

A INFLUÊNCIA DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL: UM OLHAR SOBRE CIDADES DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Isabela Albarello Dahmer

Daniel Knebel Baggio

Sandra Regina Albarello

Patricia Lazzarotti Garcia

Jorge Oneide Sausen

GT1: Desenvolvimento regional, planejamento, governança, controle social e gestão do território

RESUMO

Este artigo investiga a influência da liderança feminina no desenvolvimento regional de cidades situadas no Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, com o objetivo de compreender como a presença de mulheres em cargos estratégicos impacta a dinâmica social, política e econômica local. Parte-se da premissa de que a atuação feminina na gestão pública e no setor produtivo favorece a construção de processos mais democráticos, inclusivos e inovadores. No que se refere a metodologia, a pesquisa, de natureza aplicada, abordagem qualitativa, caráter descritivo e procedimentos bibliográficos e de campo, utilizou dados do IBGE e um questionário semiestruturado aplicado a uma amostra por conveniência composta por 28 mulheres líderes em Ijuí e Panambi, sendo os dados analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, visando compreender os desafios e contribuições da liderança feminina no desenvolvimento regional. As discussões apontam que a liderança feminina contribui para o desenvolvimento regional, ao incentivar a participação de outras mulheres em cargos estratégicos. Observou-se ainda que a presença de mulheres em espaços de poder favorece a adoção de práticas de gestão mais colaborativas, a diversificação da economia local e o fortalecimento da participação comunitária. Ainda, a pesquisa revelou a complexidade e a importância da liderança feminina no desenvolvimento regional, especialmente no contexto de Ijuí e Panambi, municípios do Noroeste do Rio Grande do Sul. A presença de mulheres em cargos de liderança tem sido fundamental para a transformação das dinâmicas sociais, políticas e econômicas dessas localidades, refletindo um impacto positivo nas comunidades.

Palavras-chave: Liderança feminina. Empoderamento feminino. Participação feminina

INTRODUÇÃO

A presença de mulheres em cargos de liderança tem se consolidado como um fator relevante para o desenvolvimento regional, especialmente em contextos marcados por persistentes desafios à equidade de gênero. No Noroeste do Rio Grande do Sul, e particularmente nas cidades de Ijuí e Panambi, observa-se uma crescente participação feminina em posições de

comando, tanto no setor público quanto no privado, o que tem gerado reflexões sobre os impactos dessa liderança no progresso socioeconômico local.

A literatura destaca que a liderança feminina tende a promover práticas de gestão mais inclusivas e colaborativas, além de incentivar políticas públicas e iniciativas que atendem de maneira mais abrangente às necessidades da comunidade. Segundo Torreão (2007), ao adotar o gênero como categoria de análise, evidencia-se a relevância das ações implementadas por mulheres como um fator estratégico para a promoção do desenvolvimento local sustentável.

No contexto do Rio Grande do Sul, estudos revelam que, embora as mulheres representem 62% dos servidores nos órgãos do Poder Executivo estadual, elas ocupam apenas 56,9% dos cargos de chefia, o que demonstra avanços, mas também evidencia a persistência de desigualdades. Iniciativas como o programa "Avança Mulher Empreendedora" refletem os esforços governamentais voltados ao empoderamento feminino e à redução das disparidades de gênero no estado.

O objetivo desta pesquisa é investigar, de forma aprofundada, como a atuação de mulheres em posições de liderança contribui para o desenvolvimento regional, com foco na geração de oportunidades, transformação territorial, permanência populacional e formulação de políticas locais. A crescente inserção feminina nas lideranças têm provocado transformações significativas nas estruturas organizacionais e sociais, revelando-se um fator estratégico para o fortalecimento de práticas mais inclusivas e sustentáveis. No entanto, mesmo diante de avanços, persistem desigualdades de gênero que limitam o pleno exercício da liderança feminina, especialmente em contextos regionais. Assim, é essencial compreender os impactos dessa atuação no desenvolvimento regional.

A pesquisa visa dar visibilidade às experiências, estratégias e desafios enfrentados por essas mulheres, promovendo o debate sobre equidade de gênero e estimulando a construção de caminhos mais justos e representativos nos espaços de poder, estimulando a criação de políticas públicas mais sensíveis às realidades locais. A investigação contribui para o aprofundamento das discussões sobre liderança feminina e desenvolvimento regional, áreas ainda carentes de estudos integrados que abordam essas temáticas sob uma perspectiva interseccional e territorializada.

A metodologia adotada descreve os procedimentos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, enquanto os resultados e discussões revelam como a presença feminina em posições estratégicas têm promovido transformações sociais, políticas e econômicas nas comunidades locais. Esses resultados reforçam a importância do protagonismo feminino como uma estratégia para impulsionar o desenvolvimento sustentável e equitativo na região, destacando os benefícios de uma gestão mais inclusiva e participativa.

METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como aplicada; quanto à abordagem, como qualitativa; quanto aos objetivos, como descritiva; e, quanto aos procedimentos técnicos, como bibliográfica e de campo. Na pesquisa bibliográfica foram utilizados dados populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

referentes aos Censos de 2010 e 2020, dos municípios de Ijuí e Panambi. Para a pesquisa de campo foi desenvolvido um questionário semi-estruturado no Google Forms. O instrumento de pesquisa foi composto por questões fechadas e abertas, com o objetivo de captar tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas sobre o impacto da liderança feminina em diferentes setores. A pesquisa buscou identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres no acesso e na permanência em cargos de liderança, além de mapear iniciativas inspiradoras e estratégias potenciais para o fortalecimento do protagonismo feminino no contexto regional. Os dados obtidos contribuem para ampliar o debate sobre a equidade de gênero na liderança e suas implicações para o desenvolvimento territorial sustentável.

