



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**TACILANE MARIA DOS SANTOS SOUZA**

**LIDERANÇA FEMININA EXERCIDA PELA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2025**

**Tacilane Maria Dos Santos Souza**

**LIDERANÇA FEMININA EXERCIDA PELA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Abimael Magno Do Ouro Filho

**SÃO CRISTÓVÃO/SE**

**2025**

**TACILANE MARIA DOS SANTOS SOUZA**

**LIDERANÇA FEMININA EXERCIDA PELA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO  
EXECUTIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada, 20 de março de 2025.

Banca examinadora

Prof. Dr. Abimael Magno Do Ouro Filho- Orientador \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

Prof. Dr. Diego Fiel Santos \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

Profa. Dra. Flavia Lopes Pacheco \_\_\_\_\_

Universidade Federal de Sergipe

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais: Edina Maria e Ednaldo Santos, pelos exemplos de vida, trabalho, dedicação, seriedade e honestidade, valores esses que, em muito, auxiliaram na minha formação familiar e profissional. E aos meus irmãos Edlane, Gledson e Lorena, essa conquista é nossa.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pela minha vida e por todas as conquistas alcançadas até aqui, a graduação é mais uma delas, desde a escolha do curso até as pessoas que ele reservou para me acompanhar nesta caminhada é a ele que devo a minha gratidão.

Esse trabalho de conclusão de curso não teria sido possível sem a participação de muitas pessoas que, com os seus conhecimentos e, acima de tudo, com sua generosidade, contribuíram de diferentes formas para que este trabalho existisse.

Às mulheres em cargo de liderança da cidade de Aracaju, que participaram da pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Abimael Magno Do Ouro Filho pela confiança, pelo apoio, ensinamentos e pela tranquilidade em orientar em todas as etapas desses longos meses de produção, sem a sua ajuda com certeza eu não teria conseguido, você é luz “Tio Bimas”, como costumo chamar no off hahaha, obrigada por tudo. Estendo ainda meus agradecimentos a todos os professores que compõem o corpo docente do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS), que compartilharam seus conhecimentos e experiências ao longo dos anos de estudo, em especial ao Prof. Dr. Diego Fiel Santos, que foi o responsável pela escolha do tema e pelo início do projeto de pesquisa.

A minha família: meus pais Edina Maria e Ednaldo Santos, aos meus irmãos Edlane, Gledson e Lorena, aos meus sobrinhos Brendon e Anastácia, e ao meu noivo David Oliveira que entendeu todas as fases da graduação e nunca saiu do meu lado, obrigada por terem me acompanhado em todos os momentos, tornando-se as principais fontes de coragem nesta luta diária, bem como pela paciência, colaboração, dedicação, compreensão e incentivo nas horas oportunas.

Às minhas amigas de trabalho Elenildes Soares e Brendha Freitas, por terem me ajudado em tantos momentos durante esses anos, obrigada pela confiança depositada.

Aos colegas do curso de Secretariado Executivo pela troca de conhecimentos, convivência e brincadeiras, bem como pela cooperação ao longo do curso, que foram importantes para que essa jornada fosse muito mais do que um curso de graduação, em especial ao meu trio Thais Nascimento e Rafael Silva vocês foram fundamentais e tenho certeza que o caminho teria sido ainda mais longo sem vocês ao meu lado, e

a Aguinaldo Neto que por muitas vezes foi meu incentivo para não jogar tudo para cima, lembro da semana da apresentação que estava pensando em desistir e você me disse “eu acredito em você, você dá conta” com lagrimas nos olhos finalizo te respondendo, “sim, eu dei conta!”.

Enfim, a todas as pessoas, que sempre me incentivaram e torceram por mim.  
Meu muito obrigada!

“Não aceito mais as coisas que não posso  
mudar, estou mudando as coisas que não  
posso aceitar.”

## **RESUMO**

### **LIDERANÇA FEMININA EXERCIDA PELA PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju, identificando os desafios e oportunidades enfrentados. Para tal, foi necessário: descrever quais as atividades de liderança exercidas por essas mulheres; caracterizar o tipo de liderança das mulheres formadas em secretariado; identificar os principais desafios enfrentados por essas mulheres na ascensão à liderança e no exercício de suas funções; e analisar a percepção das mulheres referente a diferença de gênero no acesso a cargos de liderança. Quanto a metodologia, se caracteriza como pesquisa qualitativa com abordagem exploratória, sob análise de conteúdo e o método usado foi estudo de caso múltiplo incorporado. Foram conduzidas 2 entrevistas com mulheres formadas em secretariado e que exercem a função de liderança, elas possuem 53 e 49 anos e estão na função a menos de 5 anos. Como conclusão destaca-se que os estilos apontados foram o paternalista e o democrata, e como principais desafios tivemos duas grandes questões a redução do tempo para lazer apontado e conciliar vida profissional e trabalho.

**Palavras chaves:** Liderança feminina; Secretariado executivo; Estereótipos.

## **ABSTRACT**

### **FEMALE LEADERSHIP EXERCISED BY THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL**

The overall objective of this study was to analyze the performance of women with secretarial degrees who hold leadership positions in Greater Aracaju, identifying the challenges and opportunities faced. To this end, it was necessary to: describe the leadership activities carried out by these women; characterize the type of leadership of women with secretarial degrees; identify the main challenges faced by these women in ascending to leadership and in performing their duties; and analyze women's perception of gender differences in access to leadership positions. As for the methodology, it is characterized as qualitative research with an exploratory approach, under content analysis and the method used was multiple embedded case study. Two interviews were conducted with women with secretarial degrees who hold leadership positions; they are 53 and 49 years old and have been in the position for less than 5 years. In conclusion, the styles pointed out were paternalistic and democratic, and as main challenges we had two major issues: the reduction of leisure time and reconciling professional and work life.

**Keywords:** Female leadership; Executive secretariat; Stereotypes.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1-Panorama de cuidados de pessoas e afazeres domésticos por sexo .....20

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1-Definições constitutivas.....	37
Quadro 2-Categorias de análise.....	38
Quadro 3-Characterização da amostra quanto idade, formação acadêmica, estado civil e filhos.....	41

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>23</b>
2.1 GÊNERO E TRABALHO .....	23
2.2 LIDERANÇA FEMININA.....	26
2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	30
2.4 SECRETÁRIA COMO LÍDER.....	31
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA .....	34
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	34
3.3 MÉTODO .....	35
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS .....	35
3.5 UNIDADE DE ANÁLISE .....	36
3.6 CRITÉRIO PARA A ESCOLHA DOS CASOS.....	36
3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	37
3.8 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	38
3.9 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	38
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>41</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS CASOS DA PESQUISA.....	41
4.2 LIDERANÇA: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL .....	42
4.3 PERCEPÇÃO DAS SECRETARIAS LÍDERES REFERENTE A DIFERENÇA DE GÊNERO.....	47
4.4 VIDA PESSOAL E TRABALHO.....	50
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dieterich e Ferro (2012) destacaram que o perfil dos profissionais de secretariado executivo vem se modificando no mercado de trabalho atual, pois ele tem assumido maiores responsabilidades, como o gerenciamento de equipes, a mediação de conflitos e a tomada de decisões. Segundo os autores essa mudança possibilita o foco no tema liderança, uma vez que se identifica uma relação preexistente entre a identidade da profissão de secretariado, que por sua predominância feminina sofre preconceitos provindos dos estereótipos criados pela sociedade e a diferença entre os perfis de liderança masculino e feminino.

Destacando o papel dos secretariados executivos Damasceno (2020) afirma que a assimilação de novas informações, habilidades de natureza operacional, flexibilidade intelectual, comportamento autônomo, formação intelectual diferenciada, autonomia e liderança, são chaves necessárias para uma boa prática, pautada nos requisitos básicos que rodeiam sua profissão.

Segundo Azevedo *et al.* (2024, p. 4) podemos caracterizar os secretários executivos como o profissional fundamental das organizações, uma vez que sua formação remete a atribuições que impactam diretamente nos processos empresariais. Sendo assim, “é um ramo que exige autonomia em suas práticas cotidianas, o que traz mais conteúdo de valor junto ao mercado de trabalho.”

No decorrer da história e, por muitos anos as mulheres enfrentam uma grande luta para obter um espaço em sua participação no mercado de trabalho. Após muitas lutas elas começaram a ser valorizadas pelas empresas e pela sociedade como um todo, esse avanço tornou possível o seu acesso às posições estratégicas em suas profissões, como cargos de chefia, por exemplo, o que antes era uma realidade distante passou a se tornar frequente (Conceição, 2018).

Apesar de um maior acesso aos cargos de liderança, ainda há grandes desafios a serem enfrentados pelas mulheres, como traz Milstersteiner *et al.* (2020), que informam que elas enfrentam a preocupação em provar que são capazes e que possuem competência em realizar as mesmas tarefas que os homens e que podem assumir posições importantes dentro de uma organização.

Assim como Conceição (2018), Milstersteiner *et al.*, (2020, p. 6) ressaltam que, com esses avanços, as mulheres vêm se destacando cada vez mais em diferentes

áreas de atuação que antes eram vistas como masculinas, “vale ressaltar que além de ganhar espaço, as mulheres estão conseguindo também alcançar cargos de liderança, o que caracteriza como grande avanço”.

Daniel (2011) aborda que na vida social, a “diferença sexual” se torna referência para dividir tarefas entre homens e mulheres, eles assumem atividades com a justificativa de serem biologicamente adequados para exercer melhor algumas funções do que outras. A divisão baseia-se na concepção de que a diferença biológica dos sexos masculino e feminino representaria também uma diferença de qualidades, habilidades e características que homens e mulheres carregariam naturalmente em seus corpos, justificando os ‘trabalhos femininos’ e ‘trabalhos masculinos’.

Embora a profissão de secretariado atualmente tenha uma predominância feminina, Canabarro e Salvagni (2015) relatam que a desigualdade de gênero no mundo corporativo em que o masculino é o dominante ainda persiste, consideramos que “intuição, comunicação, organização e visão sistêmica”, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina. Elas ressaltam ainda que mesmo não considerando essas características como inatas, mas sim características socialmente construídas atribuídas à mulher, estas podem ser vistas pelas empresas como uma forma de se obter vantagem competitiva.

Presotto, Tonato e De Araujo (2024) destacaram que apesar das conquistas, a persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho se evidencia em práticas como assédio, disparidade salarial e a falta de oportunidades para que mulheres assumam e se mantenham cargos de liderança.

Abordando a desigualdade de gênero dentro das organizações Araujo (2022) apontou que o Brasil é o segundo país com menos mulheres em cargos de alta gerência, os dados de uma pesquisa realizada pela Hays Executive apontam que, dos líderes que participaram, apenas 15% são do gênero feminino e 2% dessas ocupam cargos de nível 1. A pesquisa também alegou que as mulheres demoram mais a ter reconhecimento do que os homens.

Araujo (2022) ainda traz os preconceitos enfrentados pelo Secretariado, que são manifestados em estereótipos ligados à visão da identidade feminina como secretária do lar, amante, a sexualização da secretária, por ser uma profissão de forte presença feminina, está incluída dentro de um cenário que reproduz comportamentos de heranças patriarcais em razão da história da sociedade. Ainda segundo ela, uma

das principais lutas do movimento feminista atualmente é a inserção da mulher em cargos de chefia e poder, como também representatividade política.

Presotto, Tonato e De Araújo (2024) seguem destacando as questões do estereótipos ligados a profissão quando trazem o papel da secretária como submissa, o que favoreceu a ideia de que a mulher era mais adequada para esse cargo, muito provavelmente porque a ideia de secretária é sempre servir e estar disponível para quando o chefe precisar, além disso temos diversas obras cinematográficas que abordam a área secretarial com personagens mulheres que são representadas sempre como submissas e hipersexualizadas, na maioria das vezes como amantes do chefe. Elas concluem que por conta disso, a sociedade sempre terá uma visão equivocada da área secretarial sendo fundamental combater esses preconceitos para que possamos alcançar objetivos vantajosos dentro da profissão, como, por exemplo, ter uma liderança mais equilibrada, alcançando um ambiente mais inclusivo.

