



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ARARAQUARA "PROF. JOSÉ
ARANA VARELA"**

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

CARLOS HENRIQUE DA SILVA
FABIANA DE SOUSA E SILVA

TRABALHO DE GRADUAÇÃO

**MULHERES NOS CARGOS DE LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES
CONTEMPORÂNEAS: desafios, enfrentamentos e possibilidades**

ARARAQUARA
2023

CARLOS HENRIQUE DA SILVA
FABIANA DE SOUSA E SILVA

**MULHERES NOS CARGOS DE LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES
CONTEMPORÂNEAS: desafios, enfrentamentos e possibilidades**

Monografia apresentada à Faculdade de
Tecnologia de Araraquara, como requisito para
aprovação na disciplina de Trabalho de Graduação
em Gestão Comercial II.

Orientador: Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa

**ARARAQUARA
2023**

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a Deus, mestre dos mestres, por nos abençoar e nos proteger em nossa jornada acadêmica.

Este trabalho é dedicado a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que nós alcançássemos mais este objetivo em nossas vidas, por todo apoio e companheirismo, principalmente às nossas famílias, pilares de nossas vidas, presentes em todos os momentos.

Agradeço a todos os docentes do curso de Gestão Comercial, por dividirem um pouco do seu conhecimento conosco.

Principalmente ao professor Elvio Carlos da Costa, pelo seu tempo, paciência e amizade dedicados por sua orientação, que sempre nos passou conhecimentos e aprendizagem necessária para esse trabalho de conclusão do curso.

Obrigado por tudo e todos esse TCC é de vocês!

RESUMO

Este estudo aborda a inserção feminina em cargos de liderança nas organizações contemporâneas, destacando desafios, enfrentamentos e possibilidades. Justificado pela crescente importância da equidade de gênero, os objetivos se concentraram em analisar a trajetória das mulheres em busca de posições de liderança, identificar as facilidades e dificuldades enfrentadas, compreender características de liderança, avaliar o impacto da desigualdade salarial e investigar a influência da maternidade. Para tanto, o objetivo do trabalho consistiu em traçar a trajetória das mulheres em busca de melhores posições e oportunidades de crescimento profissional e igualdade salarial. Metodologicamente a pesquisa se baseou em análise bibliográfica e pesquisa de campo, utilizando um questionário aplicado a 13 mulheres. Os resultados revelaram a persistência de estereótipos de gênero, habilidades interpessoais das líderes e a influência complexa da remuneração e maternidade. Nas considerações finais, destaca-se a necessidade de implementações políticas e práticas para a promoção da equidade, reconhecendo a contribuição limitada desta análise, que incentiva futuras pesquisas sobre o tema.

ABSTRACT

This study addresses the insertion of women in leadership positions in contemporary organizations, highlighting challenges, confrontations and possibilities. Justified by the increasing importance of gender equity, the objectives focused on analyzing the trajectory of women in search of leadership positions, identifying the facilities and difficulties faced, understanding leadership characteristics, evaluating the impact of wage inequality and investigating the influence of motherhood. Therefore, the objective of the work was to trace the trajectory of women in search of better positions and opportunities for professional growth and wage equality. Methodologically, the research was based on bibliographic analysis and field research, using a questionnaire applied to 13 women. The results revealed the persistence of gender stereotypes, interpersonal skills of leaders and the complex influence of remuneration and motherhood. In the final considerations, there is a need for policies and practices to promote equity, recognizing the limited contribution of this analysis, which encourages future research on the subject.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 Liderança Feminina no Mundo Globalizado	10
2.2 Liderança Feminina.....	12
2.3 Reconhecimento e Empoderamento das mulheres no contexto empresarial.....	13
2.4 Prazer e Sofrimento no Trabalho	15
2.5 A Importância da Mulher no Mundo Corporativo	16
2.6 Desafios das Mulheres frente às Oportunidades de assumir Cargos de Liderança	18
2.7 Características das Mulheres em Cargos de Liderança.....	19
2.8. A Diferença Salarial entre Homens e Mulheres	21
2.9 Relação entre a Maternidade e Cargos de Liderança.....	23
3. METODOLOGIA	26
3.1. Introdução	26
3.2. Abordagem de Pesquisa	26
3.3. Coleta de Dados.....	26
3.3.1. Revisão Bibliográfica.....	26
3.3.2. Pesquisa de Campo com aplicação de Questionário	27
3.4. Amostra e Critérios de Escolha dos Participantes.....	27
3.5. Análise de Dados	28
3.6. Citações e Referências	28
3.7. Considerações Éticas.....	29
3.8. Limitações	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
4.1 Perfil das Entrevistadas.....	30
4.2 Nível de Escolaridade e Segmento de Atuação	30
4.3 Cargos e Tempo de Experiência em Liderança	31
4.4 Percepções das participantes referente às questões realizadas no questionário	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	58

1. INTRODUÇÃO

Ao longo de anos, foi atribuído às mulheres o papel de cuidadoras do ambiente privado, envolvendo responsabilidades como a administração do lar, cuidado dos filhos e atenção ao cônjuge. Essas responsabilidades, por sua vez, frequentemente as excluíam do cenário econômico e das esferas centrais de tomada de decisão e participação pública. Enquanto isso, o poder e a autoridade eram tradicionalmente associados à figura masculina.

Nesse contexto, conforme Kanan (2010), a partir do século XIX, as mulheres passaram a questionar a soberania do gênero masculino e, maciçamente, vêm lutando contra o medo enraizado na autoridade estabelecida pelas relações de gênero.

Assim, começaram as reflexões acerca da identidade socioeconômica e sua submissão ao mundo masculino corporativo, antes vivenciados somente por homens. Alguns aspectos foram preliminares e predominantes para que as mudanças começassem a ocorrer, como: direito ao voto. Criação dos filhos, acesso à educação (KANAN, 2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre as décadas de 1970 a 1980, os levantamentos censuários indicavam os “afazeres domésticos” sendo contabilizados, porém, não inseridos economicamente. No decorrer das pesquisas, entendeu-se que as atividades que consomem tempo e disposição para serem realizadas, teriam de ser consideradas como trabalho não remunerados e não como inatividade (BRUSCHINI, 2007).

E então, finalmente a visão feminina teve suas mudanças à mostra e assim trouxe grandes variações de cargos nas organizações para as mulheres.

A participação feminina no mercado de Trabalho tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular das conjugues com filhos, tem crescido no Brasil nos últimos anos. A absorção de mão de obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira (LAVINAS, 2001, p.17).

Diante disso, é salutar mencionar que a liderança feminina é um tema muito importante e relevante a ser abordado em pesquisas científicas. Segundo Santos e Silva (2021), a liderança feminina não se limita apenas a aspectos comportamentais, como representatividade, empatia e habilidade de criar um ambiente amistoso e inclusivo. Ela também está ligada à capacidade de tomada de decisões estratégicas e à promoção do desenvolvimento sustentável das organizações. No entanto, sabe-se que as mulheres ainda enfrentam muitos obstáculos para alcançar posições de liderança.

De acordo com Araújo e Oliveira (2020), o sexismo presente no contexto social e organizacional, juntamente com o preconceito e a desigualdade salarial, são fatores que dificultam a ascensão profissional das mulheres nas empresas. Por isso, é importante apoiar a gestão feminina em todas as esferas da sociedade.

Segundo Sá e Silva (2019), seja em empresas públicas ou privadas, organizações não governamentais ou na política, é fundamental que sejam adotadas políticas de inclusão e diversidade, promovendo um ambiente de trabalho que valorize o talento e o potencial das mulheres. Nesse sentido, a criação de programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres é essencial.

De acordo com Silva et al. (2021), tais programas têm o objetivo de oferecer suporte e orientação às mulheres em sua trajetória profissional, garantindo que tenham acesso às mesmas oportunidades de promoção e remuneração que os homens.

Além disso, é fundamental que homens e mulheres se tornem aliados na luta pela igualdade. Conforme destacado por Gama (2020), a construção de um ambiente de trabalho justo e equitativo requer o engajamento de todos, independentemente do gênero, para superar estereótipos e preconceitos e promover a igualdade de oportunidades.

Embora a liderança feminina no Brasil tenha ganhado cada vez mais espaço e visibilidade, ainda há muitos obstáculos a serem alcançados a igualdade de gênero em posições de poder e liderança. Conforme apontado por Souza (2019), é necessário um esforço conjunto da sociedade, das empresas e das políticas públicas para romper com as barreiras que limitam o avanço das mulheres e para que a igualdade seja uma realidade concreta.

Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo traçar a trajetória das mulheres em busca de melhores posições e oportunidades de crescimento profissional e igualdade salarial. Para tanto, foram necessários se desdobrarem nos seguintes objetivos específicos: 1) contextualizar a crescente participação da mulher no mundo corporativo; 2) identificar as facilidades e dificuldades enfrentadas pela mulher no desempenho de suas funções, para atingir e permanecer nos cargos de liderança; 3) identificar as características e os estilos de liderança das mulheres; 4) analisar se a desigualdade salarial, especificamente, desmotiva a mulher a buscar cargos superiores; 5) analisar se a mulher enquanto mãe pode ser um entrave ao acesso aos cargos de liderança.