O questionário foi aplicado a 28 mulheres, sujeitos da pesquisa, que ocupam posições estratégicas de liderança em empresas nos municípios de Ijuí e Panambi localizados na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul. A amostra foi não probabilística por conveniência. Segundo Gil (2019), a amostragem não probabilística não se baseia em critérios estatísticos, o que implica que os elementos da população não têm a mesma chance de serem selecionados. Apesar dessa limitação, pode gerar resultados satisfatórios, especialmente quando o objetivo da pesquisa não é a generalização, sendo frequentemente utilizada por sua praticidade e menor custo, uma vez que a participação dependia tanto do acesso dos pesquisadores às participantes quanto da concordância destas em colaborar com o estudo. A confirmação da participação ocorreu por meio da resposta a uma questão inicial, apresentada juntamente com as informações sobre os objetivos da pesquisa. Após o aceite, as participantes tinham acesso ao instrumento de coleta de dados, podendo visualizar e responder às demais questões.

A análise dos dados, de natureza qualitativa, se utilizou da técnica de análise de conteúdo que segundo Vergara (2015, p.7), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” A técnica de análise de conteúdo possibilitou identificar padrões, conceitos e relações subjacentes entre as abordagens presentes na literatura revisada. A análise permitiu a categorização e interpretação das informações de forma sistemática e aprofundada. Possibilitou a identificação de padrões, significados e relações presentes nos relatos das participantes, promovendo uma compreensão mais ampla das dinâmicas que envolvem a liderança feminina no contexto regional. Dessa forma, a metodologia adotada se mostrou adequada para atingir os objetivos da pesquisa, ao articular dados objetivos e subjetivos em uma perspectiva crítica e interpretativa.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para compreender os resultados da pesquisa, se faz necessário o resgate histórico da mulher no mercado de trabalho. A discussão sobre a liderança feminina remete ao contexto da mulher no mercado de trabalho, em que, nas tradições das décadas passadas, o homem era compreendido como o único provedor da família, cabendo à mulher o papel de cuidadora do lar (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013). Algumas mulheres, com raríssimas exceções, atuavam como domésticas ou empregadas domésticas. A luta feminina por condições igualitárias é um processo antigo, marcado pela submissão da mulher a um papel secundário na sociedade (COHEN, 2009).

De acordo com Assis (2016), diversos fatores contribuíram para a inserção da mulher no mercado de trabalho, tais como o desejo de independência financeira, o aumento da escolaridade e a busca por satisfação profissional. Soma-se a isso o movimento feminista, impulsionado pelo fato de muitas mulheres terem passado a trabalhar em razão de seus maridos terem sido enviados à guerra, além da Revolução Industrial, que aumentou significativamente a demanda por mão de obra (ARAÚJO, 2003).

Ao longo do tempo, as mulheres foram demonstrando suas capacidades e vencendo barreiras. A partir dos anos 1970, houve uma intensificação na participação feminina em profissões mais conceituadas e de maior responsabilidade. No entanto, desde o século XIX, com o advento de diversas transformações nas dinâmicas do trabalho feminino em função do contexto capitalista, ainda persiste um cenário de desigualdade de direitos e salários, com poucas mulheres exercendo cargos de liderança (ASSIS, 2016).

Um estudo clássico de Schein (1973), realizado na década de 1970 com 300 gerentes, demonstrou que os gerentes intermediários, vistos como bem-sucedidos, possuíam características, atitudes e temperamentos mais associados aos homens do que às mulheres. O estudo evidenciou que essa percepção poderia prejudicar as mulheres na ocupação de cargos de liderança, pelo fato de não serem vistas como detentoras dessas características. Esse foi um estudo que abriu precedentes para pesquisas futuras sobre o preconceito de gênero nas organizações.

Outro estudo seminal sobre o tema, de Eagly e Karau (2002), propõe a Teoria da Congruência de Papéis, em que os autores argumentam que existe uma incongruência entre os estereótipos feminino e masculino. Elas evidenciam que as mulheres são vistas como menos adequadas para exercer papéis de liderança do que os homens e, por isso, quando assumem esse tipo de posição, são amplamente julgadas, pois estão, implicitamente, quebrando as normas associadas ao gênero feminino. Isso acaba dificultando a ascensão de mulheres a cargos de liderança.

A pesquisa de Eagly e Carli (2003) apresenta evidências de uma provável “vantagem feminina” no gerenciamento. Nos contextos organizacionais contemporâneos, o estilo de liderança feminino — que possui características mais democráticas, participativas e transformacionais — mostra-se mais aderente e desejável. O artigo também aponta que as mulheres líderes demonstram mais competências interpessoais e comportamentos transformacionais do que os homens, sem perder a assertividade quando necessário.

Os estudos mais recentes sobre a liderança feminina vêm desafiando diversos estereótipos, como é o caso da pesquisa realizada por Paustian-Underdahl et al. (2024), uma revisão de 50 anos de estudos que apresenta evidências atuais sobre as diferenças de gênero nos estilos de liderança e sua efetividade. Alguns dos resultados indicam que líderes mulheres, além de se destacarem no trabalho em equipe e na comunicação, também demonstram comportamentos assertivos considerados eficazes, como o estabelecimento de estruturas claras e a recompensa pelo desempenho da equipe. Isso reforça que a liderança feminina está mais alinhada aos tempos contemporâneos, nos quais uma liderança transformacional e participativa gera resultados mais efetivos. Apesar dessa vantagem em termos de liderança, o artigo também provoca a reflexão sobre por que ainda não há uma representação maior de mulheres em cargos de topo.

