

**ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E COMPORTAMENTO  
ORGANIZACIONAL**

**MULHERES GESTORAS: DESAFIOS E PERCEPÇÕES DA LIDERANÇA  
FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO**

## RESUMO

A luta das mulheres por igualdade no mercado de trabalho é uma jornada longa e contínua, marcada por avanços significativos, mas também por obstáculos persistentes. Superando estereótipos e preconceitos arraigados, elas têm conquistado espaços em áreas antes dominadas por homens e têm se destacado em diversos setores. Neste sentido, este estudo tem como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo e suas percepções. A metodologia adotada consistiu em uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, na qual foram realizadas entrevistas, seguindo um roteiro semiestruturado, conduzidas com treze mulheres que ocupam posições de liderança. A pesquisa utilizou como método de análise de dados a técnica análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Os resultados revelaram a preferência por um estilo de liderança democrático, enfatizando a importância da colaboração e inclusão. Os principais desafios incluem a conciliação entre responsabilidades profissionais e domésticas, enfrentamento de preconceitos e desigualdades salariais, e a constante necessidade de provar competência. Apesar dos obstáculos, as entrevistadas expressam esperança na progressão da inclusão feminina.

**Palavras-chave:** Desafios, Liderança feminina, Igualdade.

## ABSTRACT

The struggle of women for equality in the workplace is a long and ongoing journey, marked by significant advancements but also persistent obstacles. Overcoming deep-seated stereotypes and prejudices, they have been gaining ground in fields once dominated by men and excelling in various sectors. In this regard, this study aims to understand the main challenges faced by women in management positions in the corporate environment and their perceptions. The adopted methodology consisted of an exploratory qualitative research approach, where interviews were conducted using a semi-structured script with thirteen women in leadership positions. The research employed content analysis as proposed by Bardin (2011) for data analysis. The results revealed a preference for a democratic leadership style, emphasizing the importance of collaboration and inclusion. Key challenges include balancing professional and domestic responsibilities, confronting prejudices and wage inequalities, and the constant need to prove competence. Despite these obstacles, the interviewees express hope for progress in inclusion.

**Keywords:** Challenges, Female leadership, Equality.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, tem sido uma tendência dominante a presença do gênero masculino em cargos de liderança dentro das organizações. Entretanto, é importante ressaltar que esse predomínio de homens em papéis de destaque não necessariamente confere uma vantagem inerente quando se trata do desempenho de papéis de liderança em relação às mulheres. A persistência dessa disparidade de gênero nos âmbitos da liderança é uma reflexão de dinâmicas históricas, culturais e sociais que moldaram as estruturas organizacionais. Sendo assim, não reflete a capacidade e competência específicas de homens ou mulheres para ocuparem cargos de gestão nas empresas.

As mulheres se deparam com uma série de desafios no ambiente profissional, englobando a luta pela igualdade de gênero, combate às desproporções salariais, obstáculos para assumir posições de liderança, falta de respeito pela autoridade feminina, entre outros fatores (Rocha, 2023). Mesmo com alguns avanços significativos no campo profissional, as mulheres ainda precisam superar muitas barreiras, muitas vezes tendo que demonstrar sua capacidade de gerenciar equipes de forma competente e eficaz. Essa situação é corroborada por Rodrigues e Silva (2015), que afirmam que essas profissionais enfrentam limitações, desvalorizações e, por vezes, pensamentos advindos do machismo.

De acordo com os dados do relatório da *Grant Thornton* (2023), as mulheres representam uma proporção significativa das empresas de médio porte, desempenhando 32,4% dos cargos de liderança, mas em comparação com 31,9% do ano anterior, houve um aumento de apenas 0,5 pontos percentuais. “Sem um nível maior de intenção por parte das empresas, a porcentagem de mulheres na alta administração chegará a apenas 34% até 2025” (*Grant Thornton*, 2023, p. 8).

Desse modo, entende-se que as empresas ainda precisam assumir maiores compromissos e ações para promover a igualdade de gênero em cargos de liderança, sublinhando a necessidade de ações concretas para garantir a inclusão e o avanço das mulheres em cargos administrativos de alto nível, o que torna válido e necessário conhecer e compreender os avanços, impactos e, ainda, os desafios inerentes à atuação feminina em cargos de liderança.

Para nortear a pesquisa, foi formulada a seguinte pergunta central: **Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo e suas percepções?**

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral compreender os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo e suas percepções. Os objetivos específicos abrangem: (a) Descrever o perfil profissional e de liderança das gestoras entrevistadas; (b) Investigar as principais dificuldades enfrentadas por mulheres em posição de liderança; (c) Apresentar a percepção das mulheres entrevistadas em relação a liderança feminina.

A presença e o papel da liderança constituem um tópico relevante, uma vez que transcende o âmbito acadêmico e impacta diretamente as empresas e a sociedade em geral. Na esfera acadêmica, a investigação das dinâmicas que envolvem as líderes femininas no contexto empresarial da cidade oferece oportunidades para o aprofundamento do conhecimento sobre a igualdade de gênero, a diversidade e a liderança.

Nessa perspectiva, os resultados deste estudo contribuem para o avanço do conhecimento acadêmico e para a promoção de debates enriquecedores dentro da instituição de ensino. Do ponto de vista empresarial, compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança pode oferecer *insights*

fundamentais para a implementação de estratégias de gestão mais inclusivas e eficazes.

A análise da participação dessas líderes nas organizações pode auxiliar as empresas a reconhecerem o valor intrínseco da diversidade na tomada de decisões e no desempenho da organização como um todo. Além disso, a pesquisa também contribui para a ampliação do entendimento público sobre a importância da igualdade de gênero e da atuação feminina em cargos de liderança.

