

## OS DESAFIOS DA ATUAÇÃO PROFISSIONAL FEMININA EM CARGOS GESTÃO DE EMPRESAS NA CIDADE DE XAXIM/SC<sup>1</sup>

Luize Dalla Riva<sup>2</sup>  
Niloar Bissani<sup>3</sup>  
Roberto Kemper<sup>4</sup>  
Mauro Juliani Junior<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente estudo apresenta a temática dos desafios da atuação feminina em cargos de gestão na indústria, comércio e prestação de serviços em Xaxim/SC. O método usado foi indutivo, realizado em uma abordagem qualitativa, através de entrevistas realizadas com 9 gestoras, sendo 3 da indústria, 3 do comércio e 3 da prestação de serviços. A fim de contribuir com os resultados, fez-se uso dos estudos de diversos autores na área do estudo deste artigo, explanando conceitos e suas diversas formas de uso e recursos, dando ênfase maior ao trabalho, alinhando isso à preocupação em atentar a problemática levantada e quais as suas consequências para a organização quando esses processos não ocorrem como deveriam. Os resultados obtidos constataram que embora as mulheres estejam passando por um constante crescimento, ainda são recorrentes situações de cunho preconceituoso e discriminativo. Dessa forma, ficou evidente a importância de práticas e políticas que promovam a inclusão e diversidade dentro de ambientes organizacionais, assim como, medidas e iniciativas que atuem como motivação, a fim de que haja um aumento de mulheres a frente de cargos de gestão, e não somente em cargos operacionais. Por fim, constatou-se que a mulher possui, em sua essência, o dom de liderar de uma forma positiva, dócil, compreensiva e atenciosa, juntamente com o perfeccionismo e a dedicação.

**Palavras-chave:** Gestão feminina; Liderança; Desafios; Diversidade.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão organizacional é o planejamento de ações que contribuem para o funcionamento de um sistema. É a gestão de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de atingir metas e resultados positivos. O objetivo é liderar efetivamente pessoas e processos, promover melhorias e criar um ambiente colaborativo e positivo (MARQUES, 2019).

Chiavenato (1998, p.23) acredita: “Uma organização é um sistema no qual duas ou mais pessoas coordenam conscientemente suas atividades para atingir objetivos específicos”.

---

<sup>1</sup> Artigo científico apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Aluno do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: [luudallariva@gmail.com](mailto:luudallariva@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientador do curso de Administração da Uceff Faculdades. E-mail: [niloar@uceff.edu.br](mailto:niloar@uceff.edu.br).

<sup>4</sup> Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

<sup>5</sup> Docente dos cursos de Gestão e negócios – UCEFF.

É de grande notoriedade a ascensão feminina diante dos cargos de gestão nas organizações, através do avanço da sociedade, com a modernidade e juntamente com a acessibilidade aos meios de informação e comunicação, as mulheres estão avançando em um constante processo de crescimento, ruptura de barreiras e tabus.

A constante busca das mulheres ganha um propósito diferente daquele que se reproduziu durante muitos anos. As mulheres não passam mais a buscar pela igualdade, em relação aos homens. Tendo em consideração que de acordo com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT, 2022) a igualdade tem motivação no princípio da universalidade que afirma que independente das diferenças, todos são dirigidos pelas mesmas normas, sendo assim, possuem os mesmos encargos e benefícios.

Entretanto, as mulheres possuem como objetivo atingir a equidade, que dispõe do discernimento de que as jornadas femininas e masculinas possuem pesos diferentes, não havendo a possibilidade de um tratamento universal, pois exigem compreensão, para que ambos tenham acesso às mesmas oportunidades, tendo em vista que possuem obstáculos diferentes durante o processo (TJDFT, 2022).

Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU), composta por 193 Estados-Membros da ONU, estabeleceu objetivos globais para que “ninguém no mundo seja deixado para trás”. Foram identificados 17 objetivos e 169 metas globais a serem alcançadas até 2030, a “Agenda 2030”. A igualdade de gênero está listada como o número 5 de 17 objetivos (Idis, 2023).

Diante do contexto, a questão problema que norteia este estudo é: **Quais os desafios da atuação profissional feminina em cargos de gestão no município de Xaxim/SC?** Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar os desafios da atuação profissional feminina em cargos de gestão no município de Xaxim/SC.

A elaboração da pesquisa dentro da esfera social se deu através luta em prol da igualdade de gênero, ainda enfrentada nos dias atuais, a fim de apresentar uma visão a cerca de como vem ocorrendo a ascensão feminina diante de cargos de gestão, a frente de cargos e ambientes totalmente predominadas pelo sexo masculino até pouco tempo.

No âmbito organizacional, a pesquisa surge com o intuito de incentivar, motivar e tornar visível a capacidade de cada mulher inserida no mercado, sendo ele na área comercial, industrial ou na prestação de serviços, a fim de que quando tais mulheres adquirem consciência do seu potencial e da sua importância dentro das organizações à ocupação de mulheres em cargos de liderança será recorrente.

A pesquisa foi elaborada tendo em vista a suma importância de pesquisas envolvendo mulheres, não somente em cargos operacionais, mas, sobretudo, em posições de liderança, proporcionando a relevância do tema em âmbito teórico, com o propósito de atingir uma grande porção de mulheres que aspiram à área atuando como motivação, tendo em vista a carência de pesquisas em relação à ocupação de mulheres em cargos de gestão no Oeste de Santa Catarina.

Este estudo foi organizado de forma que, na seção 1 é abordada a introdução, no qual é apresentado o tema e sua importância, os objetivos, gerais e específicos, a justificativa e a metodologia utilizada na elaboração do trabalho. Já na seção 2, são apresentadas as ideias e construtos teóricos relacionados à evolução feminina no mercado de trabalho, os desafios da gestão feminina, diversidade e inclusão e as diferenças entre a gestão feminina de masculina;

Na seção 3, apresentação o caso de pesquisa e a metodologia aplicada; na seção 4 apresentação e análise os dados por meio de uma pesquisa realizada com 9 gestoras, sendo 3 mulheres do segmento comercial, 3 mulheres do segmento industrial, 3 mulheres do segmento de prestação de serviços de empresas localizadas na cidade de Xaxim no Oeste de Santa Catarina. E assim na seção 5, evidencia as considerações finais evidenciadas a cerca dos desafios enfrentados por mulheres a frente de cargos de gestão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

A partir do estudo desenvolvido, serão tratados os seguintes temas dentro desta seção: a evolução feminina no mercado de trabalho, trazendo à tona a trajetória percorrida por mulheres até alcançar seu espaço no mercado de trabalho, seguindo pelos desafios da gestão feminina, que irá abordar a visão a cerca da mulher e suas lutas diárias, por fim, a liderança feminina, trazendo traços e características particulares sobre a presença de mulheres em cargos de gestão.

### **2.1 A EVOLUÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO**

De acordo com o Artigo 113, inciso 1 da Constituição Federal, “todos são iguais perante a lei”. Entretanto, na prática, nem sempre foi assim, as mulheres enfrentam lutas constantes, a fim de se posicionar, não apenas na sociedade, como também no mercado de

trabalho, passando da submissão diante de seus maridos para a busca pela independência, em todos os âmbitos.

Desde os tempos pré-históricos, há relatos de que as mulheres deveriam cuidar do lar enquanto os homens deveriam ser responsáveis pela proteção e pelo sustento da família (Botelho, 2017).

Por volta da década de 40, a industrialização movia-se por pequenos passos, e as mulheres, exerciam a função de administradoras do lar, gerenciando e cuidando de casa e filhos, enquanto os maridos eram responsáveis por sustentar o lar (UNICESUMAR, 2019)

Os séculos XVIII e XIX foram um período que marcou época, quando a classe feminina começou a integrar-se em ambientes organizacionais que durante muito tempo eram exclusivos dos homens (Godinho, 2004).

Durante a I e II Guerra Mundial, os homens deixavam seus lares, esposas, filhos e negócios, para servir o país durante a guerra. Diante deste cenário, as mulheres passaram a assumir a posição dos homens no mercado de trabalho e conseqüentemente assumiam o papel de seus maridos sob os negócios da família (Probst, 2003, p.2).