A temática da liderança feminina, além de seu valor intrínseco no campo da equidade, passou a ocupar um lugar relevante nas reflexões sobre o desenvolvimento regional. Em especial nos territórios onde a atuação de mulheres em posições de liderança vem se consolidando, observa-se uma influência tangível sobre as dinâmicas sociais, econômicas e institucionais. Nesses cenários, a presença feminina em espaços decisórios tem se revelado como um elemento de fortalecimento comunitário e de indução a processos transformadores.

Com o intuito de analisar a influência das mulheres no desenvolvimento regional, realizou-se uma análise de dados demográficos, educacionais, econômicos e laborais dos municípios de Ijuí e Panambi, situados na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que revelou evidências consistentes sobre o avanço da participação feminina e sua importância para o desenvolvimento regional. Esse protagonismo se destaca, sobretudo, na ocupação de espaços de liderança e na contribuição econômica das mulheres para suas comunidades.

No que se refere ao perfil demográfico, os dados censitários do IBGE (2010) indicam uma leve predominância feminina em ambos os municípios. Em Panambi, as mulheres representavam 50,04% da população residente, enquanto em Ijuí esse percentual era ainda mais expressivo, alcançando 51,71%.

Tabela 1. POPULAÇÃO RESIDENTE, POR SEXO, SITUAÇÃO E GRUPO DE IDADE - AMOSTRA - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA POPULAÇÃO - IJUÍ

1970			1980			1991			2000			2010		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
52.738	26.131	26.607	70.929	34.734	36.195	75.157	36.484	38.673	78.461	38.083	40.378	78.915	38.112	40.803
1970			1980			1991			2000			2010		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
100,00	49,55	50,45	100,00	48,97	51,03	100,00	48,54	51,46	100,00	48,54	51,46	100,00	48,30	51,71

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Tabela 2. POPULAÇÃO RESIDENTE, POR SEXO, SITUAÇÃO E GRUPO DE IDADE - AMOSTRA - CARACTERÍSTICAS GERAIS DA POPULAÇÃO - PANAMBI

1970			1980			1991			2000			2010		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
16.193	8.153	8.040	23.870	11.905	11.965	29.379	14.487	14.892	32.610	16.161	16.449	38.058	19.013	19.045
1970			1980			1991			2000			2010		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
100,00	50,35	49,65	100,00	49,87	50,13	100,00	49,31	50,69	100,00	49,56	50,44	100,00	49,96	50,04

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Ao analisar as tabelas do IBGE, nota-se que a distribuição populacional oferece uma base relevante para o planejamento e implementação de políticas públicas voltadas à promoção da liderança feminina, considerando sua significativa presença na composição social local.

No aspecto educacional, os dados de 2022 apontam uma tendência consolidada de maior escolarização entre as mulheres. Em Panambi, 9,60% das mulheres com 18 anos ou mais possuem ensino superior completo, superando os 8,36% registrados entre os homens. Em

Ijuí, essa diferença é ainda mais acentuada: 12,79% das mulheres atingiram esse nível de escolaridade, frente a apenas 7,94% dos homens.

Tabela 3. PESSOAS DE 18 ANOS OU MAIS DE IDADE, POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO, SEGUNDO OS GRUPOS DE IDADE, O SEXO E A COR OU RAÇA - PANAMBI

Sexo	Total	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo
Total	33.679	8.837	5.314	13.481	6.047
Homens	16.495	4.276	2.919	6.485	2.815
Mulheres	17.185	4.561	2.395	6.996	3.232
Sexo	Total	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo
Total	100,00	26,24	15,78	40,03	17,95
Homens	48,98	12,70	8,67	19,26	8,38
Mulheres	51,03	13,54	7,11	20,77	9,60

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Tabela 4. PESSOAS DE 18 ANOS OU MAIS DE IDADE, POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO, SEGUNDO OS GRUPOS DE IDADE, O SEXO E A COR OU RAÇA - IJUI

Sexo	Total	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo
Total	67.103	19.630	11.626	21.939	13.909
Homens	31.763	9.529	6.272	10.636	5.325
Mulheres	35.340	10.101	5.354	11.302	8.583
Sexo	Total	Sem instrução e fundamental incompleto	Fundamental completo e médio incompleto	Médio completo e superior incompleto	Superior completo
Total	100,00	29,25	17,33	32,69	20,73
Homens	47,33	14,20	9,35	15,85	7,94
Mulheres	52,67	15,05	7,98	16,84	12,79

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Esses indicadores evidenciam um crescimento contínuo na qualificação da população feminina, o que fortalece seu potencial para ocupar cargos de liderança, especialmente em áreas como educação, saúde e administração pública, que são estratégicas para o desenvolvimento regional.

A chefia de domicílio também ilustra o protagonismo feminino na esfera privada e econômica. Em Ijuí, conforme o Censo de 2022, das 32.543 pessoas responsáveis pelos domicílios, 15.219 eram mulheres, representando aproximadamente 46,7% do total.