Os autores Dieterich e Ferro (2012) abordaram as grandes mudanças relacionadas ao perfil exigido pelo mercado de trabalho referente a profissão de secretariado executivo e em consequência disso, este profissional tinha a necessidade de buscar cada vez mais desenvolver habilidades de gestão e liderança. Ainda segundo os autores foram encontradas dificuldades por esses profissionais ao exercerem a liderança nas organizações, por conta da desigualdade entre gêneros no mercado de trabalho e pela diferença nos perfis de liderança masculino e feminino, isso se dá tanto pelos diversos estereótipos e preconceitos impostos pela sociedade quanto pela predominância feminina na área secretarial, o que dificulta ainda mais a construção e o desenvolvimento de uma identidade mais sólida e valorizada para a profissão de secretariado.

Nogueira e Kubo (2013) fizeram um levantamento referente às pesquisas sobre mulheres executivas no Brasil e as temáticas que abordavam, mas que nenhuma delas até então abordava a questão da mulher líder, os pesquisadores trouxeram uma abordagem sobre “sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras” no qual foi possível observar que as mulheres executivas parecem ter um estilo de liderança diferente dos homens; as mulheres sofrem preconceitos e são comparadas aos homens em suas atividades como executivas; e a inserção da mulher no mercado não é proporcional à sua participação enquanto líder nas organizações.

Partindo deste último questionamento a pesquisa terá como seu objetivo geral analisar a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Santiago *et al.* (2019) a profissão de Secretariado Executivo foi regulamentada com a Lei 7.377, em 1985 com o objetivo de estabelecer algumas atribuições inerentes ao seu exercício, no período da Idade Média, tal profissão era desempenhada exclusivamente pelos homens. Os autores ainda destacam que a profissão passou a ser desenvolvida pelo público feminino a partir da Segunda Guerra Mundial, em 1945, elas começaram a ocupar espaços no mundo corporativo a fim de suprir a mão de obra masculina que, por ora, estava sendo convocada para a guerra.

Inicialmente, os secretários limitavam-se a tarefas operacionais, como atendimento telefônico e redação, mas atualmente, esses profissionais evoluíram para papéis estratégicos, exigindo formação diversificada e capacidade de assumir responsabilidades mais complexas (Santos, 2020).

Santiago *et al.* (2019, p.8) informam que o profissional de Secretariado Executivo “se estabelece no mercado de trabalho como um assessor do executivo que é capaz de filtrar informações, gerenciar atividades, providenciar e articular processos para uma tomada de decisão eficiente e eficaz”. Santos (2020) destacou que as qualidades mais prezadas no profissional de secretariado executivo são a proatividade, que se refere ao indivíduo com instinto de liderança, capaz de antecipar-se aos acontecimentos, modificando-os e esperando por seus resultados, e a organização, que diz respeito à capacidade de planejar.

Barros (2021) trouxe dados da sua pesquisa notando que as organizações esperam profissionais de secretariado com todas as competências técnicas e comportamentais descritas na Lei 7.337, nas descrições das vagas ofertadas pode-se encontrar:

[...] o domínio do Pacote Office, ser um profissional organizado, possuir ensino superior, ser dinâmico, possuir boa oralidade e escrita, maturidade, ética, competência interpessoal, flexibilidade, conhecimentos em logística,

trabalho em equipe, pontualidade, fluência em inglês e até mesmo francês. (Barros, 2021, p. 51)

Araujo (2022) discorre sobre a predominância feminina no Secretariado o que torna alvo de preconceitos enraizados em um sistema patriarcal, no entanto, a contribuição das mulheres é fundamental para a consolidação e o reconhecimento dessa profissão. A autora ainda afirma que “as mulheres são capazes de mudar e de reformular a imagem feminina na sociedade, e que o gênero feminino não é o sexo frágil, e sim um símbolo de luta, de resistência e de conquistas” (Araujo, 2022, p. 49).

Os estereótipos de gênero têm um impacto significativo no Secretariado, eles afetam a identidade da profissão, o perfil de liderança, os padrões estéticos e comportamentais, acabam marginalizando a profissão, limitando as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional (Souza e Melo, 2023).

Lima, Lima e Tanure (2009), em seus estudos, demonstram que, apesar do potencial das mulheres, o crescimento da liderança feminina é limitado por barreiras sistêmicas, como os vieses de gênero que desvalorizam as competências e habilidades das mulheres em cargos de liderança, além das desigualdades socioeconômicas que dificultam o acesso a oportunidades de crescimento.

Os autores Ivan e Terra (2017) descrevem que a liderança eficaz é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, um bom líder sabe como alinhar os objetivos da equipe, conhecer as necessidades de cada colaborador e garantir a implementação das estratégias de forma eficiente, contribuindo para o crescimento e a melhoria contínua da empresa.

Mediante esses questionamentos o intuito desta pesquisa é abordar os dois temas: a secretaria executiva no mercado exercendo a liderança feminina. Como abordado por Souza e Melo (2023), é crucial adotar medidas para desconstruir os estereótipos e promover a igualdade de gênero no trabalho, incluindo a conscientização, políticas de diversidade e inclusão nas empresas.

Com isso, o problema de pesquisa está delimitado ao seguinte questionamento: Como está a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju, identificando os desafios e oportunidades enfrentados. Sendo importante como objetivos específicos:

1. Descrever quais as atividades de liderança exercidas por essas mulheres.
2. Caracterizar o tipo de liderança das mulheres formadas em secretariado.
3. Identificar os principais desafios enfrentados por essas mulheres na ascensão à liderança e no exercício de suas funções.
4. Analisar a percepção das mulheres referente a diferença de gênero no acesso a cargos de liderança.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Podemos justificar a importância desta pesquisa destacando a desigualdade de gênero no mercado de trabalho que, somadas à atribuição socialmente construída da mulher como mantenedora do lar, torna a trajetória de trabalho díspar, conforme elas foram se inserindo e ascendendo no mercado de trabalho suas relações sociais mudaram, pois elas passaram a ocupar os dois espaços: o doméstico e o laboral, como donas de casa e trabalhadoras (Canabarro e Salvagni, 2015).

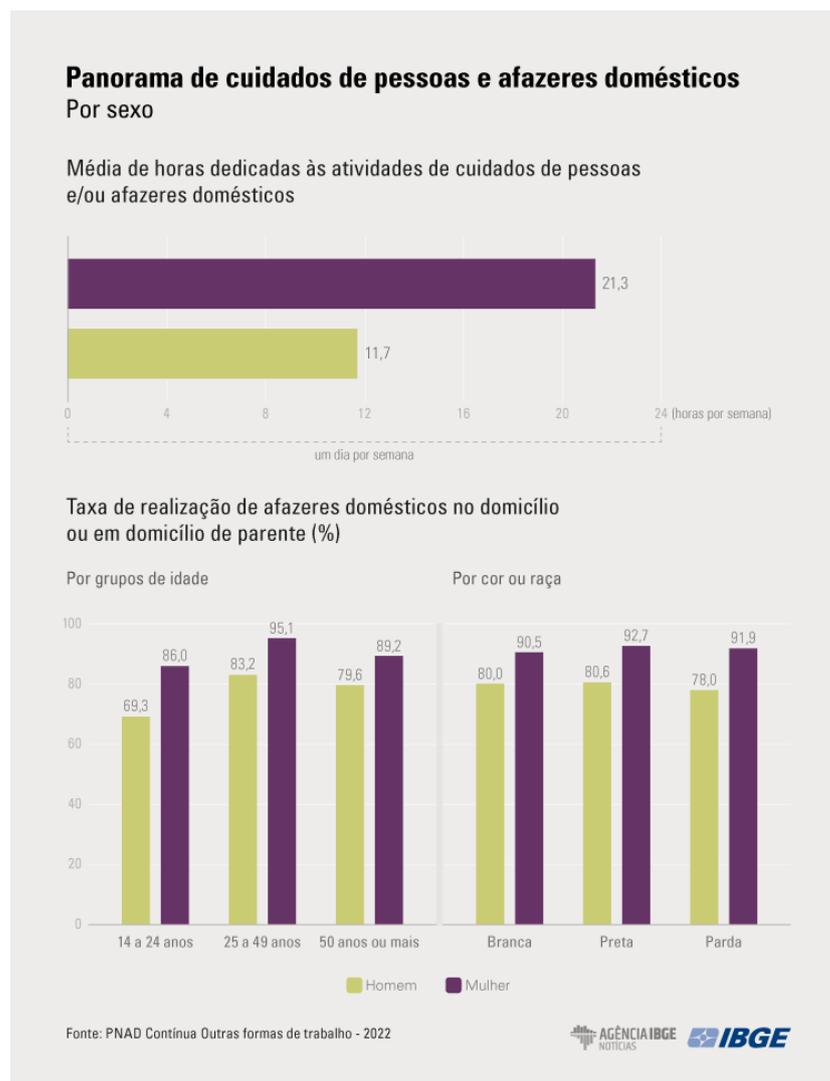
Araujo (2022) diz que a imagem do homem como ser superior à mulher é mostrada desde o começo da história, em que era comum ver imagens de homens com armas em uma mão enquanto carrega a mulher pelo cabelo em outra mão, embora haja fatores e explicações que justifiquem estes atos, o gênero feminino foi prejudicado por séculos. Ainda segundo Araujo, a mulher foi educada e ensinada a se comportar de maneira inferior aos homens até mesmo na sua comunicação corporal, sendo instruída a “sentar-se de pernas fechadas, falar baixo, vestir roupas específicas, curvar-se e sempre agir de maneira dócil”, desta forma, enquanto a mulher era treinada para ser apagada e diminuída, o homem era instruído a ter honra e sempre manter a postura ereta, encarar olho no olho e ter postura.

Ainda, segundo Araujo (2022), podemos considerar que a sociedade evoluiu para que obtivesse mudanças significativas e que as mulheres foram à luta pelos seus

direitos a fim de exigir respeito às suas próprias vontades e mais dignidade de vida, porém infelizmente, o fator histórico e cultural influencia no social e o papel de submissão ainda reflete na figura feminina, o que nos leva a uma sociedade em que o patriarcado ainda é presente.

Mas a desigualdade de gênero ainda persistiu na divisão do trabalho doméstico. No indicador de horas semanais empregadas nas atividades domésticas de homens e mulheres, o IBGE (2023) constatou que em 2019, as mulheres dedicavam 10,6 horas a mais do que os homens nos afazeres domésticos e/ou cuidados de pessoas. Em 2022, essa diferença era de 9,6 horas. Apesar dessa pequena redução, 92,1% das mulheres com 14 anos ou mais realizaram afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas em 2022, enquanto apenas 80,8% dos homens desse grupo etário estavam envolvidos nessas atividades. Os homens da região Nordeste mostraram a menor taxa de realização: 73,9%. A divisão das tarefas domésticas permanece desigual mesmo entre os trabalhadores: em média, as mulheres ocupadas dedicaram 6,8 horas a mais do que os homens ocupados aos afazeres domésticos e/ou cuidado de pessoas em 2022. Fator este que muitas vezes limita o seu desenvolvimento e desempenho profissional, o que não acontece, via de regra, com os homens.

Figura 1-Panorama de cuidados de pessoas e afazeres domésticos por sexo



Fonte: PNAD Contínua Outras Formas de Trabalho-2022 *apud* IBGE, 2023.

Trazendo esta questão para o âmbito do secretariado, Ribeiro et al (2020, p. 163) discutem sobre a rotulação da profissão desde o século passado "o rótulo de ser uma profissão feminina, exclusivamente destinada a tarefas meramente manuais, como atender ao telefone e servir café, e onde a secretária era a amante do seu chefe, data-se desde o início do século passado." Os autores Santiago et al (2019) seguem discutindo o assunto quando informam que as desigualdades de reconhecimento e valorização profissional enfrentadas pelas secretárias impulsionam muitas delas a assumirem um papel ativo no movimento feminista, buscando a transformação social e a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Ainda conforme Santiago et al (2019, p. 2) "enquanto que homens dialogam e defendem a necessidade de reconhecimento e revalorização do mundo corporativo pelo Secretário Executivo (homem), as mulheres predominam na profissão seguindo

a estratificação imposta anos atrás." E segundo elas é em consequência disso que apesar de suas qualificações as mulheres enfrentam barreiras sistêmicas para alcançar cargos de gestão pois os estereótipos de gênero questionam suas capacidades de liderança e tomada de decisão e contribuem para essa desigualdade, perpetuando uma estrutura em que homens predominam em posições de poder.

Presotto, Tonato e De Araujo (2024) podemos observar que as mulheres em cargos de liderança sempre procuram mostrar que são capazes de ocupar esse posto, porém, quando falamos de homens líderes não observamos essa mesma situação, pois para a sociedade é uma posição natural do homem, que já é predestinada a ele. Ainda segundo as autoras, quando nos deparamos com mulheres líderes, elas vivem num dilema duplo sobre qual postura tomar em seu cargo: se mais flexível ou mais rígida, com características mais femininas ou mais masculinas.

