderados. O relacionamento mais próximo pode proporcionar com que líderes façam parcerias com suas equipes, possam superar impasses, tomar decisões compartilhadas, promover uma cultura de reconhecimento e fomentar o bem-estar de todos os envolvidos (Nogueira e Kubo, 2013). A discussão em conjunto pode propiciar um melhor desenvolvimento do trabalho em equipe e respeito com os parceiros e suas entregas (Araújo, Heber e Batista, 2020).

Sob o ponto de vista das entrevistadas que vai muito de encontro com os autores citados, para elas liderar é alcançar resultados por meio das pessoas. Nas falas a seguir é possível inferir que essa tarefa não é fácil principalmente para quem está no início de uma gestão.

> "Liderar para mim é convergir as pessoas para busca de resultado comum, influenciando e gerando recursos para que cada um consiga entregar seu melhor" (Orquídea).
>
> "Eu acho que é dar o subsídio pra pessoa ser melhor (...) No início ainda se sente no lugar dos outros né, como se eu estivesse ali eu ainda vejo muitas vezes, eu me coloco no lugar né e você separar isso, respirar, agir um pouco meio a meio né coração e razão ainda é complicado, é complexo (Azaleia).
>
> É desenvolver pessoas e ver elas crescendo, isso é um desafio" (Tulipa).

Infere-se também, que o diálogo para a construção sólida de relacionamentos pode criar um ambiente de trabalho motivador e saudável. Equilibrar emoções e racionalidades realça a complexidade da liderança e unir esforços pensando no coletivo é crucial para um gerenciamento eficaz.

Diferentemente da gestão feminina, a gestão masculina pode ser mais objetiva, direta, sem muito colocar as emoções em evidências. A delegação, objetividade, praticidade e rigidez precisam ser tratadas como pontos de atenção pelo fato de que homens gestores também administram pessoas (Araújo, Heber e Batista, 2020).

Ao serem indagadas sobre como é a relação com seus gestores diretos, ambas são lideradas por homens e citam que essas relações são totalmente diretas e transparentes. Tulipa gosta de resolver em parceria e tem esse apoio diariamente. Orquídea cita que seu gestor, apesar de ser muito humano, não dá a resposta certa, ele promove um pensar crítico de acordo com a realidade em que atuam. Além disso, mesmo tê-lo encontrado presencialmente apenas três vezes num período de dois anos, ela tem a assistência e disponibilidade de que necessita mesmo estando distantes. Azaleia tem um gestor que apoia suas ideias e lhe dá autonomia para conduzir o time. Ele é respeitador e dá *feedbacks* de acompanhamento, perfil este, totalmente diferente do gestor que teve no passado como citado na segunda categoria desse tópico de resultados e discussões. Sendo assim, reflete-se que esse empoderamento no processo de tomada de decisão

permite estabelecer confiança entre as partes e facilitar a resolução de problemas. Outrossim, infere-se que cada gestor ou gestora tem características diversas de liderar o que pode resultar em variações significativas nas relações de trabalho.

Ao mesmo tempo que liderar significa alcançar metas e objetivos, o papel do gestor(a) é o de atribuir significado e propósito às tarefas diárias dos colaboradores (Nogueira e Kubo, 2013). Apesar de todos os dilemas e dificuldades enfrentados pelas líderes nas indústrias cimenteiras, deduz-se que elas expressam sentimento de orgulho por tudo que já passaram sendo o "chegar até aqui" uma de suas maiores conquistas. Azaleia especifica que conseguir assimilar que é capaz e saber que alguém enxergou os seus potenciais, isso é um triunfo muito grande para ela. O impacto disso para a sua vida pessoal:

> "É questão de mérito no mercado mesmo, em ser reconhecida e financeira né é lógico, isso me ajuda muito me proporciona coisas que antigamente eu não conseguiria né, pagar uma escola particular enfim, então isso pra mim é um ganho" (Azaleia).

O depoimento de Orquídea vai muito de encontro com o de Azaleia no sentido de que sua maior conquista foi ver o avanço de sua equipe no tema NPS (*Net Promoter Score*) por meio de um plano de ação bastante explorado. Ela cita que o impacto em âmbito pessoal:

> "É muito crescimento né a gente fala que é ganhar casca né, eu acho que tudo isso fez com que a gente ganhasse casca para enfrentar os desafios do dia a dia né seja ele por já ter passado por algo que era novo até então e agora não é novo mais, que se vier a acontecer de novo tem força para enfrentar os desafios" (Orquídea).