Tabela 5. MORADORES EM DOMICÍLIOS PARTICULARES, POR CONDIÇÃO NO DOMICÍLIO, SEGUNDO SEXO, COR OU RAÇA E GRUPOS DE IDADE DA PESSOA RESPONSÁVEL PELO DOMICÍLIO - IJUI

Total			Pessoa responsável pelo domicílio		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
83.905	46.564	37.341	32.543	17.324	15.219

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Em Panambi, 33,66% dos domicílios eram chefiados por mulheres, totalizando 5.550 em um universo de 16.486 responsáveis. Esses números demonstram o envolvimento ativo das mulheres na gestão familiar e na administração dos recursos domésticos. Ainda que esse tipo de liderança nem sempre seja formalmente reconhecido, ele representa práticas consistentes de tomada de decisão e gestão econômica, elementos fundamentais para o exercício da liderança em níveis mais amplos.

Tabela 6. MORADORES EM DOMICÍLIOS PARTICULARES, POR CONDIÇÃO NO DOMICÍLIO, SEGUNDO SEXO, COR OU RAÇA E GRUPOS DE IDADE DA PESSOA RESPONSÁVEL PELO DOMICÍLIO - PANAMBI

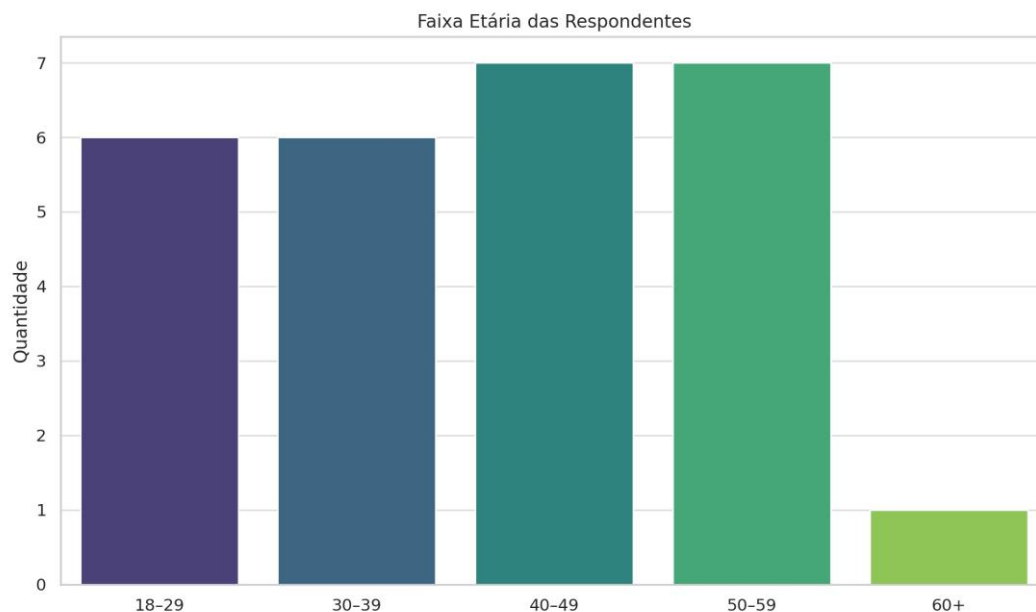
Total			Pessoa responsável pelo domicílio		
Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres
43.408	30.159	13.249	16.486	10.936	5.550

Fonte: IBGE - Censo Demográfico

Para além dos dados censitários, foi realizada uma coleta de dados por meio de formulário eletrônico aplicado a mulheres atuantes em diferentes setores, abrangendo faixas etárias variadas, formações educacionais de nível superior e experiências distintas quanto à ocupação de cargos de liderança nas cidades de Ijuí e Panambi. Os resultados obtidos foram organizados em categorias analíticas, conforme segue.

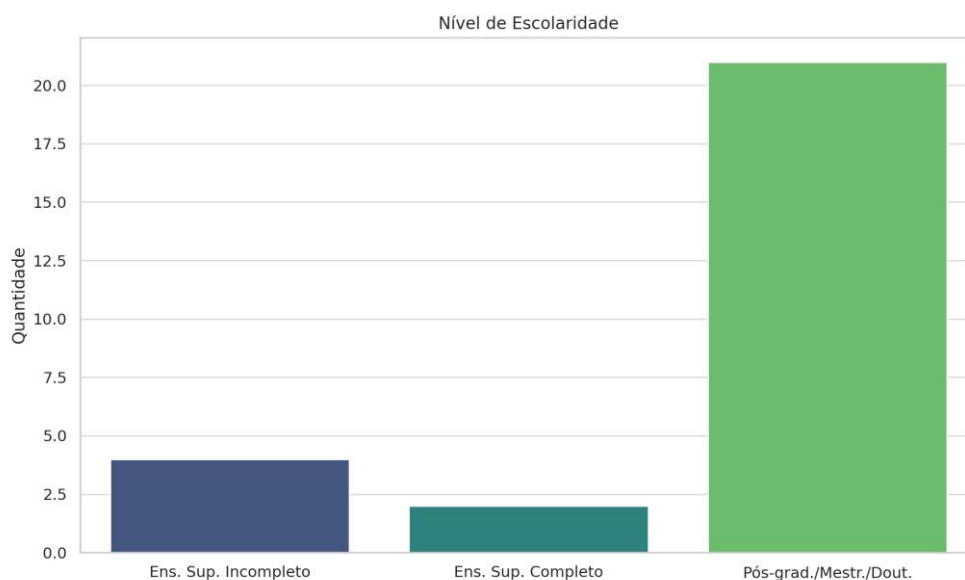
As respondentes são, em sua maioria, mulheres de 40 à 59 anos, com formação em nível de pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado).

