

# A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS E IMPACTO NA GESTÃO EMPRESARIAL

Ana Beatriz Oliveira Silva<sup>1</sup>

Jeniffer Dias Silveira<sup>2</sup>

Maria Eduarda Santos de Farias<sup>3</sup>

Mayara Almeida Rocha<sup>4</sup>

Prof. Dr. Nailton Matos<sup>5</sup>

## RESUMO

Este estudo discute a importância da liderança feminina no mercado de trabalho, destacando os principais desafios enfrentados por mulheres e o impacto do seu papel na gestão empresarial. O tema foi definido perante a necessidade de entender como a presença de mulheres em cargos de liderança contribui para o desenvolvimento e criação de ambientes organizacionais mais inclusivos. O objetivo principal consistiu em identificar barreiras que dificultam a ascensão profissional feminina e compreender de que maneira suas características de liderança podem ser conceituadas como vantagem competitiva. A pesquisa, de natureza exploratória, combinou métodos qualitativos e quantitativos. Primeiramente, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre o contexto histórico, direitos, importância, desafios, impacto e liderança. Em seguida, aplicou-se um questionário a 209 participantes de diferentes empresas, permitindo analisar diferentes percepções sobre oportunidades, desafios e impactos da liderança feminina. Os resultados evidenciaram que a presença de mulheres em cargos de gestão é reconhecida como positiva, principalmente por promover empatia, cooperação e clima organizacional mais equilibrado. Conclui-se que a valorização da liderança feminina representa não apenas uma questão de equidade, mas também uma estratégia capaz de fortalecer a cultura organizacional, inovação e sustentabilidade nas empresas.

**Palavras-chave:** Liderança feminina. Mercado de trabalho. Vantagem competitiva. Ascensão profissional.

## ABSTRACT

This study discusses the importance of female leadership in the job market, highlighting the main challenges women face and the impact of their role in business management. The topic was defined based on the need to understand how the presence of women in leadership positions contributes to the development and creation of more inclusive organizational environments. The main objective was to identify barriers that hinder women's professional advancement and understand how their leadership characteristics can be conceptualized as a competitive advantage. The research, exploratory in nature, combined qualitative and quantitative methods. First, a literature review was conducted on the historical context, rights, importance, challenges, impact, and leadership. Next, a questionnaire was administered to 209 participants from different companies, allowing for the analysis of different perceptions about the opportunities, challenges, and impacts of female leadership. The results showed that the presence of women in management positions is recognized as positive, primarily because it promotes empathy, cooperation, and a more balanced organizational climate. It is concluded that valuing female leadership represents not only a matter of equity, but also a strategy capable of strengthening organizational culture, innovation and sustainability in companies.

**Keywords:** Female leadership. Labor market. Competitive advantage. Professional advancement.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: [ana.silva2221@fatec.sp.gov.br](mailto:ana.silva2221@fatec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Graduando do curso de Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: [jeniffer.silveira@fatec.sp.gov.br](mailto:jeniffer.silveira@fatec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Graduando do curso de Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: [maria.farias2@fatec.sp.gov.br](mailto:maria.farias2@fatec.sp.gov.br)

<sup>4</sup> Graduando do curso de Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: [mayara.rocha3@fatec.sp.gov.br](mailto:mayara.rocha3@fatec.sp.gov.br)

<sup>5</sup> Doutor em educação, mestre em Literatura e Crítica Literária, MBA em Comunicação e Semiótica, especialização em Recursos Humanos, graduado em Processos Gerenciais, Ciências Sociais, Letras e Pedagogia. Contato: [nailton.matos@fatec.sp.gov.br](mailto:nailton.matos@fatec.sp.gov.br)

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente as mulheres eram limitadas a realizar tarefas domésticas e a cuidar dos filhos, enquanto os homens eram considerados como provedores do lar, sendo responsáveis por trazer recursos financeiros para dentro de casa. Essa divisão de tarefas resultou na criação de estereótipos de gêneros que rotularam a mulher como um sexo frágil e submisso, características que influenciaram significativamente a entrada das mulheres no mundo corporativo. Com as diversas mudanças culturais e econômicas ocorridas ao longo dos anos, a presença feminina vem ganhando espaço dentro das organizações.

Mesmo com os avanços relacionados à diversidade no ambiente corporativo, as mulheres continuam sendo sub-representadas em posições estratégicas dentro das empresas. Dessa forma, este estudo contribui para uma melhor compreensão do impacto da liderança feminina nas organizações, evidenciando como ela colabora com o desenvolvimento empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, estudar a liderança feminina permite ampliar nosso conhecimento sobre as barreiras que limitam a ascensão das mulheres em cargos de liderança, bem como sobre as contribuições que a diversidade de gênero pode agregar às empresas. Como futuras profissionais da área de Recursos Humanos, compreender essa temática nos ajudará a desenvolver estratégias eficazes nas organizações, além de fornecer uma base teórica sólida para argumentar e propor soluções aplicáveis no mundo do trabalho.

No âmbito profissional, este tema é especialmente relevante, pois, ao ingressarmos no mercado de trabalho, poderemos enfrentar desigualdades de oportunidades e desafios semelhantes aos vivenciados por mulheres que já ocupam cargos de liderança. Além disso, como futuras profissionais de gestão de pessoas, teremos um papel fundamental na implementação de políticas inclusivas nas empresas. O conhecimento adquirido neste estudo nos permitirá atuar de maneira mais consciente e estratégica na promoção da equidade de gênero, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos.

Portanto, esta pesquisa não apenas enriquece nosso aprendizado acadêmico, mas também nos prepara para enfrentar desafios da vida profissional com uma visão crítica e fundamentada. Ao discutirmos a importância da liderança feminina e seu impacto na gestão empresarial, estamos nos capacitando para exercer um papel transformador dentro das organizações, promovendo uma cultura mais inclusiva e eficiente

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Silva e Lima (2022), para compreender a importância das mulheres em cargos de liderança, é preciso considerar a história desde a Idade da Pedra. Naquela época, homens e mulheres desempenhavam papéis igualmente importantes na manutenção dos lares, essenciais para a sobrevivência. Com a descoberta do ferro, bronze e de novos materiais, houve uma alteração na estrutura social, em que algumas tarefas passaram a ser mais adequadas aos homens, devido às suas características físicas.

