

“Elas estão no LinkedIn”: a publicização da carreira de gestoras de grandes empresas

SIMARLY MARIA SOARES

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

SILVANIA SOARES SANTOS BRANDÃO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

“Elas estão no *LinkedIn*”: a publicização da carreira de gestoras de grandes empresas

RESUMO

Com o avanço tecnológico, as pessoas passaram a utilizar redes sociais como forma de promover sua carreira e imagem perante o mercado profissional. O objetivo deste trabalho é descrever a forma de publicização da carreira de lideranças femininas de empresas de grande porte, por meio da rede social *LinkedIn*. Com este intuito, foram selecionadas oito empresas que mais cresceram em relação a valorização de ações no ano de 2021 no *ranking* IBOVESPA e, em seguida, selecionadas 10 gestoras de cada empresa que possuem seu currículo no *LinkedIn*, com exceção de uma organização ao qual só foram encontradas oito mulheres na liderança. Foram identificados na amostra, 78 perfis de gestoras e analisadas as publicações relativas às características disponíveis na plataforma como, cargos atuais, áreas de atuação da empresa, formação, idiomas, tempo de permanência na empresa, número de especialidades e nível de atuação profissional. Os resultados da pesquisa evidenciaram que ainda há espaço para ocupação das mulheres em cargos de liderança, sobretudo, na amostragem há prevalência de ocupação em cargos de níveis hierárquicos mais baixos. O nível de escolaridade é no mínimo graduação e com dois ou mais idiomas estrangeiros. As áreas de atuação são, predominantemente, de rotinas administrativas, aquelas consideradas de produção ou “chão de fábrica” com ambientes altamente masculinizados, são mais restritas à presença feminina. Por fim, é possível destacar que o *LinkedIn* é uma rede social utilizada por mulheres em cargos de gestão com vistas à publicizar sua jornada profissional atraindo cada vez mais oportunidades e relacionamentos profissionais.

Palavras-chave: Liderança Feminina, Carreira Feminina, Organizações, LinkedIn.

1 INTRODUÇÃO

Com a consolidação do sistema capitalista em meados do século XIX e após as duas guerras mundiais, houve a necessidade de inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Essa dinâmica da incorporação de trabalho feminino surge como uma possibilidade de substituir os homens, de forma temporária, dos seus cargos de trabalho. Com isso, as conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior evidência no pós-guerra e de forma paralela trazem a divisão sexual do trabalho, em termos de direitos, compreensão e atuação no mercado de trabalho (MILTERSTEINER et al, 2020).

Entretanto, depois de anos dessa inserção ainda é naturalizado que os mais elevados cargos das organizações sejam representados por homens. Nascimento (2022) relata uma pesquisa realizada pela Sebrae, ao qual indica que mesmo com o aumento de mulheres donas de negócios, o seu percentual é de somente 34% do total, o que denota a desigualdade de gênero persistente no âmbito organizacional, preconceitos relacionados aos códigos masculinos e

ascensão profissional. Todavia, Oliveira (2021) reforça que as mulheres possuem talento e são profissionais com foco em detalhes na resolução de problemas organizacionais, com uma visão mais ampla da organização e portanto, fundamentais em cargos de gestão.

A análise do uso do *LinkedIn* foi o objeto desta pesquisa, considerando que as gestoras utilizam esta rede social para interação nos negócios, e sobretudo, para influenciar sua carreira. O *LinkedIn* é uma rede social de negócios, de interação, troca de experiências e utilizada por profissionais, inclusive, na captação de oportunidades de trabalho.

Diante do exposto, surge o problema “*de que forma as lideranças femininas de atuação em empresas de grande porte têm utilizado o LinkedIn como forma de expressão de sua carreira?*”. Os construtos liderança e carreira já são reconhecidos como desafios às mulheres no contexto de trabalho (OLIVEIRA, 2021; MILTERSTEINER et al, 2020; MERCALI et al, 2017), portanto, o objetivo geral neste trabalho é analisar a forma de publicização da carreira de lideranças femininas de empresas de grande porte, por meio da rede social *LinkedIn*. Com o intuito de perceber a presença feminina em posições de liderança dentro de uma organização foram enfatizadas as características, permanência nas organizações e formação.

Para esta análise, foram utilizadas as publicações disponíveis no *LinkedIn*, uma rede social que tem por objetivo gerar relacionamentos e conexões profissionais. O contexto de pesquisa foi delineado por oito organizações que se destacaram no *ranking* IBOVESPA em 2021. A partir da análise da publicização das mulheres na rede social *LinkedIn*, nota-se que apesar do crescimento da participação feminina no mercado profissional, ainda há baixa presença delas nos cargos de liderança das grandes empresas. Complementarmente, nota-se a participação ativa das mulheres nas redes sociais, com perfil aberto, de forma a ser visualizado ao público. Esse fator pode facilitar futuros recrutadores ou colegas de trabalho e profissão, para entender um pouco de sua trajetória profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARREIRA FEMININA

O termo carreira é derivado do latim e tem o seu significado “*via carraria*” como o caminho, percurso e estrada. Para Reis (2017), essa definição pode-se empregar a carreira profissional que também é o caminho, estrada em que cada pessoa constrói ao longo da sua vida profissional. Para as mulheres, o ingresso no mercado de trabalho se iniciou através da primeira e segunda guerras mundiais. Esse ingresso decorreu pela necessidade de mão de obra e também por fatores como “paralisação econômica, aumento da inflação e as mudanças nas estruturas no

emprego, ressaltada no Brasil na década de 80” (REIS et al, 2018). Nesse período das guerras, no Brasil e em outras regiões do mundo, a força de trabalho feminina era tida como secundária. Quando as guerras acabavam, elas eram pressionadas a deixarem essas tarefas para voltarem para os seus deveres femininos, relacionadas a atividades do lar e também à criação dos seus filhos (MERCALI et al, 2017).