Figura 1. FAIXA ETÁRIA DAS ENTREVISTADAS



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2. NÍVEL DE ESCOLARIDADE DAS ENTREVISTADAS

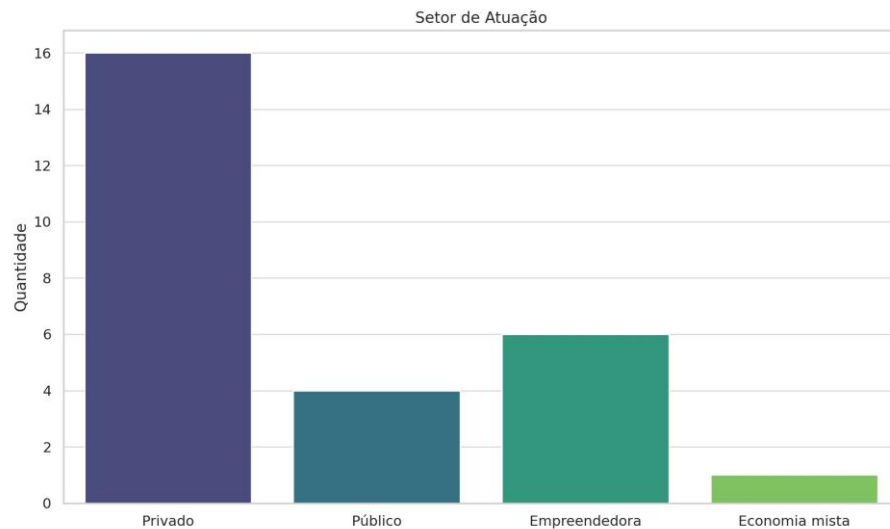


Fonte: Elaborado pelos autores

As entrevistadas afirmam ainda que atuam predominantemente nos setores privado e empreendedor, com presença significativa também no setor público. Cerca de 70% das participantes afirmaram ocupar ou já ter ocupado cargos de liderança, exercendo funções

como diretora, gerente de RH, coordenadora, supervisora, conselheira de cooperativa, gestora institucional e, em alguns casos, representante política. Tal diversidade de cargos demonstra a amplitude da atuação feminina em contextos organizacionais e comunitários da região analisada.

Figura 3. SETOR DE ATUAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

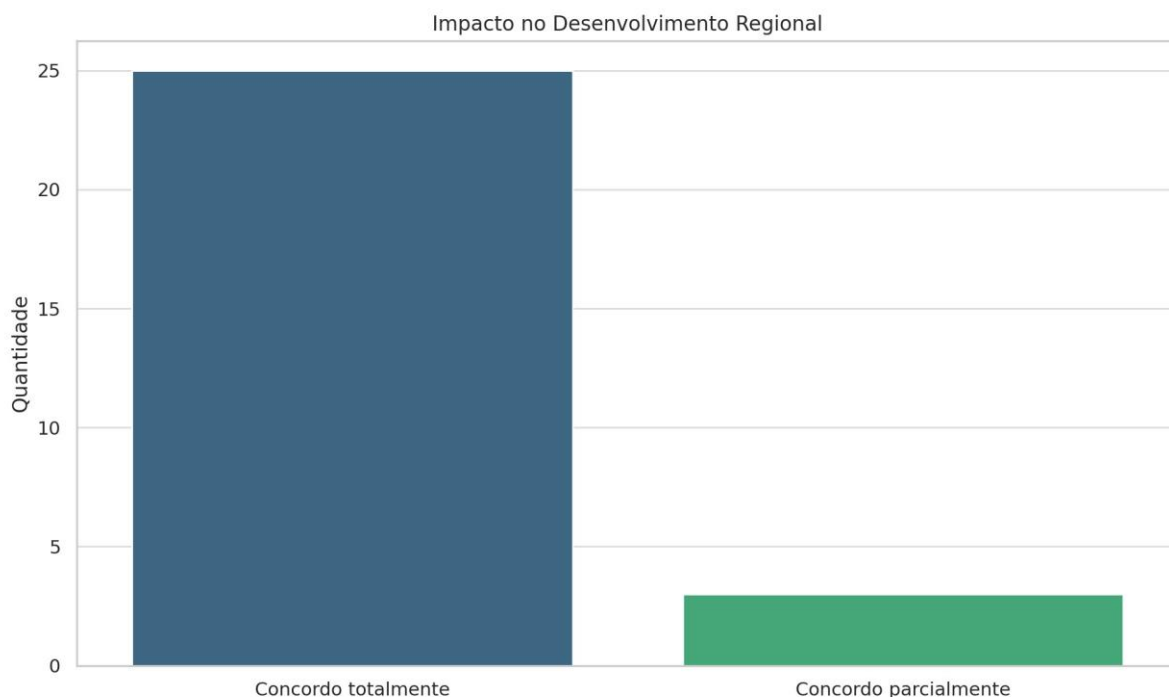


Fonte: Elaborado pelos autores

Diante dos dados apresentados, é possível perceber um perfil de mulheres maduras, altamente qualificadas e com ampla experiência profissional, o que contribui significativamente para sua inserção e permanência em cargos de liderança. A expressiva taxa de atuação em funções de liderança confirma a capacidade e a relevância dessas mulheres nos processos decisórios e no desenvolvimento de suas comunidades. Esse cenário reforça a importância de políticas públicas e iniciativas institucionais que promovam e valorizem a liderança feminina como um vetor essencial para o desenvolvimento regional sustentável e inclusivo.

A análise dos dados revela que a maioria das participantes concorda totalmente que mulheres líderes têm um papel ativo no desenvolvimento regional. Esse resultado evidencia uma percepção coletiva sólida de que a presença feminina em cargos de liderança não apenas contribui, mas transforma positivamente suas comunidades.