Diferentemente de Orquídea e Azaleia, Tulipa cita que o maior sentido de sua profissão é o encorajar outras mulheres, desenvolver pessoas para que elas possam crescer internamente. Ela aponta que:

> "Hoje na minha posição como liderança, a minha maior conquista é ver as pessoas crescendo e se desenvolvendo tendo a oportunidade bacana, e o incentivar faz muito sentido para mim" (Tulipa).

Suas falas deixam transparecer que as mulheres são admiráveis em suas habilidades nas diferentes áreas da vida. A resiliência e a determinação dessas líderes contribuem com a quebra de barreiras e superação de contratempos. Infere-se que as suas ambições são múltiplas e as realizações no trabalho podem repercutir de forma positiva em outros aspectos da jornada.

Complementando essa análise lincando com os argumentos dos autores citados nessa categoria, as falas das entrevistadas transmitem que gerir vai muito além de questões formais e de alcance de resultados, é se preocupar com o impacto do trabalho na vida das pessoas e de construírem um legado por onde passarem. Esse pode ser o sentido para muitas mulheres e que Tulipa reforçou muito bem:

> "Estou na vida das pessoas né, o que é aquilo que elas não vão esquecer, então eu vejo muito com o lado profissional essa minha jornada e hoje o que eu tenho como propósito é justamente o que que eu posso deixar de melhor o que que eu posso deixar de legado para as pessoas quando eu não estiver mais aqui" (Tulipa).

Isso reflete o lado humanista da gestão, que os resultados alcançados podem não ser somente tangíveis, mas consequências de relacionamentos, cuidados com as pessoas e impactos sociais positivos que podem promover mudanças significativas na sociedade.

Em análise derradeira não só da caracterização de identidades e sentidos, mas da vivência de líderes atuantes nas indústrias cimenteiras, as características de resiliência, empatia e sensibilidade na ótica de Azaleia, Orquídea e Tulipa respectivamente, expressam os diferenciais de líderes nas organizações. Através de seus relatos infere-se que ainda há imposições e preconceitos, mas que com o passar do tempo, elas passam a enxergar de uma forma diferente as situações e adquirem capacidade de levantar mais vezes quando algo não tem um bom desfecho. Cada uma tem sua maneira única de ser e de liderar e nunca vão aceitar a ideia de ter que incorporar comportamentos considerados masculinos para desempenhar suas funções. A ideia aceitável é a de serem autênticas sempre em todas as estâncias sem medo de errar e/ou almejar patamares prósperos.

Após as análises e discussões inferidas, a seção a seguir apresentará as considerações finais desse estudo.

4. Considerações Finais

Após apresentar os tópicos que compõem cada sessão deste trabalho, percebe-se que o objetivo principal de conhecer as narrativas femininas sobre contextos e vivências em cargos de gestão em unidades industriais no ramo cimenteiro, foi alcançado mesmo não sendo possível o contato com todas as possíveis participantes da pesquisa. Por meio de falas genuínas e as análises realizadas o objetivo específico de identificar como suas trajetórias se desenvolvem enquanto gestores nesses ambientes, também foi atingido. Foi possível inferir sobre o desenvolvimento da diversidade dentro da organização estudada, bem como, conhecer os dilemas enfrentados por elas e suas aspirações enquanto gestoras.

A promoção de condições igualitárias, ambientes mais inclusivos e que levem em consideração a história, a trajetória e características intrínsecas de cada, é um desejo inerente a todas as líderes levando em consideração seus cenários de atuação predominantemente masculinos. É perceptível a existência de planos de carreiras idealizáveis e exequíveis, mas que muitas das vezes são acompanhados por desafios, preconceitos e pelo fato de terem que se reafirmarem enquanto mulheres para provarem que suas capacidades são valiosas e indispensáveis. Observa-se também, que a falta de autodesenvolvimento, saúde mental e bem-estar, podem refletir negativamente entre o profissional e o pessoal.

Percebe-se que a responsabilidade da dupla jornada de trabalho abarca conciliar as tarefas de casa, a atenção dispensada aos filhos e o equilíbrio na vida familiar. A experiência da maternidade pode gerar apreensões relacionadas à insegurança no emprego, o que por sua vez influencia um sentimento de culpa por não proporcionar a atenção desejada aos filhos enquanto ainda pequenos.

Foi possível constatar que indiferente do tempo no cargo, do tamanho das equipes lideradas, das relações construídas e das áreas em que atuam, as líderes atribuem sentido em seus trabalhos que ultrapassam as delimitações do negócio propriamente dito. Nota-se o anseio pela disseminação do tema na sociedade como forma de incentivo e preparação de outras mulheres que possam ser estimuladas a atuarem na indústria cimenteira. Ademais, evidencia-se a quebra de rótulos no sentido de que não há posições e funções engessadas para homens e para mulheres, muito pelo contrário, elas podem atuarem em qualquer campo de sua escolha.