Uma pesquisa realizada por Fraga et al (2020) aponta nos relatos das mulheres entrevistadas que elas se identificam como “um profissional”, que precisam se portar como um homem. Essa postura masculinizada é apontada como uma conduta marcada pela agressividade e posicionamentos duros para garantir respeito e espaço. Anteriormente, Mercali et al (2017) relataram que as mulheres estavam presentes no campo, no interior das casas, como empregadas domésticas, lavadeiras, cozinheiras, em escolas, escritórios, lojas, hospitais, asilos ou vendendo doces nas ruas, dentre outras atividades. Em suma, as mulheres tinham mais oportunidades de iniciar a carreira profissional em profissões adotadas como de cunho denominado como “femininas”. As de classe média/alta ainda tinham oportunidades de se tornarem professoras, escritoras, médicas e engenheiras.

Já no período pós-guerra, as conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior destaque. Dessa forma, surge a “questão da divisão sexual do trabalho como tema relevante a ser estudado pela academia e pelo mercado” (MILTERSTEINER et al, 2020). Essa questão é levantada com a busca pela igualdade de gênero e inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Sobre a disparidade do sexo no Brasil, uma pesquisa realizada por Abrahão e Viell (2018) apontou que o índice de emprego era consideravelmente mais alto para os homens (86,3%) do que para as mulheres (61,2%). Houve um aumento do mercado formal para as mulheres, pelo qual mais de 20 milhões de postos de trabalho foram criados, passando de um percentual de 26,2% para 36%, contudo, com desigualdade salarial entre os gêneros (ABRAHÃO e VIELL, 2018). Cembranel et al (2020) identificou que os cargos de gestão ocupados pelas mulheres se referem à 39,1%. Outra pesquisa constatou que 44% das mulheres pesquisadas acreditam que seus salários não estejam de acordo com suas funções exercidas (REIS ET AL, 2018).

A ocupação feminina conforme a hierarquia de cargos, evidencia que a inserção das mulheres se concentra em gerências e menor proporção em diretorias. Os cargos de liderança são mais visíveis em pequenas empresas, sendo que a presença das mulheres nesses cargos de liderança nas pequenas empresas ultrapassa 50% (MOLETTA et al, 2020). Quanto maior a

empresa, menor é a participação das mulheres em cargos hierarquicamente mais elevados, e se a empresa possuir o capital aberto, o indicador é ainda menor (MOLETTA *et al*, 2020).

2.2 LIDERANÇA, GESTÃO E CARREIRA FEMININA

O ato de liderar é compreendido como as ações de motivar, dirigir e coordenar as pessoas para atingir um objetivo específico (REIS *et al*, 2018), considerado um estereótipo “masculino”. A liderança feminina se tornou “um dos temas mais sensíveis em razão da inserção das mulheres no mercado de trabalho” (MILTERSTEINER *et al*, 2020), visto que a ascensão das mulheres nos cargos gerenciais se deu forma mais lenta e com maior dificuldade.

As mulheres vêm buscando formação mais elevada para garantir seu espaço no mercado profissional (SILVA *et al*, 2017). Miltersteiner *et al* (2020) afirma que a busca por se posicionar em cargos mais estratégicos demandam da mulher melhor escolarização e formação técnica elevada. Elas apresentam formação em cursos de pós-graduação (53,2%), e apesar de alto nível de instrução, ainda enfrentam dificuldades na ocupação de cargos de liderança (CEMBRANEL *et al*, 2020).

Além disso, a ascensão profissional das mulheres ainda é ligada à aparência e ao gênero. Mulheres relatam acreditar que sua aparência física tenha influenciado de alguma forma em sua carreira. Há indícios de que os colegas de trabalho “fazem associação de promoções no trabalho aos atributos físicos das mulheres e aos casos amorosos com os chefes” (CEMBRANEL *et al*, 2020), de forma que desmerecem o reconhecimento profissional e, por vezes, ocorre a adoção de prática de comportamentos masculinos dessas mulheres ao assumirem os cargos.

Além da diferença de oportunidades na ocupação das vagas, há a distinção entre os comportamentos vistos como femininos e os de um “líder tradicional”. Os considerados mais femininos são adotados como a empatia e a bondade, já os “comportamentos associados aos líderes, como confiança e assertividade, podem levar a uma distorção do que se espera de uma líder feminina” (HRYNIEWICZ *et al*, 2018).

Para romper os estereótipos hegemônicos de liderança e gestão é preciso implementar políticas e práticas mais humanas e empáticas, que dão espaço a revoluções comportamentais com novos sentidos ao trabalho e à liderança (MILTERSTEINER *et al*, 2020). E contrariando ao estereótipo, o estilo de liderança feminino vem se destacando na sociedade com bons resultados “por terem objetividade em suas tarefas no trabalho, além de ter uma visão geral da realidade buscando sempre o conhecimento e ideias” (REIS *et al*, 2018). Sobretudo, como

apontado por Cembrevel et al (2020), a situação das mulheres em cargos de liderança retrata a sua vida na sociedade, com inúmeras barreiras culturais, que dificultam o reconhecimento e crescimento profissional. O que reforça ainda a liderança feminina como um tabu (OLIVEIRA et al, 2022) e quanto mais elevados os cargos nas estruturas organizacionais, menos mulheres são encontradas (MILTERSTEINER et al, 2020).

Além dos fatores encontrados para a ascensão de mulheres em cargos de liderança, há outros conflitos que se apresentam no caminho para o desenvolvimento profissional das mulheres. Reis (2017) aponta o embate entre maternidade e carreira profissional, ao qual em determinado momento as mulheres têm que optar entre um deles. Apesar de haver a flexibilização de horários e o *home office* em alguns casos (como melhora da estrutura das organizações para minimizá-los) esse conflito ainda continua a existir. Uma pesquisa realizada por Oliveira et al (2022) aponta que a maioria das mulheres que já possui filhos ou possuem o anseio em terem filhos não percebem a maternidade como barreira para a carreira profissional.