Metodologicamente, trata-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de um mapeamento de estudos em base de dados relevantes de trabalhos científicos já efetuados sobre o tema proposto. Foi realizado também uma pesquisa de campo, por meio de um questionário, composto por 9 questões (abertas ou fechadas), que foram aplicados a 13 mulheres, profissionais que trabalham em cargos de lideranças em 10 empresas da área alimentícia, comercial, previdenciária, educacional, financeira, gestão de pessoas, logística, saúde, tecnológica e varejo localizadas na cidade de Araraquara – SP.

Visto isto, temos como estrutura esse trabalho, primeiramente a introdução, seguido de uma revisão bibliográfica que apresenta os aspectos conceituais do tema elegido para este estudo: liderança feminina nas organizações. Em seguida, são contextualizados os procedimentos metodológicos da pesquisa, após são apresentados os resultados e as discussões, e por fim as considerações finais.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Liderança Feminina no Mundo Globalizado

A liderança feminina no mundo globalizado é um tema de extrema relevância no contexto atual, em que se busca uma maior equidade de gênero em todos os setores da sociedade. Diversos estudos e relatórios têm destacado a importância da participação e do empoderamento das mulheres em cargos de liderança, tanto do ponto de vista social quanto econômico. Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial (2022), ainda há uma significativa disparidade entre homens e mulheres em posições de liderança, mas é essencial reconhecer os avanços alcançados até o momento.

De acordo com os dados apresentados no Global Gender Gap Indicator (2022), a representatividade das mulheres em cargos de liderança tem aumentado gradualmente em vários setores. Por exemplo, observa-se que em Organizações Não Governamentais (ONGs), Instituições Educacionais e serviços pessoais relacionados ao bem-estar humano, as mulheres já ocupam quase metade dos cargos de liderança (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022). Essa maior participação feminina contribui para a diversidade de perspectivas e para a quebra de estereótipos de gênero no ambiente corporativo.

No entanto, é importante ressaltar que ainda existem setores em que a presença feminina em cargos de liderança é substancialmente menor. Áreas como tecnologia, energia e infraestrutura continuam apresentando um desequilíbrio significativo, com as mulheres representando uma minoria nessas posições (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022). Isso destaca a necessidade de um esforço contínuo para promover a igualdade de oportunidades e o acesso das mulheres a esses setores, estimulando a formação e a ascensão das líderes femininas.

Em suma, a liderança feminina no mundo globalizado é um desafio a ser enfrentado para alcançar uma maior equidade de gênero. Ainda que haja avanços na participação das mulheres em cargos de liderança em alguns setores, é necessário continuar promovendo políticas e práticas que incentivem a inclusão e o empoderamento feminino em todas as áreas profissionais. A diversidade de

lideranças é fundamental para a construção de um ambiente mais justo, inovador e sustentável.

Ainda segundo o Fórum Econômico Mundial (2022), o mundo enfrenta um longo caminho até alcançar a paridade completa entre homens e mulheres. De acordo com o relatório, a previsão é de que serão necessários 132 anos para atingir essa igualdade, representando uma pequena melhoria em relação à estimativa anterior de 136 anos em 2021. No entanto, o progresso ainda não conseguiu compensar as perdas ocorridas em anos anteriores, como em 2020, quando a previsão era de que seria possível eliminar a disparidade de gênero em 100 anos.

Um recorte do estudo realizado pelo Fórum Econômico Mundial (2022), revela que as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas ao redor do mundo. Houve um aumento na participação feminina em postos de liderança, passando de 33% em 2016 para 37% em 2022. Alguns setores apresentam uma representatividade mais equilibrada, como Organizações Não Governamentais (47%), Instituições Educacionais (46%) e serviços pessoais relacionados ao bem-estar humano (45%). No entanto, em setores como tecnologia (24%), energia (20%) e infraestrutura (16%), as mulheres ainda estão em minoria (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

O Global Gender Gap Indicator (2022) é um indicador anual que fornece dados estatísticos sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho, incluindo cargos de liderança. Esse estudo utiliza uma escala de 0 a 100 pontos. Embora nenhum país tenha alcançado a paridade total de gênero, as nações que ocupam as primeiras posições obtiveram pelo menos 80 pontos nesse quesito. No topo do ranking global está a Islândia, com 88 pontos, seguida pela Finlândia (86 pontos), Noruega (85 pontos) e Suécia (82 pontos). O Brasil ocupou o 94º lugar entre 146 países avaliados, com uma pontuação de 68 pontos. (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

Em relação às dimensões analisadas pelo Global Gender Gap Indicator, o Brasil se destaca no quesito "Nível Educacional", ocupando o 1º lugar. Isso é resultado da maior presença das mulheres nas universidades, especialmente em cursos relacionados à educação, ciências sociais, jornalismo e informação. Por outro lado, os homens são predominantemente representados em áreas como Tecnologia da Informação (TI), engenharia e construção. Essa disparidade de escolhas educacionais

acaba refletindo na empregabilidade, com maior predominância masculina (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

No entanto, o Brasil enfrenta desafios nas dimensões "Participação e Oportunidade Econômica" e "Empoderamento Político". No que diz respeito à participação das mulheres na força de trabalho e à renda, o país ocupa apenas o 85º lugar. Já em termos de empoderamento político, considerando a presença das mulheres em ministérios e no Parlamento, o Brasil ficou em 104º lugar entre os 146 países avaliados (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

Em termos regionais, a América do Norte apresenta a menor desigualdade entre homens e mulheres, tendo praticamente fechado sua diferença de gênero. A Europa também está próxima da paridade, seguida pela América Latina e o Caribe. Por outro lado, o sul da Ásia é a região com o desempenho mais baixo, ainda enfrentando grandes desafios na redução da disparidade de gênero (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2022).

2.2 Liderança Feminina

Segundo Araújo (2019), historicamente o papel feminino se restringe, majoritariamente, ao ambiente doméstico. Nesse contexto, sabe-se que o mercado de trabalho, especialmente os cargos executivos, permanecem segregados por gênero. Adicionalmente, as mulheres executivas concentram-se em grande parte em áreas específicas, tais como: pessoal, relações públicas e especialidades financeiras, que raramente levam aos cargos hierárquicos considerados estratégicos (JACKSON, 2009).

De um modo geral, a função de liderança está relacionada a supervisionar as operações administrativas de uma organização, sendo responsável pelas funções do cotidiano previstas nos diferentes departamentos. Nessa direção, Recchia (2007) complementa que cabe aos líderes supervisionarem a equipe administrativa e se reportarem a uma pessoa que está hierarquicamente acima.

No que tange ao contexto organizacional, é notável que ainda persiste os papéis de gêneros dentro das empresas, em que o patriarcado masculino tem privilégios em relação ao feminino (OAKLEY, 2010). Embora ainda haja muito a ser feito, é importante reconhecer o avanço que tem sido feito no Brasil em relação à

liderança feminina, e continuar a lutar por mais oportunidades e igualdade de gênero em todos os setores da sociedade.

Destaca-se que existe no senso comum o conceito de “teto de vidro”, que significa estabelecer uma barreira invisível, dificultando e inclusive impedindo a sucessão das mulheres no avanço das hierarquias corporativas (LANFORD, 2009). Alguns estudos demonstram que essas barreiras são sutis e indiretas, como estereótipos nas organizações, a desigualdade de gênero e as diferenças salariais de progressões na carreira.

Em complemento, Santos (2023) enfatiza que para muitas mulheres, estar em posição acima tem seus altos custos e as coloca em desvantagem na corrida pelo topo. Ele também destaca que tanto homens como mulheres exercendo cargos de liderança podem se destacar, pois não é o gênero que determina o sucesso das ações, mas sim a competência e a capacidade intelectual da pessoa que está atuando na liderança. Outro fator importante apontado por Fischer (2012) é que muitas mulheres estão deixando o mundo empresarial para se tornarem empreendedoras.

2.3 Reconhecimento e Empoderamento das mulheres no contexto empresarial

No contexto empresarial, o reconhecimento e empoderamento das mulheres têm se tornado temas cada vez mais relevantes e discutidos. A luta pela igualdade de gênero e a promoção da diversidade têm impulsionado a necessidade de valorizar e fortalecer a presença feminina nas organizações. Nesse sentido, é importante destacar o papel do reconhecimento como forma de valorizar as contribuições das mulheres e promover a equidade no ambiente de trabalho.

Segundo Berth (2018), o reconhecimento é fundamental para o desenvolvimento profissional e a autoestima das mulheres. É necessário que suas habilidades, competências e realizações sejam valorizadas e visibilizadas, tanto pelos colegas de trabalho quanto pela própria empresa. Esse reconhecimento não apenas motiva as mulheres a buscarem novos desafios e assumir posições de liderança, como também cria um ambiente mais inclusivo e diverso. Além do reconhecimento, o empoderamento das mulheres é outro aspecto essencial para a promoção da igualdade de gênero no contexto empresarial.

Segundo Oliveira (2019), o empoderamento se refere ao fortalecimento das mulheres, proporcionando-lhes autonomia, confiança e capacidade de tomar decisões que afetam suas vidas profissionais e pessoais. Para que isso ocorra, é necessário criar um ambiente que promova a igualdade de oportunidades e proporcione o acesso a recursos e conhecimentos necessários para o crescimento profissional.