Apesar do tema liderança está sendo muito abordado ainda temos um longo caminho a percorrer quando se fala da liderança feminina principalmente na área do secretariado, quebrar esses estereótipos é fundamental para alcançarmos uma liderança mais equilibrada na profissão e construirmos um ambiente mais inclusivo (Presotto, Tonato e De Araujo, 2024), o interesse em estudar o tema partiu do interesse da aluna quando estudado o tema na matéria GESTÃO SECRETARIAL II e mediante as vivências profissionais da mesma. Vale também ressaltar a necessidade de mais estudos sobre o assunto dentro da área secretarial, visto que é um ramo que está em constante crescimento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem como objetivo apresentar uma fundamentação teórica sobre o tema, nesta revisão serão discutidos os seguintes aspectos: gênero e trabalho, liderança feminina abordando também os tipos de liderança e para finalizar esse capítulo, apresenta-se o secretário como líder.

### 2.1 GÊNERO E TRABALHO

Lewis (1969) descreve sobre a saída das mulheres de suas casas para os trabalhos comerciais como um dos traços mais notáveis do desenvolvimento econômico, o sistema econômico se beneficia da utilização da mão-de-obra feminina pois embora ela tenha seu custo, o lucro é considerável, visto que a maioria das coisas que as mulheres produzem em casa podem ser produzidas de modo muito melhor e mais barato fora de casa, graças às economias de grande escala da especialização e graças também à utilização de capital, essa dinâmica, porém, mantém as desigualdades de gênero.

Barbosa (2014) discorre sobre o papel da mulher na economia e na sociedade nas últimas décadas trazendo dados referente aos avanços significativos em termos de inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro, mas ainda assim parece haver um baixo aproveitamento da capacidade laboral das mulheres, quando levamos em consideração que as taxas femininas são menores do que as observadas em alguns países, e ficam bem abaixo das taxas reportadas para os homens no Brasil.

Canabarro e Salvagni (2015) retratam que durante muitos anos, coube à mulher o papel de cuidar dos filhos, do marido e de todas as tarefas domésticas, já os aspectos de produção de bens, decisões centrais à ordem pública, são marcadas historicamente por serem competências do universo masculino, atribuindo ao homem, em igual medida, a pertença de uma suposta representação da força, da virilidade e da segurança social.

A histórica discriminação de gênero tem moldado o mercado de trabalho brasileiro, concentrando mulheres em determinadas ocupações com a ideia de ser seus atributos naturais e subvalorizando suas contribuições, essa segregação ocupacional, reforçada por normas e práticas sociais arraigadas, perpetua uma desigualdade estrutural que limita as oportunidades profissionais das mulheres (Teixeira, 2017).

Presotto, Tonato e De Araújo (2024) seguem abordando esta temática quando relatam que ainda em tempos atuais, a resquícios do patriarcalismo e a discriminação ainda se fazem presentes, pois as mulheres sofrem preconceitos para conseguirem manter uma determinada profissão, até hoje existe diferença salarial e ainda há a divisão sexual laboral. Ainda segundo as autoras, em razão dessas atitudes, foram criadas leis de proteção ao trabalho da mulher, estipulando a licença maternidade, jornada de trabalho, equidade salarial, a idade e o tempo de contribuição para a mulher conseguir o benefício previdenciário da aposentadoria, entre outras garantias protetivas.

Bittencourt e Mendes (2022) trouxeram na sua pesquisa a questão do gênero no mercado de trabalho atualmente, levando em consideração o contexto da globalização, eles abordaram que muitas graduações carregam construções sociais, muitas delas associadas a divisão sexual do trabalho, delimitando profissões que deveriam ser ocupadas por homens e aquelas que deveriam ser desempenhadas por mulheres, essas questões irão impactar diretamente nos desafios enfrentados pelos estudantes e, posteriormente, no desempenho da profissão.

Araujo (2022) concluiu que quando a mulher é inserida no contexto social, ela carrega uma enorme “bagagem” que o machismo estrutural e o patriarcado lhe atribuem, esta “Bagagem” consiste em diferenças salariais, limite de suas vontades, estereótipos diversos, violência física e sexual, assédio sexual e moral entre outros, que está presente em todas as áreas da sua vida, inclusive a profissional.

Com uma visão similar podemos trazer Souza e Melo (2023) que retratam os estereótipos de gênero trazendo como exemplo a crença de que homens devem ser fortes e agressivos, enquanto as mulheres devem ser sensíveis e emocionais, ou até mesmo que os homens devem ser os provedores financeiros da família, enquanto as mulheres devem cuidar da casa e dos filhos.

Presotto, Tonato e De Araújo (2024) seguem tratando desta mesma temática quando questionam que as mulheres sofrem diversos tipos de discriminações e

microviolências dentro dos ambientes de trabalho, informando que até mesmo antes de serem contratadas por alguma empresa são vítimas do preconceito ao serem questionadas sobre a questão de terem filhos ou não, ou se pretendem ter algum dia. Podemos justificar a questão da maioria das empresas acreditarem que isso pode interferir no seu desempenho e “atrapalhar” a mulher futuramente dentro do ambiente empresarial.

Souza e Melo (2023) apontam que o estereótipo de gênero “são expectativas e características atribuídas a homens e mulheres com base em sua identidade de gênero”, a questão é que isso acaba gerando um limite e tendo um impacto negativo na forma como homens e mulheres são percebidos e tratados em diferentes áreas da vida. Ainda segundo os autores quando trazemos para o campo do Secretariado que é uma profissão que há uma forte associação cultural entre mulheres e a função de secretária, pode dificultar a seriedade e o reconhecimento das mulheres como líderes capazes.

Mas ainda há pontos cruciais a serem observados quando uma mulher consegue atingir tal posição, Canabarro e Salvagni (2015) levantaram alguns deles quando relataram a preocupação delas em equilibrar o trabalho, família e vida privada; elas acabam tendo uma dupla jornada por conta das tarefas de casa e filhos (quando há), isso leva a tomar determinadas decisões que acarretam, na maioria das vezes, em um sentimento de impotência gerando sofrimento e culpa o que não acontece na mesma proporção nos homens. Outra questão ainda apontada pelas autoras é a necessidade da mulher em provar sua capacidade profissional para ocupar aquele cargo, tendo que mostrar que ocorreu por mérito próprio e não por questões de favorecimento.

Assim como Canabarro e Salvagni (2015), Souza e Melo (2023) apresentou como os estereótipos de gênero podem ser prejudiciais para a igualdade de oportunidades e a equidade de gênero no ambiente profissional, pois as expectativas estereotipadas sobre os gêneros podem acabar influenciando na seleção, na avaliação, na remuneração, na promoção e conseqüentemente na liderança no ambiente de trabalho. Eles ainda apontaram, mais uma vez, que as mulheres são associadas às características de sensibilidade, emocionalidade e subserviência; já as características associadas aos homens são a agressividade, competitividade e dominação, o que pode ser prejudicial para ambos, as mulheres na questão de serem

vistas como líderes competentes e assertivas; e os homens de serem vistos como colaborativos e empáticos.

## 2.2 LIDERANÇA FEMININA

Freitas (2022) definiu que o exercício da liderança fornece uma base sólida para o sucesso de uma organização, seja para o compartilhamento de informações ou para o sucesso nos padrões estabelecidos onde, naturalmente são necessárias relações sempre orientadas pelo líder sendo essencial para a organização, em que ações realizadas levaram ao sucesso.

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), os líderes são o elo primordial dentro de uma organização que interfere no desempenho da mesma, eles são tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, que asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho.

Ivan e Terra (2017) concluíram que o líder serve como fonte de vantagem competitiva para as organizações em qualquer setor, por ser capaz de tornar a empresa mais dinâmica, tendo a capacidade de identificar as oportunidades, acompanhando as tendências e as mudanças de mercado, se tornando uma ferramenta eficaz na dinâmica organizacional, visando o alcance dos resultados.

Rezende, Carvalho e Tanure (2014) relatam que em um ambiente de negócios complexo e dinâmico, o líder deve ser capaz de observar a situação e as contingências para determinar a melhor forma de agir, tendo como qualidades cruciais para o sucesso a flexibilidade e a adaptabilidade. Ainda conforme os autores, “cada abordagem abrange várias teorias que apontam características esperadas dos líderes que ajudariam a distinguir cada uma”, essas características, que em seu conjunto formam um determinado estilo de liderança.

Para Nascimento (2018) o estilo de liderança de cada um afeta como a equipe trabalha e se comporta e faz toda a diferença no desempenho e na produtividade, os estilos de liderança mostram como os líderes agem e como devem guiar suas equipes. Dieterich e Ferro (2012) trazem na sua pesquisa dados da Catalyst, uma organização norte-americana sem fins lucrativos, que estuda os aspectos do avanço profissional

das mulheres, uma das pesquisas teve como objetivo descobrir o motivo pelo qual a imagem mental padrão de um líder ainda é masculina, mesmo após trinta anos do ingresso maciço das mulheres no mercado de trabalho. Segundo o relatório da Catalyst, quando as mulheres agem de acordo com os estereótipos relativos ao sexo feminino que são impostos pela sociedade, são vistas como “concentradas em relacionamentos de trabalho” e “manifestam preocupação com os pontos de vista das outras pessoas” e, conseqüentemente, são consideradas menos competentes, entretanto, ao agir de maneira consistente com as características masculinas, como “agir agressivamente, concentrar-se nas tarefas do trabalho, manifestar ambição”, são vistas como “duras demais” ou “não femininas” (Dieterich e Ferro, 2012, p.56).

Ainda conforme os autores supracitados há uma certa dificuldade de se combinar “características de liderança” com “características femininas”, verifica-se que o perfil de liderança dos homens e das mulheres são diferentes e se observa que há uma divergência na forma como a sociedade e as organizações percebem e caracterizam cada um desses perfis.

A transformação dos papéis de gênero permitiu que as mulheres ingressassem em diversos setores do mercado de trabalho, inclusive em áreas tradicionalmente masculinas como advocacia, engenharia e magistratura, demonstrando sua competência e capacidade para ocupar posições de liderança (Canabarro e Salvagni, 2015).

Teixeira (2017) aborda que embora as mulheres já tenham aumentado sua presença em áreas da administração e gestão elas seguem com dificuldades em alcançar postos de direção, para o autor isso se dá por conta da distinção entre as ocupações femininas e masculinas, na qual as mulheres estão em cargos menos estratégicos enquanto os homens ocupam as funções de direção e cargos gerenciais e executivos. Ainda segundo a autora, quando as mulheres avançam em ocupações consideradas masculinas, as possibilidades de ascensão e promoção seguem reduzidas.

Souza e Melo (2023) tenta explicar o motivo voltado a área do secretariado, para eles por se tratar historicamente de uma profissão predominantemente feminina e muitas das funções atribuídas serem vistas como "naturais" para as mulheres, como a capacidade de se comunicar e organizar; acabou gerando essa naturalização das diferenças entre os gêneros levando a uma desvalorização do trabalho das secretárias e a uma falta de reconhecimento de suas habilidades e competências.

Nogueira e Kubo (2013) observaram na sua pesquisa que as mulheres valorizam a “proximidade, o diálogo e informações detalhadas” para estarem executando o trabalho e já os homens acabam valorizando ações práticas, não se prendem a detalhes e concluem o trabalho com mais rapidez. Os autores destacaram que os sentidos que as mulheres executivas brasileiras atribuem à liderança se sintetizam essencialmente em aspectos relacionais do gênero feminino, que são constituídos pela facilidade de comunicação, uso da intuição para a tomada de decisões, alto grau de relacionamento interpessoal com os membros da equipe, tomada de decisões compartilhadas com apoio e participação da equipe e utilização de equipes de trabalho mistas.

Sobral e Ribeiro (2018) constataram que a liderança feminina trabalha na relação e partilha, encorajando os liderados à participação e envolvimento na organização, assemelhando-se a um estilo mais democrático. Ainda segundo as autoras a liderança feminina passou a ser associada ao conceito de liderança transformacional, pela capacidade de tornar os objetivos individuais numa perspectiva de equipe, incentivando a partilha e a comunicação através do empoderamento dos subordinados.