Como forma também de romper essas barreiras em relação ao ingresso feminino na carreira profissional, as redes sociais surgem como uma alternativa à expressão e publicização. As redes sociais oferecem aos usuários a facilidade de encontrarem uma vasta gama de empresas, e dentre essas variadas redes sociais, Silva et al (2021) aponta a rede social *LinkedIn* como uma ferramenta de processos de recrutamento nas organizações. Amaral et al (2019) afirma que o *LinkedIn* oferece a construção de uma imagem e reputação pessoal e profissional.

3 MÉTODO

A pesquisa quanto aos fins caracteriza-se como descritiva, já que discorre e detalha os fatores que levaram à ocorrência do fenômeno (GIL, 2002). A abordagem é qualitativa ao buscar dados e aprofundar nos significados das ações e relações que não são percebidas e nem captáveis numericamente (MINAYO, 2001). Utiliza da análise de conteúdo qualitativo com técnicas analíticas de comunicação a fim de deduzir a construção das mensagens (BARDIN, 2011). Também possui abordagem quantitativa por conseguir quantificar algumas categorias definidas para a análise. Para Richardson (2017), a pesquisa quantitativa é o emprego da quantificação nas coletas de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, sendo desde as mais simples até as mais complexas.

A pesquisa utiliza fontes secundárias disponíveis no *LinkedIn* e ranking IBOVESPA. O *LinkedIn* é uma rede social profissional focada em gerar relacionamentos e conexão profissional. Os profissionais podem compartilhar seus currículos, encontrar empregos e se

conectar com pessoas do mundo inteiro, e ao criar um perfil atrativo se torna alvo de empresas que buscam preencher vagas com profissionais com diferenciais de mercado. As empresas, também, criam perfis oficiais no *LinkedIn* que são verificados pela plataforma, postam vagas e conteúdos interativos como notícias e curiosidades em seu perfil.

O ranking IBOVESPA foi escolhido por ser o padrão referência para investidores na bolsa de valores brasileira, ao qual é uma referência para a economia brasileira. Infere-se que as empresas listadas no ranking possuem parâmetro de boa gestão, e apresentam uma referência em termos quantitativos de mulheres em cargos de gestão. Para a amostra do perfil de gestoras analisadas optou-se por selecionar as empresas que mais cresceram em relação a valorização de ações no ano de 2021.

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Conforme o critério de busca foram escolhidas as seguintes empresas, Braskem, Embraer, Gerdau, JBS, Marfrig, Meliuz, Petrobras e Preto Rio. O ranking IBOVESPA continha dez empresas, mas a Gerdau e a Petrobrás se subdividiam em duas ramificações de divisão de ações, mas que no LinkedIn correspondem a apenas um perfil, dessa forma, foram listadas oito empresas, coletadas através dos dados indicativos da Valor Investe (2021).

As oito empresas foram pesquisadas no *LinkedIn* e no campo de pessoas (onde se encontram os perfis das pessoas que se cadastraram como funcionário da empresa). Foram utilizados filtros para buscar perfis de mulheres em cargos de gestão para o estudo com as seguintes palavras: líder, liderança, gerente, diretor, *manager* e *director*. Houve o limite, na pesquisa, de máximo dez mulheres com cargos de liderança por empresa e obteve-se o número de 78 perfis, pois na empresa Petro Rio foram encontrados apenas oito registros de mulheres em cargos de liderança. O gráfico 1 apresenta a quantidade de mulheres em cargos de gestão por empresa.

Com base nos perfis dessas mulheres no LinkedIn, foram investigadas as seguintes categorias: cargos atuais, áreas de atuação da empresa, áreas de formação de funcionários, idiomas, tempo de permanência na empresa e em cargos atuais, número de especialidades e nível de atuação profissional das profissionais. As categorias foram escolhidas com o objetivo de identificar e analisar as competências apresentadas, a jornada e outros dados disponíveis na plataforma *LinkedIn* que pudessem ser analisados.

Os dados foram identificados e organizados, inicialmente, no *Microsoft Excell* e alocados por categorias: sexo, empresa, cargo ocupado na empresa, área de atuação, nível do cargo, proporção do cargo, quantidade de idiomas constante no currículo, formação acadêmica (quantidade) e capacitações, tempo em anos no cargo de liderança que ocupam e, tempo em anos na empresa. A análise quantitativa das categorias supracitadas foi realizada com o programa desenvolvedor de *dashboards*, *Power BI*, como forma de melhorar a visualização dos dados analisados com gráficos.

Para a análise qualitativa foram extraídas informações contidas no campo de “recomendações” do *LinkedIn*, um espaço destinado aos profissionais que já trabalharam com a profissional e podem inserir comentários, elogios e recomendações a respeito da profissional. Mediante tais descrições e as observações que as profissionais colocaram nos perfis profissionais, como a apresentação pessoal e descrições de atividades dos cargos que ocupam foram realizadas a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Alguns trechos mais relevantes foram citados neste estudo.