Fisher (2001, p.191) afirma que antes dos europeus expandirem pelo mundo sua crença de que mulheres eram inferiores aos homens, haviam muitas sociedades em que as mulheres lideravam posições de poder, economicamente e socialmente, ao invés de homens. Durante este período, a agricultura ganhou força e se tornou a principal fonte de renda das famílias, diante deste cenário, as mulheres passaram a assumir novos encargos como, fiar, tecer, fazer alimentos como pão, aumentando também a criação de filhos, que já nasciam inseridos no meio, para ajudar posteriormente, o pai.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Universidade de Santa Cruz do Sul (Unicesumar, 2019) somente no ano de 1970 as mulheres passaram a ganhar força e exercer papéis de grande relevância para a sociedade, sendo eles como professoras, costureiras e funcionárias do comércio.

## 2.2 DESAFIOS DA GESTÃO FEMININA

A presença da mulher no ambiente organizacional está em processo de consolidação, embora ainda enfrente desafios em relação à igualdade de direitos. É evidente que as mulheres têm demonstrado interesse em assumir novas responsabilidades. No entanto, mesmo com os benefícios para os negócios, pessoas e sociedade, a gestão feminina continua sendo alvo de

críticas infundadas, discriminação e outras barreiras que acabam sendo impostas às mulheres que decidem liderar uma equipe (Gonçalves, 2020).

Conforme mencionado por Loureiro (2013), o principal desafio consiste em mostrar às mulheres a importância de assumir um papel de liderança. Essa dificuldade surge devido ao fato de que essas oportunidades geralmente surgem com o desejo de ter filhos, causando algumas delas a acreditarem que os benefícios não compensam os entraves.

De acordo com Kanan (2010), apesar do elevado número de mulheres presentes nas organizações, a representatividade delas em cargos de liderança ainda é pouco expressiva, devido à discriminação e ao sexismo. Isso evidencia que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda persiste.

Sandberg (2013) aponta que os estereótipos de gênero presentes na infância e na criação se manifestam no ambiente de trabalho. Culturalmente, os cargos de liderança sempre foram ocupados por homens, o que faz com que as mulheres não esperem se tornar líderes. Isso também se reflete na remuneração, uma vez que os homens continuam a receber salários mais altos exercendo as mesmas funções que as mulheres.

Conforme observado por Benze (2003), mulheres são confrontadas com disparidades salariais em todos os setores dentro da organização, mesmo possuindo um histórico acadêmico superior aos homens.

De acordo com Amazonas (2013), à medida que as mulheres conquistam seu espaço no mercado de trabalho, se escondem o fato de que a vida familiar é trabalhosa e demanda muito tempo, ocultando assim o impacto negativo que a vida familiar tem em sua carreira profissional. Portanto, um desafio constante é encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

### 2.3 DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Ao longo da história da civilização, acredita-se que a mulher foi muitas vezes considerada inferior ao homem, tendo pouca influência na tomada de decisões e sendo principalmente responsável pelo papel de reprodução e criação dos filhos. Por séculos, as mulheres lutaram em busca de seus direitos, buscando independência e autonomia para fazer suas próprias escolhas (Ferreira, Resende, 2010).

De acordo com o Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa Michaelis (2023) inclusão se refere ao “Ato ou efeito de incluir (-se); introdução de uma coisa em outra, de um

indivíduo em um grupo etc.; inserção”. Enquanto diversidade refere-se ao “Conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade”.

A compreensão das questões de gênero, masculinidade, diversidades e minorias no ambiente organizacional torna-se uma prioridade para as organizações. Ao adotarem políticas inclusivas e respeitarem a diversidade no contexto organizacional, elas podem se fortalecer e contribuir para o crescimento dos debates internos e para a superação dos limites existentes (Andrade, Macêdo, Oliveira, 2014).

A discussão sobre diversidade nas organizações tem sido abordada por diversos autores, tratando de diferentes temas, com destaque para a presença de afrodescendentes, pessoas com necessidades especiais, mulheres e indivíduos com diferentes orientações sexuais no contexto dos estudos administrativos no Brasil (Costa, Ferreira, 2006).

## 2.4 LIDERANÇA FEMININA

Motta (1996) acredita que a liderança pode ser aprendida, portanto, a liderança não é inata. O autor reconhece a possibilidade das pessoas se tornarem líderes e conceituam-nas como pessoas comuns que aprendem competências comuns.

Na perspectiva de Motta (2004), a liderança requer competências pessoais, autoconhecimento, expressão e comunicação, e capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Liderança é o processo de influenciar as atividades de grupos organizados para atingir metas. O uso eficaz da liderança tem pouco ou nada a ver com o domínio de habilidades raras. Estas competências podem ser aprendidas através do ensino e da experiência de vida porque surgem à medida que a mente do líder se desenvolve e amadurece.

As organizações atuais estão à procura de líderes que possam fazer a diferença, pois não há espaço para o antigo método de liderança onde os chefes são centralizados e apenas distribuidores de tarefas. O que o mercado busca dos líderes são competências que os aproximem da equipe e os inspirem a trabalhar em equipe de forma complementar e equilibrada. O líder de hoje precisa mais de habilidades emocionais do que técnicas porque ele é, na verdade, um gerente funcional e não apenas um gerente de negócios. Em tempos de mudanças profundas, são necessários novos estilos de liderança. Essa necessidade exige que os atuais ocupantes desses cargos promovam mudanças significativas em suas atitudes e modos de ser (Renesch, 2003)

Diante disso, Gardner (1990) propôs uma série de atributos que caracterizam bons líderes, incluindo vitalidade física e energia; sabedoria e julgamento na ação; disposição (entusiasmo) para aceitar responsabilidades; e capacidade de desempenhar a posição com competência; compreender as pessoas e suas necessidades; capacidade de lidar com pessoas; necessidade de realização (determinação para vencer); capacidade de motivar; coragem, determinação, firmeza; capacidade de ganhar e manter a confiança; capacidade de gerenciar, decidir, definir prioridades; confiança (segurança); vantagem, domínio, adaptabilidade, flexibilidade de abordagem.

Segundo Munhoz (2000), as mulheres conseguiram alcançar com sucesso um espaço ocupado por homens, detendo três características básicas: competitividade, capacidade de pensar de forma analítica ou estratégica e a positividade ou comportamento agressivo. Assis (2009) complementa essa visão dizendo que não há posição que as mulheres não possam ocupar, pois elas se mostraram tão capazes quanto os homens.

Gomes (2004) aponta que o jeito feminino de administrar não é superior ou substituto do masculino, mas complementar. Ambos podem contribuir para o sucesso da organização.

Adotada como uma estratégia de sobrevivência nos espaços masculinos, muitas mulheres acreditam que devem incorporar traços típicos do sexo oposto, como agressividade e objetividade. No entanto, eles gradualmente encontraram uma maneira de liderar diferente da dos homens. As organizações atuais valorizam e incentivam o estilo de liderança feminino por boas razões. Atualmente, o mercado atravessa um período de mudança e a sobrevivência das organizações depende da capacidade de adaptação às mudanças. Com isso surge a necessidade de líderes que sejam flexíveis e capazes de se adaptar rapidamente. Essa silhueta é adequada para mulheres (Renesch, 2003).

As mulheres transportam o legado do ambiente doméstico para o ambiente empresarial, melhorando assim a sua capacidade de realizar multitarefas e prestar atenção às atitudes dos outros funcionários. As mulheres têm demonstrado que são capazes de liderar bem em grandes empresas porque se preocupam com as pessoas e se interessam pelas suas ideias, pensamentos e opiniões, ou seja, conciliam de forma inteligente as necessidades da empresa com as necessidades das pessoas. Suas vantagens e desvantagens (Carreira, Menchu, Moreira, 2006).

As mulheres desempenham um papel vital em qualquer ambiente social e organizacional, afinal, num mundo globalizado e dinâmico, as mulheres são naturalmente capazes de se adaptar às mudanças e à multitarefas, de ser precisas em tudo

que fazem, detendo direção e atenção em todos os detalhes. Todas essas são características naturais das mulheres. Ironicamente, as empresas investem uma fortuna tentando desenvolver essas características em gestores do sexo masculino (Ducker, 1996).

Por outro lado, a liderança masculina vê o comando e o controle como uma característica, incluindo a autoafirmação e a acumulação de poder. Portanto, os homens muitas vezes confiam mais nos estilos de gestão antigos, que já estão ultrapassados e não se adequam nas organizações atuais, enquanto as mulheres se concentram na “liderança revolucionária” e demonstram um estilo mais democrático, especialmente nos processos de tomada de decisões (Frankel, 2007).

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Hymann (1967), a pesquisa é indicada como descritiva, na qual um fenômeno é descrito e a forma como ocorre é registrada, bem como experimental, quando há interpretações e avaliações na aplicação de determinados fatores ou simplesmente dos resultados já existentes dos fenômenos.