Ao longo do tempo, o mundo formal do trabalho foi visto predominantemente como um espaço masculino. Contudo, nas últimas décadas, esse cenário passou a incluir também mulheres. Segundo Cunha e Spanhol (2014), a entrada das mulheres no ambiente de trabalho tem sido impulsionada por fatores como o desejo de desenvolver uma carreira, as constantes oscilações da economia, a globalização e o aumento do consumo, o que gera a necessidade de ampliar a renda familiar fazendo com que as mulheres assumam cada vez mais seu espaço no trabalho remunerado.

Para Gardner (1990), as mulheres passaram a ocupar cargos de liderança por diversos motivos, como o aprimoramento dos estudos que proporcionou competências para concorrer com os homens, o adiamento da maternidade, o aumento dos suportes sociais que permitem conciliar vida familiar e profissional, o avanço de legislações igualitárias e o surgimento de tecnologias que automatizam tarefas domésticas.

De acordo com Souza et al. (2022, p. 5):

Mulheres conseguem ser vistas como líderes e também avaliadas pelos seus resultados, sua forma de conduzir, motivar e criar o ambiente propício a mudanças positivas. São características que facilitam a comunicação e transformam a cultura organizacional, visto que, essas habilidades se estendem em suas casas, filhos e família. Seus influenciados se sentem encorajados em buscar o melhor de si e do grupo, criando assim, um ambiente democrático e seguro em seus resultados.

Souza et al. (2022) destacam que, nas empresas com maior presença de líderes mulheres, o clima organizacional tende a ser melhor, e o índice de confiança promove maior facilidade nos relacionamentos interpessoais, no atingimento de metas e, consequentemente, em melhores resultados.

Silva e Lima (2022) apontam que o papel da mulher no mercado de trabalho carrega um sentido profundo, já que representa séculos de mobilização feminina para garantir a

participação em esferas sociais antes inacessíveis, como o próprio mundo do trabalho. Ao se falar em liderança feminina, esse significado se torna ainda mais relevante, pois envolve não apenas a ocupação de espaços, mas também o acesso a posições estratégicas dentro das empresas.

## 2.2 DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NA LIDERANÇA

Na obra *O Segundo Sexo*, Beauvoir (1967) descreve que, desde muito novas, as meninas são instruídas a realizar tarefas que seriam desempenhadas por adultos, como afazeres domésticos. Ao contrário dos meninos, que são incentivados a explorar e desenvolver sua própria identidade. Ribeiro e Silva (2015), argumentam que essas distinções de gênero, acompanha a sociedade desde a antiguidade ocidental, na qual foram atribuídas aos homens características de força e racionalidade, e às mulheres, delicadeza e emotividade o que provocaram desigualdades e a figura feminina como um “sexo frágil”.

Rodrigues e Silva (2015), ressaltam que, atualmente as mulheres estão ocupando cargos que, antigamente, eram destinados exclusivamente aos homens, entretanto, essa bagagem surge acompanhada de desvalorização e necessidade constante de precisar provar sua competência, adotando muitas vezes comportamentos masculinos para obter reconhecimento.

De acordo com Ribeiro e Silva (2015, p. 15):

As diferenças que tangem o gênero vão muito além das físicas e biológicas e desde o princípio compõem-se uma divergência entre as socializações de cada um, ou seja, cada gênero será educado, socializado e ensinado a conviver em sociedade de acordo com sua designação imposta no início da vida. As crianças (meninas e meninos) são separadas por cores, brinquedos e tipos de atitudes. Essas divisões entre os gêneros seguem do começo até o fim da vida, isto é, é algo permanente e que tem um peso muito grande, influenciando a vida de cada indivíduo.

Eagly e Carli (2008), destacam que uma das mudanças mais importantes na trajetória das mulheres é a dupla jornada, já que, mesmo que, atualmente, os homens participem mais das tarefas domésticas e da criação dos filhos, geralmente são as mulheres que assumem a maior parte dessas responsabilidades, o que impacta diretamente em suas vidas profissionais. Na percepção de Silva, Travessa e Lima (2024, p. 14), “a dupla jornada de trabalho, combinando responsabilidades profissionais e domésticas, sobrecarrega as mulheres e limita suas oportunidades de ascensão profissional.” Passos e Machado (2022, p. 4) afirmam que “o cuidado e a provisão de bem-estar na família, que seguem em geral sob responsabilidade

feminina, influenciam a disposição para o trabalho remunerado e a forma de inserção laboral das mulheres e, consequentemente, seus rendimentos.”

Além da desigualdade e da dupla jornada, as mulheres também enfrentam a chamada “síndrome da impostora”. De acordo com Slank (2019 apud Barbosa e Oliveira, 2021), síndrome da impostora é uma condição em que as mulheres possuem dificuldades em reconhecer suas próprias habilidades e por insegurança evitam buscar conquistas profissionais. Sendo assim, muitas mulheres que ocupam cargos de liderança não se veem merecedoras de seu próprio sucesso. Nesta mesma linha, Lopes (2021, p. 61) destaca que Para Betiol e Tonelli (1991), além do preconceito tradicional em que as organizações enxergam as mulheres como inferiores aos homens, há também um preconceito mais velado presente em empresas modernas, onde, embora reconheçam as competências femininas, ainda há desconfiança quanto ao comprometimento da mulher com o trabalho.

Um estudo realizado por Silva (2024, p. 26) mostra que mulheres que ocupam cargos de gestão são “frequentemente rotuladas como ‘histéricas’ ou ‘neuróticas’ quando demonstram assertividade ou quando tomam decisões firmes.” Esse tipo de julgamento pode gerar resistência por parte de subordinados e até dificultar a permanência da mulher no cargo conquistado.

### 2.3 GLASS CEILING E OS OBSTÁCULOS NA ASCENSÃO PROFISSIONAL FEMININA

Segundo Oliveira (2018), o termo *glass ceiling* (teto de vidro) surgiu em 1986 para representar as barreiras invisíveis que impediam mulheres qualificadas de alcançar posições de liderança, mesmo em ambientes que, aparentemente, promovessem a igualdade de oportunidades. Segundo Cappellin (2008, apud Oliveira, 2018), essas barreiras são sustentadas por estereótipos de gênero e pela cultura organizacional.

Nesse cenário, dois jornalistas do Wall Street Journal elaboraram uma investigação evidenciando que, apesar da grande incorporação feminina ao mercado de trabalho, essas mulheres assumiam cargos de baixa qualificação e remuneração, enquanto os postos mais elevados continuavam sendo ocupados majoritariamente por homens. Frente a essa realidade, os jornalistas questionaram por que as mulheres permaneciam concentradas na base da pirâmide organizacional, sem conseguir alcançar os níveis mais altos da hierarquia, mesmo estando presentes em grande número nas empresas.