Este trabalho está dividido da seguinte forma: introdução, em seguida o referencial teórico, que discute a progressão da mulher no mercado de trabalho, os conceitos de liderança, as características da liderança, os estilos e obstáculos presentes. Na sequência, descreve-se a metodologia adotada, expondo os métodos utilizados para alcançar os resultados. Posteriormente, realiza-se a análise dos resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança

A liderança é um fenômeno que apresenta diversos conceitos e definições, o que resulta em uma variedade de interpretações pelos pesquisadores (Costa; Pádua; Moreira, 2023). Ao longo do tempo, o conceito de liderança se moldou de acordo com as características sociais e econômicas de cada época e essas definições variam desde uma abordagem centrada na eficiência administrativa e na maximização dos lucros por meio de processos organizacionais racionais, até uma perspectiva mais humanizada, que considera aspectos psicossociais como motivação e desempenho das pessoas (Cavalcanti *et al.*, 2006). Maximiniano (1995, p. 357) contribui para o significado de liderança e destaca:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder e um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Segundo Cury (2009), liderança é o resultado de uma combinação única de qualidades que uma pessoa possui, desempenhando um papel importante em qualquer tipo de grupo humano e essa influência vai além do ambiente organizacional, alcançando até mesmo as dinâmicas familiares. Hoje em dia, percebe-se que a liderança nas organizações é uma arte que envolve mobilizar e estimular a equipe, criando um ambiente propício e alcançando os objetivos desejados para a organização (Cury, 2009).

Nascimento (2018) acredita que um líder deve criar um ambiente de trabalho onde a satisfação dos liderados seja prioridade, resultando em uma equipe mais produtiva. Ou seja, é papel do líder colaborar com a equipe e buscar soluções para os desafios que surgem. Logo, é importante enfatizar a importância de uma comunicação eficaz e clara que deve haver entre um líder e seus colaboradores, na capacidade de se adaptar às mudanças e na habilidade de motivar, pois são fundamentais para alcançar resultados positivos para toda a equipe. Nascimento (2018, p. 60) também afirma que "os líderes, enquanto agentes de transformação, desempenham um papel fundamental na facilitação da consecução de metas junto aos seus liderados e na criação de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e aprimoramento".

Com base no exposto, observa-se que a liderança é um fenômeno complexo, variando de acordo com contextos históricos, sociais e econômicos, e englobando tanto competências técnicas quanto interpessoais. Destacam-se a importância da

comunicação eficaz, da motivação dos membros da equipe e da capacidade de solucionar desafios como elementos cruciais para o sucesso de um líder. Além disso, a criação de um ambiente de trabalho que priorize a satisfação e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores é fundamental para alcançar resultados positivos e sustentáveis. Dando continuidade a esta análise, o próximo tópico abordará os estilos e as características da liderança feminina, explorando como as mulheres têm se destacado e contribuído para as dinâmicas de liderança nas organizações contemporâneas.

## 2.2 Liderança feminina: Características e estilos

Conforme observado por Mandelli (2015), as empresas estão atualmente à procura de um tipo de liderança que faça um impacto notável, com gestores focados no crescimento e desenvolvimento. São líderes que, por meio de empatia, influenciam os colaboradores a colaborar em equipe, valorizando, acima de tudo, os relacionamentos e o ambiente dentro da organização. E esses aspectos estão intimamente ligados ao perfil de liderança feminina (Mandelli, 2015).

“O sucesso das mulheres mostra que um estilo novo de liderança é bem adequado às condições de alguns ambientes de trabalho e pode elevar as chances de sobrevivência de uma organização no incerto mundo dos negócios” (Frankel, 2007, p. 25). Ou seja, a autora aponta que esse estilo de liderança, muitas vezes associado ao comportamento e abordagem das mulheres líderes, parece ser altamente adequado às condições presentes em determinados contextos empresariais, trazendo benefícios e eficácia notáveis para as organizações, ajudando-as a se adaptar e prosperar em ambientes empresariais desafiadores e em constante mudança.

Nessa mesma linha de pensamento, segundo a análise de Loden (1988), observa-se que as líderes mulheres têm uma forte inclinação para estabelecer e fortalecer relações interpessoais, promover a cooperação e fomentar o espírito de equipe. Elas valorizam profundamente as emoções e dedicam esforços para buscar soluções que sejam benéficas para todos os envolvidos, buscando manter o foco e atenção no crescimento pessoal no curto prazo e, conseqüentemente, aprimorar o ambiente organizacional a longo prazo.

Ao analisar os estilos de liderança e categorizar o estilo de um gestor, é essencial avaliar conhecimentos, habilidades e métodos, levando em consideração os traços de sua personalidade. O modo como um gestor realiza suas tarefas é moldado tanto por suas competências quanto por sua própria natureza pessoal (Onofrio, 2005). Nesse sentido, Araújo e Garcia (2009), destacam a existência de diversos estilos de liderança à disposição dos líderes e entre os mais notáveis estão o autocrático, o democrático e o laissez-faire, este último também reconhecido por alguns autores como liberal. O Quadro 1, a seguir, retrata as principais características de cada um desses estilos.

**Quadro 1:** Principais estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;"><b>Autocrático</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Líder tem alto controle sobre o grupo;</li> <li>➤ Decisões são tomadas unilateralmente pelo líder;</li> <li>➤ Tarefas são designadas e métodos são determinados pelo líder.</li> </ul>

<b>Democrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Líder compartilha responsabilidade com o grupo;</li> <li>➤ Decisões são tomadas de forma participativa;</li> <li>➤ Grupo participa na definição de tarefas e métodos.</li> </ul>
<b>Laissez-Faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Líder tem pouca intervenção no grupo;</li> <li>➤ Grupo tem autonomia para tomar decisões;</li> <li>➤ Líder atua mais como um recurso para o grupo quando necessário.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado com base em Araújo e Garcia (2009).