Diehl (2004) apresenta um esboço sobre a estratégia de pesquisa qualitativa, que descreve a complexidade de um determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuindo para o processo de mudança e possibilitando o entendimento das diversas particularidades dos indivíduos.

A abordagem qualitativa proporciona uma exploração mais ampla, na qual os pesquisadores são orientados por temas e observações de campo. Na pesquisa qualitativa, o conhecimento é construído por meio da interação entre o pesquisador e o objeto de estudo. Essa interação com os dados coletados é fundamental para uma descrição precisa do significado, motivo, impacto e complexidade de certos fenômenos e comportamentos, sob a perspectiva do participante e do contexto em que ele se encontra (Godoy, 1995).

A pesquisa qualitativa tem como principal contribuição à busca pela compreensão do significado que determinado fenômeno possui na vida das pessoas, preferencialmente dentro do contexto natural do indivíduo, com o objetivo de possibilitar uma visão imparcial e dinâmica do ser humano (Turato, 2005).

Um bom estudo qualitativo começa com a clara definição do tema geral a ser investigado. É essencial manter a coerência entre o foco, os métodos e as abordagens

propostas para a geração de dados válidos, representativos e confiáveis (Duarte, 2002 e Ritchie, 2003).

A escolha do método de coleta de dados pode ocorrer de forma natural, investigando os fenômenos em seus aspectos naturais (observações, entrevistas), ou gerados, envolvendo uma “reconstrução” dos fenômenos estudados (levantamento bibliográfico, questionários) (Ritchie, 2003).

A pesquisa foi realizada através da aplicação de uma entrevista contendo 20 perguntas relacionadas inicialmente às informações das participantes seguidas por perguntas relacionadas à carreira, aos desafios em cargos de gestão, a diversidade e inclusão e por fim, conselhos e perspectivas. A entrevista foi aplicada a nove gestoras da cidade de Xaxim-SC, estando inseridas nas áreas de estudo, sendo assim, foram entrevistadas 3 gestoras do comércio, 3 gestoras da indústria e 3 gestoras de serviços. Todas as entrevistas ocorreram de forma presencial durante o período de 06 de outubro de 2023 a 20 de outubro de 2023.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado por Duarte (2002), a principal dificuldade da pesquisa qualitativa reside na análise dos dados, uma vez que esta não segue as técnicas estatísticas convencionais. Nesse tipo de abordagem, o foco recai sobre a interpretação dos dados, em vez de se basear na quantificação dos fenômenos em estudo.

O Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados.

**Quadro 1- Caracterização das Entrevistadas na área de atuação de Serviços.**

Item verificado	Entrevistada 1	Entrevistada 2	Entrevistada 3
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	37 anos	35 anos	41 anos
Filhos	Um menino	Duas meninas	Um menino e uma menina
Cargo	Gerente Administrativo/Diretora	Diretora	Administradora
Setor de atuação	Logística/Transporte	Soluções em refrigeração	Energia Solar
Tempo na função	10 anos	4 anos	22 anos
Ramos de atuação	Serviços	Serviços	Serviços

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Observa-se no Quadro 1 que a Entrevistada 1 é do gênero feminino, tem 37 anos, um filho, trabalha no ramo de logística e ocupa a função de Gerente Administrativo há 10 anos. Seu ramo de atuação é serviços.

A Entrevistada 2, tem 35 anos, duas filhas, atua no setor de soluções em refrigeração há 19 anos, destes está há quatro anos na função de Diretora no ramo de serviços.

Finalmente, a Entrevistada 3, tem 41 anos, uma filha e um filho. Trabalha no ramo de Energia Solar e ocupa a função de Administradora há 22 anos, cargo em que atua desde os seus 19 anos. Seu ramo de atuação é serviços.

**Quadro 2 – Caracterização das Entrevistadas na área de atuação do Comércio.**

Item verificado	Entrevistada 4	Entrevistada 5	Entrevistada 6
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	43 anos	47 anos	27 anos
Filhos	Um menino e uma menina	Um menino e uma menina	Não possui filhos
Cargo	Financeiro e administrativo	Farmacêutica gestora	Gerente
Setor de atuação	Mercado	Farmácia	Loja de multimarcas
Tempo na função	15 anos	25 anos	4 anos
Ramos de atuação	Comércio	Comércio	Comércio

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Observa-se no Quadro 2 que a Entrevistada 4, tem 43 anos, uma filha e um filho, trabalha no setor varejista de alimentos e ocupa o cargo de financeiro e administrativo há 15 anos. Seu ramo de atuação é comércio.

A Entrevistada 5, tem 47 anos, um filho e uma filha, está há 25 anos na área Farmacêutica atuando na função de gestora no ramo do comércio.

Finalmente, a Entrevistada 6, não possui filhos, atua como gerente em uma loja de multimarcas de roupas e calçados femininos e masculinos há 5 anos. Seu ramo de atuação é comércio.

**Quadro 3- Caracterização das Entrevistadas na área de atuação de Indústria.**

Item verificado	Entrevistada 7	Entrevistada 8	Entrevistada 9
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	34 anos	37 anos	41 anos
Filhos	Dois meninos	Não tem filhos	Um menino e uma menina
Cargo	Supervisora	Diretora financeira	Administradora
Setor de atuação	Indústria de rafia	Metal Mecânica e fabricação de máquinas	Soluções metálicas
Tempo na função	13 anos	10 anos	9 anos
Ramos de atuação	Indústria	Indústria	Indústria

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Observa-se no Quadro 3 que a Entrevistada 7, tem 34 anos, dois filhos, trabalha há 13 anos na função de supervisora de setor de uma indústria de rafia.

A Entrevistada 8, tem 37 anos, não possui filhos, atua como Diretora financeira em uma indústria de fabricação de máquinas há 10 anos.

Por fim, a Entrevistada 3 tem 41 anos, possui um filho e uma filha, é administradora no setor de soluções metálicas há 9 anos.

O Quadro 4 apresenta os fatores sobre a carreira, às motivações e marcos, bem como as desvantagens e problemas enfrentados por essas mulheres, e por fim as habilidades e qualidades que permitiram o sucesso no cargo.

**Quadro 04 - Fatores sobre a carreira, motivações, marcos, desvantagens/problemas, habilidades e qualidades que permitiram o sucesso no cargo na área de atuação de serviços.**

<b>Entrevistada 1</b>	<b>Fatores motivadores:</b> Influência da família, sucessão do cargo que o pai ocupava.
	<b>Marcos da carreira:</b> Transição em que a empresa está passando.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> Por ser um ramo onde as maiorias dos colaboradores são do gênero masculino, apresenta algumas dificuldades na relação, mas salienta que não são situações fora de controle, tudo resolvível. Há alguns casos de discriminação em nível, casos em que os colaboradores optam por se direcionarem ao pai, que é o CEO, ao invés dela.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Sentir-se dono, assumir riscos e responsabilidades, estar disposto a fazer o negócio dar certo, em outras palavras, “vestir a camisa da empresa”, outro ponto de suma importância salientado pela Entrevistada, é o amor pela função que você exerce dentro da empresa, independente de qual seja ela.
<b>Entrevistada 2</b>	<b>Fatores motivadores:</b> Motivada pelo desejo em dar sequência no negócio da família, por ser uma empresa familiar, desde muito nova a Entrevistada conta que já atuava na empresa, inicialmente em cargos de iniciação, com o objetivo de aprender e entender como funcionava o negócio. Assumir o cargo de gestão se deu através da necessidade de ter alguém de confiança à frente desde cargo.
	<b>Marcos da carreira:</b> O grande marco é o reconhecimento dos demais como diretora e gestora é a grande realização da Entrevistada.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> A discriminação é algo “comum” no dia a dia por estarem diretamente relacionados a colaboradores e principalmente clientes do sexo masculino. Alguns comentários muito ouvidos por ela é de que “por você ser mulher, você não entende deste assunto” e o preconceito por ser filha, onde sua competência é colocada de lado e tem-se a visão de que você está à frente o cargo por privilegio e não por mérito.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Humildade em primeiro lugar e persistência.
<b>Entrevistada 3</b>	<b>Fatores motivadores:</b> Por trabalhar muitos anos na área financeira, a Entrevistada conta que a área da gestão foi uma surpresa, mas surgiu naturalmente nas oportunidades de emprego, que quando ela percebeu já havia abraçado a gestão e tornou-se ainda mais intensa quando ela assumiu a sociedade e gestão em uma empresa juntamente com o marido.
	<b>Marcos da carreira:</b> Conta que o principal marco foi tornar-se empresária e gerir a própria empresa.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> A questão da discriminação foi algo muito recorrente durante a carreira da Entrevistada, principalmente no início de sua carreira na área de construção civil em que era administradora de obras, responsável pelas compras, ela conta que era comum ouvir que “mulher não sabia comprar cimento”, “onde já se viu contratar uma mulher para este cargo”, “mulher deveria apenas ser professora” e de que “mulher servia apenas para cozinhar e cuidar da casa e dos filhos”.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Não se deixar ser menosprezada, ter consciência de suas qualidades e do seu valor e não permitir que questionem isso. Juntamente com o perfeccionismo.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 4, observa-se que a Entrevistada 1 e a Entrevistada 2 possuem inúmeras semelhanças por atuarem em empresas familiares e estarem na sucessão do cargo do pai, um exemplo é nas discriminações que estão relacionadas as suas competências em diante do cargo por serem filhas do CEO e não apenas por serem mulheres.