Rezende, Carvalho e Tanure (2014) abordaram em sua pesquisa se seria possível classificar os estilos de liderança por gênero, e os resultados da pesquisa indicam que o estilo feminino se aproxima das teorias transacional e transformacional, enquanto o estilo de liderança masculino está relacionado à abordagem situacional e contingencial. Os autores definiram que a teoria transacional e transformacional tem como base a relação do líder com as pessoas, a motivação passa a ser um aspecto fundamental para atingir os resultados, as características ajudam a estreitar a relação entre as pessoas, tornando a liderança mais afetiva e menos autoritária. Já a definição da situacional e contingencial, ainda segundo os autores, está ligada à capacidade de assumir riscos, esta categoria de análise remete à capacidade do líder em observar a situação para arriscar e saber se adaptar a elas.

No ambiente profissional, a liderança se manifesta de diversas formas, cada uma com seus próprios méritos e desafios, a adequação de um estilo de liderança varia conforme o contexto empresarial, sendo que alguns estilos podem impulsionar o sucesso em determinadas organizações, enquanto outros podem não se alinhar aos seus valores e objetivos; portanto, é inadequado classificar um estilo de liderança

como superior ou inferior a outro, visto que a eficácia de cada um depende das particularidades de cada empresa e seus objetivos específicos (Beselga *et al.*, 2023).

Indo de encontro ao que foi levantado por Freitas (2022) sobre a importância de praticar a liderança pela persuasão, os autores Rezende, Carvalho e Tanure (2014) concluíram que as mulheres estão mais preparadas para entender a liderança como um fenômeno relacional, por saberem ouvir, ter mais comprometimento, pela empatia levando a e capacidade de estreitar a relação com as pessoas, neste sentido “há uma tendência de mais mulheres chegarem a posições de liderança ou, talvez, os homens tenham que desenvolver características consideradas femininas” (Rezende, Carvalho e Tanure 2014, p. 124).

Embora as mulheres atualmente tenham uma participação bastante ativa no mercado de trabalho, ela ainda encontra algumas dificuldades e desafios, desde sua introdução no ambiente profissional, elas superam obstáculos inerentes aos cargos e lutam por reconhecimento como líderes e gestoras, sem distinção de gênero (Abreu, 2016).

Quando se trata de desafios enfrentados na liderança Nogueira e Kubo (2013) apontou que ao analisar as entrevistas, foi observado que os desafios enfrentados pelos líderes, independentemente do gênero, estão relacionados a questões como a falta de planejamento eficaz, o não cumprimento de prazos e a dificuldade em implementar mudanças, evidenciando a necessidade de aprimorar as habilidades de gestão. Com isso podemos concluir que ambos os gêneros têm dificuldades ao liderar e isso não mede suas competências. Os autores ainda trouxeram a informação que os homens muitas vezes influenciados por estereótipos, resistem à liderança feminina, além disso, algumas mulheres executivas podem perceber outras mulheres como rivais, preferindo trabalhar com homens.

Beselga *et al.* (2023) retratou que as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho são sexismo, falta de referências e rede de apoio, resistência à liderança feminina, lenta evolução e desigualdade salarial. Os autores seguem falando de cada tópico separadamente, o sexismo nada mais é do que interrupções durante a fala, “piadas e brincadeiras” e assédio sexual; no que diz respeito a falta de apoio, se referem que a maior parte dos ambientes de trabalho são liderados por homens, sem ter uma representação feminina, não tendo uma rede de apoio para desenvolvimento e encorajamento de futuras líderes; quando falam da resistência a liderança feminina é exposto um dado da pesquisa publicada pela Ipsos,

que informa que 3 em cada 10 pessoas no Brasil (27%) admitiram sentir-se desconfortáveis em ter mulher como chefe; a lenta evolução é retratada em termos de cargos de liderança, pois as mulheres ocupam apenas 25% nas empresas, quanto maior o cargo, menor a participação feminina; e referente desigualdade salarial os autores se basearam no Censo que os dados mostraram que as mulheres ganham em média 35% a menos que os homens, mesmo possuindo características em comum, ou seja, ganham menos simplesmente por serem do sexo oposto.

### 2.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Freitas (2022) levantou a importância em praticar a liderança pela persuasão (sensibilidade, conhecimento e carisma) e não pelo poder, pois segundo ela quando usamos o poder com frequência forçamos as pessoas a fazer o que queremos, por causa da posição que ocupamos; assim, pode-se dizer que esse exercício do poder se assemelha a um tipo específico de habilidade de liderança e pode ser classificado em três estilos: autocrático, democrático e liberal.

- Autocrático:

A liderança autocrática se caracteriza pela centralização do poder nas mãos do líder, que toma todas as decisões de forma unilateral, embora esse estilo possa ser eficaz em momentos de crise, quando a agilidade é crucial, ele pode levar à desmotivação e ao desengajamento dos membros da equipe (Beselga *et al.*, 2023).

Nascimento (2018) definiu a liderança autocrática como um tipo de liderança que gera conflitos, que tem atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, neste estilo a produtividade até é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

O líder autocrático adota um estilo de gestão centralizado, no qual ele define unilateralmente os objetivos a serem alcançados e os processos a serem seguidos, sem espaço para a colaboração dos membros da equipe (Biegelmeyer *et al.*, 2021)

- Democrático:

A liderança democrática se destaca pela inclusão da equipe no processo decisório, essa abordagem incentiva a criatividade, o diálogo aberto e a colaboração,

no entanto, pode demandar mais tempo e dificultar a implementação rápida de mudanças. (Beselga *et al.*, 2023).

O líder democrático incentiva a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisões, delegando autoridade para que sugiram e executem as tarefas, e tomando as decisões finais em consenso com o grupo, valorizando o feedback de todos (Biegelmeyer *et al.*, 2021).

- Laissez-faire ou Liberal

O líder liberal apresenta uma postura passiva, não impondo sua vontade e não sendo visto como uma figura de autoridade, a equipe possui total autonomia para tomar decisões, dividir as tarefas e organizar o trabalho, com mínima participação do líder (Biegelmeyer *et al.*, 2021).

A liderança laissez-faire se caracteriza pela delegação total de responsabilidades à equipe, com mínima intervenção do líder, esse modelo pode ser eficaz em equipes altamente autônomas e auto-organizadas, mas pode levar à falta de direção e comunicação entre os membros (Beselga *et al.*, 2023).

## 2.4 SECRETÁRIA COMO LÍDER

Moreira (2016) descreve que ao longo da história do secretariado, o profissional sempre realizou atividades importantes, tanto no que diz respeito às tarefas de rotina quanto naquelas administrativas nos setores públicos e privados, os desafios do mercado de trabalho contemporâneo elevam a necessidade de profissionais com um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos para cada área de atuação, além da capacidade de se adaptar às constantes mudanças e demandas das organizações.

Araujo (2022) relata que apesar da profissão do Secretariado Executivo ser fundamental para o sucesso das empresas e muitas vezes ocupar posições de alta liderança, os profissionais ainda sofrem com estereótipos e preconceitos. Barros (2021) aborda alguns desses estereótipos quando nos informa que desde o surgimento a profissão já passou por várias mudanças, desde a secretaria que só servia café, para a secretaria que apenas atendia telefonemas até as que faziam mil e uma atividades ao mesmo tempo.

Segundo Nascimento e Silva (2024) o secretário executivo tem sido um grande catalisador, principalmente no que diz respeito a estratégica comunicativa, refere-se a um conjunto de ações deliberadas para atingir objetivos específicos por meio da comunicação, seu perfil totalmente atendente com as exigências trazidas no mundo da informação acaba sendo um grande diferencial nas assessorias, além disso esse profissional precisa de ambientes dinâmicos, criativos e inovadores, ou seja, abertos a transformações necessárias para assim contribuir eficientemente na comunicação interna.

Santos (2020) apontou algumas das habilidades que este profissional precisa ter para que mantenha se adequando ao mercado de trabalho, entre elas estão as habilidades de negociação, liderança e motivação; alinhada a uma postura ética, de confiabilidade, proatividade, assertividade, pensamento sistêmico e estratégico; além disso o secretário executivo precisa se manter antenado nas novas ferramentas de trabalho, ser resiliente e manter um bom relacionamento interpessoal.

Complementando a fala, Nascimento e Silva (2024) traz a informação que o Secretário Executivo adota um perfil mediador e ego nas organizações se tornando uma peça-chave entre o executivo e os outros profissionais. Ainda segundo os autores, em virtude de sua posição estratégica, o secretário tem a oportunidade de acompanhar de perto as decisões da alta gestão, gerenciar um grande volume de informações e desenvolver um profundo conhecimento do funcionamento da empresa. Além disso, suas habilidades interpessoais bem desenvolvidas o tornam um facilitador natural da comunicação interna, contribuindo para a eficiência e o sucesso da organização.

Com isso podemos trazer o pensamento de Freitas (2022) no qual é destacado que neste milênio o papel do líder é o de um mentor, guia e orientador, e que não devemos confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre liderança e chefia. A autora ainda informa que a liderança não necessariamente precisa estar associada ao cargo do líder da organização pois um colaborador que possua características de líder pode conduzir a equipe em direção a resultados.

Os autores Ivan e Terra (2017) seguem informando que o líder exerce um papel fundamental na organização, influenciando a motivação dos colaboradores, conduzindo reuniões estratégicas e tomando decisões que impulsionam a implementação de novas ideias e a busca por resultados, sua experiência é crucial

para transformar conceitos em ações concretas, tornando a organização mais competitiva no mercado.

Para Nascimento e Silva (2024) relatou que o profissional de secretariado é um profissional que tem a facilidade de liderar e assim estabelecer a melhor forma de promover a comunicação da melhor forma possível, como os indivíduos influenciam tudo dentro de uma organização, desde decisões até a execução delas estar perto de tudo e de todos na organização é o fator positivo para formar estratégias onde as pessoas sejam “imantadas” às finalidades das organizações. Ainda segundo os autores, em um ambiente em constante mudança, o secretário desempenha um papel crucial na gestão da informação, selecionando e distribuindo as informações mais relevantes para cada situação.

Para Dieterich e Ferro (2012) o fato da profissão de secretariado executivo ser ainda predominantemente feminina, essa profissional acaba encontrando dificuldades ao exercer a liderança no ambiente empresarial, pois, infelizmente, existe preconceito em relação às habilidades e ao perfil de liderança feminino.

Lima, Lima e Tanure (2009) destacaram em sua pesquisa que um homem que tem uma atitude intempestiva ele é avaliado como preocupado e comprometido com a organização, ao contrário da mulher. Segundo os autores essa característica marcante entre outras que foi identificada pela pesquisa, está vinculada a distinção entre “razão” e “emoção” envolvendo comportamentos entre os gêneros, os resultados mostraram que a mulher apresenta relativamente maior uso da emoção (atributo: sentimento) que razão (atributo: pensamento) em cargos gerenciais, quando comparada ao homem.

Nascimento e Silva (2024) conclui que em um cenário de constantes transformações, as empresas precisam valorizar as habilidades dos profissionais da informação, como os secretários executivos, eles com sua capacidade de gerenciar informações de forma eficiente e criativa, podem auxiliar os líderes a otimizar a comunicação interna, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e contribuindo para o sucesso da organização.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos que se pretende adotar para o desenvolvimento desta pesquisa. Serão abordadas as questões de pesquisa, a caracterização do estudo, o método de pesquisa, as fontes de evidências (abrangendo o processo de coleta de dados), a unidade de análise, os critérios de escolhas dos casos, as definições constitutivas, as categorias de análise e os elementos de análise e como será realizada a análise dos casos.

#### 3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Como está a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju? e, com base nesta questão geral foram definidas as seguintes questões de pesquisa:

- De que forma essas mulheres exercem sua liderança no dia a dia, e quais são as suas principais responsabilidades?
- Qual é o perfil típico das mulheres formadas em secretariado que alcançam posições de liderança?
- Quais são os principais obstáculos que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança na área de secretariado?
- Qual a percepção das mulheres sobre a diferença de gênero no acesso a cargos de liderança?

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para o desenvolvimento deste estudo pretende-se usar a pesquisa qualitativa exploratória, na qual buscará observar com profundidade, a abordagem exploratória

tem como objetivo fazer um estudo inicial em temática ainda não muito desenvolvida (Calder 1986 *apud* Siebra, 2000, p.32) por se tratar de um tema no qual ainda não foram encontrados estudos que trabalhassem as duas temáticas liderança feminina e secretariado executivo, os estudos encontrados não abordavam a mulher formada em secretariado que exercesse a função de liderança, a abordagem exploratória ajudara no desenvolvimento para estudos posteriores. No caso desta pesquisa usaremos a qualitativa onde se buscará respostas às questões do cotidiano das mulheres que exercem funções de liderança nas empresas onde trabalham, gerenciando paralelamente sua vida pessoal.