Embora tenha ocorrido um aumento da participação feminina desde a década de 1980, essas mulheres continuam concentradas em cargos de menor remuneração e prestígio (Botelho; Macedo; Fialho, 2010). Fatores como estereótipos de gênero, responsabilidades familiares, ausência de políticas inclusivas e estilos de liderança inflexíveis reforçam essa desigualdade (Carneiro, 2018).

Além disso, a maternidade impacta diretamente a trajetória profissional, sendo que políticas como a licença-maternidade contribuem para o retorno mais rápido ao trabalho e a manutenção da experiência profissional (Berger; Waldfogel, 2004 apud Santos; Roth, 2011). Compreender essas barreiras é essencial para a construção de ambientes corporativos mais equitativos, que valorizem e promovam a liderança feminina.

#### 2.4 O IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Na obra clássica de John C. Maxwell (2008), *Você Nasceu para Liderar*, o autor, amplamente reconhecido como especialista no campo da liderança, aponta que existem mais de cinquenta definições sobre o que é liderança. De acordo com sua própria definição, “liderança é influência”. Segundo Pontes (2006, p. 16), a liderança, entre outros métodos, motiva o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se insere. Portanto, ela é necessária em todos os tipos de organização humana, especialmente nas empresas.

Quanto aos tipos de liderança, Goleman (2015) cita seis modelos descobertos por uma pesquisa da consultoria Hay/McBer, baseada em uma amostra de 3.871 executivos selecionados, sendo eles: visionários, afetivos, democráticos, modeladores, treinadores e coercivos.

Apesar de historicamente a liderança ser associada à figura masculina, essa realidade vem mudando nas últimas décadas. Ainda que barreiras culturais e sociais persistam, as autoras Kyrillos e Godoy (2023) destacam que diversas mulheres já ocupam posições de liderança, entregando resultados expressivos. Segundo as mesmas autoras (2023), "organizações, equipes e a sociedade têm muito a ganhar quando apostam em líderes mulheres". Entre os pontos fortes da liderança feminina estão a flexibilidade, colaboração, promoção da diversidade, criatividade e inovação, fatores essenciais para a competitividade organizacional.

Entretanto, gestoras e empreendedoras ainda enfrentam obstáculos para alcançar cargos de liderança e, mesmo quando o fazem, seguem lidando com desafios. Segundo Kyrillos e Godoy (2023), em pesquisa realizada com 90 empresas do Ibovespa, 71 possuíam mulheres em

seus conselhos administrativos. Contudo, de 777 assentos, 658 eram ocupados por homens (84,7%), conforme dados da Teva Índices, divulgados pela CNN Brasil Business. Apesar disso, os benefícios da liderança feminina são comprovados. Um estudo da consultoria McKinsey (2019), citado pelas autoras, analisou 700 empresas na América Latina e revelou que companhias com ao menos uma mulher na equipe executiva apresentaram maior lucratividade. Outro dado relevante, mencionado no livro “O Código Feminino da Liderança”, de Dalpra e De Luna (2020), mostra que empresas com diversidade de gênero têm 15% mais chances de obter retorno financeiro.

Portanto, a ampliação da participação feminina no setor empresarial cria uma nova referência de liderança. Essas singularidades tornam a liderança feminina objeto de estudos e debates, ao mesmo tempo em que demonstram sua capacidade de gerar resultados. Apesar das barreiras de gênero ainda existentes, os desafios enfrentados pelas mulheres não estão ligados à sua competência, mas sim a aspectos culturais e sociais historicamente enraizados.

## 2.5 LIDERANÇA FEMININA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia utilizada por uma empresa consiste nas iniciativas e abordagens desenvolvidas para atrair e satisfazer clientes, conduzir as operações e atingir os objetivos de desempenho. Barney (2007), define vantagem competitiva como a capacidade de oferecer mais valor econômico que os concorrentes. Gamble e Thompson Jr. (2011) descrevem quatro abordagens para vantagem competitiva: custo, diferenciação, nicho e recursos/competências, sendo esta última a mais ligada à liderança feminina, por valorizar o capital humano e as habilidades internas da organização.

Atualmente, a liderança feminina tem impulsionado diferentes perspectivas no ambiente organizacional. De acordo com Nascimento (2018 apud Lopes, 2023), o modelo tradicional de chefiar por ordens está caindo em desuso, em razão da valorização das relações interpessoais, característica marcante na liderança feminina. Essa competência favorece o trabalho em equipe e a cooperação.

Traços da liderança participativa são evidentes quando mulheres interagem com a equipe como um todo, colocando a colaboração acima da competição, promovendo transparência, incentivando o cumprimento de metas compartilhadas, estimulando a criatividade, fomentando a autonomia e valorizando a competência interpessoal (Munhoz, 2000, apud Lopes, 2018). Tais competências como empatia, escuta ativa e sensibilidade,

fortalecem a cultura organizacional e impulsionam a inovação (Munhoz, 2000; Nascimento, 2018, apud Lopes, 2023). Moller e Gomes (2010, apud Lopes, 2023) apontam que o estilo feminino é mais inclusivo e participativo, estimula a diversidade de ideias e reduz a rotatividade.

Quando a organização reconhece e incorpora estratégias de inclusão em sua cultura, ela não apenas se torna mais ética e alinhada às práticas modernas de gestão de pessoas, como também potencializa a sua competitividade no mercado de trabalho. Lideranças mais humanizadas e conscientes geram impactos positivos na produtividade, no clima organizacional, na reputação institucional e nos resultados financeiros. À medida que se amplia a presença de mulheres em posições de comando, fortalece-se um modelo de gestão alinhado ao desempenho, à responsabilidade social, inovação e sustentabilidade, elementos que favorecem uma vantagem competitiva de longo prazo.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este estudo, de natureza exploratória, foi conduzido conectando métodos qualitativos e quantitativos. Inicialmente, realizou-se um levantamento bibliográfico com o objetivo de compreender as principais ideias relacionadas à liderança feminina, desafios, impactos e o papel da mulher em cargos de liderança. Essa etapa envolveu a análise de livros, artigos científicos, dissertações e documentos institucionais que abordam temas como contexto histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho, direitos conquistados, importância do seu protagonismo no mundo do trabalho, impacto da liderança feminina nas organizações e consequências de vantagem competitiva.