Já no caso da Entrevistada 3 também está inserida em uma empresa familiar, porém não como sucessora e sim como fundadora da empresa juntamente com seu esposo, nota-se então que as discriminações enfrentadas, não foram nesta empresa e sim em suas experiências anteriores e estão diretamente relacionadas ao fato de ser uma mulher diante deste cargo.

**Quadro 05 - Fatores sobre a carreira, as motivações, os marcos, e as desvantagens/ problemas, habilidades e qualidades que permitiram o sucesso no cargo na área de atuação de comércio.**

Entrevistada 4	<b>Fatores motivadores:</b> Influenciada através da gravidez do seu primeiro filho em trabalhar no negócio da família do esposo.
	<b>Marcos da carreira:</b> A transição de um mercado pequeno contando com 20 colaboradores para um mercado maior com cerca de 140 colaboradores, e o atual, talvez o maior de todos, que é a construção de um atacado que contará com 100 colaboradores.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> Por ser uma empresa familiar a Entrevistada conta que até mesmo os colaboradores que não eram da família, acabavam se tornando parte dela e seguem com eles até os dias atuais, pelo respeito que ambos têm um com outro, então nunca ocorreu nenhuma situação de discriminação, preconceito ou dificuldade na gestão dos mesmos.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Humildade, ser sempre quem é independente do cargo em que ocupa, a simpatia, não permitir que nada afete seu humor, seja problemas pessoais ou até mesmo de dentro da empresa.
Entrevistada 5	<b>Fatores motivadores:</b> Influência da família que sempre atuou neste ramo.
	<b>Marcos da carreira:</b> O primeiro foi a conquista da farmácia própria, como uma franquia, quando estava grávida da primeira filha. O segundo foi a transição para outra franquia, muito maior e a abertura de dois pontos de venda na cidade.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> No início da carreira enfrentou discriminação em relação ao gênero, por ser a única farmacêutica da cidade e assumir a gestão de uma farmácia. A Entrevistada conta que era recorrente que as pessoas ao chegar à farmácia buscavam um farmacêutico homem, pois era o habitual. Outra situação foi quando um técnico em TI que trabalhava na empresa não acatava as ideias dela, apenas as do esposo e dava a entender que por ser mulher ela “não entendia daquilo”.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Entender que você trabalha diariamente com seres humanos, que estão passando por fases delicadas da sua vida (doenças, luto, gestação e demais situações) e que é de suma importância salientar o lado humano acima do profissional.
Entrevistada 6	<b>Fatores motivadores:</b> O cargo de gestão se deu após um tempo na empresa como caixa/vendedora, com a entrada de novos colaboradores e por ter conhecimento em todas as áreas da empresa.
	<b>Marcos da carreira:</b> Os principais marcos estão ligados ao início da carreira, pelo voto de confiança, e por perceber ser capaz de gerir pessoas, e todas as vezes que percebe que faz a diferença em seu meu cargo, em que é motivada a melhorar.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> Comenta que não sofreu com o gênero oposto, mas sim por exercer um cargo de gestão em loja, já sentiu indiretas e brincadeiras a respeito de futilidade ou ser algo simples e fácil.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Pontua que por já ter sido liderada por outros gestores, hoje entende e consegue liderar outras pessoas. Ter empatia e entender o outro lado fazem a diferença para a Entrevistada.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 5, nota-se uma semelhança entre a Entrevistada 4 e a Entrevistada 5 pois as duas atuam na gestão juntamente com seus esposos, porém, enquanto a Entrevistada 4 nunca presenciou casos de discriminação, a Entrevistada 5 já enfrentou no início da sua carreira por atuar em um ambiente onde o sexo masculino era predominante.

Já no caso da Entrevistada 6 trabalha em um ambiente totalmente feminino, como uma colaboradora também, e não como sócia proprietária como as Entrevistadas 4 e 5.

**Quadro 06 - Fatores sobre a carreira, motivações, marcos, desvantagens/ problemas, habilidades e qualidades que permitiram o sucesso no cargo na área de atuação de indústria.**

<b>Entrevistada 7</b>	<b>Fatores motivadores:</b> A motivação surgiu pela necessidade de um gestor a frente do cargo, juntamente com a falta de um colaborador qualificado para o cargo.
	<b>Marcos da carreira:</b> O principal marco foi o início da carreira em gestão, quando teve que aprender e dominar todo o processo. A Entrevistada conta que durante muitos dias saía muito tarde da empresa, houve episódios em que teve que ir até a empresa durante a madrugada entre outras situações.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> Houve episódios de discriminação com demais superiores que a ignoravam como gestora e se dirigiam apenas ao único colega masculino que trabalhavam dentro do setor.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Responsabilidade e dedicação, principalmente no início da carreira quando estava aprendendo.
<b>Entrevistada 8</b>	<b>Fatores motivadores:</b> A motivação surgiu desde muito cedo, a Entrevistada conta que trabalha neste ramo desde seus 12 anos de idade e que desde o início de sua faculdade trabalhou em cargos de gestão. Sempre gostou da prática de estar entre as pessoas, liderar e buscar soluções.
	<b>Marcos da carreira:</b> Os principais marcos na carreira foram a decisão pela faculdade, a formação e a decisão de empreender e gerir a própria empresa.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> A Entrevistada menciona que apesar de sempre estar à frente da gestão de colaboradores do sexo masculino, nunca enfrentou nenhuma forma de discriminação, também deixa em evidência o respeito que sempre recebeu e emanou aos seus colaboradores.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Ser detalhista, ter atenção em tudo que faz por estar ligada diretamente com papéis e documentações e executar um bom trabalho para que o mesmo não precise ser refeito.
<b>Entrevistada 9</b>	<b>Fatores motivadores:</b> Priorizando o cuidado com os filhos e com o intuito de auxiliar o marido no empreendimento
	<b>Marcos da carreira:</b> O principal marco é a realização em ter obtido sucesso no seu desenvolvimento de habilidades que anteriormente julgava não ter e hoje conseguir compreender realizar a leitura de um projeto, a formação de um orçamento, mesmo sem ter uma especialização na área.
	<b>Desvantagens/problemas:</b> Menciona já ter vivenciado casos de discriminação e preconceito dentro da empresa por ser mulher, ouvindo que não era capaz de exercer tal função, por não ser do sexo masculino.
	<b>Habilidades e qualidades:</b> Priorizar o lado profissional e saber o seu lugar dentro da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 6, observa-se diferenças gritantes entre as Entrevistadas 7 e 8, enquanto a Entrevistada 8 está inserida neste ramo desde seus 12 anos de idade e sempre atuou em cargos

de gestão, a Entrevistada 7 foi inserida neste meio através da necessidade de gestão em seu setor e por ser a mais preparada para o cargo, mesmo não possuindo experiência no cargo.

Em relação aos casos de discriminação e preconceito percebe-se que em muitos casos tal atitude se dá pelos colegas de gestão do sexo masculino do que os colaboradores/liderados em si.

Já a Entrevistada 9 foi inserida neste cargo através do marido, por ser uma empresa familiar e pontua algumas ocasiões onde sofreu preconceito em relação a equipe pelo seu gênero.