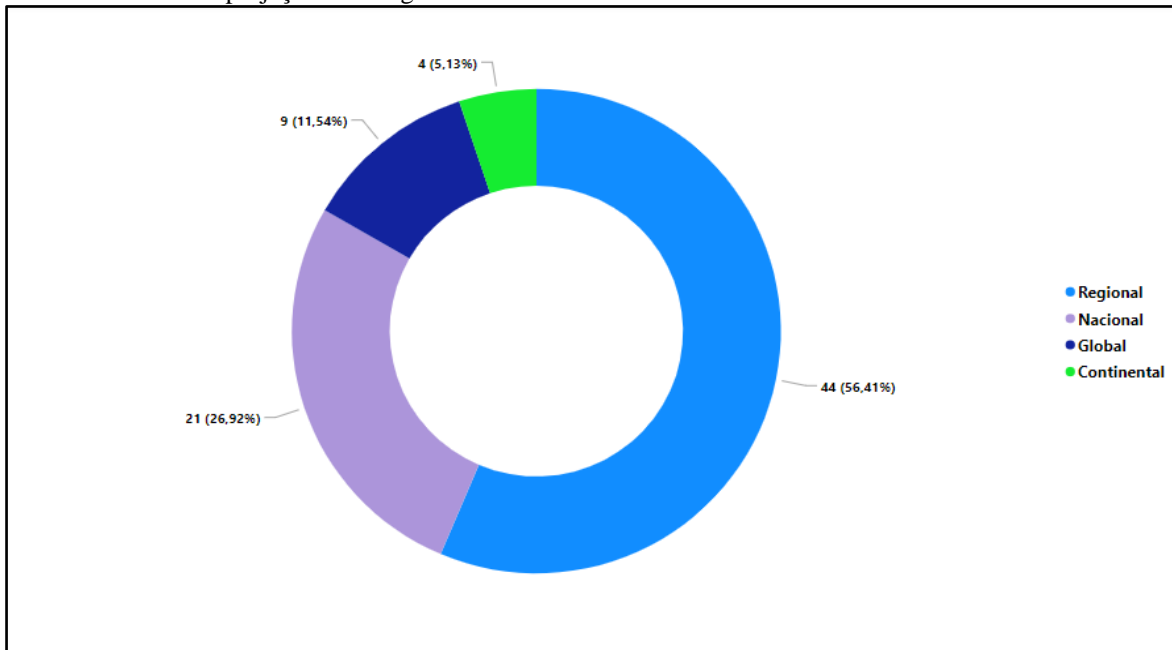
4 RESULTADOS

4.1 NÍVEL HIERÁRQUICO E OCUPAÇÃO DAS LIDERANÇAS FEMININAS

Após a descrição dos perfis das empresas que mais valorizaram financeiramente no ano de 2021 no *LinkedIn*, foi evidenciado, através dos dados relacionados aos cargos ocupados pelas mulheres da amostragem, que quanto mais elevado o cargo de liderança tanto em relação ao cargo quanto à abrangência de atuação profissional do cargo, menor é a quantidade de mulheres ocupantes do cargo. Em relação ao nível de atuação profissional, foram observados quatro tipos de cargo: o nível regional, nacional, continental e global. O regional corresponde ao nível de liderança e atuação apenas à sede em que se está exercendo a função; o nacional corresponde ao nível de liderança e atuação em mais sedes em território nacional; o continental corresponde ao nível de liderança e atuação em todas as sedes do continente; e o global corresponde ao nível de liderança e atuação em várias sedes a nível de um ou mais países.

Dentre os 4 tipos de atuação dos 78 perfis analisados, 44 dos cargos eram de projeção regional, 21 de projeção nacional, quatro dos cargos de projeção continental e nove de projeção global. Esses dados demonstram que mesmo com sete das oito empresas tendo projeção mundial, a maioria das mulheres ocupam cargos em nível regional representando 56,41% da amostragem e somente 5,13% ocupam cargos em nível continental, conforme apresentado no Gráfico 1.

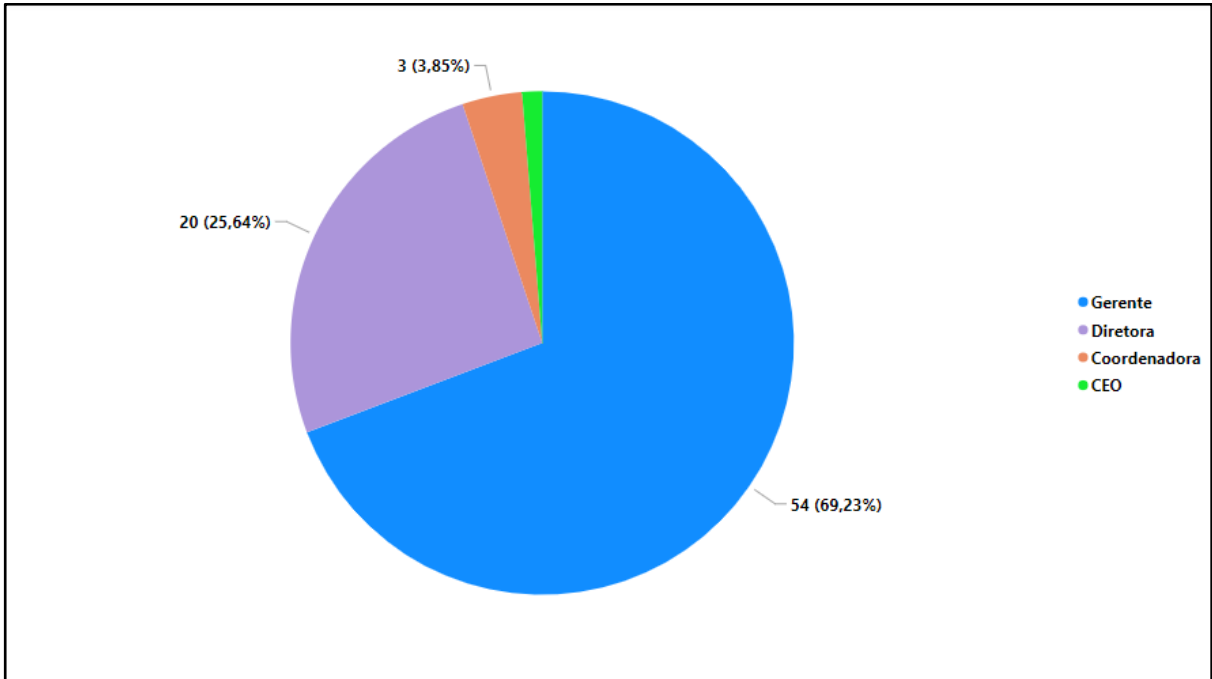
Gráfico 1 - Nível de projeção dos cargos