Observa-se que no estilo autocrático o líder exerce alto controle, tomando decisões unilateralmente e designando tarefas e métodos de maneira centralizada, o que pode resultar em eficiência em situações de crise, mas pode também inibir a criatividade e a motivação do grupo. Por outro lado, a liderança democrática promove uma abordagem participativa, onde o líder compartilha responsabilidades e envolve o grupo nas decisões e na definição de tarefas, fomentando um ambiente colaborativo e incentivando o engajamento e a satisfação dos membros. Já o estilo laissez-faire é caracterizado por uma intervenção mínima do líder, conferindo ao grupo autonomia para tomar decisões, com o líder atuando como um recurso disponível quando necessário.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que existe uma tendência em relação aos estilos de liderança adotados em ambientes fabris, especialmente aqueles em que as atividades estão diretamente ligadas à operação de máquinas. Nesses contextos, é comum que os líderes do sexo masculino adotem uma abordagem autocrática, impondo diretrizes e decisões de forma mais centralizada. Por outro lado, percebe-se que as líderes femininas tendem a adotar um estilo mais democrático e suas estratégias e objetivos são estabelecidos de maneira participativa, envolvendo as lideranças e os seguidores de forma democrática, possibilitando a colaboração e a contribuição de todos os membros da equipe na definição das metas e nas estratégias a serem seguidas (Araújo; Garcia, 2009).

A liderança que combina empatia, colaboração e valorização dos relacionamentos interpessoais é cada vez mais valorizada nas empresas contemporâneas. Esse perfil, frequentemente associado à liderança feminina, mostra-se eficaz na promoção de um ambiente organizacional saudável e adaptável às mudanças do mercado. As líderes mulheres tendem a adotar estilos democráticos, incentivando o engajamento e a colaboração. No próximo tópico, serão discutidos os desafios da liderança feminina, incluindo barreiras e oportunidades nesse contexto.

### **2.3 Obstáculos na liderança feminina**

A trajetória das mulheres ao longo dos anos foi marcada por consideráveis desafios ao tentarem se integrar no ambiente empresarial. Essas barreiras incluíam a falta de equidade na representação, nas posições ocupadas e na disparidade salarial em comparação aos homens. Essa realidade é claramente refletida em indicadores de discriminação, evidenciando a urgência de discutir, dentro das organizações, a inclusão e o fortalecimento político das mulheres na sociedade, na economia e no progresso das organizações (Medeiros, 2014).

De acordo com Kanan (2010), é perceptível que a presença de líderes

femininas nas empresas e em outros setores ainda não atingiu uma representatividade significativa, em comparação aos homens. Isso nos leva a questionar se atos discriminatórios ou sexistas podem estar enfatizando e influenciando essa discrepância, evidenciando que infelizmente o preconceito em razão do gênero ainda está em vigor.

Além de cultivar uma imagem profissional exemplar e demonstrar um comportamento impecável no ambiente de trabalho, as mulheres enfrentam desafios ao liderar homens. Especificamente, os colaboradores mais experientes tendem a estranhar a presença de gestoras e podem manifestar maior resistência e desrespeito às diretrizes provenientes de superiores do sexo feminino. Nesse contexto, as líderes precisam lidar com pressões adicionais no ambiente profissional, enfrentando preconceitos e assédios que não ocorreriam se os homens estivessem na liderança (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Outro ponto importante é a maternidade, muitas mulheres, além de ocuparem cargos de liderança, enfrentam a realidade de ter que equilibrar suas responsabilidades domésticas, incluindo os afazeres do lar e o cuidado dos filhos (quando possuem), situação conhecida como dupla jornada (Kanan, 2010). Rodrigues e Silva (2015) ainda retratam que as mulheres na verdade enfrentam uma verdadeira jornada tripla, equilibrando suas funções como profissionais, mães e esposas. Isso requer habilidade na definição de prioridades e na separação entre os aspectos profissionais e pessoais.

Carreira, Ajamil e Moreira (2001) ressaltam que ao assumir também as responsabilidades domésticas, muitas mulheres se veem exaustas, o que pode impactar sua motivação no trabalho. Esse cansaço muitas vezes está relacionado à sensação de culpa por não dedicarem o tempo desejado à família. Essa realidade evidencia que as atividades domésticas ainda são predominantemente associadas às mulheres, exigindo delas a conciliação entre vida pessoal e profissional, podendo levar a uma sobrecarga, cuja carreira profissional é vista como um desafio ao convívio familiar.

Por outro lado, as mulheres estão conseguindo ganhar espaço e demonstrar plenamente sua capacidade de liderança, apesar dos inúmeros desafios, desempenhando esse papel de forma bem-sucedida. Cirolini e Noro (2008) ressaltam que, graças às suas competências, as mulheres estão ascendendo a cargos de liderança de alto nível, evidenciando determinação e habilidade para superar os empecilhos ao longo do caminho.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, em vista de identificar a percepção de mundo e as experiências vivenciadas por mulheres em cargos de gestão. Quanto ao delineamento do estudo, pode-se classificá-lo como exploratório, justificado pela necessidade de buscar informações e um maior detalhamento sobre as práticas de liderança feminina no ambiente organizacional. A pesquisa exploratória proporciona uma compreensão mais aprofundada do problema, buscando torná-lo mais evidente e possibilitando a formulação de hipóteses (Gil, 2002).