Portanto, esse trabalho contínuo de inserção de mais mulheres no mundo industrial reflete um trabalho genuíno de mudança de paradigmas que pode acontecer de forma estruturada e contínua com a finalidade de tornar uma questão praticável e não estabilizada no discurso das organizações.

Espera-se que este estudo possa enriquecer as conversas posteriores sobre essa temática. Para pesquisas subsequentes, seria produtivo considerar a perspectiva de entrevistar todas as mulheres em cargos de liderança na organização estudada, independentemente de estarem em setores corporativos ou industriais. Isso possibilitaria uma análise mais abrangente das percepções e permitiria explorar possíveis influências do ambiente de trabalho nos resultados obtidos.

Referências

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial [ABDI]. 2022. Mulheres se destacam na indústria. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/postagem/mulheres-se-destacam-na-industria>. Acesso em: 10 abr. 2023.

Amazonas, E. 2013. Inteligência emocional feminina em alta. Semente de Vida. Amazonas, 1ed.

Bauer, M. W; Gaskell, G. 2008. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Gareschi, P. A. (trad.), 7ed. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, Brasil.

Benedetto, S.; Bonin, J. C.; Wamser, C. A. 2020. Diversidade de gênero: proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de Caçador- SC. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador- SC, Brasil, v.9, n.1, p. 133-149.

Boni, V; Quaresma, S.J. 2005. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC. Volume 2 (3): 68-80.

Canabarro, J. R. D. S.; Salvagni, J. 2015. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, 6(2), 88-110.

Caregnato, R. C. A; Mutti, R. 2006. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso versus Análise de Conteúdo. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, SC, Volume 15 (4): 679-684.

Cembranel, P.; Floriano, L.; Cardoso, J. 2021. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. Revista de Ciências da Administração, 22(57).

Cho, Y.; Park, J.; Han, S. J.; Ho, Y. 2019. *A woman CEO? You'd better think twice!: Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea. The Career Development International*, 24(1), 91-108.

Confederação Nacional da Indústria [CNI]. 2023. Observatório nacional da indústria. Disponível em: < https://www.portaldaindustria.com.br/canais/observatorio-nacional-da-industria/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

Cunha, A. C. C.; Spanhol, C. I. D. 2014. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher
 Female leadership: caracteristics and importance to woman's identily. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, 4(5), 91-114.

Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. 2018. The Sage handbook of qualitative research. 5ed. Thousand Oaks: Sage.

Gil, A.C. 2022. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7ed. Editora Atlas, Barueri, SP, Brasil.

Gomes, G.; Renner, J. S.; Meyer, D. E. E. 2023. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. Revista de Gestão e Secretariado, 14(5), 7153-7153.

Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas [FGV-IBRE]. 2022. Educação é cada vez mais importante para recuperar a participação da mulher no mercado de trabalho. Disponível em: < https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/educacao-e-cada-vez-mais-importante-para-recuperar-participacao>. Acesso em: 07 mar. 2023.

Júlíusdóttir, Ó.; Rafnsdóttir, G. L.; Einarsdóttir, Þ. 2018. *"Top managers and thegendered interplay of organizations and family life: the case of Iceland", Gender in Management: AnInternational Journal*, vol. 33, *Issue:* 8, 602-622.

Lakatos, E.M; Marconi, M. A. 1991. Técnicas de pesquisa. In: Lakatos, E.M; Marconi, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ed. Editora Atlas, São Paulo, SP. p.195-200.

Mattar, F.N. 2005. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 6ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Minayo, M. C. S. 2000. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7ed. São Paulo: Hucitec.

Rocha Nogueira, E. C. O.; Kubo, E. K. de M. 2013. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. Revista de Gestão e Secretariado, 4(2), 114-133.

Santos, C. M. M; Tanure, B; Neto, A. C. 2015. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. Página 5-22. In: Andrade, J. O; Neto, A. C. Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens. 1ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522496716>. Acesso em: 22 mar. 2023.

Silva, V.; Rodrigues, da L. L. 2022. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. ID on-line. Revista de Psicologia, 16 (60), 330-348.

Sobral, S.; Ribeiro, C. 2018. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. Gestão e Desenvolvimento, (26), 57-76.

Vergara, S.C. 2005. Métodos de pesquisa em administração. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Wood, L.A; Kroger, R.O. 1995. Discourse Analysis in Research on Aging. Canadian Journal on Aging. Volume 14: 82-99.