### 3.3 MÉTODO

O método de pesquisa a ser adotado é o estudo de caso múltiplo incorporado. Nesta pesquisa o estudo de caso se mostra mais condizente, pois o pesquisador não possui controle sobre os indivíduos ou eventos e, o foco estará sobre um fenômeno no contexto da vida real (Yin, 2015), além disso o estudo de caso múltiplo tem como um dos objetivos elaborar uma explanação geral que sirva a todos os casos particularmente, embora possam variar em seus detalhes. Nesse sentido, se têm como contexto nesta pesquisa, as mulheres formadas em secretariado executivo que exercem funções de liderança na Grande Aracaju.

### 3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

Como fontes de evidência serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com mulheres formadas em secretariado executivo que exercem funções de liderança na Grande Aracaju. Fernandes et al. (2016) destaca que ao utilizar entrevistas semiestruturadas, o pesquisador inicia a conversa com um roteiro pré-definido, mas possui a liberdade de adaptar as perguntas e explorar novas temáticas que surgem a partir das falas dos entrevistados, enriquecendo assim a coleta de dados.

Para coleta de dados será usado a entrevista individual de acordo com Bauer e Gaskell (2002), trata-se de uma conversação que pode ser agendada para um tempo e lugar conveniente para o entrevistado e que dura normalmente entre uma hora e uma hora e meia e tem como um dos objetivos explorar em profundidade o mundo da vida do indivíduo. Na entrevista abordaremos os temas: desigualdade de gênero, estilo de liderança, trabalho e família.

### 3.5 UNIDADE DE ANÁLISE

Yin (2001) define que é importante fazer questões e definir limites da coleta e análise dos dados ao definir uma unidade de análise, diante disso é necessário definir o foco da pesquisa para extração de informações para análise. Por se tratar de um estudo de caso múltiplo, a unidade de análise será as mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju, a seleção das participantes para a unidade de análise apresentou desafios devido à especificidade dos critérios de inclusão. Por se tratar de dois perfis bem específicos a profissional formada em secretariado executivo e que ocupasse uma posição de liderança.

A escolha dessas profissionais visa a compreensão das práticas de liderança exercidas na Grande Aracaju, bem como os desafios enfrentados por elas referente a desigualdade de gênero e como mantém a relação de trabalho e família.

### 3.6 CRITÉRIO PARA A ESCOLHA DOS CASOS

Para a investigação é necessário definir limites os autores Lakatos e Marconi (2017) informa que a delimitação da pesquisa é fundamental para garantir a viabilidade e a qualidade do estudo, precisa definir o objeto de estudo, escolhendo um aspecto específico e relevante; o universo da pesquisa, estabelecendo critérios claros de inclusão e exclusão e os recursos humanos, financeiros e temporais disponíveis

para a pesquisa. Estabelecendo os critérios a pesquisa será conduzida por estudo de caso múltiplo, tendo os seguintes critérios de seleção:

- Nível de liderança: mulheres que estejam no cargo de liderança, para que possa ser verificado quais as principais funções exercidas, as características de um bom líder e como é feito o compartilhamento de informações.
- Tempo de experiência na função: até 10 anos de experiência, isso ajudaria a realizar as comparações e evolução durante este período.
- Setor de atuação: incluir secretarias que atuem no setor público e privado, para que possa ser identificado quais as diferenças entre as organizações.
- Formação acadêmica: Formadas em secretariado, pois o foco da pesquisa são mulheres formadas em secretariado que atuem na posição de liderança.

### 3.7 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

Definir os termos, conforme Marconi e Lakatos (2003 *apud* Jesus, 2023, p.45), é uma importante etapa da pesquisa, pois auxilia o pesquisador a se manter no foco do estudo e contribui para melhor compreensão do fenômeno estudado aumentando a confiabilidade e validade da pesquisa. O quadro 1 apresenta as definições constitutivas dos termos adotados nesta pesquisa:

Quadro 1-Definições constitutivas.

Líder	Os líderes são o elo primordial dentro de uma organização que interfere no desempenho da mesma, eles são tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, que asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010).
Secretariado	Podemos caracterizar o secretário executivo como o profissional fundamental das organizações, uma vez que sua formação remete a atribuições que impactam diretamente nos processos empresariais (Azevedo <i>et al.</i> , 2024).

Estereótipos	A divisão baseia-se na concepção de que a diferença biológica dos sexos masculino e feminino representaria também uma diferença de qualidades, habilidades e características que homens e mulheres carregariam naturalmente em seus corpos, justificando os 'trabalhos femininos' e 'trabalhos masculinos' (Daniel, 2011).
--------------	--

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.8 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Foram identificadas na literatura três categorias de análise o quadro 2 apresenta essas categorias que serão utilizadas para análise dos casos estudados nesta pesquisa.

Quadro 2-Categorias de análise.

Categorias de Análise	Fontes
Liderança: Trajetória Profissional	Lewis (1969); Barbosa (2014); Canabarro e Salvagni (2015); Teixeira (2017); Presotto, Tonato e De Araújo (2024); Bittencourt e Mendes (2022); Freitas (2022); Biegelmeyer et al (2021); Sobral e Ribeiro (2018); Rezende, Carvalho e Tanure (2014).
Percepção Das Secretarias Líderes Referente A Diferença De Gênero	Araujo (2022); Souza e Melo (2023); Presotto, Tonato e De Araújo (2024); Canabarro e Salvagni (2015); Rezende, Carvalho e Tanure (2014).
Vida Pessoal e Trabalho	Freitas (2022); Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010); Ivan e Terra (2017); Dieterich e Ferro (2012); Biegelmeyer et al (2021); Nogueira e Kubo (2013); Teixeira (2017); Abreu (2016).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.9 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Lakatos e Marconi (2017) dizem que na execução da pesquisa temos algumas fases e para a análise e interpretação dos dados temos a análise de conteúdo, o método que foi escolhido para a análise dos dados deste estudo. Segundo os autores a "análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação", ela nos ajudará na interpretação, explicação e especificação do estudo pois são usadas para extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais, com o intuito de serem operacionalizadas em um estudo subsequente, dessa forma, não apresentaram descrições quantitativas exatas entre as variáveis determinadas.

Será feita a realização de entrevistas em profundidade com um número menor de mulheres líderes, buscando compreender suas experiências e perspectivas de forma detalhada. Será realizada a entrevista semiestruturada, elaborando um roteiro com perguntas abertas para explorar as experiências, desafios e perspectivas das participantes. As entrevistas serão conduzidas em um ambiente tranquilo e confortável, para a gravação será solicitado permissão para gravar a entrevista e tomar notas. Um ponto importante é a relação pesquisador-participante estabelecendo um *rapport* de confiança para que a participante se sinta à vontade para compartilhar suas experiências.

Por meio da entrevista semiestruturada conseguimos nos aprofundar nos temas que foram abordados como sua trajetória profissional, a percepção das secretarias referente a diferença de gênero e a dupla jornada entre vida profissional e pessoal.

Para análise dos dados será feita a transcrição das entrevistas na íntegra, a codificação identificando os temas e padrões nas transcrições, e a análise temática organizando os dados em categorias e subcategorias para identificar os principais temas emergentes.

Por conta das dificuldades encontradas as entrevistas foram feitas por meio de gravação de áudio via whatsapp, as entrevistadas não conseguiram agendar um horário para uma entrevista presencial/online e para que não ficassem de fora da pesquisa usaram este meio como uma solução. Foram áudios fracionados que variaram de 3 a 6 minutos cada, foi enviado o roteiro para que tivessem noção das perguntas antes de dar início a entrevista, logo após as perguntas foram enviadas por partes seguindo a divisão das categorias e as entrevistadas respondiam, quando surgiam dúvidas referente a pergunta ou a respostas ambas (entrevistada e

entrevistadora) conversavam antes de dar prosseguimento. Posteriormente os áudios foram transcritos totalmente para iniciar a análise dos dados, com a utilização do whatsapp como meio para as entrevistas houve a vantagem das transcrições feitas pela própria rede, mesmo nos áudios que o som não saia com a qualidade excelente na qual não eram transcritos totalmente, o uso desta ferramenta ajudou na análise. Vale ressaltar que este meio não interferiu na qualidade das respostas, pois as entrevistadas se sentiram totalmente à vontade para responder de forma tranquila os questionamentos feitos.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as análises e discussões dos resultados da pesquisa. Divide-se esta seção em 4 partes, inicialmente é apresentada a caracterização geral dos casos da pesquisa trazendo informações referente ao perfil das entrevistadas, seguida da liderança: trajetória profissional que apresentara o caminho percorrido, área de atuação, funções desempenhadas e visão de liderança; a terceira parte refere-se à percepção das secretarias líderes referente a diferença de gênero e por último a dupla jornada das secretarias líderes.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DOS CASOS DA PESQUISA

Nesse primeiro momento, apresenta-se a caracterização do sujeito da pesquisa, as mulheres que participaram da pesquisa (Quadro 3), através das seguintes variáveis: idade, formação acadêmica, estado civil e filhos.

Quadro 3- Caracterização da amostra quanto idade, formação acadêmica, estado civil e filhos.

Nome	Idade	Formação acadêmica	Estado civil	Filhos
Entrevistada 1	53 anos	Formada em secretariado executivo, doutorado em desenvolvimento regional e urbano.	Divorciada	Não
Entrevistada 2	49 anos	Graduação em Secretariado Executivo Bilingue e em Direito.	Casada	Dois.

Fonte: Elaborado pela autora.

Não serão usados nomes reais das entrevistadas e nem das empresas nas quais trabalham, esses dados foram mantidos em sigilo, por motivos éticos, exigências profissionais e de política de privacidade das empresas. Nesse primeiro momento, é importante também destacar que, as variáveis do quadro 3, foram coletadas com o objetivo de caracterizar o perfil das entrevistadas, não sendo, portanto, objeto de análises mais aprofundadas. Na próxima seção, caracterizou-se através das variáveis relacionadas à trajetória profissional.

#### 4.2 LIDERANÇA: TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

Nesta seção serão apresentadas as informações que se referem a trajetória profissional das entrevistadas, como foi até chegarem ao seu cargo atual e como foi feita a ocupação deste cargo de liderança.

Quando Barbosa (2014) referiu-se sobre o papel da mulher na economia e na sociedade nas últimas décadas foi dito que havia um baixo aproveitamento da capacidade laboral das mulheres, quando levamos em consideração que as taxas femininas são menores do que as observadas em alguns países, e ficam bem abaixo das taxas reportadas para os homens no Brasil. Podemos justificar a dificuldade que foi para encontrar mulheres que se enquadrassem no perfil desta pesquisa.

Inicialmente foi solicitado às entrevistadas que contassem um pouco sobre sua trajetória profissional até a ocupação do cargo atual. “Minha trajetória até ocupar este cargo se dividiu em duas formas, uma no serviço privado no qual eu trabalhei durante 19 anos e no serviço público que completei 16 anos”, disse a entrevistada 1. A mesma relatou que dentro da empresa, ingressou como professora e foi aproveitando as oportunidades que apareceram, coordenando o curso de secretariado, e assumindo a presidência da comissão permanente de avaliação.

Já a entrevistada 2 contou “Atuei como Secretária do Gabinete da Presidência da Ordem dos Advogados do Brasil, no cargo de Chefe de Gabinete, no período compreendido aproximadamente de 1996 a 2008.” Ela seguiu informando que foi secretária de algumas pessoas e que hoje exerce o cargo de Chefe do Núcleo de Agentes de Proteção.

A fim de analisar o que foi descrito por Canabarro e Salvagni (2015) quando retrataram que na maioria das vezes as mulheres precisavam provar que a ascensão ao cargo não foi decorrente a favorecimento e sim por mérito, as entrevistadas contaram um pouco de como foi feito o convite para ocupar o cargo “Foi através do convite do reitor, ele me convidou pra assumir a pró-reitoria de extensão” (Entrevistada 1). “Fui convidada pela Juíza de Direito da 16ª Vara da Infância e da Juventude, para ocupar o cargo de Chefe do Núcleo de Agentes de Proteção” (Entrevistada 2). Isso mostra que o quanto elas se dedicaram e contribuíram de forma positiva nas empresas, a fim de serem reconhecidas para assumirem a posição atual.

As informações referentes a área de atuação, há quanto tempo ocupa o cargo de liderança, qual a sua carga horária de trabalho, quais as principais funções desenvolvidas na sua função de líder e quantas pessoas fazem parte da sua equipe atualmente, serão descritas a seguir.