**Quadro 07 – Desafios enfrentados nos cargos de gestão dentro da área de atuação de serviços.**

<b>Entrevistada 1</b>	<b>Principais desafios:</b> Por estar em fase de transição, há muitos desafios nesse âmbito, principalmente em relação à resistência às mudanças apresentada pelos colaboradores mais antigos na empresa.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Absorvendo a situação e seguindo em frente, fazendo o que precisa ser feito sem se deixar abalar.
	<b>Diferença em relação ao sexo oposto:</b> Não há diferenças no tratamento da equipe/clientes em relação aos demais gestores homens.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> A Entrevistada define esse equilíbrio como desafiador e desgastante, pontua que os horários que antes eram livres e destinados a ela, agora passam a ser destinados aos cuidados e atenção com o filho e suas respectivas atividades.
<b>Entrevistada 2</b>	<b>Principais desafios:</b> Conciliar as exigências de governo, burocracia, onde se detem muito tempo desenrolando barreiras que o governo impõe às empresas do que focando em estratégias.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> No início da carreira, situações como esta traziam um sentimento de frustração, porém hoje, não ocorrem mais tais situações.
	<b>Diferença em relação ao sexo oposto:</b> A Entrevistada pontua que no início da carreira como gestora, quando o pai ainda participava efetivamente das decisões e rumos da empresa, ela sentia uma diferença entre o tratamento, mas que atualmente compreende o porque, salientando que homens e mulheres tem suas particularidades.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Define como um grande desafio, mas a organização é a chave para que tudo de certo juntamente com a definição de prioridades.
<b>Entrevistada 3</b>	<b>Principais desafios:</b> Conseguir manter um bom relacionamento entre equipe, conseguir um ambiente de trabalho harmonioso, conseguir trabalhar com as diferenças de cada colaborador, manter a equipe motivada,
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Não permite que ninguém a subestime, pois tem consciência do seu potencial, se coloca de uma forma com que o outro consiga compreender que os valores de cada um, são equivalentes.
	<b>Diferença em relação ao sexo oposto:</b> Salienta que dentro da empresa ocorreram poucas situações deste cunho, em contra partida, tiveram casos em que os clientes se direcionavam a ela como apenas a secretaria e não como sócia proprietária.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Define como uma luta diária, principalmente por ela e seus filhos terem TDAH, que exige uma atenção maior. Mas tem como pilar a organização e a divisão de cada área, na empresa não entram assuntos familiares e em casa não entram assuntos relacionados a empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 4, observam-se algumas semelhanças entre as três Entrevistadas, pontuando que a maior dificuldade tem sido a gestão de pessoas, considerando as particularidades de cada colaborador, pontos fortes e fracos. Já em relação a forma como lidam com situações de preconceito se resume em não permitir que tais situações interfiram na gestão e produtividade de cada uma, mesmo sendo evidente a diferença de tratamento em relação ao sexo oposto, presente nas respostas da Entrevistada 2 e 3.

Em relação ao equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais, ambas destacam como desafiador e como uma luta diária, mas afirmam, que quando tudo está organizado é possível uma harmonia entre os afazeres.

**Quadro 8 – Desafios enfrentados nos cargos de gestão dentro da área de atuação de comércio.**

<b>Entrevistada 4</b>	<b>Principais desafios:</b> Falta de mão de obra, seja ela especializada ou não, por ser um supermercado e trabalhar aos fins de semana e feriado.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Nunca teve a sensação de se sentir subestimada ou casos de preconceito.
	<b>Diferenças em relação ao sexo oposto:</b> Salienta que existe uma diferença no tratamento pois o esposo carrega uma postura mais séria e ela possui uma postura mais divertida e simpática, neste caso ela percebe que os colaboradores se dirigem a ela de maneira mais leve, livres de precauções e/ou preocupações.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> A maternidade surgiu em sua vida em uma época em que ela trabalhava muito, então comenta que teve pouca participação na criação dos filhos. Sendo assim, afirma que sua atenção esta dividida em 90% empresa, 5% casa e 5% filhos e que está tendo um contato maior com os filhos agora, pois os mesmos estão atingindo a maior idade e dando sequencia no negócio da família (supermercado).
<b>Entrevistada 5</b>	<b>Principais desafios:</b> Conciliar a vida pessoal e profissional, equilibrar as demandas em ser filha e auxiliar nos cuidados com a mãe idosa, em ser esposa e dona de casa e em ser mãe e amparar os dois filhos que estão cursando faculdade, ambos de medicina.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Se abster, não revidar e seguir desempenhando sua função.
	<b>Diferenças em relação sexo oposto:</b> A empresa possui divisões de funções bem claras, entre encargos dela e de seu esposo, possibilitando um respeito entre eles e respectivamente dos seus colaboradores.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Pontua que as responsabilidades da empresa estão divididas em 70% para seu esposo e 30% para ela, para que assim ela consiga organizar as demandas de casa e filhos. Alinhando isso a delegação de tarefas aos colaboradores qualificados para tal.
<b>Entrevistada 6</b>	<b>Principais desafios:</b> O principal desafio é ser muito amiga da equipe, por conta disso, percebe que em alguns momentos tem seu desenvolvimento prejudicado.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Salienta que é uma situação muito difícil de acontecer, mas caso sentisse, tentaria mostrar o meu melhor, e o qual qualificada sou para o cargo.
	<b>Diferenças em relação ao sexo oposto:</b> Por não possuir membros masculinos na equipe, não opina neste caso.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Afirma que o equilíbrio entre as responsabilidades pessoais e profissionais é muito difícil, comenta que sua rotina é bem exaustiva, e as vezes percebe que por esse motivo mesmo exercendo varias atividades e tentando dar conta de tudo, não consegue se doar 100% em algo.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 8, observa-se que a Entrevistada 4 apresenta desafios a cerca da gestão de pessoas e de talentos dentro da sua organização, enquanto a Entrevistada 5 aborda que o principal desafio é equilibrar as responsabilidades pessoais e profissionais. Ambas não apresentam dificuldades em relação ao tratamento diferente de seus colegas homens que atuam em cargos de gestão.

Em relação ao equilíbrio notam-se dois extremos, enquanto a Entrevistada 4 está presente 90% na empresa e em suas obrigações e responsabilidades, a Entrevistada 5 está presente apenas em 30% da participação da empresa, que lhe permite destinar um tempo maior às responsabilidades pessoais.

Já no caso da Entrevistada 6, os desafios estão ligados a gestão de pessoas, por se tratar de uma empresa com poucas colaboradoras, há um grande vínculo de amizade, que por sua vez se chocam com as responsabilidades e cobranças de uma gestora, pontua também que é raro o acontecimento de situações desagradáveis de preconceito e discriminação por se tratar de um ambiente totalmente feminino. Diante das demandas pessoais e profissionais, salienta o quanto difícil é conciliar tudo.

**Quadro 09 – Desafios enfrentados nos cargos de gestão dentro da área de atuação de indústria.**

<b>Entrevistada 7</b>	<b>Principais desafios:</b> Lidar com as pessoas, levando em consideração a personalidade de cada um. Um desafio diário é conseguir manter a harmonia em um setor onde o sexo feminino predomina.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Não levando ao pé da letra, tendo consciência do seu potencial e sabendo que a opinião de terceiros não tem influência sobre sua competência.
	<b>Diferenças em relação ao sexo oposto:</b> Não são evidentes maneiras diferentes de tratamento entre os gêneros dentro da empresa.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Atualmente, define como desafiador, com gêmeos de um ano de idade, uma estratégia usada pela Entrevistada é concentrar seu foco no ambiente em que está, sem misturar as responsabilidades.
<b>Entrevistada 8</b>	<b>Principais desafios:</b> Liderar pessoas, assim como, encontrar, desenvolver e reter talentos dentro da organização.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Salienta que embora existam situações onde algumas competências são colocadas em teste, observa que nunca passou por nenhuma forma de subestimação ou preconceito devido sua postura profissional e respeitosa.
	<b>Diferenças em relação sexo oposto:</b> Comenta que a empresa preza pelas divisões setoriais e que o respeito se estabelece a partir disso.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Afirma que a mulher possui habilidades em realizar inúmeras tarefas ao mesmo tempo. Procura um equilíbrio em relação às responsabilidades pessoais e profissionais, embora não tenha filhos.
<b>Entrevistada 9</b>	<b>Principais desafios:</b> Estar a frente da concorrência seja em serviços ou em máquinas equiparadas para melhor atender o cliente e suas necessidades.
	<b>Qual a reação diante de situações de subestimação e/ou preconceitos:</b> Não se permitir abalar, por ter a consciência de que é a única mulher dentro de um ambiente totalmente masculino.
	<b>Diferenças em relação ao sexo oposto:</b> Compartilha que há uma diferença evidente, inclusive situações onde colaboradores não aceitam ordens quando ordenadas por ela,

	somente quando ordenada por outros gestores masculinos.
	<b>Equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais:</b> Existe uma flexibilidade maior por ser uma empresa familiar, fator esse que facilita na organização e equilíbrio com as tarefas de casa e da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 9, observa-se que as Entrevistadas 7 e 8 encontram desafios em relação a gestão de pessoas, relacionamento interpessoal e retenção de talentos, enquanto a Entrevistada 9 apresenta desafios relacionados à concorrência.