Na segunda etapa, a pesquisa teve caráter de levantamento de dados, com o propósito de coletar dados através de participantes inseridos no contexto organizacional. De acordo com Gil (2008), as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Dessa forma, buscou-se reunir informações de um grupo significativo de indivíduos acerca do problema estudado e, por meio da análise qualitativos, obter conclusões sobre o cenário atual da liderança feminina nas empresas.

Na fase prática, foi elaborado um questionário fechado com perguntas diretas, desenvolvido online via Google Forms e divulgado por meio de redes sociais de trabalho e cartaz de divulgação. Conforme Gil (2008), os questionários são instrumentos essenciais nas pesquisas de levantamento, pois permitem a coleta padronizada de informações junto a um número expressivo de participantes. O público-alvo foi composto por funcionários e líderes de

diferentes empresas da região metropolitana de São Paulo, com o intuito de compreender percepções sobre a presença feminina em cargos de gestão e os desafios enfrentados nesse processo.

O formato eletrônico foi escolhido diante da agilidade e acessibilidade, possibilitando que os respondentes participassem independentemente de sua localização. O questionário permaneceu disponível por três semanas. O instrumento de pesquisa foi dividido em seis blocos, totalizando 15 questões. O primeiro bloco abordou o perfil sociodemográfico dos participantes (idade, gênero, escolaridade, tempo de experiência e área de atuação). Os demais blocos trataram de temas centrais relacionados à liderança feminina nas organizações, como: experiência com liderança feminina, inserção e percepção, desafios e barreiras, impacto organizacional, vantagem competitiva e políticas.

Foram obtidas 209 respostas válidas, analisadas por meio de Gráficos e Tabelas que evidenciam a percepção dos respondentes frente as perguntas relacionadas a liderança feminina. A análise dos resultados foi confrontada com a base teórica, permitindo avaliar a realidade vivenciada pelas mulheres no ambiente corporativo e discutir os impactos da liderança feminina na gestão empresarial, na cultura organizacional e no desempenho das equipes.

### 3.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

**Tabela 1** - Perfil sociodemográfico da amostra

Variável	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Sexo	Feminino	154	73,7
	Masculino	54	25,8
	Não Binário	1	0,5
Idade	Menos de 18 anos	1	0,5
	18 a 24 anos	104	49,8
	25 a 34 anos	58	27,8
	35 a 44 anos	20	9,6
	45 a 54 anos	17	8,1
	55 a 64 anos	9	4,3
	65 anos ou mais	0	0
Raça/Cor autodeclarada	Branca	101	48,3
	Preta	36	17,2
	Parda	66	31,6
	Amarela	3	1,4
	Indígena	1	0,5
	Prefiro não dizer	2	1
Tempo de atuação na organização	Menos de 1 ano	85	40,7
	1 a 3 anos	71	34
	4 a 7 anos	26	12,4
	8 a 10 anos	10	4,8
	Mais de 10 anos	17	8,1
Escolaridade	Ensino Fundamental Incompleto	1	0,5
	Ensino Fundamental Completo	4	1,9
	Ensino Médio Incompleto	2	1
	Ensino Médio Completo	49	23,4
	Ensino Superior Incompleto	98	46,9
	Ensino Superior Completo	41	19,6
	Pós-graduação	18	8,6
Porte da Empresa	Microempresa (até 9 funcionários)	35	16,7
	Pequena empresa (10–49 funcionários)	21	10
	Média empresa (50–249 funcionários)	41	19,6
	Grande empresa (250 ou mais funcionários)	114	54,5
Cargo na empresa	Assistente	54	25,8
	Analista	48	23
	Estagiário	37	17,7
	Supervisor/Coordenador	7	3,3
	Gerente	11	5,3
	Diretor	5	2,4
	Outros cargos*	47	22,5

\*Outros cargos incluem funções com menor representatividade, como atendente, vendedor, professor, jovem aprendiz, entre outros ( $\leq 2\%$  cada).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O perfil sociodemográfico dos 209 participantes demonstra predominância do público feminino (73,7%), seguido por masculino (25,8%) e uma pequena parcela que se identificou como não binário (0,5%). Essa distribuição revela uma amostra majoritariamente composta por mulheres, o que pode influenciar na percepção de temas relacionados à liderança feminina.

Em relação à faixa etária, observa-se que 49,8% dos respondentes possuem entre 18 e 24 anos, seguidos por 27,8% entre 25 e 34 anos. Apenas 0,5% têm menos de 18 anos e nenhum possui 65 anos ou mais. Esses dados indicam um grupo predominantemente jovem e em início de carreira profissional.

No quesito raça/cor autodeclarada, 48,3% se identificam como brancos, 31,6% como pardos e 17,2% como pretos, refletindo uma diversidade racial considerável entre os participantes. Pequenos percentuais se autodeclararam amarelos (1,4%), indígenas (0,5%) ou preferiram não informar (1%).

Quanto ao tempo de atuação na organização, 40,7% estão há menos de um ano no cargo atual, 34% entre 1 e 3 anos e 12,4% entre 4 e 7 anos. Apenas 8,1% possuem entre 8 e 10 anos, e 4,8% estão há mais de 10 anos. Isso evidencia um quadro funcional em constante renovação, com predominância de profissionais em fases iniciais de vínculo institucional.

No aspecto educacional, a maioria possui ensino superior incompleto (46,9%), seguido de ensino médio completo (23,4%) e ensino superior completo (19,6%). Apenas 8,6% afirmaram ter pós-graduação, o que indica um perfil com elevado nível de escolaridade, mas ainda em processo de formação acadêmica.

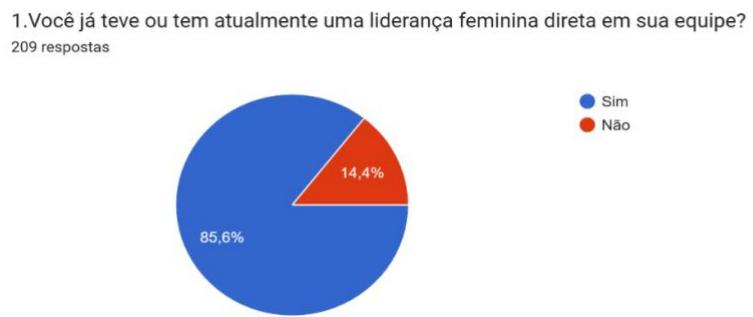
Com relação ao porte da empresa, 54,5% dos participantes atuam em grandes empresas (250 ou mais funcionários), enquanto 19,6% trabalham em médias empresas, 16,7% em microempresas e 10% em pequenas empresas. Assim, observa-se uma amostra fortemente concentrada em organizações de grande porte.