A entrevistada 1 atua na pró-reitoria de extensão e cultura, há 4 anos, sua carga horaria é de 40h semanais e ela lidera 34 pessoas.

A entrevistada 2 atua na Lei 8069/1990 Estatuto da Criança do Adolescente, lei esta que dispõe sobre a proteção integral à criança e ao adolescente, há pouco mais de 1 ano na sua função atual, ela trabalha 30h semanais e lidera 100 pessoas.

O profissional de secretariado é um profissional que tem a facilidade de liderar e assim estabelecer a melhor forma de promover a comunicação da melhor forma possível, como os indivíduos influenciam tudo dentro de uma organização, desde decisões até a execução delas estar perto de tudo e de todos na organização é o fator positivo para formar estratégias onde as pessoas sejam “imantadas” às finalidades das organizações (Nascimento e Silva, 2024).

Santos (2020) destacou que as qualidades mais prezadas no profissional de secretariado executivo são a proatividade, que se refere ao indivíduo com instinto de liderança, capaz de antecipar-se aos acontecimentos, modificando-os e esperando por seus resultados, e a organização, que diz respeito à capacidade de planejar.

Das principais funções desenvolvidas a entrevistada 1 relatou:

Das atividades principais estão inclusas as visitas, são visita nas comunidades, empresas, órgãos públicos, ONGs, secretarias de governo, de município, de Governo do Estado; Reuniões internas com as coordenações; Reuniões também com o reitor e representando o reitor; Reuniões nos campos, reuniões com coordenação de curso, com professores, com alunos, com direção de centro (entrevistada 1).

Já a entrevista 2 relatou:

Coordenamos os trabalhos de 10 (dez) Agentes de Proteção Efetivos (Técnicos Judiciários), que cumprem diligências determinadas pela Juíza da Infância e da Juventude, em processos judiciais em andamento na Vara, e de 90 (noventa) Agentes de Proteção Voluntários; Providenciamos as inscrições dos Requerentes; elaboramos escalas mensais de fiscalização; elaboramos a escala de férias dos servidores lotados no setor; representamos a Magistrada em algumas reuniões (entrevistada 2).

De acordo com as respostas apresentadas acima, pode-se perceber que temos dois perfis diferentes de atuação, uma exerce a função na área de educação e a outra na legislação, quanto ao tempo de atuação ambas possuem menos de 5 anos no cargo, a carga horária varia de 30 a 40 horas semanais, quanto a quantidade de pessoas que compõem a equipe varia de 34 a 100 pessoas. Das principais funções desenvolvidas temos visitas, reuniões, requerimentos, elaboração de escalas, representar o superior e etc.

Os autores Ivan e Terra (2017) descrevem que a liderança eficaz é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, um bom líder sabe como alinhar os objetivos da equipe, conhecer as necessidades de cada colaborador e garantir a implementação das estratégias de forma eficiente, contribuindo para o crescimento e a melhoria contínua da empresa. A seguir apresentarei como é feita a tomada de decisões e como é feito o compartilhamento de informações com a equipe, dentro das empresas nas quais as entrevistadas fazem parte.

Quanto a tomada de decisões a entrevistada 1 relatou:

A tomada de decisões é pensada a partir da demanda que surge e a proposta que a gente entende que deve apresentar a comunidade. Pra poder pensar e tomar decisão, feedback de professores, feedback de alunos que nos faz pensar o nosso trabalho, repensar como entregar de forma diferente, de forma melhor, melhorada (entrevistada 1).

A entrevistada 2 relatou: “Analisamos a complexidade da diligência apresentada e decidimos a melhor solução para cada problema, sem dispensar sugestões da equipe.”

Santiago et al. (2019, p.8) informam que o profissional de Secretariado Executivo “se estabelece no mercado de trabalho como um assessor do executivo que é capaz de filtrar informações, gerenciar atividades, providenciar e articular processos para uma tomada de decisão eficiente e eficaz”. Assim conseguimos identificar que as entrevistadas conseguem atender bem esta questão de tomada de decisões de forma eficiente e eficaz uma vez que, são capazes de filtrar as informações e solucionar o problema.

Já referente a como é feito o compartilhamento de informações com a equipe tivemos as seguintes respostas “O compartilhamento de informações é realizado através de e-mails, processos e reuniões presenciais” (entrevistada 1) e “Através de comunicações internas, conversas individuais, pelo whatsapp, ou em reuniões com o grupo” (entrevistada 2).

Ivan e Terra (2017) concluiu que o líder serve como fonte de vantagem competitiva para as organizações em qualquer setor, por ser capaz de tornar a empresa mais dinâmica, tendo a capacidade de identificar as oportunidades, acompanhando as tendências e as mudanças de mercado, se tornando uma ferramenta eficaz na dinâmica organizacional, visando o alcance dos resultados.

Mediante os relatos acima, a tomada de decisão de ambas é feita mediante análise do problema, sempre escutando a equipe para que seja tomada a melhor decisão. Quanto ao compartilhamento de informações ambas usam reuniões de grupo e comunicação interna, além dessas a entrevistada 1 faz uso de e-mails e a entrevistada 2 de conversas no whatsapp.

Para Nascimento (2018) o estilo de liderança de cada um afeta como a equipe trabalha e se comporta e faz toda a diferença no desempenho e na produtividade, os estilos de liderança mostram como os líderes agem e como devem guiar suas equipes. Assim, foi solicitado que as entrevistadas compartilhassem as informações de como definiria seu estilo de liderança, quais seriam as principais características de um bom líder, quais as principais características que diferenciam as mulheres líderes e se a empresa oferecia algum tipo de apoio ou programa de desenvolvimento para as mulheres em posição de liderança.

Obtivemos as seguintes respostas quanto a como definiria seu estilo de liderança: “Eu definiria meu estilo de liderança como paternalista, aquele que ouve todo mundo, que acolhe todo mundo, que procura aproximar todo mundo” disse a entrevistada 1. Já a entrevistada 2 relatou:

Comprometimento com o trabalho confiado, almejando uma boa comunicação com todos da equipe, setores e público em geral. Delegamos trabalho e as vezes de forma direcionada, quando necessário; proativa, flexível, motivando a equipe a atingir os objetivos, com empatia, escutando sugestões, de modo que eles se sintam à vontade na apresentação de soluções, respeitando as características de cada um, de forma democrática. Resolvo bem as relações interpessoais, buscando sempre por um ambiente de harmonia e colaboração (entrevistada 2).

Levando em consideração as respostas das entrevistadas de como definiriam seu estilo de liderança vemos que ambas carregam características semelhantes,

porém a entrevistada 1 definiu seu estilo como paternalista, já a entrevistada 2 definiu seu estilo como democrata.

Freitas (2022) definiu que o líder paternalista é muito dedicado e se sente o único capaz de orientar e decidir o que é melhor para o grupo, neste tipo de liderança ele aceita cerca de comentários de seus assinantes, mas a última e importante palavra é sempre sua. A entrevista 1 descreveu que considera algumas características deste estilo de liderança.

Bieglmeyer et al (2021) definiu em seu estudo que o líder democrático é aquele que incentiva a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisões, delegando autoridade para que sugiram e executem as tarefas, e tomando as decisões finais em consenso com o grupo, valorizando o feedback de todos. A entrevistada 2 descreveu as características da sua liderança interligada a este estilo.

Embora os conceitos sejam diferentes eles possuem pontos em comum pois ambos os tipos acabam valorizando o bem estar de seus colaboradores, estimulam um ambiente de trabalho positivo, trabalham a motivação e tem a figura do líder como alguém próximo da equipe.

Indo ao encontro do que foi retratado por Sobral e Ribeiro (2018) as autoras informaram que “a liderança feminina aposta na relação e partilha, encorajando os liderados à participação e envolvimento na organização, assemelhando-se a um estilo mais democrático”.

Quando questionadas quais seriam as características de um bom líder “Saber ouvir. É uma característica fundamental. É ouvir e estar perto das atividades que são realizados por toda a equipe. Conhecer todas as atividades e estar próximo ali para fazer o acompanhamento” disse a entrevistada 1. A entrevistada 2 relatou:

Proatividade, inclusive de forma preventiva, relações interpessoais de boa qualidade, criando um ambiente de colaboração e apoio mútuo, através de uma comunicação assertiva, empática, flexibilidade, capacidade de tomar decisões, principalmente as de maior impacto e complexidade (entrevistada 2).

As características de um bom líder mediante as respostas apresentadas são: proatividade, relações interpessoais de boa qualidade, boa comunicação, empatia, flexibilidade e saber ouvir. As entrevistadas consideraram as características fundamentais para se tornar um bom líder.

Canabarro e Salvagni (2015) relataram que “intuição, comunicação, organização e visão sistêmica”, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina.

A liderança feminina vai ao encontro da abordagem da nova liderança, tema abordado pelos autores Rezende, Carvalho e Tanure (2014) que está ligada ao esforço investido no trabalho, comprometimento, empatia e capacidade para negociar. Características essas que foram apontadas pelas entrevistadas.

Assim, o líder é capaz de negociar os interesses e de transformar, ser um agente de mudanças nesta abordagem, pois focam na relação entre os indivíduos, mostrando uma maior preocupação com as necessidades das pessoas, envolvendo o afeto, comprometimento com as pessoas e com o trabalho, dedicação e esforço no trabalho e formas de motivação e empatia (Rezende, Carvalho e Tanure, 2014).

Rezende, Carvalho e Tanure (2014) relatam que em um ambiente de negócios complexo e dinâmico, o líder deve ser capaz de observar a situação e as contingências para determinar a melhor forma de agir, tendo como qualidades cruciais para o sucesso a flexibilidade e a adaptabilidade. Dessa forma, as entrevistadas relataram quais as características que diferenciam as mulheres líderes a entrevistada 1 relatou que na sua opinião não tem distinção entre mulher líder ou homem líder, já que para ela a liderança se divide em tipos e estilos e que cada um pode assumir essas características. Já a entrevistada 2 descreveu que a empatia é um diferencial, citou ainda a flexibilidade, a proatividade, comunicação não violenta e resiliência.

Quanto ao apoio das empresas com o desenvolvimento das mulheres líderes ambas responderam que as empresas possuem sim programas internos que ajudam e auxiliam essas mulheres em posição de liderança.

Rezende, Carvalho e Tanure (2014) acabaram concluindo não há mais mulheres em cargos de liderança não por incapacidade delas, mas simplesmente pelo puro fato de ser mulher. Segundo os autores a evolução da liderança transformacional acabará levando a uma associação com a liderança feminina e que como proposto nas teorias transacional e transformacional a liderança precisa ser entendida como um fenômeno relacional.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DAS SECRETARIAS LIDERES REFERENTE A DIFERENÇA DE GÊNERO

Nesta seção serão apresentadas as informações que se referem as percepções das entrevistadas quanto a diferença de gênero, elas foram questionadas sobre como funcionam as oportunidades na empresa na qual trabalham, se elas oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres, e como é ocupar um cargo que em geral é ocupado por homens.

Estereótipo de gênero “são expectativas e características atribuídas a homens e mulheres com base em sua identidade de gênero”, a questão é que isso acaba gerando um limite e tendo um impacto negativo na forma como homens e mulheres são percebidos e tratados em diferentes áreas da vida (Souza e Melo, 2023).

Com base na informação acima, elas foram questionadas sobre como funcionam as oportunidades na empresa na qual trabalham, se elas oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres, as entrevistadas responderam que sim, as empresas oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres.

Conforme Santiago et al (2019, p. 2) “enquanto que homens dialogam e defendem a necessidade de reconhecimento e revalorização do mundo corporativo pelo Secretário Executivo (homem), as mulheres predominam na profissão seguindo a estratificação imposta anos atrás.” E segundo eles é em consequência disso que apesar de suas qualificações as mulheres enfrentam barreiras sistêmicas para alcançar cargos de gestão pois os estereótipos de gênero questionam suas capacidades de liderança e tomada de decisão e contribuem para essa desigualdade, perpetuando uma estrutura em que homens predominam em posições de poder.

Referente a como se sentem ocupando esta posição, que na maioria das vezes, é ocupada por homens a entrevistada 2 disse que não sente muita diferença pois na empresa na qual está inserida tem muitas mulheres que ocupam o cargo de liderança, porem relatou que “é muito gratificante essa oportunidade, pois nós mulheres enfrentamos diariamente diversos desafios no exercício dos nossos cargos de liderança”.