Uma forma de promover o empoderamento das mulheres no ambiente empresarial é por meio de programas de desenvolvimento e capacitação específicos. De acordo com ONU Mulheres (2019), esses programas têm o objetivo de fornecer às mulheres as ferramentas necessárias para fortalecer suas competências de liderança, habilidades de negociação e networking.

Ao investir no desenvolvimento das mulheres, as empresas estão não apenas promovendo a igualdade de gênero, mas também fortalecendo suas equipes e impulsionando a inovação. É importante ressaltar que o reconhecimento e o empoderamento das mulheres não são apenas responsabilidades das empresas, mas também da sociedade como um todo. Nesse sentido, políticas públicas e a conscientização da sociedade são fundamentais para promover a igualdade de gênero e garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional. Como afirma Triñanes e Arruda (2017), o empoderamento das mulheres é um processo que envolve não apenas a atuação das empresas, mas também a mudança de valores e comportamentos da sociedade.

Diante do exposto, é evidente que a presença e a ascensão das mulheres em cargos de liderança trazem consigo um potencial transformador para as organizações. Segundo Santos e Melo (2009), essa crescente participação feminina representa o empoderamento das mulheres, o questionamento das relações patriarcais e a busca pelo reconhecimento de suas potencialidades. A conscientização e a construção de uma identidade social fortalecem as profissionais em sua busca por cargos gerenciais.

Apesar dos avanços na participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda há desafios para que elas ocupem posições de liderança nas organizações. Mac Dowell, Cruz e Gouvêa (2021) apontam que existem barreiras culturais, estruturais e de gênero que dificultam o acesso das mulheres a cargos de chefia. Por isso, é necessário que haja ações que incentivem a liderança feminina, pois ela traz benefícios para as empresas e para a sociedade.

Arbache (2021) destaca que as mulheres líderes contribuem para a diversidade, a inovação, a colaboração e a flexibilização no ambiente corporativo. As mulheres que estão sob a supervisão de líderes femininas também se sentem mais valorizadas e motivadas. Ceribeli, Lopes e Maciel (2021) enfatizam que as características demonstradas pelas líderes femininas, como relacionamento interpessoal, equilíbrio emocional, empatia, gentileza, criatividade e produtividade, são apreciadas pelas suas subordinadas.

Essas qualidades favorecem a construção de um clima organizacional saudável e cooperativo. Além disso, a liderança feminina não se restringe apenas aos aspectos comportamentais, mas também abrange as competências técnicas e intelectuais. O gênero não deve ser um critério para avaliar o desempenho das ações de liderança, como afirma Robert Half (2021), pois o que importa são a competência e a capacidade da pessoa que está exercendo a liderança, independentemente do seu gênero.

Diante dessas considerações, fica evidente que a liderança feminina é essencial para promover a igualdade de gênero e fomentar a diversidade nas organizações. É preciso que haja políticas e práticas que estimulem a ascensão das mulheres em cargos de liderança, como programas de mentoria, desenvolvimento de habilidades e igualdade salarial. Somente assim será possível alcançar uma maior representatividade e equidade no mundo corporativo.

2.4 Prazer e Sofrimento no Trabalho

Segundo Oliveira, Fernandes e Franco (2017), foram realizados estudos que abordaram a relação entre o prazer e o sofrimento vivenciado por mulheres líderes em uma corporação. Os resultados demonstraram que o prazer está diretamente ligado ao reconhecimento da participação e integração dessas mulheres no papel que desempenham na sociedade e no ambiente organizacional.

No entanto, as cobranças e inseguranças associadas ao cargo podem causar sofrimento. Muitas mulheres enfrentam desafios significativos, pagando um preço elevado em termos de tempo e recursos financeiros para avançar em suas carreiras desejadas e conquistar o reconhecimento merecido. Esses esforços podem resultar em sacrifícios no aspecto familiar, afetando a qualidade de vida e a satisfação tanto

nos ambientes pessoais quanto profissionais (OLIVEIRA; FERNANDES; FRANCO, 2017).

Outro aspecto importante a ser considerado é a importância do apoio e empoderamento das mulheres no contexto empresarial. Conforme destacado por Andrade e Silva (2019), o empoderamento feminino é fundamental para a promoção da igualdade de gênero e o alcance de posições de liderança. Esse empoderamento pode ser alcançado por meio do desenvolvimento de competências e habilidades, bem como da criação de oportunidades iguais para o crescimento profissional das mulheres. No entanto, é preciso reconhecer que ainda existem desafios a serem superados.

Segundo a pesquisa de Penido (2006), a discriminação de gênero e os estereótipos persistentes podem limitar as oportunidades de ascensão das mulheres em cargos de liderança. Além disso, a falta de representatividade feminina nos altos escalões das organizações pode perpetuar a desigualdade de gênero. É necessário que sejam implementadas políticas e práticas que promovam a equidade e a diversidade nas empresas, visando a inclusão e a valorização da liderança feminina.

Nesse sentido, é fundamental que as organizações adotem estratégias efetivas de mentorias e desenvolvimento de liderança para mulheres, como apontado por Aprepro (2020). Essas iniciativas proporcionam suporte e orientação para as mulheres em sua trajetória profissional, ajudando-as a superar obstáculos e a desenvolver as habilidades necessárias para assumir e manter posições de liderança.

Além disso, é importante destacar a necessidade de uma mudança cultural e social para que as mulheres possam conquistar seu espaço e serem reconhecidas em cargos de liderança. Conforme mencionado por Oliveira, Fernandes e Franco (2017), é fundamental desconstruir estereótipos de gênero e promover uma cultura organizacional que valorize a diversidade e a igualdade de oportunidades.

2.5 A Importância da Mulher no Mundo Corporativo

A presença e a participação das mulheres no mundo corporativo são de extrema importância para o desenvolvimento econômico e social. Ao longo dos anos, diversas pesquisas e estudos têm destacado os benefícios trazidos pela diversidade de gênero nas organizações.

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey em parceria com a LeanIn.org no ano de 2021, empresas com maior diversidade de gênero em suas equipes de liderança têm 21% mais chances de obter uma performance financeira acima da média de seus setores (MCKINSEY, 2021). Esse dado reforça a importância da representatividade feminina nas tomadas de decisões estratégicas e na busca por resultados positivos nas empresas.

A autora Sheryl Sandberg, em seu livro "Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar", destaca a necessidade da presença feminina no topo das organizações: "Estudos mostram claramente que, quando existe uma presença feminina significativa na liderança, as empresas performam melhor" (SANDBERG, 2013, p. 72).

Outra referência importante é a pesquisa realizada em 2019 pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Grant Thornton. O estudo constatou que empresas com pelo menos 30% de mulheres em cargos de liderança têm um retorno sobre o patrimônio líquido 35% superiores àquelas com menor representatividade feminina (FUNDAÇÃO DOM CABRAL; GRANT THORNTON, 2019). Essa pesquisa evidencia a ideia de que a inclusão das mulheres nas posições de liderança contribui para a obtenção de resultados financeiros mais expressivos.

No entanto, ainda há desafios a serem superados. De acordo com o relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020, a participação feminina na força de trabalho global é de apenas 55%, em comparação com 78% dos homens (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2020). Ainda existe uma desigualdade salarial significativa, além de obstáculos culturais e estruturais que dificultam o avanço das mulheres em suas carreiras.

Portanto, é fundamental que as empresas e a sociedade em geral promovam políticas de inclusão e igualdade de oportunidades. É necessário valorizar as competências e habilidades das mulheres, incentivando sua ascensão nas organizações e proporcionando um ambiente de trabalho equitativo. Como afirmaram Carvalho e Barbosa (2020, p 767), "a liderança feminina é um fator estratégico para o desenvolvimento econômico e social, pois contribui para a diversidade, a inovação e a sustentabilidade das organizações". Contudo, a importância da mulher no mundo corporativo é inegável.

Sua participação traz benefícios econômicos, sociais e organizacionais, além de promover uma sociedade mais justa e igualitária. A diversidade de gênero nas empresas é um fator chave para impulsionar a inovação, a criatividade e o sucesso empresarial. É preciso continuar lutando por uma maior representatividade feminina e por ambientes de trabalho verdadeiramente inclusivos

2.6 Desafios das Mulheres frente às Oportunidades de assumir Cargos de Liderança

A presença das mulheres em cargos de liderança tem sido objeto de discussão e pesquisa em diversos campos. Apesar dos avanços conquistados nas últimas décadas, ainda existem desafios significativos que dificultam a ascensão das mulheres em posições de liderança.

Um dos desafios mais evidentes é a persistência de estereótipos de gênero que associam a liderança a características masculinas. De acordo com Eagly e Carli (2007), as mulheres enfrentam o chamado “obstáculo de ascensão”, onde barreiras invisíveis e preconceitos implícitos dificultam sua progressão na carreira rumo a posições de liderança. Esses estereótipos podem levar à subestimação das habilidades e competências das mulheres, resultando em menor reconhecimento e oportunidades limitadas de crescimento profissional.

A maternidade também se apresenta como um desafio para as mulheres que desejam assumir cargos de liderança. Segundo um estudo realizado por Berdahl e Moon (2013), mulheres com filhos são percebidas como menos comprometidas com a carreira e menos disponíveis para assumir responsabilidades de liderança. Esse estigma pode afetar negativamente as oportunidades de ascensão das mulheres, uma vez que as pressões sociais e as demandas relacionadas à maternidade podem dificultar sua dedicação integral à carreira.