Por fim, no item cargo na empresa, destaca-se a predominância das funções de assistente (25,8%), analista (23%) e estagiário (17,7%). Há também representatividade de supervisores ou coordenadores (3,3%), gerentes (5,3%) e diretores (2,4%), evidenciando que a maior parte dos respondentes ocupa cargos operacionais ou de nível inicial, com menor concentração em posições de liderança. Em síntese, o perfil traçado indica uma amostra composta, em sua maioria, por mulheres jovens, com formação superior em andamento, inseridas em grandes empresas e em cargos administrativos ou de apoio, o que oferece uma base relevante para a análise da percepção sobre a liderança feminina nas organizações.

### 3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O Gráfico 1, presente no bloco de experiência com liderança feminina tem como foco verificar a realidade dentro das empresas, se os participantes tiveram/tem mulheres como gestoras ou líderes em suas empresas e se isso é perceptível.

**Gráfico 1 – Experiência direta com líder feminina**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Conforme Gráfico 1, das 209 pessoas que responderam o formulário, 85,6% afirmaram que já possuíram/possuem uma líder feminina direta, enquanto 14,4% afirmaram que nunca tiveram contato com nenhuma líder feminina. Essas respostas nos trazem que a maior parte dos respondentes possuem experiência com lideranças femininas, o que contribui para uma percepção mais concreta sobre nossa tese. A porcentagem elevada de contato direto entre os colaboradores e líderes mulheres, reforça a presença crescente de mulheres em cargos de gestão e liderança.

**Gráfico 2 – Avaliação sobre trabalhar sob liderança feminina**

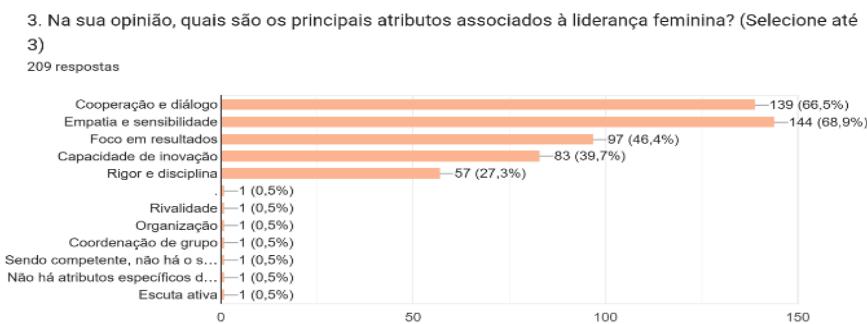


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Segundo as respostas do formulário, 52,2% atribuíram a experiência com nota 5 (excelente); 31,6% classificaram com a nota 4; Apenas 3,8% avaliaram com notas 1 ou 2, e

12,4% dos participantes atribuíram nota 3. Esses resultados indicam que mais de 80% dos participantes têm uma percepção positiva referente a liderança feminina. Isso evidencia o reconhecimento das competências das mulheres em posições de comando, especialmente em aspectos como empatia, comunicação e capacidade de gestão de equipes.

### Gráfico 3 – Principais atributos associados à liderança feminina

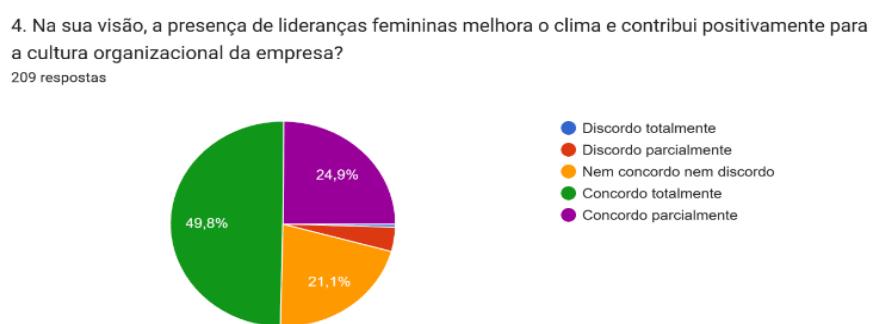


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De acordo com os 209 respondentes, observa-se que os atributos mais reconhecidos na liderança feminina estão fortemente relacionados a aspectos socioemocionais e colaborativos. A opção mais marcada foi “Empatia e sensibilidade”, mencionado por 144 pessoas (68,9%), seguida de “Cooperação e diálogo” (66,5%). Em seguida, “Foco em resultados” (46,4%), outros atributos como “Capacidade de inovação” (39,7%) e “Rigor e disciplina” (27,3%).

As demais opções como: Rivalidade, Organização, Coordenação de grupo, Escuta ativa, entre outras obtiveram percentuais mínimos (0,5%), o que sugere que há consenso entre os respondentes quanto aos principais traços predominantes da liderança feminina. Em síntese, os dados indicam que a percepção sobre a liderança feminina está fortemente associada a competências relacionais, comunicação efetiva e empatia, o que reflete uma visão positiva e alinhada a modelos contemporâneos de liderança colaborativa.

### Gráfico 4 – Percepção sobre o impacto das lideranças femininas na cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

De acordo com o Gráfico, 49,8% dos participantes concordam totalmente e 24,9% concordam parcialmente que a presença de mulheres em cargos de liderança melhora o clima e contribui positivamente para a cultura organizacional. Esses dados evidenciam que a maioria dos respondentes reconhecem o impacto positivo da liderança feminina na gestão das empresas, especialmente por promover diversidade, empatia e inovação. A presença feminina fortalece o clima organizacional ao introduzir uma visão mais humanizada e ética da gestão, além de estimular a criatividade e cooperação entre equipes, contribuindo diretamente para uma cultura organizacional mais inclusiva e participativa.