A pesquisa foi realizada no município de Patos- PB, situado na mesorregião do Sertão Paraibano. Participaram do estudo mulheres gestoras de diferentes setores do mercado. O critério utilizado para escolha das mulheres entrevistadas foi por conveniência, ou seja, as que se apresentaram acessíveis e com disponibilidade.

A entrevista foi escolhida como método de coleta de dados na pesquisa, buscando obter informações sobre percepções, comportamentos e atitudes em

relação à liderança feminina dentro das empresas. Esse método proporciona um contexto abrangente para a obtenção de dados.

Foram entrevistadas treze (13) mulheres que ocupam cargos de liderança na cidade de Patos – PB, as quais foram contatadas por meio de mensagens no *Whatsapp*. Em relação ao roteiro de entrevista, foram feitas 13 perguntas, seguindo um roteiro semiestruturado, de modo que as respondentes se sentissem à vontade para expressar suas percepções e experiências como gestoras. As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2024. Para apresentar os dados de forma segura, mantendo o sigilo das informações, foram utilizadas as nomenclaturas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, para se referir as entrevistadas, conforme observado no Quadro 2, indicando também as informações do perfil e profissionais.

**Quadro 2:** Informações sociodemográficas e profissionais das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Filhos	Formação Profissional	Cargo atual
E1	43	1	Economia	Gerente
E2	24	Não	Administração	Coordenadora e Gerente de RH
E3	48	2	Graduanda em Administração	Gerente Administrativa
E4	29	1	Administração	CEO
E5	26	Não	Psicologia	CEO
E6	43	3	Psicologia	CEO
E7	26	Não	Administração	Analista e Líder
E8	24	Não	Arquitetura	Gerente
E9	24	Não	Graduanda em Administração	Sócia Proprietária e CEO
E10	42	1	Graduanda em Administração	Gestora de Loja
E11	37	2	Jornalismo	Sócia Proprietária e CEO
E12	34	Não	Administração	Sócia Proprietária e CEO
E13	41	2	Psicologia	CEO

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2024).

As entrevistas aconteceram de forma *on-line*, por meio da plataforma digital (*Google Meet*). Todas as conversas foram gravadas com o consentimento das participantes, em vista de facilitar a coleta das respostas com o auxílio de um *software* de gerenciamento de áudio.

Após a conclusão das entrevistas, foi feita a transcrição para a efetuação da análise. Em média, as entrevistas duraram entre 15 e 30 minutos, totalizando 28 laudas de transcrição geradas a partir dos relatos. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). A análise de conteúdo é uma técnica que busca compreender o significado das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, não se limitando apenas à

interpretação literal, mas busca identificar indicadores que revelem informações sobre as condições de produção e recepção das mensagens, sendo uma abordagem útil tanto em pesquisas qualitativas (Bardin, 2011).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil de liderança

O perfil de liderança feminino tem se destacado de forma crescente nos ambientes corporativos contemporâneos. Mulheres em posições de liderança são frequentemente reconhecidas por sua abordagem colaborativa e empática, demonstrando habilidades de comunicação eficaz, inteligência emocional e uma forte capacidade de promoção de um clima organizacional inclusivo e diversificado (Frankel, 2007).

Diversos autores destacam que a mulher, ao ocupar cargos de liderança, tende a adotar predominantemente um estilo democrático, caracterizado pela inclusão, participação e valorização das contribuições de sua equipe (Araújo; Garcia, 2009; Fleury, 2013). Ao analisar o perfil de liderança das entrevistadas, constatou-se que a maioria delas expressaram uma identificação com o estilo de liderança democrático, enfatizando a importância da comunicação aberta, da colaboração e do estímulo à participação ativa de todos os membros da equipe. Algumas também afirmaram que seu estilo de liderança pode ser uma junção de todos os estilos, dependendo da situação ou contexto específico.

Acredito que a liderança democrática funciona muito bem, aquela onde você participa das ideias junto com o seu colaborador e deixa ele aberto à essa participação. Então, a liderança democrática, a que a gente utiliza aqui na nossa empresa, ela deixa o funcionário com uma liberdade de pensamento, com uma liberdade de falar nas horas das reuniões, de expor o que ele pensa e você precisa deixar o seu colaborador confortável para isso [E3].

Sou muito democrática. Acredito que ter a ideia de ter essa inteligência, de aceitar a opinião de outros, porque aqui vou dar o exemplo da minha empresa, não tenho como falar de outra empresa embora conheça muitas outras, mas aqui nós nunca nos colocamos na condição de que sabemos tudo, as pessoas que colaboram conosco, elas têm aptidões, tem qualidades que acrescentam no nosso trabalho, então a gente sempre deixa isso muito claro que nós não somos completas, que a gente tá aqui na condição de colaborar, inclusive esse é o nosso modelo de negócio colaborativo, todo mundo aqui intervém, todo mundo opina, todo mundo cria, todo mundo planeja, todo mundo tá interagindo todo o tempo com tudo [E11].

Eu me enquadro no estilo liberal, lógico que também sou um pouco democrática, pois eu gosto de escutar o próximo também, porque você não consegue liderar sem escutar o seu liderado [E1].

Acredito que quando a gente ocupa um papel de liderança não devemos trabalhar apenas com um único estilo de liderança, tudo vai depender da situação, pois vai haver momentos que você vai ser mais democrático, vai ter momentos que você vai ser mais liberal, como também vai haver momentos que você vai ser mais autocrático, onde você vai precisar ter um pulso firme mais forte, principalmente quando se é mulher em um cargo de liderança [E2].