Além disso, a falta de redes de apoio e mentoria também se configura como um desafio para as mulheres que buscam cargos de liderança. A pesquisa de Ibarra e Hunter (2007) ressalta a importância das redes de relacionamento na promoção profissional, mas aponta que as mulheres tendem a ter redes menores e menos diversificadas em comparação aos homens. A ausência de mentores e patrocinadores

que possam fornecer suporte, orientação e oportunidades de visibilidade pode dificultar a progressão das mulheres rumo a posições de liderança.

Logo, os desafios enfrentados pelas mulheres frente às oportunidades de assumir cargos de liderança são complexos e multifacetados. A superação desses desafios requer a implementação de ações concretas por parte das organizações e da sociedade como um todo. É essencial criar ambientes inclusivos, nos quais as mulheres sejam valorizadas e tenham igualdade de oportunidades (BURKE; VINNICOMBE, 2000). Isso envolve a eliminação de estereótipos de gênero arraigados, reconhecendo e valorizando as habilidades e competências das mulheres como líderes (SANDERS; HUITZINGA; ENGELHARDT, 2018). Além disso, é fundamental oferecer suporte e desenvolvimento profissional específico para as mulheres, por meio de programas de mentoria, capacitação e empoderamento. Somente dessa forma será possível promover uma maior representatividade feminina nos cargos de liderança e usufruir dos benefícios que a diversidade traz para as organizações (CATALYST, 2004).

2.7 Características das Mulheres em Cargos de Liderança

As mulheres têm se destacado cada vez mais em cargos de liderança, trazendo consigo características e habilidades únicas que contribuem para o sucesso das organizações.

Um aspecto fundamental das mulheres líderes é a habilidade de comunicação eficaz e empática. Estudos apontam que as mulheres tendem a ser mais sensíveis às necessidades e preocupações dos membros de suas equipes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante (EAGLY; CARLI, 2007). Essa capacidade de ouvir, compreender e se conectar com os outros fortalece a comunicação interpessoal e contribui para o estabelecimento de relacionamentos saudáveis e produtivos.

Além disso, as mulheres líderes demonstram uma forte tendência para o desenvolvimento de equipes diversificadas. Pesquisas revelam que as mulheres são mais propensas a buscar a inclusão de diferentes perspectivas e experiências no ambiente de trabalho, reconhecendo a importância da diversidade para impulsionar a inovação e o desempenho organizacional (WILLIAMS; O'REILLY, 1998). Essa

abertura para a diversidade contribui para a criação de um ambiente inclusivo, no qual os funcionários se sentem valorizados e encorajados a contribuir com suas ideias.

Outra característica marcante das mulheres em cargos de liderança é a resiliência e a capacidade de enfrentar desafios. Estudos indicam que as mulheres tendem a desenvolver habilidades de enfrentamento diante de obstáculos e adversidades, buscando soluções criativas e eficazes (CHIN et al., 2017). Essa resiliência permite que elas superem barreiras e se adaptem a situações complexas, demonstrando uma capacidade de liderança que inspira e motiva suas equipes.

O equilíbrio entre vida profissional e pessoal também é uma característica valorizada nas mulheres líderes. Pesquisas apontam que as mulheres têm uma forte preocupação em conciliar suas responsabilidades profissionais com suas vidas familiares e pessoais (MEYERSON; FLETCHER, 2000). Essa habilidade de gerenciar múltiplos papéis contribui para a promoção de uma cultura organizacional saudável, na qual se valoriza o bem-estar dos colaboradores e se reconhece a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Como afirmou Sheryl Sandberg, diretora de operações do Facebook, “As mulheres em cargos de liderança trazem uma gama de habilidades e atributos únicos que são inestimáveis para as organizações” (SANDBERG, 2013). Suas habilidades de comunicação empática, busca ativa pela diversidade, resiliência e habilidade de equilibrar vida pessoal e profissional são fatores essenciais que reforçam o ambiente de trabalho, impulsionam o engajamento das equipes e contribuem diretamente para o sucesso organizacional.

Ao desenvolver habilidades de comunicação empática, as mulheres líderes têm a capacidade de estabelecer conexões significativas com os membros de suas equipes, o que resulta em um ambiente de trabalho caracterizado por confiança e colaboração. Conforme mencionado por Johnson (2019), sua capacidade de ouvir atentamente e compreender as necessidades dos colaboradores contribui para uma comunicação mais efetiva, impulsionando a produtividade e a satisfação no trabalho.

Como afirmou Silva (2018, p. 13), ‘São muitos os feminismos, pois expressam também a diversidade das mulheres’. Elas compreendem plenamente a importância de incorporar diferentes perspectivas e experiências para impulsionar a inovação e o crescimento organizacional. Ao valorizar e promover a diversidade, as líderes

femininas estabelecem um ambiente inclusivo, onde todos os membros da equipe se sentem valorizados e encorajados a contribuir com suas ideias.

Esse ambiente resulta em equipes mais criativas e adaptáveis, capazes de enfrentar desafios e promover um desempenho excepcional. Conforme destacado por Souza et al. (2007), A psicologia positiva é um movimento de investigação de aspectos potencialmente saudáveis dos seres humanos. Elas demonstram uma notável capacidade de enfrentar desafios, aprender com as adversidades e se adaptar às mudanças. Essa resiliência não apenas as fortalece individualmente, mas também as capacita a inspirar e motivar suas equipes, mesmo diante de obstáculos significativos.

Com determinação inabalável, as líderes femininas conduzem suas equipes em direção aos objetivos organizacionais, guiando-as para o sucesso. Thompson (2019, p. 56), destaca que: 'O ativismo dessas mulheres é uma força importante para a mudança social na América Latina e uma inspiração para as feministas e os outros movimentos ao redor do mundo'. Elas possuem um entendimento profundo da importância de cuidar de si mesmas e de suas famílias, ao mesmo tempo em que se dedicam ao trabalho. Essa habilidade de gerenciar múltiplos papéis não apenas beneficia as líderes femininas, mas também contribui para a criação de uma cultura de trabalho saudável e sustentável. Nesse ambiente, os colaboradores encontram um equilíbrio entre suas responsabilidades profissionais e pessoais, resultando em maior satisfação e bem-estar.

Entende-se, portanto, que, as mulheres líderes trazem consigo um conjunto de características que beneficiam as organizações, desde a habilidade de comunicação empática até a busca ativa pela diversidade, a resiliência e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Valorizar e promover a presença de mulheres em posições de liderança não apenas aumenta a diversidade, mas também impulsiona o desempenho e a inovação, tornando as empresas mais competitivas e bem-sucedidas.

2.8. A Diferença Salarial entre Homens e Mulheres

A diferença salarial entre homens e mulheres é um fenômeno amplamente discutido e estudado no campo da igualdade de gênero e no mercado de trabalho. Esse desequilíbrio salarial baseado no gênero é uma questão complexa que afeta negativamente as mulheres em suas trajetórias profissionais. Inicialmente, é

importante conceituar a diferença salarial de gênero como a disparidade existente entre os salários médios recebidos por homens e mulheres que desempenham funções semelhantes ou equivalentes no mercado de trabalho.

Essa disparidade salarial é uma manifestação da desigualdade de gênero, na qual as mulheres são remuneradas em média menos do que os homens, mesmo realizando o mesmo trabalho (SILVA; RIOS-NETO, 2006). Alguns estudos e pesquisas evidenciam a persistência da diferença salarial entre homens e mulheres. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), as mulheres ganham, em média, cerca de 77,7% do salário dos homens no Brasil. Essa diferença salarial é reflexo de fatores estruturais e sociais, como a segregação ocupacional, a discriminação salarial e os estereótipos de gênero (GOMES; LOPES, 2019).

A segregação ocupacional é um dos fatores que contribuem para a disparidade salarial de gênero. As mulheres tendem a ocupar predominantemente setores e profissões com menor remuneração, enquanto os homens estão mais presentes em áreas consideradas tradicionalmente masculinas e mais bem remuneradas (SILVA; RIOS-NETO, 2006). Essa segregação reflete uma construção social que limita as oportunidades profissionais das mulheres e resulta em menor valorização salarial.

A discriminação é outro aspecto que perpetua a diferença salarial entre homens e mulheres. Estudos apontam que mesmo quando mulheres e homens possuem a mesma formação e experiência profissional, as mulheres são remuneradas em média menos do que os homens (BARREIRAS, 2020).

Essa discriminação salarial baseada no gênero reflete preconceitos enraizados e desigualdades sistêmicas presentes no mercado de trabalho. Os estereótipos de gênero também desempenham um papel significativo na diferença salarial. Muitas vezes, as características e habilidades consideradas “femininas” são desvalorizadas e sub-remuneradas em relação às características e habilidades “masculinas” (COUTINHO; SILVA, 2018). Essa percepção influencia as decisões de contratação, promoção e remuneração, contribuindo para a manutenção da disparidade salarial entre homens e mulheres.

Diante desse panorama, é fundamental a adoção de políticas e medidas que visem a redução da diferença salarial de gênero. A promoção da igualdade salarial requer uma mudança estrutural e cultural, englobando a conscientização das

empresas, a implementação de práticas de equidade salarial e a valorização das competências e habilidades das mulheres (BARREIRAS, 2020). Portanto, a diferença salarial entre homens e mulheres é uma questão complexa que afeta negativamente as mulheres no mercado de trabalho.