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme as buscas, nas empresas selecionadas e perfis do *LinkedIn*, foram encontrados cargos de gerentes, coordenadoras, diretora e *Chief Executive Officer* (CEO). Os cargos de gerência possuem maior número de ocupantes (69,23%) nas determinadas empresas, seguido dos cargos de direção (25,64%), coordenação (3,85%) e CEO (0,28%), conforme gráfico 2. Vale ressaltar que a posição hierárquica de coordenadora, em algumas empresas configura como líder que lidera outros líderes, e como esta pesquisa não possui tal informação, foi considerada mais adequada a sua inserção. Nas oito empresas, foi observado um número baixo de mulheres cadastradas no *LinkedIn* em cargos de gestão, tendo em vista que há 146.738 pessoas cadastradas na rede social das oito empresas.

Gráfico 2 - Quantidade de Mulheres por nível hierárquico



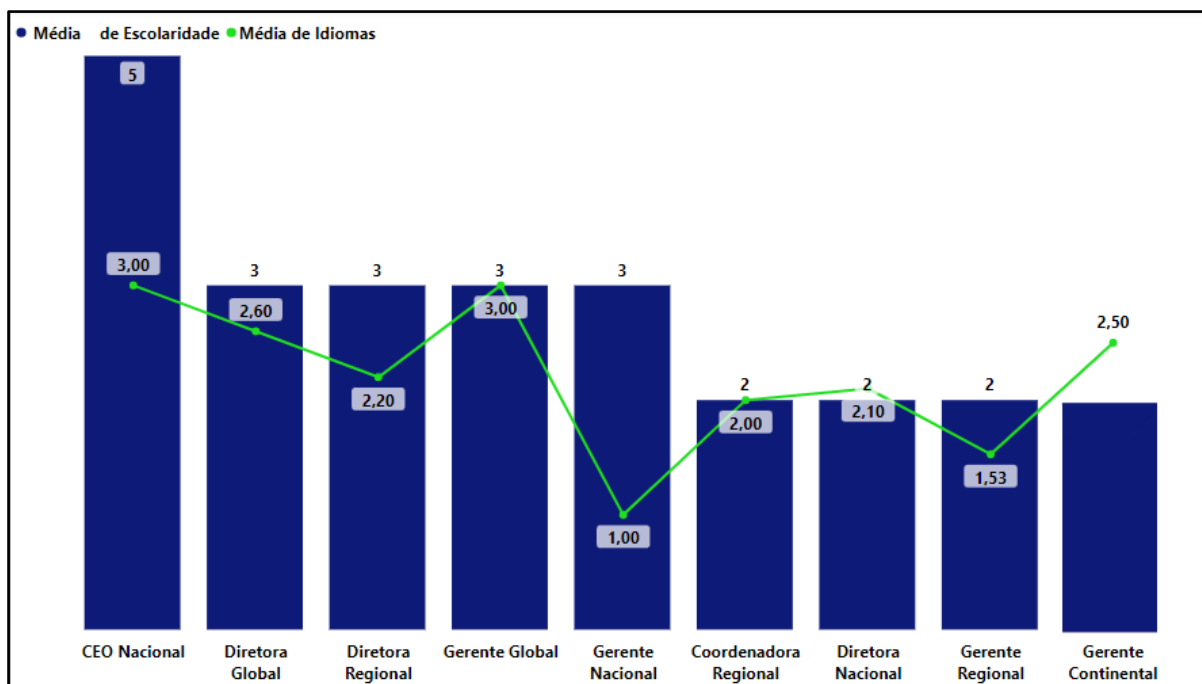
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Conforme Cembranel et al (2020), o percentual de mulheres que ocupam cargos de liderança em uma organização não atinge nem 50%. A pesquisa no *LinkedIn*, também, apresenta uma baixa quantidade de mulheres em posições de liderança mais elevada na organização, o que corrobora com achados anteriores de que quanto mais elevado o cargo de liderança, menor a proporção de mulheres ocupando estes cargos (MILTERSTEINER, 2020).

4.2 ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

As lideranças femininas da amostra, em posições de nível global, possuem a escolaridade e formação complementar com mediana de três especializações (pós-graduação *lato sensu*) e dois ou três idiomas estrangeiros; já aquelas em cargos de nível regional, possuem duas especializações e entre um e dois idiomas estrangeiros. Os dados evidenciam, portanto, que o nível de ensino eleva de maneira proporcional ao tipo de ocupação em termos de ocupação territorial e nível do cargo, ou seja, quanto mais elevado o nível do cargo maior será o nível de formação, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Escolaridade e Idiomas por Nível Hierárquico e ocupação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

As mulheres buscam escolarização e formação técnica elevada como diferencial nos processos seletivos e ascensão no mercado de trabalho (MILTERSTEINER *et al*, 2020). Este estudo evidencia achados anteriores, tendo em vista a média de idiomas e de formação das profissionais de liderança das empresas do ranking IBOVESPA. Além do trabalho, das entregas e resultados positivos exigidos para os profissionais de mercado, as mulheres se esforçam para angariar conhecimento formal, para assumirem posição de destaque de gestão nas organizações.

No campo de recomendações do *Linkedin*, onde outros profissionais podem fazer comentários, foram identificados muitos relatos e o destaque foi de conteúdos referentes às capacitações das mulheres e a necessidade de formação continuada, como mostrado no caso a seguir

“A profissional é muito dedicada, inteligente, uma profissional super qualificada e muito competente. Ela está sempre se aprimorando e nunca para de estudar. Ela consegue gerenciar seu trabalho de maneira organizada e sempre superava os objetivos propostos servindo de exemplo e motivação para seus colegas e subordinados. Foi um grande prazer e um aprendizado trabalhar com ela.” (Comentário sobre gerente em nível global RH).