A entrevistada 1 relatou que para ocupar um cargo de liderança é necessário assumir mais responsabilidades e atender as expectativas que foram criadas, ela diz não se comparar ao homem pois para ela “eu apenas fui indicada a partir de uma trajetória que eu já vinha construindo, então procurei e tenho procurado desempenhar da melhor forma muito possível o trabalho, dando as entregas necessárias.”

Presotto, Tonato e De Araujo (2024) podemos observar que as mulheres em cargos de liderança sempre procuram mostrar que são capazes de ocupar esse posto,

porém, quando falamos de homens líderes não observamos essa mesma situação, pois para a sociedade é uma posição natural do homem, que já é predestinada a ele. Ainda segundo as autoras, quando nos deparamos com mulheres líderes, elas vivem num dilema duplo sobre qual postura tomar em seu cargo: se mais flexível ou mais rígida, com características mais femininas ou mais masculinas. Logo, foram questionadas se houve mudança em relação ao comportamento após assumirem o cargo.

A entrevistada 1 disse que sim, pois após assumir o cargo houve uma redução na sua disponibilidade para tarefas de lazer pois “é necessário ficar com a carga horária disponível manhã, tarde e noite porque há necessidade de eventos à noite e para atender as demandas”, além de disponibilidade para viagens e visitas. Por conta dessas questões ela informa que sim “há uma mudança de comportamento e atitude.”

Já a entrevistada 2 relatou que este cargo anteriormente foi ocupado por homens e que haviam muitas discussões, hoje ela relatou que “trabalha em um ambiente harmônico e de respeito mútuo.” Apesar de também ter falado da carga horária ela relata que adequa muito bem com sua realidade. Vimos que as mudanças relatadas por elas não se referem necessariamente as características, mas sim a disponibilidade do seu tempo após assumir esta posição.

Historicamente, o secretariado trata-se de uma profissão predominantemente feminina e muitas das funções que são atribuídas são vistas como "naturais" para as mulheres, como a capacidade de se comunicar e organizar, isso acabou gerando uma naturalização das diferenças entre os gêneros levando a uma desvalorização do trabalho das secretárias e a uma falta de reconhecimento de suas habilidades e competências (Souza e Melo, 2023).

Quando foram questionadas se profissionalmente, o fato de ser mulher interferia em relação ao respeito das pessoas e se eram respeitadas no cargo que ocupam, ambas responderam que sim se sentem respeitadas pelas pessoas. Mas a entrevistada 1 acrescentou “em virtude também da minha postura, minha postura comprometida com o trabalho, com as entregas, com as pessoas, então sim me considero respeitada”.

Araujo (2022) descreveu que quando a mulher é inserida no contexto social, ela carrega uma enorme “bagagem” que o machismo estrutural e o patriarcado lhe atribuem, e que dentro dessas bagagens inclui a violência física e sexual, assédio sexual e moral entre outros, que está presente em todas as áreas da sua vida,

inclusive a profissional. A fim de entender como as secretarias lidam com essas questões, principalmente no que diz respeito a qualquer tipo de assédio, foi solicitado que elas se recordassem se em algum momento da sua trajetória sofreram algum tipo de assédio e ambas responderam que não.

#### 4.4 VIDA PESSOAL E TRABALHO

Nesta seção serão apresentadas as informações que se referem a dupla jornada entre vida profissional e pessoal, as entrevistadas contaram um pouco de como conciliam a família e o trabalho, se tiveram que abdicar de algo para assumirem o cargo, se houveram mudanças no estilo de vida e como lidam com a desigualdade de gênero.

Os líderes são o elo primordial dentro de uma organização, eles interferem no desempenho da mesma, são tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos, que asseguram recursos para as pessoas internamente e ouvem a maior parte do tempo, pois são modeladores e defensores de culturas voltadas para o desempenho (Arruda, Chrisóstomo e Rios, 2010).

Abreu (2016) descreveu que quando as mulheres entram no mercado de trabalho elas não abdicam de suas responsabilidades como mães e companheiras, assim acabam enfrentando uma série de desafios que não são comuns ao universo masculino, além dos desafios profissionais comuns relacionados ao cargo ocupado. Levando em consideração esta informação foi solicitado que elas descrevessem um pouco de como conciliam a família e o trabalho, os relatos foram:

Vamos lá, como eu não tenho filhos, sou solteira, estava namorando, namorado fora do estado de Sergipe então como faço para conciliar a vida e trabalho? Então eu passei realmente a viajar menos, ir menos pra minha cidade natal. Em virtude das demandas de trabalho, até porque que eu tenho menos flexibilidade ficando somente o sábado e domingo para viagem, e aí fica mais curto. Então a ideia é ter essa consciência que o trabalho toma bastante tempo, mas que é necessário disponibilizar tempo para a família. No meu caso o meu cortou bastante, mas eu tenho consciência que há essa necessidade de equilibrar as duas coisas (entrevistada 1).

Conciliar vida familiar e trabalho com certeza é meu maior desafio. Procuo planejar e definir diariamente os horários de cada compromisso. Compartilho responsabilidades domésticas. Conto com meu marido como rede de apoio que é de fundamental importância e meu filho de 19 anos. Eu me esforço para ser uma mãe presente na vida da minha família, e uma boa filha, sem deixar

que o trabalho atrapalhe a qualidade dos nossos encontros. Reservo momentos para cuidar da minha saúde, fazendo caminhada e hidroginástica. Acredito que isso ajuda muito (entrevistada 2).

Assim como relatou a entrevistada 2 quando disse “Conciliar vida familiar e trabalho com certeza é meu maior desafio” Abreu (2016, p.22) relatou em seu estudo “é possível afirmar que o maior desafio encontrado pelas mulheres se encontra na conciliação do tempo entre suas atividades profissionais e suas atividades como mãe e companheira”. O autor ainda complementou que as gestoras acabam trabalhando mais horas do que os homens para provar sua capacidade o que pode prejudicar a qualidade do tempo que passa com a família. O que não foi o caso das nossas entrevistadas.

Canabarro e Salvagni (2015) relataram a preocupação das mulheres em equilibrar o trabalho, família e vida privada, porque elas acabam tendo uma dupla jornada por conta das tarefas de casa e filhos (quando há). A partir disso, elas nos contaram se tiveram que abdicar de algo para ocupar o cargo atual, mas somente a entrevistada 1 respondeu que sim “passei a ter menos tempo para visitar minha família na minha cidade natal”. Em relação a mudanças no estilo de vida a entrevistada 1 disse “sim, a redução de meu tempo mais de dedicação pessoal em relação ao trabalho.” Já a entrevistada 2 respondeu “não porque já ocupo cargo há muitos anos. Já fiz as adaptações necessárias, por essa razão não sofri muito impacto nessa nova função.”

Quanto há como lidam com a desigualdade de gênero as respostas foram,

Enquanto pró-reitora de extensão e cultura eu procurei dentro das possibilidades dar oportunidade de mulheres em assumir cargos de coordenação ligada à minha pró-reitoria, então é dessa forma, fiz pesquisa dentro da universidade para analisar a realidade da universidade referente a gênero de mulher ocupando o cargo de liderança e eu vejo que necessidade contínua e permanente de se discutir isso e oportunizar os lugares para essas mulheres (entrevistada 1).

Já a entrevistada 2 disse “Promovendo o empoderamento feminino, reconhecendo a importância da igualdade de gênero. Estudar sobre o tema para que possamos combater atitudes machistas e preconceituosas.”

Teixeira (2017) aborda que embora as mulheres já tenham aumentado sua presença em áreas da administração e gestão elas seguem com dificuldades em alcançar postos de direção, quando as mulheres avançam em ocupações consideradas masculinas, as possibilidades de ascensão e promoção seguem reduzidas.

Embora as mulheres atualmente tenham uma participação bastante ativa no mercado de trabalho ela ainda encontra algumas dificuldades e desafios, desde sua introdução no ambiente profissional, elas superam obstáculos inerentes aos cargos e lutam por reconhecimento como líderes e gestoras, sem distinção de gênero (Abreu, 2016). Os principais desafios apontados pelas entrevistadas foram,

Ah os principais desafios é aprender uma nova atividade e dar resultado, eu sou muito atenta a essa questão de dar resultado. E trabalhamos num serviço público no qual as expectativas da comunidade interna e externa sobre o que nós fazemos enquanto universidade pública, e esse foi o maior desafio, essa questão de da esse retorno para a comunidade (entrevistada 1).

Conciliar vida profissional e trabalho em primeiro lugar. Em segundo lugar foi quando assumi meu primeiro cargo, esbarrei com a dificuldade de conquistar a confiança das pessoas pela minha pouca idade à época com aproximadamente 21 anos de idade (entrevistada 2).

Os autores Ivan e Terra (2017) descrevem que a liderança eficaz é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, um bom líder sabe como alinhar os objetivos da equipe, conhecer as necessidades de cada colaborador e garantir a implementação das estratégias de forma eficiente, contribuindo para o crescimento e a melhoria contínua da empresa.

Com relação as expectativas do futuro perguntei se elas chegaram onde queriam e se gostariam de ir mais além,

Tenho consciência que cheguei bem mais longe do que eu imaginava, mas acho que o estudo não pode parar e sempre precisamos melhorar. Pretendo criar mecanismo para ensinar o que aprendi e vou aprender ainda e inspirar mulheres a valorizar cada vez mais nossa profissão (entrevistada 2).

É, bem, crescer profissionalmente sempre vai ser uma constante pra mim. Então ainda tem mais oportunidade sim de eu crescer dentro da universidade, não estou satisfeita ainda onde eu estou. Ah outras possibilidades e aí o tempo vai mostrar, né? Muito tempo, trabalho, reconhecimento, interno na universidade se eu consigo almejar os outros espaços (entrevistada 1).

Santos (2020) retrata que algumas das habilidades que o profissional de secretariado executivo precisa ter para que mantenha se adequando ao mercado de trabalho, são as habilidades de negociação, liderança e motivação; alinhada a uma postura ética, de confiabilidade, proatividade, assertividade, pensamento sistêmico e estratégico; além disso o secretário executivo precisa se manter antenado nas novas ferramentas de trabalho, ser resiliente e manter um bom relacionamento interpessoal. Levando esta informação em consideração solicitei que as entrevistadas passassem algumas sugestões para as mulheres formadas em secretariado que desejam alcançar a posição de liderança.

A entrevistada 2 citou qualidades que na sua visão irão agregar para alcançarem a posição de liderança “organização, autoconfiança, qualificação profissional, inteligência emocional diante dos desafios enfrentados diariamente no exercício do cargo, e acreditar no seu potencial e nas suas habilidades profissionais.” Já a entrevistada 1 relatou “se colocando sempre à disposição para o trabalho e para os desafios, mesmo não tendo um retorno financeiro imediato”, ela seguiu informando que devemos nos colocar à disposição e mostrar seu trabalho para que surjam as oportunidades, mesmo que ainda não tenha um cargo. “Você vai fazer pelo conhecimento que você já tem, que você está buscando, pela oferta de trabalho, pela oferta de resultado que você quer dar e isso aí com certeza com tempo as oportunidades chegam”, finalizou ela.

Podemos verificar que as entrevistas passaram sugestões referente ao que o mercado espera do profissional, além disso Barros (2021) trouxe dados da sua pesquisa notando que as organizações esperam profissionais de secretariado com todas as competências técnicas e comportamentais descritas na Lei 7.337, entre elas estão ser um profissional organizado, ser dinâmico, possuir boa oralidade e escrita, maturidade, ética, competência interpessoal, flexibilidade, conhecimentos em logística, trabalho em equipe e pontualidade.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho abordou o tema liderança feminina exercida pela profissional de secretariado executivo, tendo como principal objetivo analisar a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju. Buscou-se responder a seguinte questão norteadora: Como está a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju?

Para isso foi necessário descrever quais as atividades de liderança exercidas por essas mulheres, entre as principais temos: visitas nas comunidades, empresas, órgãos públicos, ONGs, secretarias de governo, de município, de Governo do Estado, coordenar equipe, participar de reuniões, elaborar requerimentos, elaboração de escalas mensais e de férias e representar o superior em reuniões ou eventos no qual não possa comparecer.