A disparidade salarial reflete a desigualdade de gênero, sendo influenciada por fatores como a segregação ocupacional, a discriminação salarial e os estereótipos de gênero. Para promover a igualdade salarial, é necessário o comprometimento das organizações e da sociedade como um todo em superar essas barreiras e estabelecer um ambiente de trabalho justo e equitativo.

2.9 Relação entre a Maternidade e Cargos de Liderança

A relação entre a maternidade e os cargos de liderança tem sido objeto de estudo e debate na área da igualdade de gênero e no ambiente de trabalho. Acredita-se que o fato da mulher se tornar mãe possa, de fato, ser um empecilho para assumir e manter-se em posições de liderança. Inicialmente, é importante conceituar que a maternidade envolve a experiência de uma mulher se tornar mãe e assumir responsabilidades relacionadas aos cuidados e criação dos filhos. Por outro lado, os cargos de liderança são posições de autoridade e influência dentro de uma organização.

A discussão em torno dessa relação se concentra na percepção de que a maternidade pode ser um empecilho para o avanço profissional das mulheres em suas carreiras (ALMEIDA et al., 2020). Pesquisas indicam que a maternidade pode afetar a trajetória profissional das mulheres e sua ascensão em cargos de liderança. Estudos apontam que as mulheres que se tornam mães muitas vezes enfrentam desafios como a dificuldade em equilibrar as demandas do trabalho e da família, a falta de suporte em termos de políticas de licença-maternidade e flexibilidade no trabalho, bem como o preconceito e a discriminação no ambiente corporativo (FARIA; FERREIRA, 2020).

Esses desafios podem levar a um efeito de “parede invisível”, no qual as mulheres encontram barreiras invisíveis que dificultam sua progressão para cargos de liderança.

A maternidade pode ser vista como um estereótipo que atribui às mulheres responsabilidades familiares que supostamente comprometem seu desempenho no

trabalho, prejudicando suas chances de assumir posições de liderança (MONIZ, 2019).

A maternidade é uma experiência que pode influenciar a trajetória profissional das mulheres, especialmente aquelas que ocupam ou almejam ocupar cargos de liderança. No entanto, essa influência não é homogênea nem unidirecional. Existem diversos fatores que podem afetar positiva ou negativamente a relação entre maternidade e liderança, tais como as políticas organizacionais, a cultura social, o apoio familiar e as competências individuais (BALULA, 2012).

Por um lado, a maternidade pode representar um obstáculo para as mulheres que desejam ascender ou se manter em posições de liderança, pois elas podem enfrentar discriminação, preconceito, sobrecarga de trabalho e conflitos entre as demandas profissionais e familiares. Esses fatores podem gerar estresse, frustração, culpa e desmotivação nas mulheres, prejudicando o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho (FARIA; FERREIRA, 2020).

Por outro lado, a maternidade também pode ser uma fonte de benefícios para as mulheres que exercem ou pretendem exercer a liderança, pois elas podem desenvolver habilidades que são essenciais para o sucesso nessa função. Algumas dessas habilidades são: a sabedoria, a credibilidade, a benevolência, a gestão do tempo, a empatia, a resiliência e a tomada de decisão (MONIZ, 2019; BERDASCO-MARTÍN et al., 2021). Essas habilidades podem aumentar a confiança, a produtividade e a criatividade das mulheres, favorecendo o seu reconhecimento e a sua valorização no trabalho.

Para que as mulheres possam aproveitar os benefícios e superar os obstáculos da maternidade na liderança, é fundamental que elas contem com o apoio e o comprometimento das organizações onde trabalham. Algumas medidas que podem contribuir para isso são: a implementação de políticas de conciliação entre trabalho e família, como licença-maternidade remunerada, horários flexíveis e creches no local de trabalho; a oferta de programas de mentoria e coaching para as mulheres; a promoção de uma cultura inclusiva e igualitária que respeite a diversidade e combata os estereótipos de gênero; e o incentivo à participação das mulheres em redes de apoio e troca de experiências com outras profissionais (CARREIRA E MATERNIDADE, 2023; MULHERES NA LIDERANÇA, 2023).

Diante disso, é possível afirmar que a maternidade não deve ser vista como um fator determinante para o sucesso ou fracasso das mulheres na liderança, mas sim como uma experiência que pode trazer desafios e oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A forma como as mulheres lidam com essa experiência depende de vários aspectos contextuais e individuais, bem como do apoio que elas recebem das organizações onde atuam.

3. METODOLOGIA

3.1. Introdução

Nesta seção, serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos específicos propostos nesta pesquisa, que visa analisar a participação das mulheres no mundo corporativo, suas dificuldades e facilidades no desempenho de funções de liderança, características e estilos de liderança feminina, influência da desigualdade salarial na motivação para buscar cargos superiores, além do impacto da maternidade no acesso a cargos de liderança.

3.2. Abordagem de Pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com base em estudos de caso e levantamento bibliográfico. A abordagem qualitativa permite uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e organizacionais, capturando as perspectivas, experiências e percepções das mulheres no mundo corporativo.

3.3. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de duas principais fontes de informação: revisão bibliográfica e questionário.

3.3.1. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi conduzida para contextualizar a crescente participação das mulheres no mundo corporativo, identificar as facilidades e dificuldades enfrentadas por elas no desempenho de suas funções, além de explorar as características e estilos de liderança feminina. Foram consultadas fontes acadêmicas confiáveis, como artigos científicos em repositórios de revistas e Universidades, além de consulta em livros e relatórios de organizações internacionais.

3.3.2. Pesquisa de Campo com aplicação de Questionário

A pesquisa de campo foi realizada por meio de um questionário composto por 9 questões, que abordaram os tópicos relacionados aos objetivos específicos da pesquisa. O questionário foi aplicado a 13 mulheres em cargos de liderança de diferentes setores e níveis hierárquicos.

O questionário foi elaborado de forma a contemplar tanto perguntas abertas quanto fechadas. As perguntas abertas permitiram que as participantes expusessem suas opiniões e experiências de forma mais detalhada, enquanto as perguntas fechadas forneceram dados quantitativos para análise.

A participação no questionário foi voluntária e anônima, garantindo a confidencialidade e a privacidade das participantes. Foi fornecido um consentimento dos participantes, antes dos mesmos responderem as questões, no qual foram explicados os objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como a garantia de confidencialidade dos dados coletados.

Após a coleta dos questionários, os dados foram organizados e analisados de forma a identificar padrões, tendências e respostas relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa. Sendo assim, foi utilizada uma abordagem qualitativa para a análise das respostas abertas e uma abordagem quantitativa para a análise das respostas fechadas, porém destaca-se que o foco do presente estudo é na abordagem qualitativa.

Essa metodologia de pesquisa de campo com questionário proporcionou uma ampla visão das percepções e experiências das mulheres em cargos de liderança, permitindo uma análise dos temas abordados conforme os objetivos traçados na pesquisa.

3.4. Amostra e Critérios de Escolha dos Participantes

A amostra foi composta por 13 mulheres em cargos de liderança de empresas de diversos setores, selecionadas por meio de uma abordagem de amostragem intencional. Foram considerados critérios como tempo de atuação na posição de liderança, setor de atuação e tamanho da empresa. O objetivo foi obter uma amostra representativa que abranja diferentes perspectivas e experiências.

3.5. Análise de Dados

As análises de dados foram realizadas de forma qualitativa, utilizando a análise de conteúdo. Para isso, os dados coletados por meio da pesquisa de campo, por meio de um questionário composto por 9 questões (abertas ou fechadas), foram primeiramente organizados e posteriormente analisados.

A priori, as respostas das participantes foram transcritas e revisadas para garantir a precisão e fidelidade aos dados coletados. Em seguida, foi realizada uma leitura minuciosa e repetida das respostas para compreender seu conteúdo e identificar os principais temas e categorias relacionados aos objetivos específicos da pesquisa.

A partir da identificação desses temas, foi realizada uma codificação das respostas, agrupando-as em categorias relevantes. Isso permitiu uma organização sistemática dos dados e a identificação de padrões, tendências e emergência de temas recorrentes. Foram destacadas tanto as respostas mais comuns quanto aquelas que apresentam perspectivas distintas e informações relevantes.

Em seguida, foi realizada uma análise temática dos dados, buscando identificar conexões, relações e significados subjacentes aos temas identificados. Essa análise favoreceu uma compreensão aprofundada das experiências, percepções e opiniões das participantes em relação aos tópicos questionados.

É importante ressaltar que a análise de dados foi realizada de forma imparcial, buscando interpretar as informações de maneira objetiva. A utilização de técnicas de análise qualitativa permitiu uma compreensão abrangente e rica dos dados coletados, fornecendo insights e conclusões relevantes para esta pesquisa.

3.6. Citações e Referências

Todas as citações e referências utilizadas neste estudo foram baseadas nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e seguiram rigorosamente as diretrizes estabelecidas. A utilização de citações e referências é fundamental para embasar e fortalecer os argumentos apresentados, além de garantir a integridade intelectual do trabalho.