Figura 4. IMPACTO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

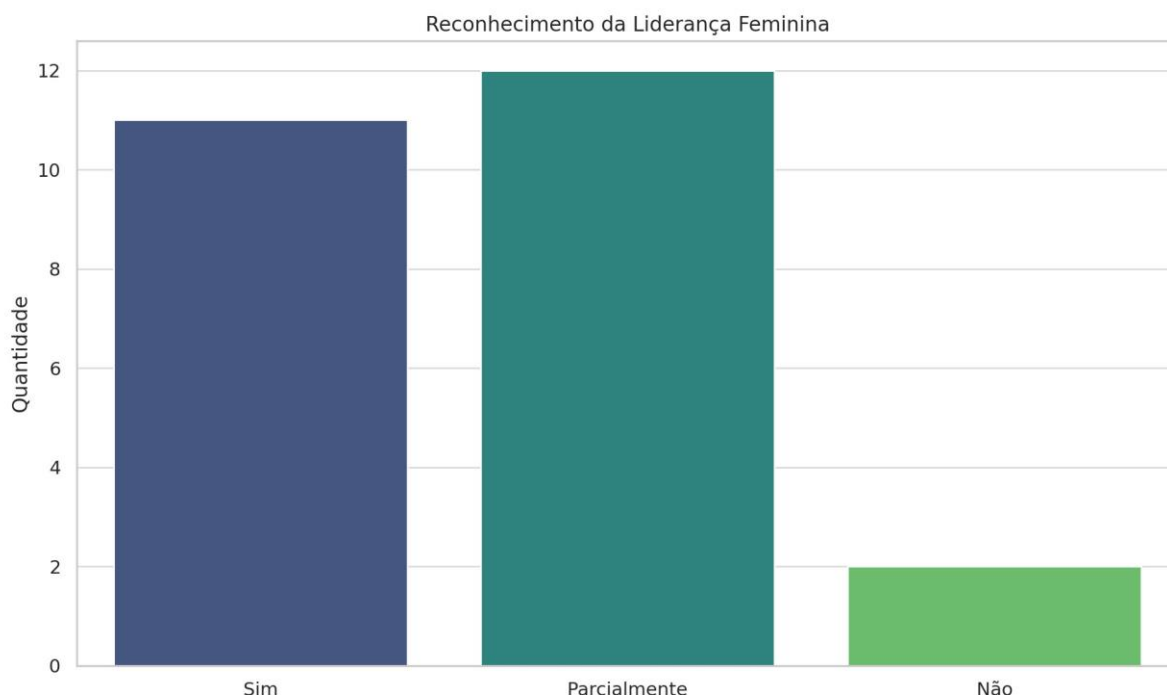


Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas destacam que a atuação das líderes é associada a uma visão estratégica, empática e orientada para resultados sustentáveis, reforçando o reconhecimento do impacto significativo da liderança feminina no fortalecimento social, econômico e cultural das regiões em que atuam.

A maioria das participante acredita que a liderança feminina é reconhecida de alguma forma, com 12 pessoas indicando reconhecimento parcial e 11 pessoas afirmando que há sim reconhecimento. Isso revela uma percepção positiva ou, pelo menos, em processo de construção quanto ao papel das mulheres em posições de liderança dentro das comunidades.

Figura 5. RECONHECIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA



Fonte: Elaborado pelos autores

Por outro lado, uma minoria respondeu que não há reconhecimento, o que indica que ainda existem bolsões de resistência ou contextos em que a liderança feminina não é devidamente valorizada.

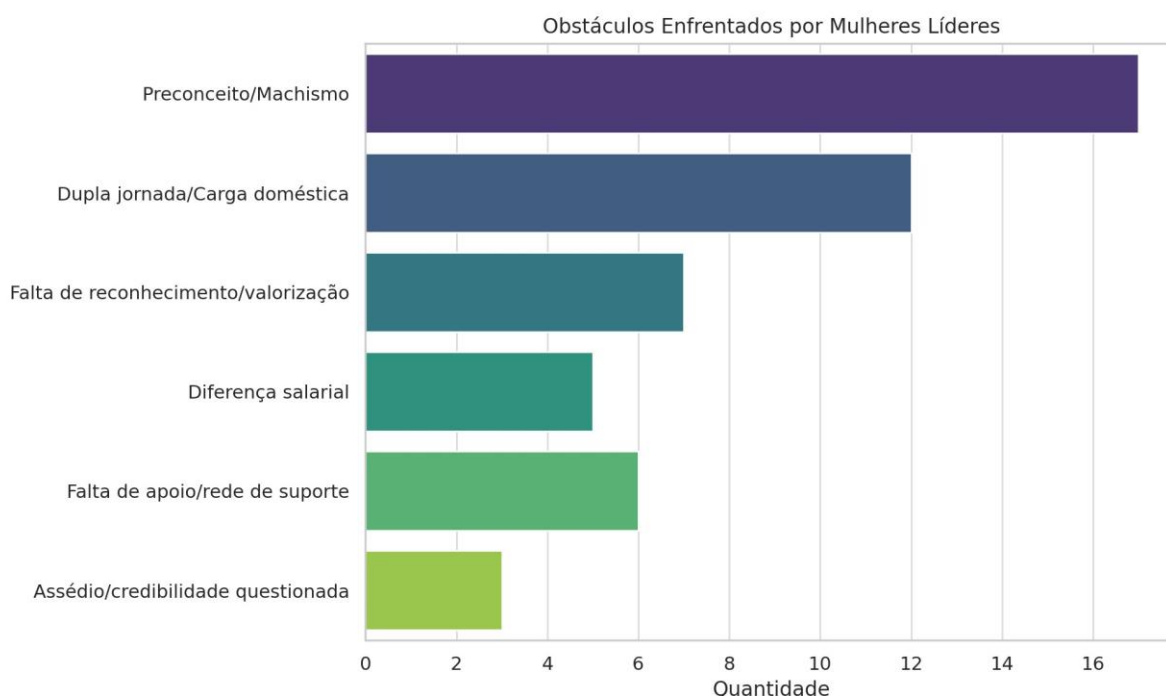
Essa distribuição sugere que, embora haja avanços no reconhecimento da liderança exercida por mulheres, ainda persiste uma visão parcial ou limitada em alguns ambientes. O reconhecimento total, embora significativo, ainda não é majoritário. Isso pode refletir desafios estruturais, culturais ou institucionais que impactam a valorização plena da atuação feminina em cargos de poder.