**Gráfico 5 – Percepção sobre o impacto das lideranças femininas na cultura organizacional**

5. Existe um plano de carreira na empresa que você trabalha/já trabalhou onde as mulheres possam se qualificar e assumir cargos de liderança?  
209 respostas

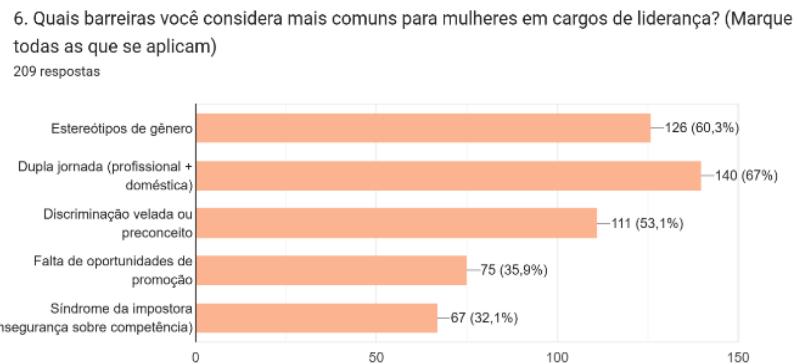


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados da pesquisa indicam que 40,2% dos participantes afirmaram que existe um plano estruturado que permite às mulheres se qualificar e assumir cargos de liderança. Já 33% informaram que não há plano de carreira específico para o desenvolvimento da liderança feminina. Esses dados mostram que, embora parte das empresas já conte com políticas estruturadas de ascensão feminina, ainda há um número expressivo de organizações que carecem de planos formais e consistentes voltados à equidade de gênero.

Essa realidade reflete o fenômeno do 'teto de vidro' (glass ceiling), que impede a ascensão de mulheres a posições estratégicas. Portanto, é fundamental que as empresas ampliem políticas de capacitação, mentoria e promoção da diversidade, de modo a garantir oportunidades reais de liderança feminina.

## Gráfico 6 – Barreiras e desafios comuns para mulheres em cargos de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao questionar sobre quais barreiras são mais comuns para mulheres em cargos de liderança nas empresas, os resultados foram bastante significativos. As respostas mais apontadas foram: Dupla jornada (67%); Estereótipos de gênero (60,3%); Discriminação velada ou preconceito (53,1%), Falta de oportunidades de promoção (35,9%) e Síndrome da impostora (32,1%).

Esses dados concluem que as dificuldades encaradas por mulheres líderes são resultados de fatores sociais, culturais e institucionais. A conciliação entre a vida profissional e pessoal, estereótipos de gênero e falta de reconhecimento são barreiras consideráveis. Desta forma, torna-se fundamental que as empresas adotem políticas de igualdade de oportunidades, programas de mentoria e iniciativas de valorização da liderança feminina, a fim de reduzir essas barreiras sociais.

## Gráfico 7 – Percepção de presença feminina em cargos de liderança

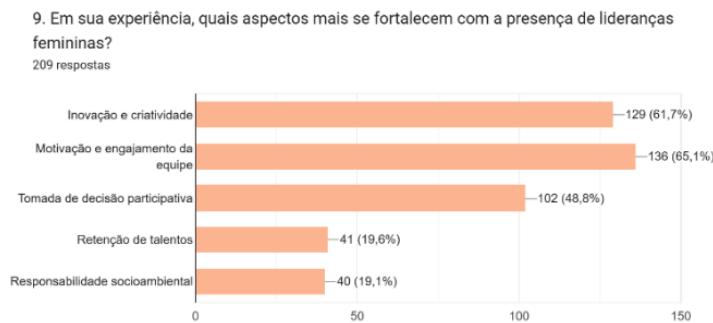


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A maior parte dos participantes (60,8%) responderam que a presença das mulheres em cargos de liderança influencia positivamente nos resultados organizacionais, enquanto 21,5%

afirmam que a influência é moderada. Esses dados nos mostram que mais de 80% dos participantes reconhecem a contribuição positiva da liderança feminina para o desempenho empresarial, reforçando a importância da diversidade de gênero nos cargos de decisão.

#### Gráfico 8 – Práticas institucionais fortalecidas através da liderança feminina



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os principais aspectos apontados pelos respondentes foram: Motivação e engajamento da equipe (65,1%), Inovação e criatividade (61,7%), tomada de decisão participativa (48,8%), Retenção de talentos (19,6%) e Responsabilidade socioambiental (19,1%). Esses resultados reforçam que a liderança feminina é associada a práticas mais colaborativas, humanas e inovadoras, impactando positivamente o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores.

#### Gráfico 9 - Liderança feminina como vantagem competitiva

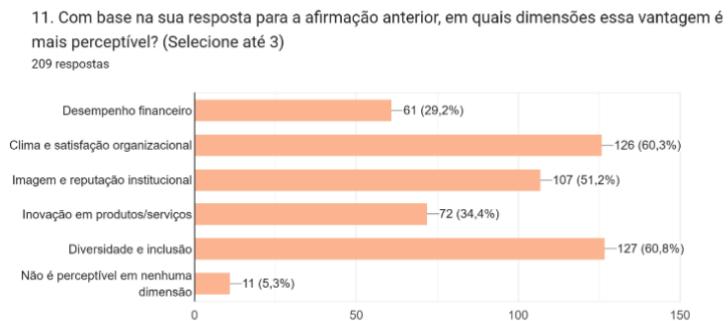


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise dos dados evidencia uma percepção largamente positiva sobre o papel da liderança feminina dentro das organizações. Somando os níveis 4 e 5, 68% dos participantes concordam que mulheres em posições de liderança contribuem para os resultados e a competitividade dentro das empresas, enfatizando a conceito de que a diversidade de gênero

traz inovação, empatia e diferentes perspectivas na tomada de decisão. Os 25,4% de respostas neutras pode indicar que, embora haja reconhecimento teórico da importância da liderança feminina, nem todas as organizações aplicam na prática políticas que valorizem ou incentivem esse tipo de liderança. Já a baixa taxa de discordância (6,7%) demonstra que são poucos os que ainda não percebem a liderança feminina como uma vantagem o que sugere um avanço positivo da crescente valorização da presença das mulheres em cargos estratégicos.