3.7. Considerações Éticas

Esta pesquisa foi conduzida de acordo com os princípios éticos de pesquisa estabelecidos pela comunidade acadêmica. Foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos participantes, que foram informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, bem como sobre o uso dos dados coletados. O consentimento informado foi obtido antes da realização do questionário, e todos os dados foram tratados de forma segura e apenas utilizados para fins acadêmicos.

3.8. Limitações

É importante destacar que esta pesquisa possui algumas limitações, como a abrangência geográfica restrita a determinada região ou país, bem como a limitação da amostra a mulheres em cargos de liderança. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados e extrapolar as conclusões para outras populações ou contextos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho de conclusão de curso aborda um tema de grande relevância e atualidade. Diante das mudanças sociais e culturais nas últimas décadas, tem-se observado um crescente debate sobre a participação das mulheres em cargos de liderança, bem como os desafios enfrentados por elas nesse contexto. Esta pesquisa visa explorar a presença feminina nas posições de liderança e investigar os impactos dessas mudanças no ambiente organizacional. Através de uma abordagem qualitativa, foram realizadas aplicações de questionário e a análise de dados para compreender as perspectivas das mulheres líderes, as barreiras que enfrentam e os resultados alcançados. Os resultados obtidos oferecem *insights* importantes sobre as conquistas, desafios e benefícios da presença das mulheres na liderança das organizações, contribuindo para uma reflexão sobre a importância da igualdade de gênero e a necessidade de promover a diversidade e a inclusão nas estruturas de poder das organizações.

4.1 Perfil das Entrevistadas

Nesta seção, são apresentados os resultados e discussões obtidos a partir do questionário elaborado por meio do *Google Forms*, encaminhado através do *WhatsApp* as respondentes, que teve como objetivo investigar a visão e a experiência das mulheres entrevistadas em relação à liderança nas organizações. Participaram do estudo um total de 13 pessoas, todas do gênero feminino, com idades variando entre 24 e 56 anos, sendo que destas, duas entrevistadas, ou seja (15,4%) possuem 33 anos, já outras duas entrevistadas (15,4%) possuem 43 anos.

4.2 Nível de Escolaridade e Segmento de Atuação

No que diz respeito ao nível de escolaridade das entrevistadas, foi observado que cinco delas (38,5%) possuem nível superior, enquanto duas (15,4%) possuem pós-graduação, mestrado e *Master Business Administration* (MBA) cada. Além disso, outras duas (15,4%) têm o ensino médio completo. Quanto ao segmento de atuação, foram identificados diversos setores, incluindo alimentício, comercial, previdenciário,

educação, financeiro, gestão de pessoas, logística, saúde, tecnológico e varejo, evidenciando a diversidade de áreas em que as mulheres estão ocupando cargos de liderança. Sendo que dos segmentos coletados quatro entrevistadas (30,8%) são da saúde.

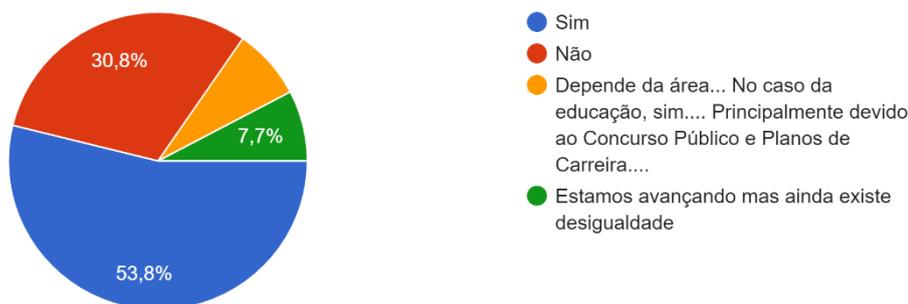
4.3 Cargos e Tempo de Experiência em Liderança

Quanto aos cargos ocupados pelas entrevistadas, foram mencionados cargos como administrativo, recepcionista, coordenadora, empresária, enfermeira, gerente administrativo, gerente comercial, professora e supervisora. Essa diversidade de cargos ressalta a presença das mulheres em diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Em relação ao tempo de experiência em cargos de liderança, os dados revelaram que as entrevistadas têm um histórico variado, com tempo de atuação que variam de 1 a 33 anos. Dentre as informações coletadas, destacam-se que duas entrevistadas (15,4%) possuem 2 anos de experiência, outras duas (15,4%) possuem 12 anos e outras duas (15,4%) possuem 20 anos de experiência.

4.4 Percepções das participantes referente às questões realizadas no questionário

O Gráfico 01 apresenta os resultados da pesquisa realizada com treze pessoas sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho. Sete das entrevistadas (53,8%) concordam que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nas organizações. Esse dado revela uma visão favorável em relação à equidade de gênero no âmbito laboral. Essa visão pode estar relacionada aos fatores analisados por Machado et al. (2019), que estudaram as percepções de estudantes universitários sobre a igualdade de gênero na educação e nas ciências no Brasil.

Gráfico 01: Oportunidades profissionais e condições de carreira



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

Os autores consideraram aspectos como a influência das transformações sociais e a sensibilização crescente sobre questões de gênero. O estudo mostrou como os debates públicos, as políticas de diversidade e as ações afirmativas contribuem para a formação dessas percepções otimistas. O dado também evidencia a relevância da educação e conscientização permanentes sobre igualdade de gênero. As percepções favoráveis podem indicar um avanço em direção a uma cultura mais inclusiva nos ambientes de trabalho, embora seja preciso verificar como essas percepções se correspondem à realidade objetiva das oportunidades e condições vivenciadas por homens e mulheres nas organizações.

Em contrapartida, quatro entrevistadas (30,8%) discordam dessa afirmação, sugerindo que ainda há obstáculos e desafios a serem vencidos para alcançar uma igualdade plena. Segundo Santos e Silva (2018), as barreiras à igualdade de gênero no ambiente de trabalho muitas vezes ultrapassam percepções superficiais, refletindo a persistência de estruturas organizacionais enraizadas e dinâmicas culturais que afetam o progresso das mulheres em suas carreiras. Cabe destacar que uma resposta (3,85%) ressaltou que a igualdade de oportunidades na carreira pode variar conforme a área, citando o caso da educação, onde a existência de concursos públicos e planos de carreira podem influenciar positivamente a equidade de gênero.

Essa percepção ressoa com a pesquisa de Machado et al. (2019), que investigou as percepções de estudantes universitários sobre a equidade de gênero na educação e nas ciências no Brasil. O estudo de Machado et al. (2019) revelou que a presença de políticas específicas, como concursos públicos e planos de carreira

estruturados, pode, de fato, contribuir para uma maior equidade de gênero em setores como a educação.

Essa observação destaca a importância de considerar as particularidades de cada área ao avaliar as oportunidades de gênero no mercado de trabalho e enfatiza a necessidade de abordagens diferenciadas para abordar as desigualdades. Outra entrevistada (3,85%), destacou que apesar dos avanços, ainda há desigualdade presente. Esses resultados revelam que, embora haja progresso, é necessário continuar trabalhando para promover a igualdade de gênero e eliminar as disparidades existentes no ambiente profissional.

O reconhecimento da persistência da desigualdade de gênero no ambiente profissional é crucial para direcionar esforços contínuos em busca da equidade. Como apontado por Santos e Silva (2018), mesmo diante de avanços, é inegável que disparidades de gênero ainda subsistem em muitos contextos organizacionais. A afirmação de que “apesar dos avanços, ainda há desigualdade presente” ressoa com a análise de Araújo et al. (2019), que destacam a necessidade de uma abordagem multifacetada para enfrentar essas disparidades persistentes.

A pesquisa de Araújo et al. (2019) enfatiza a importância de políticas organizacionais que não apenas promovam a igualdade de oportunidades, mas também abordem as raízes estruturais das desigualdades de gênero, como os estereótipos de gênero e as normas culturais.

A compreensão de que os avanços ainda não garantem a plena igualdade é um chamado à ação para a implementação contínua de medidas transformadoras. Como mencionado por Gama e Gama (2019), a promoção da igualdade de gênero nas organizações exige um compromisso persistente com a mudança. O resultado destaca a necessidade de continuar trabalhando para eliminar as disparidades existentes ecoa o argumento de Fischer et al. (2014), que destacam a importância da persistência na luta pela igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Diante disso, é imperativo que sejam estabelecidas estratégias abrangentes que não apenas celebrem os avanços alcançados, mas também enfrentem resolutamente as barreiras remanescentes.

Gráfico 02: Oportunidades em cargos de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

A análise dos resultados do Gráfico 02 apresenta uma visão instigante sobre as percepções das oportunidades de liderança para homens e mulheres, destacando a complexidade das questões de gênero e representatividade nas posições de poder. A divisão equitativa de opiniões entre as entrevistadas, com 46,2% advogando pela igualdade de oportunidades, reflete uma mudança positiva na conscientização sobre a importância da equidade de gênero nas lideranças. Esse progresso está alinhado com os argumentos de Eagly e Carli (2007), que defendem que as mulheres têm demonstrado sua competência e habilidades como líderes, contribuindo para uma evolução nas atitudes e percepções sobre liderança de gênero.

No entanto, a persistência de uma entrevistada (7,7%) que continua a ver a liderança como predominantemente masculina, destaca a resistência de estereótipos de gênero. Os estereótipos de liderança tradicionalmente associados ao masculino podem limitar a progressão das mulheres em posições de poder, conforme apontado por Eagly e Karau (2002) em sua Teoria das Expectativas de Papéis de Gênero.