“(…)Ela está sempre estudando e atualizando para melhorar suas habilidades e conhecimentos em sua carreira(…)” (Comentário sobre gerente em nível global RH).

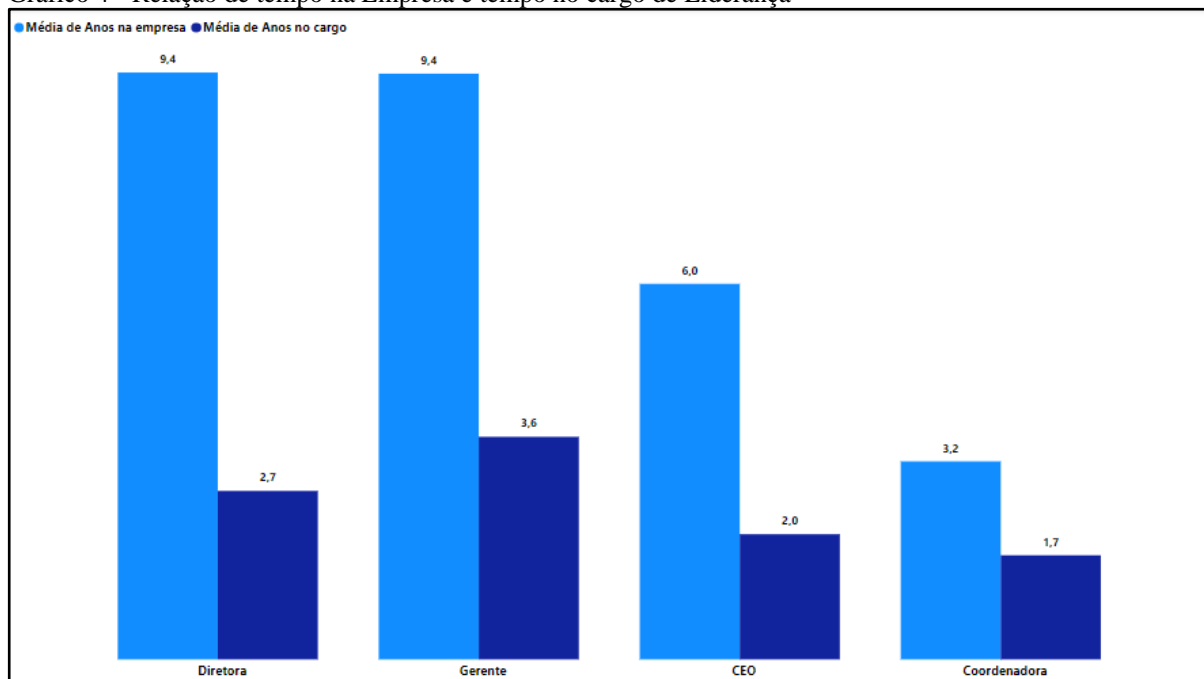
As recomendações mencionadas por colegas ou pessoas do contato profissional enriquecem o perfil e o currículo exposto na rede social e se torna uma carta de apresentação

real, feita por pessoas que tiveram algum tipo de relacionamento profissional. De acordo com Reis *et al* (2018), as mulheres têm como qualidades e diferenciais a busca constante de conhecimentos como forma de agregar habilidades à sua carreira profissional e à vida pessoal.

4.3 TEMPO DE ATUAÇÃO EM CARGOS DE LIDERANÇA

O tempo de permanência da mulher na empresa (em anos) e nos cargos de liderança são fatores relevantes na análise de processos seletivos e possíveis de verificar no perfil do *LinkedIn*. De acordo com os 78 perfis de mulheres analisados, observou-se que há uma predominância de contratação em cargos que não são de liderança e, após quatro anos, aproximadamente na empresa, são promovidas. Conforme os dados coletados da amostragem na plataforma LinkedIn, o tempo médio das mulheres nas empresas é de 7 anos e o tempo em cargo de gestão é de 2,5 anos. Ao relacionar o tempo na empresa e o tempo de atuação em cargos de liderança, as mulheres precisam permanecer entre 2 e 3 vezes o tempo em que trabalham no cargo atual, de liderança, para conseguirem sua ascensão para o nível gerencial, conforme consta no Gráfico 5.

Gráfico 4 - Relação de tempo na Empresa e tempo no cargo de Liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O tempo de permanência por cargo é apresentado no gráfico 5. Para os cargos de direção, há uma média de 9,4 anos na empresa e, 2,7 anos em cargos de liderança. Os cargos

de gerência apresentam uma média de 9,4 anos na empresa e destes, 3,6 anos são ocupados nesse cargo de liderança. Para cargos de coordenação há uma média de 3,2 anos na empresa e destes, 1,7 anos são ocupados em cargos de liderança. A única CEO identificada na pesquisa possui seis anos na empresa e 2 anos ocupando cargo de liderança. Infere-se que neste caso, a funcionária pode ter sido contratada para assumir uma posição na alta gestão da organização em virtude de experiências anteriores, e por isso apresenta um tempo menor de permanência ao comparar com demais níveis de gestão.

Sobre o tempo de permanência das mulheres e a experiência em gestão, no campo de recomendações do *LinkedIn* os elogios são relatados conforme as vivências organizacionais, os resultados entregues e o potencial observado na profissional, como os relatos seguintes:

“Trabalhei com a profissional muitos anos na Gerdau. Ela foi a responsável pela área de Desenvolvimento de pessoas e liderou a frente de Liderança no projeto de Transformação Cultural. Ela é uma pessoa com vontade de crescer, potencial elevado e muito dedicada. Está sempre se atualizado e buscando seu desenvolvimento. Foi fundamental para o sucesso da transformação cultural da Gerdau e logo vi seu potencial para crescer ainda mais e por isso a indiquei como minha sucessora no papel de Lider global de pessoas da Gerdau. Não tenho dúvidas que continuará crescendo, pois apresenta vontade, energia, potencial e capacidade de aprendizado diferenciados” (Comentário sobre gerente em nível global RH).