Embora a Entrevistada 7 seja mãe de gêmeos de primeira viagem e a Entrevistada 8 não possuir filhos, ambas enfatizam que a organização é chave para que tudo se alinhe, valorizando a capacidade da mulher em realizar inúmeras tarefas ao mesmo tempo.

Já no caso da Entrevistada 9 os desafios estão relacionados a estar à frente da concorrência, trazendo qualidade e diferencial para os clientes. Em relação ao equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais, comenta que há uma flexibilidade de horários em função de a empresa ser familiar.

#### Quadro 10 - Diversidade e inclusão nos serviços.

<b>Entrevistada 1</b>	<b>Práticas e políticas:</b> Uma mudança significativa foi o aumento de colaboradoras do sexo feminino, sejam em cargos do setor administrativo ou operacional (motorista) aliada a busca inclusão de mais mulheres em cargos de gestão.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Os clientes, por serem empresas de grande porte, exigem relatórios sobre a comprovação de gênero (quantidade de mulheres) da organização.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Ressalta maneira feminina de liderar, sendo mais dócil, atenciosa e paciente, e sendo assim, a importância da presença das mulheres em cargos de gestão, principalmente aqueles que estão ligados diretamente com pessoas, que exigem uma necessidade maior de acolhimento.
<b>Entrevistada 2</b>	<b>Práticas e políticas:</b> Afirma que a grande inclusão esta no fato de não diferenciar. As contratações e promoções são definidas de acordo com a competência de cada colaborador, sem que o gênero ou quaisquer outros fatores influenciem.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Ressalta que os atuais gestores e gestoras, foram aqueles que estavam preparados para a oportunidade quando ela surgiu, mas que há um incentivo sim, da parte da organização para que mais mulheres aspirem estes cargos.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Compreende que a gestão masculina e a gestão feminina são diferentes, mas se complementam. Enquanto os homens possuem uma visão mais agressiva enquanto as mulheres possuem uma visão mais pacificadora, e ambas contribuem positivamente para o andamento do negócio.
<b>Entrevistada 3</b>	<b>Práticas e políticas:</b> Apresenta que nunca teve dificuldade em relação à inclusão e que já tiveram inúmeros casos dentro da organização.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Gerar mais oportunidades para que mais mulheres possam assumir mais cargos de gestão, permitir que elas permitam mostrar suas competências e qualidades.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Vê como ponto positivo, por a mulher estar sempre em busca de melhorar seu desempenho.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 10, observam-se um aumento de medidas a fim de trazer uma inclusão nas organizações, presentes nas empresas das Entrevistadas 1, 2 e 3.

Já em relação às medidas e iniciativas, destaca-se que não há outra forma de incentivar e motivar mulheres a aspirarem cargos de gestão, se não, gerando mais oportunidades e proporcionando mais qualificações as colaboradoras já inseridas na organização.

Há uma unanimidade quando se trata da estratégia feminina de liderança, afirmando que, mulheres possuem uma predisposição em características mais dóceis, compreensivas e atenciosas, aliadas a determinação.

**Quadro 11- Diversidade e inclusão no comércio.**

<b>Entrevistada 4</b>	<b>Práticas e políticas:</b> Pontua que a empresa promove sim a inclusão de forma que oportunizam todos que possuem desejo de crescer e aprender. Hoje o quadro de colaboradores é composto em sua maioria por mulheres que ocupam 70% dos cargos.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Aponta que já há uma iniciativa para que mulheres aspirem estes cargos justamente por que dentro da organização a maioria das gestoras, são mulheres.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Ressalta que é evidente a diferença entre homens e mulheres em relação a forma de gerir, mas afirma ser de suma importância que as mulheres mantenham sua essência e homens também, por que ambos se completam na gestão de uma organização.
<b>Entrevistada 5</b>	<b>Práticas e políticas:</b> Comenta que devido ao ramo farmacêutico ela necessita que exista capacitação na área de saúde, desta forma, acaba selecionando quem participa ou não da organização. Mas comenta que, no geral, há uma inclusão em todos os âmbitos.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Compartilha que uma das medidas inicia desde a contratação e evolui de acordo com a inclinação do colaborador, ou seja, o colaborador inicia no caixa e se tiver uma afinidade com o público vai assumindo outros cargos até chegar à gestão.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Acredita que as mulheres possuem uma capacidade maior de compreensão e empatia.
<b>Entrevistada 6</b>	<b>Práticas e políticas:</b> A empresa possui políticas e práticas onde todas as colaboradoras são tratadas justamente, todas possuem os mesmos direcionamentos e cobranças, levando em consideração as qualidades de cada colaboradora para cada atividade.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> O incentivo de mais colaboradoras assumirem cargos de gestão se dá pela demonstração de interesse, bem como suas habilidades, formações e conhecimentos. Contra fatos e “provas” não há argumento.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Acredita que há sim um diferencial na liderança feminina, pontuando que a mulher tem um lado mais humano e sensível, tornando tudo mais leve e familiar.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

Nota-se no Quadro 11 que há uma concordância entre as Entrevistadas 4, 5 e 6 em relação à estratégia de liderança da mulher, enfatizando a essência feminina que remete à cuidado, sensibilidade e leveza, trazendo uma liderança mais saudável e menos agressiva permitindo uma compreensão maior.

Relacionado à diversidade e inclusão dentro das organizações, embora a Entrevistada 5 possua requisitos mais complexos para as vagas, por se tratar de um ramo farmacêutico, a inclusão e diversidade é evidenciada dentro das empresas das 3 Entrevistadas.

**Quadro 12 - Diversidade e inclusão na indústria.**

<b>Entrevistada</b> 7	<b>Práticas e políticas:</b> A contratação de mulheres é definida de acordo com o setor de trabalho, os setores mais leves e que não exigem tanta força física são mais direcionados a cargos femininos. Pontua também que no setor em que ela é responsável pela gestão, ela opta por colaboradoras do sexo feminino, por serem mais detalhistas.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Tem como visão de que o interesse por estes cargos deve partir da mulher salientando que, a mulher que se destaca que tem uma visão a frente, deve estar sim diante destes cargos, por fim, enfatiza que durante muitos anos a gerente comercial da indústria toda, era mulher.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Compartilha que na fábrica em que trabalha ela é a única mulher que está na gestão de um setor. Afirmando que a mulher trás em sua essência que a mulher pondera muito mais suas atitudes, pensando antes de agir para agir da maneira mais correta possível.
<b>Entrevistada</b> 8	<b>Práticas e políticas:</b> Afirma que a empresa incentiva à contratação de ambos os gêneros dentro da organização, mesmo sendo ambientes predominado pelo sexo masculino há muito tempo, inclusive comenta que já tentaram gerar setores femininos inclusive em setores de solda, por acreditar que a mulher possui características maiores de concentração e detalhes, mas pontuam a dificuldade de encontrar esse público no mercado.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Qualificar mais mulheres para possam assumir tais cargos.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Nota que existe sim, uma diferença entre a gestão feminina e masculina e define como uma tendência nas organizações a presença cada vez maior de jovens e mulheres.
<b>Entrevistada</b> 9	<b>Práticas e políticas:</b> Aborda que a empresa se encontra aberta para possíveis colaboradoras do sexo feminino, para atuação desde no setor produtivo, como no administrativo, porém, é um mercado pouco explorado por mulheres.
	<b>Medidas ou iniciativas:</b> Tornando nítido à essas mulheres sua capacidade e sua força, para que tenham coragem e determinação para assumirem estes cargos.
	<b>Diversificação das estratégias de liderança:</b> Acredita na liderança feminina como uma contribuição positiva para o desenvolvimento de equipes e processos, justificando que, tudo que uma mulher coloca como meta ou objetivo, ela atinge.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

É possível perceber através do Quadro 12, que por seres ramos de atuação industriais, a predominância é do sexo masculino, mas a Entrevistada 7 afirma que as contratações são de acordo com os setores da organização, em seguida as Entrevistadas 8 e 9, afirmam que há um incentivo para que mulheres estejam atuando em cargos dentro de suas respectivas organizações, mas que esse mercado ainda é pouco explorado pelas mesmas.