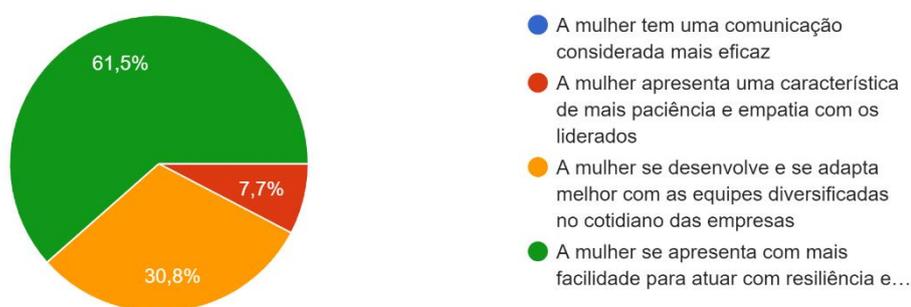
A constatação dessa divergência de percepções ressalta a necessidade de investigações mais aprofundadas para desvendar as origens e implicações desse fenômeno em contextos organizacionais. Acker (1990) argumenta que as organizações são espaços onde normas culturais e crenças sociais podem ser reproduzidas, influenciando as oportunidades e percepções das pessoas com base em seu gênero.

Essas investigações mais detalhadas podem revelar fatores subjacentes, como normas culturais arraigadas e crenças de gênero, que continuam a perpetuar a sub-representação feminina em cargos de liderança. A teoria de Connell (2009) sobre

gênero e poder destaca como as estruturas de poder e as relações de gênero são construídas e mantidas nas organizações e na sociedade.

Os achados deste estudo fornecem uma contribuição fundamental para a discussão em curso sobre igualdade de gênero e representatividade nas lideranças. Esses resultados são consistentes com a perspectiva de Michael Page (2020) sobre a importância da promoção da diversidade de gênero nas posições de liderança para melhorar a dinâmica organizacional e promover ambientes mais inclusivos e inovadores.

Gráfico 03: Diferenças no estilo de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

O Gráfico 03 apresenta uma análise das distintas características entre os estilos de liderança feminino e masculino. A percepção de que a liderança feminina é mais eficaz em termos de comunicação, como observado por uma entrevistada (3,85%), é consistente com estudos que sugerem que as mulheres tendem a ser mais comunicativas e empáticas (SILVA, 2021; GONZÁLEZ, 2016). Além disso, a capacidade das mulheres em demonstrar paciência e empatia com os liderados, conforme mencionado por uma respondente (3,85%), está em linha com a abordagem de adaptação e resiliência no ambiente de trabalho (DAINEZE, 2021). É interessante notar que uma parcela considerável com quatro respostas (30,8%) indicou que as mulheres são mais aptas ao desenvolvimento e adaptação em equipes diversificadas no contexto corporativo. Isso pode ser interpretado à luz da pesquisa sobre diversidade nas organizações, que ressalta a importância da representatividade de gênero para melhorar a dinâmica de equipe e promover ambientes mais inovadores e adaptáveis (TICKET, 2020; LEITE, 2017).

Por outro lado, a liderança feminina se sobressaiu na gestão de conflitos e resiliência, com o apoio de oito respostas (61,5%). Esse resultado pode ser compreendido considerando-se as características interpessoais das mulheres, que frequentemente demonstram maior habilidade em lidar com situações conflituosas e manter a coesão do grupo (SILVA, 2021; AGENDOR, 2019). Esses achados reforçam a ideia de que a inclusão de mais mulheres em posições de liderança pode contribuir para um ambiente organizacional mais harmonioso e adaptável. Portanto, as constatações apresentadas têm relevância para a promoção da igualdade de gênero e diversidade no ambiente de trabalho, fornecendo insights valiosos para estratégias de liderança e gestão organizacional.

A análise dos resultados apresentados no Gráfico 03 ainda revela características distintas entre os estilos de liderança feminino e masculino, gerando discussões que encontram respaldo em pesquisas e abordagens acadêmicas sobre gênero, liderança e diversidade.

A percepção de que a liderança feminina é mais eficaz em termos de comunicação, apoiada por estudos como os de Eagly e Carli (2007), destaca a importância das habilidades sociais e comunicativas das mulheres como vantagens em contextos de liderança. Os autores exploram como a abordagem mais participativa e empática das mulheres pode influenciar positivamente a eficácia da liderança (EAGLY; CARLI, 2007). A capacidade das mulheres em demonstrar paciência e empatia com os liderados, conforme mencionado no estudo, encontra respaldo nas pesquisas de Chin et al. (2017), que abordam a resiliência no ambiente de trabalho.

Tais autores evidenciam como a empatia e a capacidade de lidar com desafios podem contribuir para uma liderança mais adaptável e eficaz (CHIN et al., 2017). A indicação de que as mulheres são mais aptas ao desenvolvimento e adaptação em equipes diversificadas no contexto corporativo está alinhada com os estudos de Williams e O'Reilly (1998), que exploram a demografia e diversidade nas organizações.

Eles destacam como a presença de mulheres em posições de liderança pode enriquecer a tomada de decisões e a inovação, promovendo um ambiente mais flexível e criativo (WILLIAMS; O'REILLY, 1998). A liderança feminina se sobressaindo na gestão de conflitos e resiliência encontra respaldo nas discussões de Ibarra (1993), que enfatiza a importância da transformação cultural nas organizações para alcançar

a igualdade de gênero. A autora explora como a abordagem mais colaborativa e orientada para o relacionamento das mulheres pode influenciar positivamente a resolução de conflitos (IBARRA, 1993).

Gráfico 04: Desafios das mulheres na liderança



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

A análise dos resultados apresentados no Gráfico 04 revela aspectos cruciais que permeiam o ambiente de trabalho e afetam diretamente as oportunidades e o progresso das mulheres. O destaque para o machismo como uma das principais dificuldades, representado por cinco respostas (38,5%), evidencia a persistência de preconceitos profundamente arraigados que podem limitar o avanço das mulheres em suas carreiras (SILVA; SANTOS; SILVA, 2019).

A menção da maternidade, com duas respostas (15,4%) abordando a conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais, lança luz sobre o desafio complexo enfrentado pelas mulheres para equilibrar suas carreiras com a vida familiar, destacando a necessidade de políticas de apoio e flexibilidade no ambiente de trabalho (MARTINS; SANTOS; FERREIRA, 2018). Além disso, a preocupação expressa com a diferença salarial entre homens e mulheres, citada por seis respostas (42,6%), reforça a urgência de medidas para eliminar disparidades salariais de gênero que persistem em muitos setores (SOUZA; SILVA; LIMA, 2020).

Esses dados expõem a realidade de preconceitos e desigualdades de gênero que permeiam o ambiente profissional, destacando a importância de ações concretas para promover a igualdade e a equidade. A promoção de ambientes de trabalho inclusivos e igualitários é fundamental para que as mulheres possam superar esses obstáculos e prosperar em cargos de liderança corporativa, contribuindo para um desenvolvimento mais justo e sustentável (SILVA; SANTOS; SILVA, 2019).

Os resultados apresentados no Gráfico 04 fornecem subsídios para a compreensão dos obstáculos enfrentados pelas mulheres no contexto profissional, bem como para a reflexão sobre as contribuições de autores que abordam a relação entre gênero, preconceito e desigualdades no âmbito do trabalho.

A dificuldade decorrente do machismo, apontada por Jackman e Jackman (1983), evidencia a permanência de preconceitos que podem gerar desigualdades de gênero. Os autores ressaltam como as atitudes sexistas podem afetar as decisões no local de trabalho, prejudicando as oportunidades das mulheres. A questão da maternidade e da conciliação entre responsabilidades familiares e profissionais remete às investigações de Blair-Loy (2003), que analisa os desafios vivenciados pelas mulheres na busca por equilíbrio entre carreira e família.

Suas análises indicam a necessidade de políticas organizacionais que favoreçam uma maior integração entre essas esferas, reconhecendo a maternidade como um aspecto importante a ser considerado no planejamento de práticas de trabalho flexíveis. A preocupação com a diferença salarial entre homens e mulheres revela a persistência das disparidades salariais de gênero, que são discutidas em profundidade por Blau e Kahn (2007).

Esses autores examinam os fatores que influenciam as diferenças salariais, incluindo fatores como segregação ocupacional e discriminação, oferecendo subsídios relevantes para a compreensão das causas que originam essa desigualdade.

Em consonância com as conclusões apresentadas, os estudos de Hewlett et al. (2013, p. 69), que abordam como a “diversidade pode impulsionar a inovação, destacam a importância da criação de ambientes inclusivos e igualitários para que as mulheres possam prosperar nas carreiras de liderança”. Esses autores ressaltam como a promoção da equidade de gênero não apenas beneficia as mulheres, mas também contribui para a melhoria da cultura organizacional e para o alcance de melhores resultados empresariais.