#### Gráfico 10 - Percepção de vantagem feminina

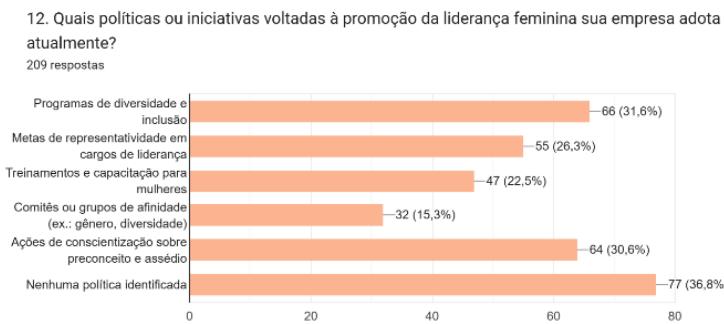


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os resultados das respostas indicam que a liderança feminina é amplamente reconhecida como um fator que fortalece a cultura empresarial, promovendo ambientes inclusivos e colaborativos. As dimensões de diversidade e inclusão (60,8%) e clima e satisfação organizacional (60,3%) foram os atributos mais destacados, evidenciando que a presença de mulheres em cargos de liderança estimula a empatia, comunicação aberta e respeito às diferenças. A imagem e reputação institucional (51,2%) também se destacam, mostrando que empresas com mulheres líderes são vistas de forma mais positiva e confiável. Apesar dos percentuais menores em inovação (34,4%) e desempenho financeiro (29,2%), os resultados indicam impactos concretos.

Por fim, apenas 5,3% afirmaram não perceber vantagens, o que reforça que a valorização da liderança feminina já é uma tendência consolidada nas organizações.

### Gráfico 11 - Políticas/iniciativas para a promoção da liderança feminina.

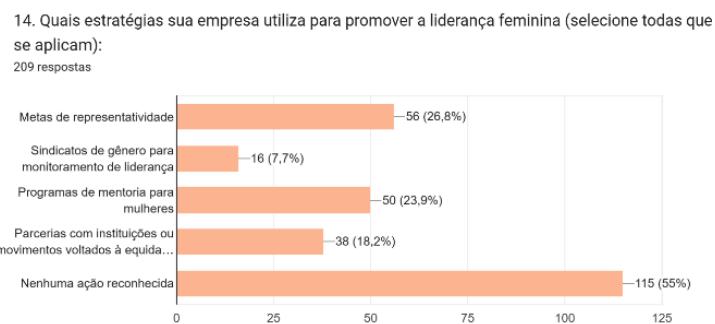


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Os dados revelam que, embora existam algumas políticas e iniciativas voltadas a liderança feminina nas organizações, elas ainda não são suficientes para atingir toda a estrutura corporativa. Os programas de diversidade e inclusão (31,6%), ações de conscientização sobre preconceito e assédio (30,6%) aparecem como as práticas mais mencionadas, seguidas de metas de representatividade em cargos de liderança (26,3%), treinamentos e capacitação para mulheres (22,5%) e comitês ou grupos de afinidade (15,3%). Isso demonstra que parte das empresas tem buscado criar estratégias políticas para promoção de mulheres.

No entanto um dado que chama atenção é que (36,8%) pessoas afirmaram que nenhuma dessas políticas foram identificadas o que evidencia que, em muitos contextos, essas práticas são inexistentes, pouco visíveis ou mal comunicadas.

### Gráfico 12 – Estratégias de promoção feminina



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Ao questionar quais estratégias são utilizadas para promover liderança feminina nas empresas, os resultados foram bastante indicativos. As ações mais apontadas foram: nenhuma ação reconhecida (55%), metas de representatividade (26,8% respostas), programas de mentorias para mulheres (23,9%), parcerias com instituições voltados a equidade de gênero (18,2%) e sindicados de gênero para monitoramento de liderança (7,7%). Esses dados

evidenciam que, apesar de avanços pontuais, ainda há escassez significativas de estratégias estruturadas voltadas à inclusão e promoção da liderança feminina. O fato de mais da metade dos respondentes afirmarem que não há ações reconhecidas em suas empresas demonstra que o tema, embora seja debatido, ainda carece de implementação prática e comprometimento organizacional.

Sendo assim, os resultados expõem que a promoção da liderança feminina exige esforços contínuos, consistentes e estratégicos. É necessário que as empresas adotem a equidade de gênero como parte essencial de sua cultura e de suas práticas de gestão, criando um ambiente realmente inclusivo para o desenvolvimento de líderes femininas.

**Gráfico 13 – Participação de ação ou programa voltado a liderança feminina**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Nessa mesma perspectiva, quando questionados sobre a participação em ações ou programas voltados à promoção de liderança feminina dentro de suas empresas, a maioria dos respondentes (76,1%) afirmaram nunca terem participado de nenhuma iniciativa desse tipo, enquanto 19,6% relataram já ter participado.

Esses dados reforçam o cenário de baixa efetividade no que se refere a implementação de medidas concretas, evidenciando que muitas organizações ainda não possuem políticas estruturadas voltadas à equidade de gênero. Desenvolver ações de conscientização, cursos, palestras e campanhas educativas, bem como metas institucionais claras, é fundamental para promover o engajamento dos colaboradores. Assim, a criação de ambientes corporativos mais inclusivos e igualitários torna-se essencial para o avanço da liderança feminina e para a consolidação de uma gestão mais diversa e representativa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao concluir esta pesquisa, constata-se que apesar dos avanços significativos nas últimas décadas, ainda existem desafios estruturais, culturais e institucionais que limitam a consolidação plena da mulher no ambiente corporativo. A análise teórica, associada aos dados obtidos, demonstrou que as mulheres continuam enfrentando barreiras de estereótipos de gênero, desigualdade de oportunidades de promoção, fatores que dificultam a equidade entre homens e mulheres em cargos de liderança.

Os resultados revelaram que mais de 80% dos participantes possuem uma percepção positiva acerca da liderança feminina. No entanto, 55% dos respondentes afirmaram que suas empresas não possuem estratégias estruturadas voltadas à promoção da liderança feminina, enquanto 76,1% relataram que nunca haviam participado de programas com esse propósito, evidenciando a ausência de políticas consistentes de desenvolvimento e valorização das mulheres em posições de comando.

Outro aspecto identificado foi o reconhecimento da empatia, da cooperação e do diálogo como os principais atributos associados à liderança exercida por mulheres. Tais características demonstram a capacidade das líderes femininas em promover ambientes mais colaborativos, éticos e inovadores, contribuindo positivamente para o clima organizacional e para os resultados empresariais. Entretanto, ao analisar a percepção sobre igualdade de oportunidades, parte expressiva dos participantes reconheceu que as mulheres ainda enfrentam obstáculos para ascender hierarquicamente, o que reforça a persistência do fenômeno conhecido como “teto de vidro”. Entre as ações consideradas prioritárias para promover a equidade de gênero nas empresas, destacam-se o combate aos estereótipos de gênero, a flexibilização da jornada de trabalho, a igualdade salarial e o investimento em programas de mentoria e capacitação voltados ao público feminino. Tais medidas são fundamentais para que a presença de mulheres em cargos de liderança deixe de ser apenas simbólica e passe a representar uma mudança estrutural nas organizações.