A partir das diferentes percepções apresentadas pelas entrevistadas, é possível observar que a maioria delas opta por adotar um perfil colaborativo e valorizar

significativamente o trabalho em equipe. A ênfase na colaboração pode ser interpretada como uma estratégia eficaz para promover um ambiente organizacional inclusivo e fomentar a diversidade de ideias. Essa ideia também é corroborada por Mandelli (2015), pois relata que a mulher se sobressai na comunicação, sendo eficaz e clara, como também na adoção de uma abordagem participativa e cooperativa, demonstrando habilidades que se baseiam na empatia e na capacidade de liderar de forma justa, priorizando o bem-estar do grupo.

À medida que foram questionadas sobre as características de um bom líder, as entrevistadas constataram a importância da autonomia e liberdade de opinião dos colaboradores, permitindo que a equipe opine e tome decisões, promovendo um ambiente de confiança e engajamento, incentivando criatividade e inovação. A escuta ativa também é mencionada, já que permite ao líder compreender os problemas e desafios enfrentados pelos funcionários, resultando em decisões mais informadas e eficazes.

Quando foram questionadas sobre como se tornaram líderes e como desenvolveram suas habilidades de liderança, algumas mulheres destacaram a presença de um instinto inato de liderança, questão de oportunidades, enquanto outras ressaltaram a influência familiar. Essas percepções revelam a complexidade da formação da identidade de liderança das mesmas, envolvendo tanto elementos intrínsecos, como traços de personalidade e habilidades inatas, quanto fatores extrínsecos, como influências familiares e culturais.

Eu sempre tive esse espírito de liderança, trabalhei como Professora e sempre fiz parte de algo que houvesse um pouco de liderar, mas sempre na parte de Gestão de Pessoas. Sempre na parte de liderar em empresas, nunca gostei de liderar grupinhos na escola, por exemplo. Enfim, sempre tive essa vocação desde a escola, como Professora, e como eu comecei a trabalhar muito nova, já entrei em cargos de gerência, consegui me aprimorar mais [E1].

Ter me tornado líder não foi algo pensado, eu diria que foi acontecendo gradativamente através de oportunidades, porque já nas empresas onde eu passei acabava que eu meio que ficava também em algum cargo de liderança. Como eu desenvolvi alguns trabalhos na área de desenvolvimento pessoal, você acaba tendo esse contato muito forte com a equipe e aí você vai desenvolvendo esse seu lado, mesmo sem querer, até porque muitas vezes é exigido isso de você dentro da empresa [E3].

Eu tenho um exemplo muito importante de líder que é o meu pai, ele sempre ocupou cargos assim, até mesmo antes de ter o seu próprio empreendimento, meu pai sempre gerente de grandes empresas, então desde pequeninos eu e meus irmãos sempre vemos essa questão da liderança, sempre tivemos metas, objetivos, então eu acho que a liderança veio de berço. E na escola também eu sempre participava de algumas ações que exigia de mim ser líder, por exemplo, alguma diretoria... então já adulta, essa questão da liderança também vem sendo construída na prática... foi uma construção, vem a questão da família, vem a questão das experiências... tudo interligado [E5].

As entrevistadas demonstram uma visão multifacetada do desenvolvimento da liderança, destacando a importância das experiências profissionais e influências familiares na formação de habilidades de liderança. Para a entrevistada 01, a liderança sempre foi uma parte intrínseca de sua jornada, desde seus primeiros dias como professora até sua transição para cargos de gerência. Ela enfatiza a importância da experiência em Gestão de Pessoas em sua formação como líder. Para a

entrevistada 03, tornar-se líder foi um processo gradual, impulsionado por oportunidades surgidas ao longo de sua carreira. Seu envolvimento em projetos de desenvolvimento pessoal a levou a desenvolver habilidades de liderança de maneira orgânica, mesmo sem uma intenção inicial de assumir papéis de liderança. A entrevistada 05 destaca a influência significativa de seu pai, um líder empreendedor, e a cultura familiar de metas e objetivos que moldou sua visão de liderança desde cedo, reconhece que sua jornada de liderança foi uma construção progressiva, influenciada por experiências pessoais e familiares ao longo do tempo.

No próximo tópico, serão exploradas as principais dificuldades que essas líderes encontram no ambiente corporativo, incluindo a conciliação entre responsabilidades profissionais e domésticas, a luta contra preconceitos e desigualdades salariais, e a constante necessidade de provar competência.

#### **4.2 Desafios no caminho das mulheres em posições de liderança**

Gradualmente, a presença feminina no mercado de trabalho tem se fortalecido à medida que surgem novas oportunidades, e sua permanência se consolida cada vez mais. No entanto, ainda há barreiras internas e externas que dificultam o acesso e a manutenção das mulheres em cargos de liderança (Medeiros, 2014).

As gestoras entrevistadas enfatizaram de maneira significativa as barreiras que enfrentam no exercício de suas funções. Elas relataram, primeiramente, a dificuldade em equilibrar as demandas profissionais com as responsabilidades domésticas, incluindo a gestão da casa e a conciliação com a maternidade, para aquelas que possuem filhos. A entrevistada 03 também destacou o impacto da auto cobrança em seu desempenho profissional, pois ela se sente frequentemente pressionada a provar sua competência e capacidade, temendo que qualquer erro ou falha seja percebido de forma mais crítica em comparação aos seus colegas homens.

Acho que o meu principal desafio é conseguir conciliar a minha vida de trabalho com a minha vida pessoal, além de ser dona de casa, confesso que sou uma pessoa dedicada 100% a empresa, tem vezes que eu, por exemplo, deixo até de cuidar da minha saúde, por conta da empresa [E8].