Portanto, os dados indicam um cenário em transformação, no qual a presença de mulheres em cargos de liderança é amplamente percebida como benéfica ou relevante para o desenvolvimento comunitário ou regional, mas que ainda demanda ações para que esse reconhecimento seja mais universal e efetivo.

Os dados coletados também revelaram percepções importantes sobre os desafios enfrentados especificamente por mulheres que ocupam cargos de liderança na implementação de iniciativas comunitárias. As participantes identificaram múltiplas barreiras, sendo a mais mencionada o preconceito e o machismo estrutural, citado por 17 delas. Esse dado reafirma a persistência de uma cultura patriarcal que ainda resiste à presença feminina em espaços de decisão e protagonismo público, o que dificulta a aceitação e a efetividade das ações lideradas por mulheres.

Outro entrave recorrente é a dupla jornada e a sobrecarga de responsabilidades domésticas, apontada por 12 participantes. A desigual divisão do trabalho doméstico e dos cuidados familiares limita a disponibilidade de tempo e energia das mulheres para exercer plenamente funções de liderança e gestão comunitária. Essa sobrecarga impacta diretamente a capacidade de planejamento, articulação e acompanhamento de projetos, comprometendo sua continuidade e escala.

Figura 6. OBSTÁCULOS ENFRENTADOS POR MULHERES LÍDERES



Fonte: Elaborado pelos autores

Além do que já foi mencionado, a falta de reconhecimento e valorização institucional e social também se destacou, indicando que, mesmo quando as mulheres ocupam cargos formais de liderança, muitas vezes suas contribuições são invisibilizadas ou subestimadas. Essa desvalorização repercute negativamente na motivação individual e no apoio coletivo necessário para a sustentabilidade das iniciativas comunitárias.

Além disso, questões como a diferença salarial, a ausência de redes de apoio e suporte, e situações de assédio ou questionamento da credibilidade feminina, reforçam a ideia de que a atuação das mulheres em contextos públicos ainda é atravessada por assimetrias de poder e por resistências que extrapolam o campo profissional, refletindo dimensões culturais e estruturais mais amplas.

A Tabela a seguir apresenta uma comparação dos resultados obtidos durante a pesquisa, evidenciando a influência da atuação de mulheres em cargos de liderança no contexto do desenvolvimento regional em cidades do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Dimensão	Resultados Empíricos (Pesquisa)	Literatura/Indicadores (IBGE, Eagly, Gil etc.)	Análise Comparativa
Perfil das Líderes	Maioria com idade entre 40-59 anos, com pós-graduação e forte presença no setor privado e público.	Crescente escolarização feminina confirmada pelos dados do IBGE, com mulheres superando homens em nível superior completo.	Confirma-se a alta qualificação e maturidade das líderes locais.
Reconhecimento da Liderança	82% das respondentes percebem reconhecimento parcial ou total de sua atuação.	Literatura aponta que ainda há estigmas e estereótipos que dificultam a ascensão feminina (Eagly & Karau, 2002).	Apesar de avanços no reconhecimento, ainda há resistência estrutural, especialmente em cargos de topo.
Desafios Enfrentados	Preconceito/machismo estrutural, dupla jornada e falta de reconhecimento institucional.	Estudos clássicos e contemporâneos apontam esses mesmos fatores como barreiras persistentes.	A pesquisa local reproduz obstáculos identificados nacional e internacionalmente.
Impacto no Desenvolvimento	Respondentes identificam forte impacto da liderança feminina em ações sustentáveis, participativas e comunitárias.	Teorias sobre liderança transformacional apoiam essa percepção (Eagly & Carli, 2003; Paustian-Underdahl et al., 2024).	Há convergência entre percepção local e evidências acadêmicas internacionais sobre a eficácia da liderança feminina.
Dados Estruturais Locais (IBGE)	Maior percentual de mulheres em chefia de domicílio e em escolaridade superior.	Confirma tendências nacionais de protagonismo feminino na base social.	Base demográfica e educacional é favorável ao fortalecimento da liderança feminina na região.

A comparação revela padrões que sugerem correlações positivas entre a participação feminina em posições de poder e avanços em áreas como educação, saúde, participação comunitária e políticas públicas voltadas à equidade. Essa análise comparativa contribui para aprofundar a compreensão sobre o papel estratégico das mulheres líderes na promoção de um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável nas regiões analisadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidencia a complexidade e a importância da liderança feminina no desenvolvimento regional, especialmente no contexto de Ijuí e Panambi, municípios do Noroeste do Rio Grande do Sul. A presença de mulheres em cargos de liderança tem sido fundamental para a transformação das dinâmicas sociais, políticas e econômicas dessas localidades, refletindo um impacto positivo nas comunidades. Embora se observe avanços significativos na participação feminina, a trajetória histórica das mulheres no mercado de trabalho, marcada por desafios e desigualdades, ainda persiste, exigindo esforços contínuos para garantir uma plena equidade de oportunidades.