Buscou-se caracterizar o tipo de liderança das mulheres formadas em secretariado e o perfil das entrevistadas, foram entrevistadas 2 secretarias executivas, uma de 49 anos e outra de 53 anos. Uma casada e outra divorciada. Uma sem filhos e outra com dois. De acordo com as respostas apresentadas identificamos dois perfis diferentes de atuação, uma exerce a função na área de educação e a outra na legislação, quanto ao tempo de atuação ambas possuem menos de 5 anos no cargo, a carga horária varia de 30 a 40 horas semanais, quanto a quantidade de pessoas que compõem a equipe varia de 34 a 100 pessoas. Levando em consideração as respostas das entrevistadas de como definiriam seu estilo de liderança, ambas carregam características semelhantes, porem com definições de estilos diferentes, uma paternalista e outra democrata.

Os principais desafios apontados por essas mulheres na ascensão à liderança, tivemos duas grandes questões a redução do tempo para lazer e conciliar vida profissional e trabalho.

Quanto a percepção das mulheres referente a diferença de gênero no acesso a cargos de liderança, as entrevistadas relataram que as empresas na qual estão inseridas oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres, embora a entrevistada 1 ter relatado que na empresa que trabalha a mais homens em posição de liderança do que mulheres. Ambas informaram que se sentem respeitadas nas

posições ocupadas e que não sofreram nenhum tipo de assédio. E quando foram questionadas de como lidam com a desigualdade de gênero as entrevistadas relataram alguns pontos: promovendo o empoderamento feminino, reconhecendo a importância da igualdade de gênero, estudando sobre o tema para que possamos combater atitudes machistas e preconceituosas e fazendo pesquisas dentro da universidade para analisar a realidade referente a gênero de mulher ocupando o cargo de liderança.

Respondendo à questão de pesquisa, a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na Grande Aracaju revela um cenário de desafios e conquistas, apesar das limitações do estudo, que contou com um número reduzido de participantes, foi possível traçar um panorama relevante sobre a realidade dessas profissionais. As mulheres entrevistadas desempenham um leque diversificado de atividades de liderança, abrangendo desde visitas a comunidades e órgãos públicos até a coordenação de equipes e representação de superiores. Mulheres com diferentes estados civis e estruturas familiares, atuando em áreas como educação e legislação, e liderando equipes de tamanhos variados. Seus estilos de liderança, paternalista e democrata, refletem a individualidade de cada uma. Em suma, a atuação dessas mulheres em cargos de liderança no secretariado executivo é um testemunho de sua capacidade e resiliência. Apesar dos obstáculos, elas desempenham um papel crucial nas organizações, e suas experiências servem como um farol para futuras pesquisas.

Como limitação, este estudo possui poucas produções sobre a liderança feminina exercida pela profissional de secretariado executivo, além da dificuldade em encontrar secretarias formadas que estivessem exercendo a posição de liderança, mas podemos concluir que embora o número de entrevistadas não tenha sido elevado, conseguimos responder as questões estabelecidas nesta pesquisa e o estudo poderá contribuir para a valorização da profissão de secretariado e para a promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho em estudos posteriores.

Apesar do tema liderança está sendo muito abordado ainda temos um longo caminho a percorrer quando se fala da liderança feminina principalmente na área do secretariado, quebrar esses estereótipos é fundamental para alcançarmos uma liderança mais equilibrada na profissão e construirmos um ambiente mais inclusivo (Presotto, Tonato e De Araujo, 2024). A liderança feminina no secretariado executivo é um campo fértil para pesquisas futuras, considerando a evolução da profissão e a

crescente relevância da mulher em cargos de liderança. Sugiro algumas linhas de investigação que podem contribuir para a compreensão e o desenvolvimento dessa área: mapeamento e análise de estilos de liderança, desafios e oportunidades da liderança feminina, impacto da liderança feminina na organização e liderança feminina no secretariado executivo em diferentes contextos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Kelsei de. Os desafios da liderança feminina no ambiente corporativo. Revista Eletrônica SPEI, v. 2, n. 3, 2016. Acesso em: 11 dez. 2024.

ARAUJO, Maria Regina Lima Almeida de. A influência do gênero feminino na consolidação da profissão de Secretariado Executivo. 2022.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.

AZEVEDO, Jane Lopes da Cunha de. Liderança e autonomia do profissional de secretariado executivo: perspectivas para o contexto atual. Trabalho de conclusão de curso, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/30566>. Acesso em: 19 jul. 2024.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. 2014.

BARROS, Yasmin Cunha. Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado: uma análise a partir do LinkedIn. 2021.

BAUER, M. & GASKELL, G. (2002). Pesquisa qualitativa: com texto, imagem e som. Petrópolis: Vozes.

BESELGA, Amanda Souza et al. Liderança feminina e as dificuldades de ascensão no mercado de trabalho. 2023.

BIEGELMEYER, U. H. et al. Liderança: Tipos, Diferenças E Importância Dos Líderes Nas Organizações. Brazilian Business Law Journal / Administração de Empresas em Revista, [s. l.], v. 2, n. 24, p. 1–33, 2021. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=8f8f6ae4-4068-3f9b-a01d-a656b4886792>. Acesso em: 6 out. 2024.

BITTENCOURT, Nathália Brunetti Gonçalves; MENDES, Diego Costa. Estereótipos de gênero no curso de Secretariado Executivo: discussões a partir do olhar de estudantes do gênero masculino. Revista de Gestão e Secretariado, v. 13, n. 1, p. 145-169, 2022.

CANABARRO, Janaína Raquel Dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

CONCEIÇÃO, Nayara Xavier da. As mulheres em cargo de chefia em Aracaju: análise de desafios e oportunidades. 2018.

DAMASCENO, Yulle Virgínia Carvalho Barbosa; SOUSA, Jackeline Monteiro; MAGALHÃES, Leila da Cruz Silva de; SOARES, Michelle Pereira. Relatos sobre Trabalho Intermitente para profissionais de Secretariado Executivo. *NEGÓCIOS EM PROJEÇÃO*, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 75–91, 2020. Disponível em: <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1582>. Acesso em: 20 jul. 2024.

DANIEL, Camila. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. *O social em questão*, n. 25/26, p. 323-344, 2011.

DIETERICH, Bárbara Regina; FERRO, Jeferson. Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo. *Secretariado Executivo em Revist@*, v. 8, 2012.

FERNANDES, Alice Munz et al. FONTES DE EVIDÊNCIAS EM ESTUDOS DE CASO PUBLICADOS NO ENANPAD DE 2005 A 2014. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 3, 2016.

FREITAS, Francine Alves Sousa de. O olhar para a liderança: o exercício da liderança em uma organização pública de fomento ao empreendedorismo no Estado da Paraíba-PB. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso.

IVAN, Michele Vilela; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A influência da liderança na dinâmica organizacional. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, v. 7, n. 1, p. 137-159, 2017.

JESUS, Ana Caroline da Silva. Caminhos de acesso às linhas de crédito rural para a mulher agricultora. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica – 8. ed. – São Paulo : Atlas, 2017.*

LEWIS, W. Arthur. O desenvolvimento econômico com oferta ilimitada de mão-de-obra. *A economia do subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Forense, p. 406-456, 1969.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betânia. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, p. 1-15, 2009.

MILTERSTEINER, R. K., OLIVEIRA, F. B. D., HRYNIEWICZ, L. G. C., SANT'ANNA, A. D. S., & MOURA, L. C.. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>.

MOREIRA, Katia Denise et al. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS. Ideias e Inovação - Lato Sensu, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 57, 2018. Disponível em: <https://periodicosgrupotiradentes.emnuvens.com.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>. Acesso em: 11 dez. 2024.

NERY, Carmen; BRITTO, Vinícius. Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. Agência IBGE notícias, 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas#:~:text=Jovens%20de%2014%20a%2024,anos%20\(95%2C1%25\)](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas#:~:text=Jovens%20de%2014%20a%2024,anos%20(95%2C1%25).). Acesso em 28 maio 2024.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Edson Keyso De Miranda. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 4, n. 2, p. 114-133, 2013.

NASCIMENTO, Maricilene Do; SILVA, Ramon. O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE FACILITADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES. 2024.

PRESOTTO, Laura Maria; TONATO, Marcelli Michilin; DE ARAUJO, Julia. DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO, COM ÊNFASE EM SECRETARIADO EXECUTIVO: UM PROBLEMA COM RAÍZES HISTÓRICAS. Cacupé-Revista de Textualidades Acadêmicas, v. 1, n. 1, p. 93-103, 2024.

REZENDE, Fernanda Versiani de; CARVALHO NETO, Antônio Moreira de; TANURE, Betania. A percepção dos executivos e das executivas sobre estilos de liderança. Revista Reuna, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014. Acesso em: 11 dez. 2024.

RIBEIRO, Deborah Caroline Dos Reis et al. A empregabilidade em secretariado executivo: o caso dos padrões estéticos e comportamentais. Revista Expectativa, v. 19, n. 1, p. 162-183, 2020.

SANTIAGO, C. S.; ANDRADE, M. O.; SILVA, M. C. B. C. Um olhar sobre o movimento ecofeminista pelos estudantes de Secretariado Executivo. Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, VI, 2019.

SANTOS, Tânia Mara Daver. Resiliência, proatividade e organização: A adaptação do perfil dos profissionais de secretariado executivo. SCRIBES-Brazilian Journal of Management and Secretarial Studies, v. 1, n. 1, p. 90-107, 2020.

SIEBRA, Lúcia Maria Gonçalves. Considerações teóricas acerca da utilização da pesquisa qualitativa. 2000. CALDER (1986).

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 26, p. 57-76, 2018. Acesso em: 11 dez. 2024.

SOUSA, Gabriel Da Silva; MELO, Stella Maria Carvalho De. Secretariado Executivo e os Estereótipos de Gênero. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 9, p. 15408-15426, 2023.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira. Um olhar da economia feminista para as mulheres: os avanços e as permanências das mulheres no mundo do trabalho entre 2004 e 2013. 2017. Tese de Doutorado. [sn].

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO

Este roteiro de entrevista é parte integrante do estudo de caso cujo objetivo é analisar a atuação das mulheres formadas em secretariado que exercem funções de liderança na cidade de Aracaju, desenvolvida por Tacilane Maria Dos Santos Souza, aluna do curso Secretariado Executivo (Bacharelado) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), orientada pelo professor Dr. Abimael Magno Do Ouro Filho.

#### 1. DADOS GERAIS

1.1 Idade:

1.2 Formação Acadêmica:

1.3 Estado civil:

1.4 Se tem filhos: ( ) Sim ( ) Não Quantos:\_\_\_\_\_

#### 2. TRAJETÓRIA

2.1 Me conta um pouco sobre sua trajetória até ocupar esse cargo?

2.2 Como foi feita a ocupação deste cargo de liderança?

2.3 Qual a sua área de atuação?

2.4 Há quanto tempo ocupa o cargo de liderança?

2.5 Qual a sua carga horária de trabalho?

2.6 Quais as principais atividades desenvolvidas na sua função como líder?

2.7 Quantas pessoas fazem parte da sua equipe?

2.8 Como é feito a tomada de decisões?

2.9 Como é feito o compartilhamento de informações com a equipe?

2.10 Como definiria seu estilo de liderança?

2.11 Quais são as principais características de um bom líder, na sua opinião?

2.12 Na sua opinião, quais são as principais características que diferenciam as mulheres líderes?

2.13 A empresa oferece algum tipo de apoio ou programa de desenvolvimento para mulheres líderes?

### 3. PERCEPÇÃO DAS SECRETARIAS REFERENTE A DIFERENÇA DE GÊNERO

3.1 Me conta um pouco como funcionam as oportunidades na empresa em que você trabalha? Considera que eles oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres?

3.2 Para você, como é ocupar um cargo de liderança, já que em geral ele é ocupado por homens?

3.3 Após assumir o cargo de liderança você considera que houve mudança de comportamento e atitudes? Caso sim, pode descrever algumas delas.

3.4 Você considera, profissionalmente, que o fato de ser mulher interfere em relação ao respeito das pessoas? Você se sente respeitada no cargo que ocupa?

3.5 Durante sua trajetória profissional considera que já sofreu algum tipo de assédio? Caso sim, poderia nos contar um pouco mais sobre?

### 4. DUPLA JORNADA ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

4.1 Como faz para conciliar vida familiar e trabalho?

4.2 Você teve que abdicar de algo para ocupar esse cargo?

4.3 Houve mudanças no seu estilo de vida ao ocupar esse cargo de liderança?

4.4 Como você lida com a desigualdade de gênero?

4.5 Quanto às expectativas, você chegou onde queria chegar ou quer ir mais além?

4.6 Para você quais foram os principais desafios.

4.7 Quais sugestões você daria para outras mulheres que desejam alcançar posições de liderança?