“Profissional extremamente competente, possui conhecimento sênior nas áreas de gestão empresarial dando reporte técnico em metodologias específicas de gerenciamento da melhoria (...).Suas competências associadas a sua senioridade agregam valor nos resultados financeiros da empresa nos dias atuais” (Comentário sobre gerente em nível global Projetos).

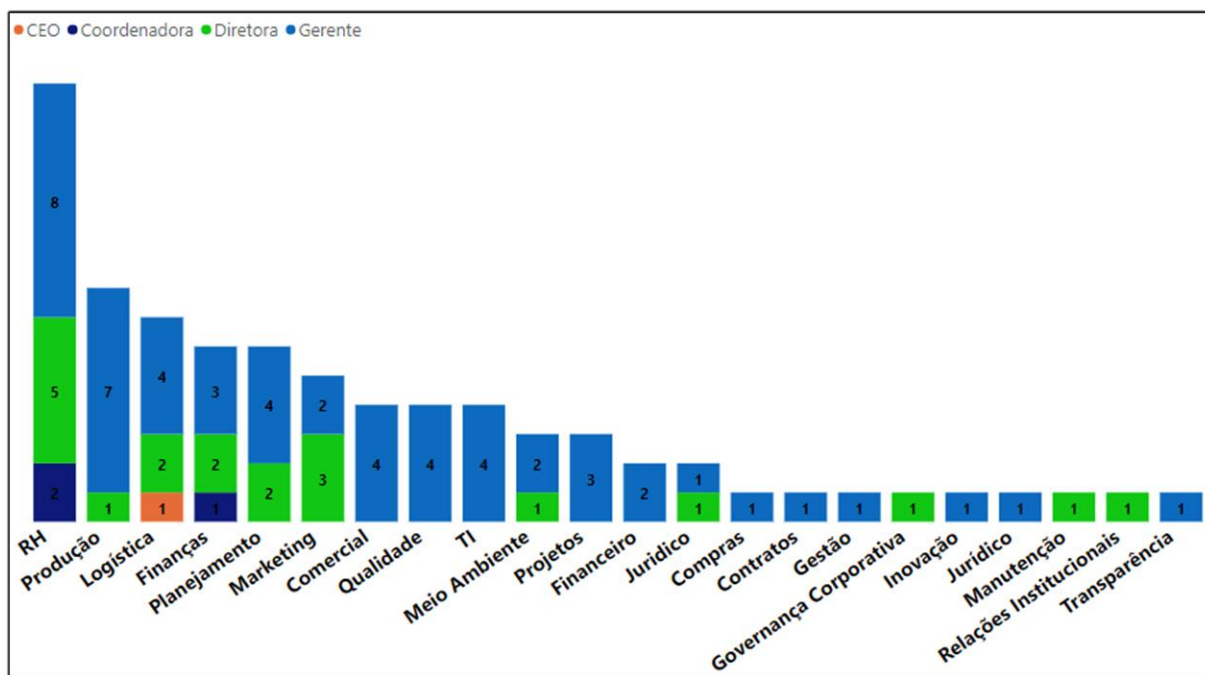
Os dados coletados nos perfis indicam que para atingir nível de gerência há um tempo maior requerido em relação ao cargo de coordenação. De acordo com Cembranel *et al* (2020), as mulheres tendem a ter medo de expressar suas vontades em estar em determinados cargos de gestão por medo de falha e também pelo fato de que essa ambição é conciliada entre carreira e família. Em muitas situações a carreira profissional é preterida em relação aos desafios profissionais e a mulher se ausenta por um período da empresa por motivos familiares. Outras situações não dependem da vontade da profissional, mas, das escolhas das organizações.

4.4 ÁREA DE ATUAÇÃO DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Em relação à área de atuação da amostragem, 19,23% das mulheres atuam em áreas de Recursos Humanos, consideradas como mais femininas, pois são cargos onde se predomina características profissionais como a empatia, gentileza e delicadeza. As mulheres atuam em variadas áreas na organização, principalmente, em áreas administrativas, outras como Compras, Contratos, Governanças Corporativas, Inovação, Manutenção, Relações Internacionais e

Transparência são as que menos possuem mulheres em cargos de liderança, em que juntas somam 11,53% e separadas 1,28% dos perfis analisados, conforme apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Área de atuação na empresa



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

De acordo com os dados analisados da amostragem, o gráfico 5 indica que das 78 mulheres apenas uma atua em área de manutenção, a área de RH tem o maior número de funcionárias em posições de gestão no nível de gerência e diretoria, em relação às outras áreas. Esses dados mostram a visão relacionada às mulheres, alocadas em sua maioria em cargos administrativos ou que não demandam outras habilidades consideradas “masculinas” como é o caso da área de manutenção, com escassez da presença feminina. O estereótipo de comportamento de liderança tradicional masculina gera barreiras, o que de certa forma explica a quantidade baixa de mulheres na liderança em ambientes onde a masculinidade predomina (MILTERSTEINER et al, 2020).

Outro fator relevante refere-se às recomendações que são mais destinadas às profissionais da área de RH e, também, possuem o perfil mais detalhado, entretanto, não foi possível identificar o motivo, mas pode-se presumir que as profissionais dessa área utilizam com maior frequência o *LinkedIn* por suas atribuições na gestão de pessoas, em processos seletivos externos ou internos. Além disso, lideram equipes e tendem a manter seus perfis mais completos por saberem da significância de um perfil, na rede social *LinkedIn*, que seja completo

e bem estruturado (HRYNIEWICZ *et al*, 2018), o que expressa suas competências técnicas e comportamentais e sua trajetória profissional. Os comentários expressam a percepção em relação às competências técnicas da área e comportamentais, como é apresentado nas recomendações a seguir:

“Possui grande domínio sobre as rotinas e processos de RH e desenvolve um excelente trabalho junto com as equipes com que atua. Também é muito assertiva na identificação de talentos e na criação de propostas para a manutenção dos mesmos. É uma excelente colega de trabalho que agrega muito para toda a liderança da empresa” (Comentário sobre gerente em nível regional RH).