Ser mãe e dona de casa, ter que também dar conta da maternidade é outro grande desafio, o malabarismo é grande [E13].

De modo geral, acho que o principal desafio de uma mulher como líder é a questão da aceitação, há sempre uma desconfiança de que a mulher não possa desenvolver esse papel tão bem quanto um homem [E3].

As entrevistadas também destacaram a presença do preconceito e do machismo. Essa resistência é ainda maior quando a profissional é jovem, como no caso da entrevistada de 26 anos, onde a experiência é altamente valorizada e a idade mais avançada é associada a maior credibilidade.

A sociedade tem fundamentos muito machistas ainda, então, por exemplo, onde eu percebo mais isso é quando eu vou palestrar, eu sou muito convidada para palestrar, principalmente em outras cidades, aí eu recebo muitos comentários desse tipo: “ah, mas você é tão nova”, então eu sinto essa resistência por ser nova, ter 26 anos e por ser mulher, ainda mais porque eu sou uma profissional da saúde, da psicologia, então quanto mais idade você tem mais experiência você tem, então, esses fatores contribuem para as pessoas terem algum pré-julgamento, querendo ou não [E5].

A problemática da desigualdade salarial é mencionada nos relatos das entrevistadas, evidenciando o descontentamento com a remuneração e a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. Há uma percepção de que a carga de trabalho e as responsabilidades assumidas não estão adequadamente refletidas nos salários, gerando sentimentos de desvalorização e insatisfação. Medeiros (2014) constata essa situação afirmando que apesar das mulheres ocuparem cargos equivalentes aos homens, acabam recebendo salários mais baixos, gerando luta por remuneração justa.

Em relação ao meu salário, não acho que eu seja bem remunerada, porque a gente acaba fazendo outras funções que não são especificamente do cargo, gerencio duas empresas (mesmo dono) e três áreas diferentes, então teria que ter uma visão melhor em relação ao meu salário, pelas minhas funções e responsabilidades que eu exerço, pelo conteúdo e número de pessoas que eu lidero [E1].

Outra questão é em relação ao salário, a questão salarial, eu percebo que ainda existem mulheres que têm essa variação salarial em relação aos homens [E5].

Estou em um cargo de liderança, mas eu vejo que eu ganho muito pouco em comparação a outras pessoas que estão em cargos menores e estão ganhando mais do que eu, é tanto que quando a gente chega para conversar com o gestor para aumentar o salário, fala logo que a mulher não tem humildade e se fosse com um homem, por exemplo, tenho certeza que não falariam isso, dizem logo que a pessoa está sendo muito gananciosa e ambiciosa [E7].

Outro ponto crítico mencionado é a falta de credibilidade que as mulheres enfrentam simplesmente por serem mulheres. Esse descrédito se manifesta de várias maneiras, como a dificuldade em exercer autoridade sobre colaboradores homens. A entrevistada 07 relatou um caso específico em que um *designer* se recusava a responder adequadamente às mulheres da sua equipe, exigindo que a intervenção de um homem fosse necessária para que o trabalho fosse realizado. Esse comportamento foi, em parte, validado pela resposta do chefe, que sugeriu que a colaboradora deveria relevar. A mesma também relata que já sofreu comentários sexistas.

Quando foram questionadas se já sofreram algum tipo de resistência ao delegar tarefas para homens e se já enfrentaram qualquer forma de oposição, a maioria respondeu afirmativamente, mas algumas destacaram que sempre se posicionaram firmemente em relação a essas situações.

Quando eu entrei na minha primeira empresa, com 20 anos, por eu ser muito nova e ser uma mulher, e lá tinha muitos senhores, me sentir um pouco impressionada em algumas situações, eram ameaças, muitas vezes por eu ser mulher e não ter um homem ali para resolver cara à cara com aquele cliente. Mas sempre tive pulso firme e lidava com essas situações da melhor maneira possível [E1].

Já, principalmente no início, com supervisores, pessoas que já tinham mais experiências, tanto profissional como curricular. Às vezes eu iniciava um projeto e a pessoa ignorava e para mim era muito difícil lidar com essas situações, eu fui conquistando a confiança, fui demonstrando meu interesse, minha capacidade e hoje eu já não tenho mais problemas [E10].

A questão da aparência e a forma de se comportar também é citada pelas entrevistadas, indicando que as mulheres frequentemente enfrentam expectativas em relação à sua vestimenta e postura. Elas mencionam a pressão para estar bem vestidas e o cuidado necessário para não serem percebidas de forma pejorativa ou inadequada. Essa situação é corroborada por Hryniewicz e Vianna (2018), onde as mesmas evidenciam que a mulher é imposta a demonstrar uma imagem profissional exemplar e um comportamento impecável no ambiente de trabalho, sendo frequentemente submetidas a padrões mais rígidos em relação à sua aparência, postura e comportamento, o que pode adicionar pressão e dificuldades ao seu cotidiano profissional.

A seguir, serão apresentados os relatos das mulheres entrevistadas sobre o papel das líderes femininas e suas próprias percepções e perspectivas sobre a aceitação delas nesses cargos.

### **4.3 Perspectivas das mulheres em cargos de liderança**

Atualmente, apesar da prevalência de uma cultura empresarial historicamente masculinizada, caracterizada pela sub-representação de mulheres em posições de liderança em comparação com homens, observa-se uma mudança progressiva nesse panorama. Esta transformação é impulsionada não apenas pela crescente pressão exercida pelas mulheres para conquistar sua posição no cenário de liderança, mas também pela resposta do mercado a essa demanda, reconhecendo nas mulheres um novo paradigma de liderança, frequentemente alinhado às estratégias emergentes demandadas pelas empresas e ao que é valorizado pelo mercado (Mandelli, 2015).