Dessa forma, este estudo reafirma que a valorização da liderança feminina não constitui apenas uma questão de representatividade, mas um compromisso ético, social e estratégico. A promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo deve ser compreendida como um fator essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações, uma vez que a diversidade de perspectivas enriquece os processos decisórios, estimula a inovação e fortalece o desempenho institucional.

Conclui-se, portanto, que o avanço da liderança feminina exige não apenas políticas inclusivas, mas também uma transformação cultural profunda, capaz de desconstruir padrões

históricos e consolidar um modelo de gestão mais humano, colaborativo e equitativo. Que as organizações comprometidas com essa causa possam atuar como agentes de mudança, promovendo um futuro em que homens e mulheres tenham acesso igualitário às oportunidades, ao reconhecimento e às posições de liderança, contribuindo, assim, para uma sociedade mais justa e equilibrada.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, P. A. M.; OLIVEIRA, M. F. **O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do instituto federal de Brasília**, 2021. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/891>. Acesso em: 19 maio 2025.
- BARNEY, J. B.; H. W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva** / Jay B. Barney, William S. Hesterly; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: a experiência vivida**. 2. ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- BERGER, L. M.; WALDFOGEL, J. Maternity leave and the employment of new mothers in the United States. **Journal of Population Studies**, v. 17, n. 2, p. 331–349, 2004.
- BETIOL, M; TONELLI, M. **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Disponível em: [SciELO Brasil - A mulher executiva e suas relações de trabalho](https://www.scielo.br/j/scielo/article/10.1590/0100-3111.2015000100001) [A mulher executiva e suas relações de trabalho](https://www.scielo.br/j/scielo/article/10.1590/0100-3111.2015000100001). Acesso em: 19 de maio de 2025
- BOTELHO, L. L. R.; MACEDO, M.; FIALHO, F. A. P. **“Glass ceiling” em empresas intensivas em conhecimento**: desafios enfrentados por executivas em suas ascensões profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. Anais [...]. São Carlos: ABEPRO, 2010.
- CAPELLIN, P. **As desigualdades impertinentes: telhado, parede ou céu de chumbo?** Niterói, v. 9, n. 89, p. 89–126, 2008.
- CARNEIRO, L. B. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande, 2018.
- CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. A. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/291100682>. Acesso em: 16 abr. 2025.
- DALPRA, P. S. F.; RODRIGUES, F. L. **O código feminino da liderança: o futuro das organizações e de seus líderes**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2020.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. **Women and the labyrinth of leadership**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Linda-Carli/publication/5957753>. Acesso em: 09 maio 2025.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON JR., A. A. **Fundamentos da administração estratégica [recurso eletrônico]**: a busca pela vantagem competitiva / John E. Gamble, Arthur A. Thompson Jr.; tradução: Maria Lúcia G. L. Rosa; revisão técnica: Adalberto Fischmann, Eduardo Armando. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2012

GARDNER, J. W. **Liderança**: Sucesso e influencia a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KYRILLOS, L.; GODOY, C. **Sou mulher, sou líder**: um guia para se comunicar com sucesso. São Paulo: Contexto, 2023.

LOPES, M. **Liderança feminina no ambiente do mercado financeiro**: um estudo sobre a discriminação e desigualdade de gênero. São Paulo: Editora Dialética, 2023.

MAXWELL, J. C. **Você nasceu para liderar**: o maior treinador de líderes da atualidade ensina os segredos para desenvolver o líder que existe em você. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters**: Latin America. New York: McKinsey & Company, 2019.

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais**. São Carlos: ABEPRO, 2010.

OLIVEIRA, B. B. de. O fenômeno glass ceiling e o acesso à informação: estudo sobre barreiras invisíveis impostas às mulheres no trabalho. **Complexitas - Revista Filosófica Temática**, Belém, v. 3, n. 1, p. 61–75, jan/jun. 2018. ISSN 2525-4154. Acesso em: 10 jun. 2025.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011.

PASSOS, L.; MACHADO, D. C. Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado. **Revista de Economia Contemporânea**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/Rhh6RMj7VHKbgHcKtwSDG7M/?format=pdf>. Acesso em: 09 maio 2025.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**: uma abordagem prática. 6. ed. São Paulo: LTr, 2006

RIBEIRO, A.G. N; SILVA. G.R. Assédio sexual contra mulheres: medidas administrativas a serem adotadas pelas organizações. **Revista Digital de Administração FACIPLAC**. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?....> Acesso em: 10 maio 2025.

RODRIGUES, S. C; SILVA, G. R. der FACIPLAC, São Paulo, v. 1, 2015. Disponível em: <https://www.bing.com/ck/a?....> Acesso em: 10 maio 2025.

SANTOS, S. A. dos; ROTH, L. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, p. 126–137, jan/fev. 2011. Acesso em: 10 jun. 2025.

SILVA et al. **Liderança feminina**: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. Disponível em: [https://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/](https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/). Acesso em: 08 maio 2025.

SILVA, D; TRAVESSA, S. M; LIMA, P. V. Os direitos da mulher no mercado de trabalho contemporâneo: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 11, 2024. Disponível em:

SILVA, K. K. D.; LIMA, V. C. A. D. **A importância da liderança feminina no desenvolvimento das organizações modernas**. Disponível em: <a-importancia-da-lideranca-feminina-no-desenvolvimento-das-organizacoes-modernas2.pdf>. Acesso em: 9 maio 2025.

SILVA, L. **Desafios enfrentados por mulheres ao ocupar cargos de liderança no mercado de trabalho**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal da Paraíba, Paraíba, 2024. Disponível em: [IFPB - Repositório Digital: Desafios enfrentados por mulheres](https://ifpb.edu.br/repositorio/digital/desafios-enfrentados-por-mulheres). Acesso em: 19 maio 2025.

SILVA, M. D. L.; SOUZA, L. **Liderança feminina e suas habilidades na gestão empresarial**: o caso de uma instituição de ensino superior cearense. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/24/anais/arquivos/435.pdf>. Acesso: 16 abr. 2025.

SOUZA et al. **Liderança feminina**: o impacto positivo nos resultados organizacionais. Disponível em: [lideranca-feminina-o-impacto-positivo-nos-resultados-organizacionais17.pdf](https://engemausp.submissao.com.br/24/anais/arquivos/435.pdf). Acesso em: 09 maio 2025.