As análises realizadas, com base em dados censitários e na coleta de informações junto a mulheres líderes nas duas cidades, evidenciam o crescimento da presença feminina em espaços estratégicos, como setores privado e público, além de sua contribuição significativa para a gestão e desenvolvimento regional. A qualificação crescente das mulheres, especialmente em termos de escolaridade e liderança, tem reforçado o seu potencial para ocupar cargos de destaque, trazendo novas perspectivas e abordagens para a gestão local.

No entanto, ainda se observa uma série de desafios estruturais e culturais que dificultam o pleno reconhecimento e valorização do protagonismo feminino. A pesquisa identificou que as mulheres líderes enfrentam obstáculos significativos, como preconceito de gênero, machismo estrutural, sobrecarga de responsabilidades domésticas e falta de redes de apoio, que comprometem a eficácia de suas ações e a sustentabilidade de suas iniciativas. Esses

desafios são ampliados pela desigualdade salarial e pela ausência de reconhecimento institucional adequado, o que contribui para a invisibilidade das mulheres em papéis de liderança.

Apesar das dificuldades, os resultados indicam que a liderança feminina tem um papel central na promoção do desenvolvimento regional. As líderes identificadas neste estudo se destacam pela sua capacidade de inovação, empatia e foco em soluções sustentáveis. Contudo, é essencial que políticas públicas e iniciativas institucionais ampliem a valorização e o apoio a essas lideranças, garantindo um ambiente mais inclusivo e propício ao desenvolvimento regional sustentável e equitativo.

Esta pesquisa visa contribuir para o entendimento da liderança feminina como uma força transformadora no desenvolvimento regional, ao mesmo tempo em que evidencia as barreiras ainda existentes para a plena efetivação dessa liderança. A superação desses obstáculos é crucial para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, onde a liderança feminina seja não apenas reconhecida, mas também incentivada e apoiada em todos os setores.

A pesquisa evidencia avanços importantes na inserção das mulheres em cargos de liderança nos municípios de Ijuí e Panambi, especialmente nos setores público, privado e no empreendedorismo. Ao comparar os dados obtidos com a literatura e indicadores secundários (IBGE), é possível observar algumas convergências e divergências.

Com base nos dados analisados e na literatura, apresentamos um conjunto de sugestões práticas voltadas ao fortalecimento da liderança feminina como vetor de desenvolvimento regional. Inicialmente, criação de redes de apoio à Liderança feminina, com formação e capacitação contínua, aumentando a valorização das lideranças comunitárias. Ainda, a criação de políticas públicas de equidade de gênero, apoio à conciliação entre trabalho e vida pessoal. Importante, também, a criação de um observatório regional da liderança feminina, bem como iniciativas de comunicação e sensibilização.

Essas ações, se articuladas com políticas de desenvolvimento territorial, podem não apenas reduzir as desigualdades de gênero, mas também impulsionar a transformação estrutural necessária para que o Noroeste gaúcho se torne referência em inovação social com base na equidade de gênero.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Harley. **A Mulher no Setor Bancário**. In: XXII Simpósio Nacional de História. João Pessoa, 2003.

ASSIS, Sandra. **O processo de expansão do papel feminino no mercado de trabalho**. 2016. Disponível em:

<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/10479/1/Sandra%20Assis%20%20O%20Processo%20de%20Expans%C3%A3o%20do%20Papel%20Feminino%20no%20Mercado%20de%20Trabalho%2Ccom%20Enfase%20em%20Lideran%C3%A7a%20no%20Brasil.pdf>.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

EAGLY, Alice H.; e Karau, Steven. J. **Role Congruity Theory of Prejudice toward Female Leaders**. Psychological Review, 2002, 109, 573-598.

EAGLY, Alice H. e CARLI, Linda L. **The female leadership advantage: An evaluation of the evidence**. The Leadership Quarterly: Volume 14, Issue 6, 2003, pag 807-834, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.102. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Política de revisão de dados divulgados das operações estatísticas do IBGE**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101637> Acesso em 29 Abr 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico** Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2010.html> Acesso em 29 Abr 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico** Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2022.html> Acesso em 29 Abr 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>

PAUSTIAN-UNDERDAHL, Samantha C; SOCKBESON, Caitlin E. Smith; HALL, Alison V., HALLIDAY, Cynthia Saldanha. **Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research**. The Leadership Quarterly, Volume 35, Issue 6, 2024, 101822, ISSN 1048-9843, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Estudo mostra evolução da igualdade de gênero no Rio Grande do Sul**. 2022. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/estudo-mostra-evolucao-da-igualdade-de-genero-no-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 28 abr. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. **Programa Avança Mulher Empreendedora promove empoderamento feminino em comunidades periféricas**. 2023. Disponível em:

<https://www.estado.rs.gov.br/programa-avanca-mulher-empreendedora-promove-em-poderamento-feminino-em-comunidades-perifericas>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SCHEIN, Virginia. The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. The Journal of applied psychology. 1973. 57. 95-100. 10.1037/h0037128.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

TORREÃO, Jussara Marques. **Gênero e desenvolvimento local: notas para uma abordagem crítica**. Revista Ártemis, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 17-28, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/2155>. Acesso em: 28 abr. 2025.