A unanimidade de opinião expressa pelas entrevistadas revela um fenômeno notável, no qual todas evidenciam que a mulher vem ganhando espaço em cargos de gestão. Esse consenso indica uma mudança significativa nas dinâmicas organizacionais, refletindo não apenas uma maior inclusão de mulheres em posições de liderança, mas também uma reconfiguração dos paradigmas tradicionais de gênero no ambiente corporativo. Entretanto, elas enfatizam que apesar dessa ocupação, ainda há muito para ser conquistado.

Apesar de nós mulheres já termos conquistado muito espaço, ainda há muito para conquistar. A gente vê aí as mulheres assumindo grandes posições em empresas grandes, mas o número ainda é pequeno, né? Eu acho, então, minha expectativa seria que esse número aumente ainda mais, para termos oportunidades de mostrarmos que a gente é capaz, que a gente consegue [E4].

Melhorou bastante, mas ainda existe muitos olhares críticos, muitas barreiras... e as de fato líder, porque a gente sabe que no Brasil hoje tem muita mulher que consta no CNPJ que é líder, mas não são elas que lideram..., mas de fato quando realmente é uma mulher que tá ali à frente idealizando, tomando de conta, liderando de fato, ainda existem algumas barreiras, e até mesmo algumas piadas [E13].

Nós mulheres já conquistamos um espaço amplo, mas ainda tem muita coisa para ser conquistada. A única coisa que exigimos de fato é o respeito, porque nós podemos, somos capazes de desenvolver toda e qualquer função. E eu espero que essa questão mude ainda mais, de achar que uma mulher em posição de liderança não vai liderar tão bem, se fosse um homem faria melhor, ou até mesmo a mulher não ter pulso suficiente... espero que a sociedade mude e o machismo diminua em relação a isso, e que nós mulheres tenhamos cada vez mais espaço [E3].

Esses relatos refletem uma percepção compartilhada entre as entrevistadas sobre os avanços alcançados pelas mulheres em termos de ocupação de espaços de liderança, mas também destacam os desafios persistentes e as expectativas de mudança contínua. Há um reconhecimento de que as mulheres têm conquistado progressivamente posições de destaque em grandes empresas, o que é visto como um avanço significativo. No entanto, as entrevistadas também expressam a sensação de que o número de mulheres em cargos de liderança ainda é limitado e que há um longo caminho a percorrer para alcançar uma representação mais equitativa. Os relatos também apontam a persistência de barreiras e preconceitos que as mulheres enfrentam ao assumir papéis de liderança. Isso inclui tanto desafios estruturais, como a existência de uma cultura organizacional ainda permeada por estereótipos de gênero, quanto obstáculos interpessoais, como o julgamento e a subestimação das capacidades das mulheres como líderes.

Por outro lado, há uma forte expectativa de que essa situação evolua positivamente, com um aumento no número de mulheres ocupando cargos de liderança e uma mudança nas percepções sociais em relação ao papel das mulheres no ambiente corporativo. As entrevistadas demonstram confiança na capacidade das mulheres de liderar e defendem uma maior valorização e respeito por suas habilidades e competências.

Ao serem questionadas sobre as mudanças desejadas para promover uma maior inclusão de mulheres em cargos de liderança, as entrevistadas destacaram a importância das empresas ampliarem suas políticas de recrutamento e seleção, oferecendo mais oportunidades específicas para mulheres. Este apelo por uma maior abertura de vagas e oportunidades se alinha com um contexto mais amplo de busca por equidade de gênero e diversidade nas organizações.

Eu acredito que as empresas deveriam abrir mais portas para as mulheres... Por exemplo, em seleção de emprego, geralmente, quem recruta é o homem, então às vezes o homem, por causa de seus pensamentos machistas, acaba contratando outro homem para a vaga, só porque é homem, mesmo que ele não seja tão bom na função ou não possua algumas habilidades. Também acho que na hora de recrutar deveria existir uma mulher e um homem para fazer isso, para haver o equilíbrio e não haver mais situações desse tipo, do homem recrutar só homem, acho que seria mais justo [E3].

Eu acho que as empresas deveriam dar oportunidades, principalmente nas situações mais complexas, nas situações de criatividade [E10].

Oportunidade, na minha na minha opinião... Eu acho que as empresas entenderem que nós precisamos ser julgadas mesmo pela nossa competência, que quando chegar um currículo de trabalho... Eu já estive em empresas inclusive que isso acontecia, todas as vezes que chegava currículo de mulheres colocava-se o currículo debaixo de uma pastinha e era dentro dessa perspectiva que eu falava, a mulher engravida, mulher tem problemas menstruais, cólicas, não vai trabalhar, então eu gostaria que o formato de mercado de trabalho cresça [E11].

Além disso, as entrevistadas também enfatizaram a necessidade de medidas concretas para promover o desenvolvimento e a progressão profissional das mulheres dentro das empresas, com capacitação voltada especificamente para mulheres em busca de ascensão na carreira, bem como a implementação de políticas de promoção interna que valorizem o mérito e a competência, independentemente do gênero. Outro aspecto destacado foi a importância de uma cultura organizacional mais inclusiva e igualitária, que reconheça e valorize as contribuições das mulheres e combata

ativamente o sexismo e os estereótipos de gênero no ambiente de trabalho, envolvendo desde a promoção de espaços de diálogo e sensibilização sobre questões de gênero até a adoção de práticas de trabalho flexíveis e políticas de conciliação entre vida profissional e pessoal, que possibilitem às mulheres assumir cargos de liderança sem comprometer outras esferas de suas vidas.