Ambas acreditam na liderança feminina como um diferencial, salientando a força e determinação das mulheres.

**Quadro 13 – Conselhos e perspectivas na área de atuação de serviços.**

<b>Entrevistada</b> 1	<b>Conselhos:</b> Acredita que mulheres a frentes de cargos de gestão serão o futuro e se sente motivada quando observa outras mulheres ocupando tais posições. Afirma também que o sucesso do gestor depende de toda uma equipe alinhada.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Cada vez mais mulheres a frente destes cargos, aliadas a sua capacidade de conciliar diversas atividades ao mesmo tempo, sem deixar a excelência de lado.
	<b>Representação das mulheres:</b> Acredita que a representação das mulheres em cargos de gestão esta melhor a cada dia, por observar de forma cada vez mais recorrente, mulheres a frente destes cargos.
<b>Entrevistada</b>	<b>Conselhos:</b> Não visualizar a maternidade como um obstáculo, mas sim como uma fase, que

2	também passa. Considera a calma e a organização são grandes aliadas neste processo.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Percebe cada vez mais a presença de mulheres em ramos que antigamente eram apenas masculinos, atuando de maneira importantíssima na quebra de paradigmas. Embora ainda seja muito presente a competição de mulher para mulher.
	<b>Representação das mulheres:</b> Acredita que a representação das mulheres está cada dia melhor e está relacionada à uma colheita de frutos, de mulheres que assumiram tais cargos iniciaram esta representação há alguns anos atrás.
Entrevistada 3	<b>Conselhos:</b> Não se intimidar. Possuir muita instrução e conhecimento para provar diariamente que é capaz. Ter clareza de onde deseja chegar e o que deseja conquistar. Ter um foco e lutar pelo mesmo.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Observa com bons olhos e acredita que não há diferenças relacionadas a competência entre homens e mulheres.
	<b>Representação das mulheres:</b> Afirma que a representação das mulheres este cada dia mais evidente, principalmente a partir da notoriedade do surgimento de muitos movimentos a favor da mulher.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 13 encontram-se alguns conselhos e perspectivas a cerca do futuro das mulheres em cargos de gestão. Enquanto a Entrevistada 1 pontua que uma equipe alinhada é a chave para o sucesso de um gestor, a Entrevistada 2 salienta que a calma e organização serão aliadas importantes no processo de início no cargo.

Já a Entrevistada 3 orienta às mulheres que aspiram a profissão, que diariamente precisará provar sua capacidade e que é necessário possuir clareza do caminho que deseja trilhar.

Ambas visualizam um futuro próspero em relação a mulheres em cargos de gestão.

#### Quadro 14 – Conselhos e perspectivas na área de atuação do comércio.

Entrevistada 4	<b>Conselhos:</b> Ressalta a importância de cada vez mais mulheres nestes cargos, e principalmente, a dedicação, que excede qualquer faculdade ou formação.
	<b>Futuro das mulheres:</b> O futuro das mulheres em cargos de gestão será muito promissor, pois é uma crescente notável o interesse das mesmas por estes cargos.
	<b>Representação das mulheres:</b> A representação das mulheres está cada dia mais forte, devido à expansão das barreiras antes impostas e da mudança de pensamento.
Entrevistada 5	<b>Conselhos:</b> Afirma que o sucesso depende da capacidade de suportar os problemas. Pontua a importância de fazer o que precisa ser feito. Aliados dos estudos e capacitações.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Afirma que haverá um futuro promissor das mulheres está relacionado ao seu potencial que vem numa crescente positiva.
	<b>Representação das mulheres:</b> Acredita que a representação das mulheres vem sendo cada vez mais expressiva de acordo com a facilidade ao acesso de informações e qualificações disponíveis, juntamente com o apoio e as oportunidades.
Entrevistada 6	<b>Conselhos:</b> Seja você, sua equipe será a sua cara, você foi treinada e tem capacidade para estar onde está. Tenha foco, não desista e não pare de adquirir conhecimento.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Acredita que as mulheres estão ganhando cada vez mais espaço e mostrando o quanto são capazes de liderar. Possuindo características associadas ao detalhismo e organização, uma habilidade maior para desenvolver conversas de uma forma amigável.
	<b>Representação das mulheres:</b> Afirma que há espaço para essas mulheres se desenvolverem por estarem se capacitando e mostrando a cada dia o quanto são capazes de serem líderes.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 14 encontram-se alguns conselhos e perspectivas a cerca do futuro das mulheres em cargos de gestão. Enquanto a Entrevistada 4 pontua que a dedicação e força de vontade, por hora, excedem qualquer formação, a Entrevistada 2 salienta que o sucesso está na capacidade em lidar com os problemas.

Já a Entrevistada 3 orienta que a autenticidade é a chave, aliada a confiança em si, foco e persistência.

Ambas visualizam um futuro próspero em relação a mulheres em cargos de gestão.

**Quadro 15 – Conselhos e perspectivas na área de atuação da indústria.**

<b>Entrevistada 7</b>	<b>Conselhos:</b> Primeiramente, ter certeza do que está executando e não ter medo de executar. Se impor e não se colocar no papel de vítima.
	<b>Futuro das mulheres:</b> As mulheres estarão à frente de muitos cargos, por que estão cada vez mais preocupadas em se capacitar.
	<b>Representação das mulheres:</b> Acredita que a representação esta cada vez mais recorrente e que as mulheres obtêm muito mais respeito em relação aos seus cargos do que antigamente.
<b>Entrevistada 8</b>	<b>Conselhos:</b> Pontua ser uma função desafiadora, porém, gratificante. Atenta que é muito importante manter uma postura de respeito e profissionalismo para que possa obter isso dos colaboradores. Tem o desejo de que cada vez mais mulheres ocupem estes cargos de liderança.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Em constante crescimento, devido a capacidade da mulher em conciliar diversas funções simultaneamente juntamente com sua capacidade de buscar as melhores soluções e decisões.
	<b>Representação das mulheres:</b> Acredita que há uma melhora na representação, devido ao incentivo pela expressão e expansão das mulheres muito presentes nesta nova geração.
<b>Entrevistada 9</b>	<b>Conselhos:</b> Coragem e força de vontade são essenciais para alcançar qualquer objetivo, frisando que, tudo pode ser aprendido.
	<b>Futuro das mulheres:</b> Dentro da sua organização, a Entrevistada vê como uma realização distante, por se tratar de atividades com um nível maior de complexidade e experiência. De qualquer forma, não descarta a possibilidade de mulheres ingressando e atuando nesta área.
	<b>Representação das mulheres:</b> Afirma um aumento de forma significativa na participação de mulheres em cargos de gestão, após a consciência da sua capacidade e seu potencial para estar presente em todas as áreas.

Fonte: Dados da pesquisa, (2023).

No Quadro 15 encontram-se alguns conselhos e perspectivas a cerca do futuro das mulheres em cargos de gestão. Enquanto a Entrevistada 7 pontua que é necessário ter clareza e confiança na função em que está executando e não se colocar em posição de vítima, a Entrevistada 8 salienta a importância de manter uma postura de profissionalismo e respeito.

Já a Entrevistada 9 pontua que a coragem e força de vontade são essenciais para alcançar qualquer objetivo, levando em consideração que, tudo pode ser aprendido. Ambas visualizam um futuro próspero em relação a mulheres em cargos de gestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, tem se sucedido um fortalecimento da liderança feminina, como resultado da luta feminista pela igualdade de direitos entre homens e mulheres. As mulheres conseguiram conquistar um espaço que antes era dominado pelos homens, associados a traços de competitividade, habilidade e comportamento agressivo.

A questão problema que norteou este estudo foi identificar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional. Assim, foi possível descrever as barreiras que elas enfrentam. A análise foi baseada em referenciais teóricos, que permitiu obtenção de conclusões e resultados positivos.

Os resultados da pesquisa evidenciaram a diferença entre as estratégias de liderança masculina e feminina, demonstrando que as mulheres possuem uma maneira única e instintiva de liderar, trazendo toda a compreensão, atenção, leveza e doçura, tornando o ambiente mais agradável e uma gestão positiva, enquanto para o sexo oposto entregar tais resultados, se faz necessário o desenvolvimento de tais habilidades e uma dedicação maior.