“É uma excelente profissional de RH. Ela é muito organizada, atinge todos os seus objetivos e planejamento, ela é muito empática com os outros, ela é uma profissional proativa, além de ser colaborativa e comprometida com resultados (não só dela, mas também de sua equipe). Ela está sempre estudando e atualizando para melhorar suas habilidades e conhecimentos em sua carreira. Ela é muito rápida em retornar um pedido, especialmente na organização de treinamentos e trazendo solução em sua área” (Comentário sobre gerente em nível global RH).

“Profissional dedicada, motivada e humana, sempre disposta a ajudar o próximo e promover neles o espírito de equipe e dedicação, além de ser uma profissional extremamente preparada no que se diz respeito as funções e/ou cargos que até agora os aceitou.” (Comentário sobre gerente em nível nacional RH).

Dessa forma, a análise aqui apresentada demonstra que o perfil na rede social é uma forma de publicização da carreira, com a intenção de que os usuários se conectem, criem redes, e apresentem conteúdos pessoais. Para a carreira das mulheres se mostrou importante pois é uma estratégia para mostrar suas conquistas e qualidades para todo o mercado de trabalho, usando a rede social de forma favorável para sua carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descrever a forma de publicização da carreira de lideranças femininas de empresas de grande porte, por meio da rede social *LinkedIn*. Após a análise dos perfis, nota-se que a quantidade de mulheres em cargos de liderança de grandes empresas é baixa. Quanto ao nível hierárquico, a maioria das mulheres ocupa os cargos de gerência, considerado intermediário e a posição de liderança regional, em termos de abrangência é o mais baixo.

Quando analisadas as competências relacionadas a escolaridade e quantidade de idiomas pode-se perceber que em média as mulheres falam entre dois e três idiomas e tem no mínimo dois cursos de pós-graduação. Os cargos de coordenação são os cargos de liderança iniciais para as pessoas que querem seguir a carreira de gestão. Foi notado também que existem casos

atípicos como o da CEO que teve um menor tempo na empresa para ser promovida ao cargo, mas que pode ser explicado pelo longo tempo em cargos de gestão em outras empresas de grande porte, conforme mostrado no seu perfil na rede social.

O artigo contribui com a evidenciação da maneira como mulheres em cargos de liderança vem utilizando o *LinkedIn* para apresentar seus vínculos, trabalhos realizados, competências e mostrar para outros usuários seus crescimentos e vivências dentro das organizações, assim como quais são as qualificações apresentadas por elas.

O estudo apresentou limitações quanto a ferramenta de pesquisa, o *LinkedIn* é uma rede social de negócios muito utilizada no meio profissional, principalmente em grandes organizações, porém se limita a poucas oportunidades de aprofundamento no perfil das profissionais. Os perfis incompletos podem impedir que o estudo apresente mais informações. As sugestões para próximas pesquisas são que busquem aprofundar cada vez mais nos contatos com os perfis das mulheres, fazendo contato por meio de mensagem que é algo que a rede social permite e com esse contato busquem responder e analisar ainda mais questões de relevância acadêmica.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J.; VIEL, P. O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder. In: Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, **41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2018.

AMARAL, A. C. A. do *et al.* Construção da reputação através do posicionamento na rede social LinkedIn. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, Ano 23, [s. l.], ano 23, n. 23, p. 123-140, 2019. DOI <https://doi.org/10.15603/2176-0934/aum.v23n23p123-140>. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/AUM/article/view/10844>. Acesso em: 1 ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020.

FRAGA, A. M.; ANTUNES, E. D.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. O/A Profissional: As Interfaces de Gênero, Carreira e Expatriação na Construção de Trajetórias de Mulheres Expatriadas. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 192-210, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set, 2018.

KRÜGER, S. D.; PORTA, C. D.; MOURA, G. D. de. A Participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações? **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 11, n. 2, p. 70-86, dez. 2021. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/4361/2915>. Acesso em: 14 maio 2022. doi:<https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4361>.

LINKEDIN. [S. l.]. Disponível em: <https://br.linkedin.com/>. Acesso em: 17 mar. 2022.

MERCALI, G. D.; GASPARIN, G. S.; & SCHEFFER, A. B. B. (2017). Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 7(3), 113-138.

MILTERSTEINER, R. K.; et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLETTA, S. *et al.* Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020.

NASCIMENTO, L. **Sebrae: mulheres lideram 10,1 milhões de empreendimentos no Brasil**. Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-03/sebrae-mulheres-lideram-101-milhoes-de-empreendimentos-no-brasil>. Acesso em: 06 ago. 2022.

OLIVEIRA, J.; PAIVA, T. DA SILVA; BATISTA, T. C. F. Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher. **Journal of Technology & Information (JTnI)**, v. 2, n. 1, 2022.

REIS, T. A. **Estudo do Perfil e Expectativa de Carreira dos Alunos Ingressantes em Administração**. UNIMEP. Piracicaba, 2017.

REIS, T. A. *et al.* Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 8(3), 398-412, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2017.
SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós**, ISSN 2179-9636, Ano 7, n. 25, 2017.

SILVA, A. S.; COSTA, V. C. **Recrutamento: o uso do LinkedIn nos processos de recrutamento das empresas**. Artigo científico (Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritórios e Secretariado) - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo, 2021. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6425> acesso em 17 ago. 2022.

VALOR INVESTE. **Conheça as 10 melhores ações do Ibovespa em 2021**. [S. l.], 30 dez. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/12/30/conheca-as-10-melhores-acoes-do-ibovespa-em-2021.ghtml> Acesso em: 17 mar. 2022.