Eu gostaria de ver que as empresas ressaltassem o papel da mulher em posições de liderança, não importando o setor, então as próprias empresas também proporcionando palestras com grandes mulheres para inspirar as mulheres que trabalham na empresa [E4].

Acredito que com capacitação, tanto para a sensibilização dos próprios homens quanto para as mulheres que já ocupam algum cargo na empresa [E5].

Eu acho que a principal mudança para fazer com que as pessoas realmente entendam que as mulheres são capacitadas, que elas podem estar onde elas quiserem, que elas são pessoas únicas, que elas são pessoas esforçadas e que elas merecem estar ali, deveria ser amenização mais desse preconceito, dessa discriminação de gênero com as mulheres e também acho que poderia ter mais políticas de iniciativa, da própria parte do governo, incentivar as mulheres nesses cargos, então acho que falta um pouco disso, os poderes maiores, para que a gente possa alcançar mais lugares [E8].

As entrevistadas 01 e 06 enfatizam a importância do empoderamento feminino e do desenvolvimento de habilidades de liderança entre as mulheres no ambiente de trabalho. Dessa forma, elas fazem uma observação sobre o medo de algumas mulheres de se posicionarem em ambientes dominados por homens. Outro ponto mencionado pelas entrevistadas é ênfase na importância do conhecimento e do autodesenvolvimento como ferramentas de capacitação e empoderamento, destacando a necessidade de as mulheres investirem em sua formação e no crescimento profissional.

Cirolini e Noro (2008) também concordam que para promover uma verdadeira inclusão das mulheres em cargos de liderança e desenvolvimento de suas competências é necessário um esforço conjunto entre investir em conhecimento e saber se posicionar, por parte das próprias mulheres.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança feminina tem se tornado importante no que diz respeito à diversidade nas empresas e às oportunidades das mulheres no cenário organizacional. No entanto, apesar dos avanços, a atuação das mulheres em cargos de alto nível ainda apresenta desafios em vários aspectos. Diante disso, este trabalho buscou compreender os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo e suas percepções.

A pesquisa constatou que as entrevistadas preferem um estilo de liderança democrático, caracterizado por inclusão, participação ativa e valorização das contribuições da equipe. Dessa forma, conclui-se que há essa busca pela importância de uma abordagem colaborativa e empática, comunicação aberta e um ambiente organizacional inclusivo. Nota-se que a liderança das entrevistadas é moldada por habilidades inatas e influências externas, como experiências profissionais e modelos familiares, resiliência e adaptabilidade.

Com relação aos desafios enfrentados pelas líderes femininas, o objetivo principal da pesquisa, os relatos das entrevistadas refletem sobre a dificuldade de

equilibrar a vida profissional com responsabilidades domésticas e a maternidade, além de lidar com autocrítica intensa e a necessidade constante de provar que são capazes, situação essa que não acontece com muita frequência com os homens. O preconceito, machismo e desigualdade salarial também são desafios enfatizados, assim como a credibilidade e as expectativas rígidas de aparência e comportamento.

Por último, mesmo diante de obstáculos, às entrevistadas se mostraram esperançosas em relação à aceitação de mulheres em cargos de liderança, destacando que as mulheres estão conquistando cada vez mais espaços, porém ainda há muito a ser conquistado. As entrevistadas clamam por uma maior abertura por parte das empresas, tanto no recrutamento quanto no desenvolvimento profissional. Verifica-se o anseio por um ambiente inclusivo e transparente, onde as oportunidades não sejam limitadas por preconceitos ou barreiras invisíveis, promovendo a diversidade e impulsionando a inovação e crescimento organizacional.

Este trabalho oferece contribuições ao ampliar a compreensão das complexidades enfrentadas por essas mulheres e também amplia o diálogo sobre igualdade de gênero e diversidade no local de trabalho. Este estudo não apenas contribui para o entendimento das experiências das mulheres em cargos de liderança, mas também inspira ações que visam promover mudanças positivas e duradouras no cenário empresarial e social.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma análise mais aprofundada sobre as estratégias específicas que as mulheres líderes empregam para superar os desafios identificados, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e doméstica, enfrentamento do preconceito e desigualdade salarial. Além disso, explorar o impacto das políticas organizacionais e programas de apoio voltados para a promoção da igualdade de gênero e diversidade, poderia fornecer informações valiosas sobre as melhores práticas para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

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

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. Cortez, 2001.

CAVALCANTI, Vera Lucia, *et al.* **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.

COSTA, Joana; PÁDUA, Mariana; MOREIRA, António Carrizo. Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?. **Administrative Sciences**. v. 13, n. 2, p. 47, 2023.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo:

Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho**. 12. ed. São Paulo: Gv Executivo, 2013.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2023** - Movimento pela igualdade, 2023. p. 2-41. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/pesquisas/fy23/women-in-business-2023/women-in-business-2023---movimento-pela-igualdade.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2023.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 16, nº 3, p. 331-344, jul-ago, 2018.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**. Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua**: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Vozes, 2015.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração**: Liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança Feminina nas Organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018.

ONOFRIO, Fabianne Bacchin. **Investindo na competência do gerente de projetos**. Pmtech. mar. 2005.

ROCHA, Priscila Oliveira. **Liderança feminina**: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres no Porto do Itaquí. São Luís: Centro Universitário UNDB. Monografia. 2023.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de administração Faciplac**. v.1, n. 4, 2015.