O objetivo da pesquisa foi identificar os desafios enfrentados pelas mulheres, buscando contribuir e promover melhorias a partir das observações feitas neste trabalho. De fato, as mudanças organizacionais têm o potencial de criar um ambiente mais justo para as mulheres dentro das empresas.

Conclui-se, portanto, que é recorrente que as mulheres ainda enfrentem situações de preconceito e discriminação atuando em cargos de gestão, predominantemente quando os liderados são do sexo masculino. Embora o mercado disponibilize oportunidades, a virada de chave depende da mudança de mentalidade das mulheres, que só assumirão tais cargos quando estiverem conscientes do potencial e força que carregam. De toda forma, torna-se inegável a ascensão diária de mulheres em todos os âmbitos organizacionais, dispostas a ocupar cargos que anteriormente eram predominadas por homens.

## REFERÊNCIAS

AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta. Semente de vida**. 1. Ed. Amazonas, 2013

ANDRADE, L. F. S.; MACEDO, A. S.; OLIVEIRA, M. L. S.. **A produção científica em gênero no Brasil: um panorama dos grupos de pesquisa de administração**. In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, Gramado, RS, 2014.

ASSIS, Rosiane Hernandes. **A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho** VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009.

BENZE, Rachel P; FILHO, Edmundo E. **A mulher em cargos gerenciais: aspirações e realização profissional, remuneração e cargos ocupados.** XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - Ouro Preto, Minas Gerais, 21 a 24 de outubro de 2003. Disponível em: < [http://maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/A\\_mulher\\_em\\_Cargos\\_Gerenciais\\_A\\_spiracoes\\_e\\_Realizacao\\_Profissional\\_Remuneracao\\_e\\_Cargos\\_Ocupados.pdf](http://maismulheresnopoderbrasil.com.br/pdf/Empresas/A_mulher_em_Cargos_Gerenciais_A_spiracoes_e_Realizacao_Profissional_Remuneracao_e_Cargos_Ocupados.pdf) > Acesso em: Jul. 2023.

BOTELHO, Louise Roedel de Lira; SCHERER Luciana. **Mulheres no comando da gestão pública municipal na região das missões.** VIII Simpósio Iberoamericano Anais. Disponível em: < <https://www.uffs.edu.br/campi/cerro-largo/repositoriooccl/anais-viii-simposioiberoamericano-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-e-aintegracao-regional/mulheres-nocomando-da-gestao-publica-municipal-na-regiaodas-missoes> >. Acesso em: Jun. 2023

CARREIRA, D. ; MENCHU, A. ; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Nos Novos Tempos.** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, S. G.; FERREIRA, C. S. **Diversidade e Minorias nos Estudos Organizacionais Brasileiros: Presenças e Lacunas na Última Década.** In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, Porto Alegre, RS, 2006.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE R. Pesquisa Qualitativa: **Reflexes sobre o Trabalho de Campo.** Cad Pesq. 2002;115:139-54.

DUCKER, P. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

IDIS, 2023. **O que são ODS e o que eles têm a ver com impacto social.** Disponível em: < [https://www.idis.org.br/o-que-sao-ods-e-o-que-eles-tem-a-ver-com-impacto-social/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiA9dGqBhAqEiwAmRpTC001FO8\\_dOc4qH8LFyWUqLgAVf5TY6wb7BjbjoZNLt09Ur4zqaahRoCd08QAvD\\_BwE](https://www.idis.org.br/o-que-sao-ods-e-o-que-eles-tem-a-ver-com-impacto-social/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9dGqBhAqEiwAmRpTC001FO8_dOc4qH8LFyWUqLgAVf5TY6wb7BjbjoZNLt09Ur4zqaahRoCd08QAvD_BwE) >. Acesso em: Jun.2023

FISHER, Helen. **O Primeiro Sexo. Como as mulheres estão a mudar o mundo.** Portugal: Editora Presença (2001)

FERREIRA, Juliene Barbosa; RESENDE, R. C.. **O Perfil Profissional das Mulheres nas Cooperativas da Região de Monte Carmelo/ MG.** In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais - EnEO, Florianópolis, SC, 2010.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens.** São Paulo: Gente, 2007.

GARDNER, J. W. **Liderança.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

GODINHO Tatau; SILVEIRA Maria Lucia. **Políticas públicas e igualdade de gênero.** Caderno nº8 da Coordenadoria Especial da Mulher. 2004. Disponível em: < <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/05630.pdf> >. Acesso em: Jul. 2023

GODOY AS. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades.** Rev Adm Empres.1995;35(2):57-63

GOMES, A. F. **O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de vitória da Conquista, Bahia.** Revista Alcance - UNIVALI - v. 11, n.2 p. 207 – 226, maio/ago. 2023.

GONÇALVES, R. M. M. C. **Um estudo sobre a liderança feminina: motivação, bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho.** 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Universidade do Algarve, Faro, Portugal, 2012.

HYMANN, Hebert. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos.** Rio de Janeiro: Lidador, 1967.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Disponível em: Acesso em: Set. 2023

MARQUES, J. R lbc: **Gestão Organizacional Conceito e Definição - Liderança feminina nas empresas: importância e desafios.** Fundação de instituto de administração (2019).

MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa.** 2023. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/> > Acesso em Jun.2023.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras?** Anais do I EGEPE, p. 164- 176, out./2023.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 2004.

MOTTA, P. R. **Aciência e a arte de serdirigente.** 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1996.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho.** Revista Leonardo Pós, n. 2, jan./jun. 2003. Disponível em: Acesso em: Set. 2023.

RITCHIE J, Lewis J. **Qualitative Research Practice: a Guide for Social Science Students and Researchers.** London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications; 2003.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo.** São Paulo: Cultrix, 2003.

ROSENTAL, Claude; FRÉMONTIER-MURPHY, Camille. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais.** Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.

SANDBERG, S.; SCOVELL, N. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar.** 1.ed. Trad. por Denise Bottmann. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

TJDFT. **Diferença entre Igualdade e Equidade.** 2021. Disponível em: < <https://www.tjdft.jus.br/acessibilidade/publicacoes/sementes-da-equidade/diferenca-entre-igualdade-e-equidade> >. Acesso em: Jun. 2023

TURATO ER. **Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa.** Rev Saúde Públ. 2005; 39(3): 507-14.

UNICESUMAR. **Mulheres no mercado de trabalho: como é a situação atual?** Disponível em: < <https://www.unicesumar.edu.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/> >. 2019. Acesso em: de Jun. 2023

## 7 QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

### Informações do Participante:

1. Nome:
2. Idade:
3. Cargo Atual:

4. Tempo de Experiência no Cargo de Gestão:

5. Setor de Atuação:

**Perguntas sobre a Carreira:**

6. Como você decidiu seguir uma carreira em gestão? Quais foram suas motivações iniciais?

7. Quais foram os principais marcos em sua carreira até agora?

8. Você já enfrentou algum tipo de discriminação de gênero ao longo de sua carreira? Se sim, pode compartilhar uma experiência específica?

9. Quais habilidades ou qualidades você acredita que foram fundamentais para o seu sucesso em cargos de gestão?

**Desafios em Cargos de Gestão:**

10. Quais são os principais desafios que você enfrenta atualmente em seu cargo de gestão?

11. Como você lida com situações em que se sente subestimada ou enfrenta preconceitos de gênero em sua equipe ou organização?

12. Você já notou uma diferença na maneira como é tratada em comparação com seus colegas masculinos em cargos de gestão? Se sim, de que forma?

13. Como você equilibra as demandas de sua carreira de gestão com as responsabilidades pessoais e familiares, se aplicável?

**Diversidade e Inclusão:**

14. Sua organização promove a diversidade e inclusão? Em caso afirmativo, como isso é evidenciado em práticas ou políticas?

15. Quais medidas ou iniciativas você acha que poderiam ser implementadas para promover uma maior diversidade de gênero em cargos de liderança?

16. Como você vê o papel das mulheres em cargos de gestão contribuindo para a diversificação das estratégias de liderança em sua organização?

**Conselhos e Perspectivas:**

17. Que conselhos você daria a outras mulheres que aspiram a cargos de gestão?

18. Como você vê o futuro das mulheres em posições de liderança em sua indústria ou organização?

19. Você acredita que a representação de mulheres em cargos de gestão está melhorando ao longo do tempo? Por quê?
20. Existe alguma informação adicional ou insights que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência como mulher em um cargo de gestão?