Gráfico 05: Constrangimento no local de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

Conforme os resultados apresentados no Gráfico 05, em relação as situações vivenciadas por mulheres ocupando cargos de liderança revelam algumas percepções significativas. Das entrevistadas, duas delas (15,4%) afirmaram ter se sentido constrangidas em algum momento, enquanto nove entrevistadas (69,2%) relataram não ter passado por essa experiência. Adicionalmente, uma resposta (3,85%) mencionou sentir-se diminuída por homens.

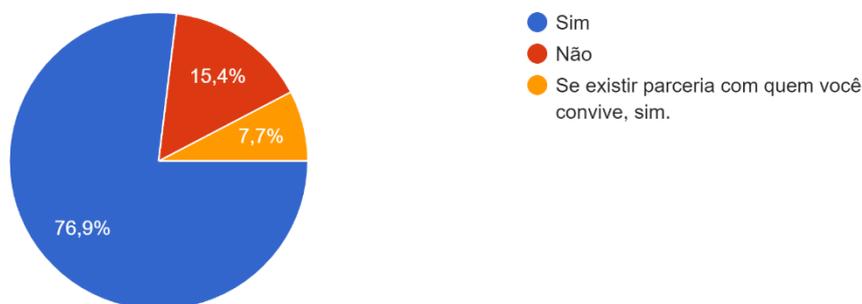
Um relato específico (3,85%) evidencia que, no início de sua atuação profissional, alguns profissionais, especialmente médicos, consideravam a enfermagem como submissa, demandando atendimento rápido, colocando o tempo deles como mais valioso que o das enfermeiras. Esse cenário ainda se perpetua em alguns casos. Esses achados destacam a relevância de investigar os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança, especialmente em ambientes com estereótipos de gênero inerentes, fornecendo subsídios essenciais para a promoção da igualdade e respeito no contexto profissional.

A ocorrência de situações de constrangimento e diminuição no ambiente profissional é um tema amplamente discutido na literatura sobre diversidade de gênero e liderança. Eagly e Carli (2007, p. 63), analisam que 'as barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes, apontam que as mulheres líderes muitas vezes enfrentam preconceitos sutis e microagressões que podem minar sua autoridade e impactar negativamente sua confiança e influência no ambiente de trabalho'. Além disso, Rosette e Tost (2010, p. 222), exploram a dinâmica de gênero nas interações de liderança, destacam como 'estereótipos de gênero podem influenciar percepções e tratamentos diferenciados em contextos profissionais'.

O relato específico mencionado no texto evidencia a persistência de estereótipos de gênero arraigados, que impactam a maneira como as mulheres são percebidas e valorizadas no contexto profissional. Essa situação está alinhada com as discussões de Bruckmüller e Branscombe (2010), que exploram como as normas culturais podem moldar as percepções sobre as competências e habilidades de homens e mulheres em posições de liderança.

Diante desses achados, é evidente a necessidade de se promover uma cultura organizacional mais inclusiva e sensível às questões de gênero. A investigação aprofundada dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, especialmente em ambientes com estereótipos de gênero incrustados, é crucial para a promoção da igualdade e do respeito no contexto profissional. Tais reflexões e *insights*, baseados em evidências empíricas e teóricas, fornecem subsídios essenciais para a implementação de políticas e práticas que visam criar um ambiente de trabalho mais equitativo e justo.

Gráfico 06: Vida familiar e cargos de liderança



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

De acordo com o Gráfico 06 a partir da pergunta sobre a possibilidade de se dedicar a um cargo de liderança sem renunciar à vida familiar apresentam perspectivas interessantes. A maioria das entrevistadas, dez respostas (76,9%), acredita ser possível conciliar a vida familiar com a responsabilidade de liderança.

Diversos autores têm enfatizado a possibilidade de conciliar a vida familiar com a responsabilidade de liderança. Segundo Greenhaus e Powell (2006, p. 72), “é cada vez mais reconhecido que um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é alcançável, inclusive para líderes”. Além disso, Kossek e Lambert (2005, p. 3) argumentam que, “com o avanço das práticas de flexibilidade no trabalho e a adoção

de políticas de apoio à família pelas organizações, os líderes podem desempenhar seus papéis profissionais com sucesso, ao mesmo tempo que mantêm um compromisso satisfatório com suas responsabilidades familiares”. Essas perspectivas indicam que a conciliação entre vida familiar e liderança é viável e pode ser promovida por meio de estratégias organizacionais e individuais adequadas. No entanto, é importante notar que duas respostas (15,4%) expressaram uma visão contrária, indicando que tal conciliação pode ser desafiadora. Conforme argumentado por Friedman (2014), renomado autor e professor na Wharton School da Universidade da Pensilvânia, a busca pela harmonia entre vida pessoal e profissional desempenha um papel fundamental no êxito das lideranças. Friedman argumenta que a integração eficaz da vida familiar e das responsabilidades profissionais requer a adoção de estratégias personalizadas que reconheçam as necessidades individuais e a flexibilidade organizacional. Essa perspectiva reforça a importância de abordagens adaptativas para enfrentar os desafios inerentes à conciliação de papéis de liderança com a vida familiar.

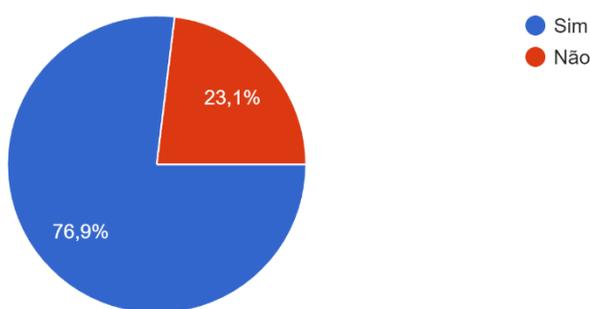
Uma resposta (7,7%) enfatiza a importância de uma parceria sólida com aqueles com quem convivem para viabilizar essa conciliação. Esses resultados evidenciam a relevância de considerar políticas e práticas que fomentem a harmonização entre a vida profissional e familiar, contribuindo para o bem-estar e efetividade das mulheres em cargos de liderança.

A análise dos resultados apresentados no Gráfico 06, que aborda a perspectiva sobre a possibilidade de se dedicar a um cargo de liderança sem renunciar à vida familiar, suscita a necessidade de uma discussão embasada em diversos autores que têm abordado a conciliação entre vida profissional e familiar, especialmente no contexto de liderança feminina. Dentre esses autores, destaca-se a contribuição de Ann H. Huffman, que examinou a relação entre os papéis familiares e a ascensão de mulheres em posições de liderança (HUFFMAN, 2002). Além disso, a teoria do enriquecimento da fronteira trabalho-família de Greenhaus e Powell (2006) oferece *insights* valiosos para compreender a interação entre os domínios profissional e familiar, ressaltando a importância da gestão eficaz desses papéis para a satisfação e desempenho das mulheres em posições de liderança. Por outro lado, a obra de Susan Lewis (2001) sobre equilíbrio entre trabalho e família enriquece a discussão ao

abordar as estratégias e desafios enfrentados pelas mulheres que buscam integrar com sucesso suas responsabilidades de liderança com as demandas familiares.

No entanto, para além das perspectivas individuais, o relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre as barreiras inconscientes de gênero no ambiente de trabalho (2018) contribui para a análise dos resultados do Gráfico 06. A compreensão das barreiras estruturais e culturais que podem afetar a conciliação entre vida profissional e familiar para as mulheres em posições de liderança é fundamental para a formulação de políticas e práticas que efetivamente promovam a harmonização desses dois domínios.

Gráfico 07: Maternidade no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

A análise das percepções dos entrevistados sobre as desvantagens enfrentadas pelas mulheres no ambiente profissional proporciona uma compreensão mais profunda das questões de gênero e maternidade no mercado de trabalho. Os resultados indicam que a maioria expressiva, representada por dez respostas (76,9%), reconhece a existência de desafios relacionados à maternidade e à questão de gênero que afetam a progressão das carreiras femininas. Esse achado ressalta a persistência das barreiras que podem limitar a ascensão profissional das mulheres e sublinha a necessidade contínua de ações para promover a igualdade e eliminar tais obstáculos.

É notável, porém, que três respostas (23,1%) adotaram uma perspectiva contrária, indicando que há uma parcela que não percebe esses fatores como prejudiciais para a atuação das mulheres no cenário laboral. Essa divergência de opiniões destaca a complexidade das percepções sobre as desvantagens de gênero

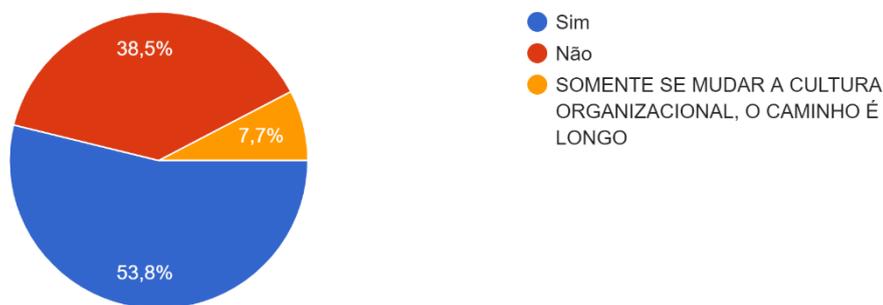
e maternidade, possivelmente influenciada por experiências individuais e contextos específicos. Essa análise mais abrangente contribui para um entendimento mais completo do panorama da discriminação de gênero e maternidade no mercado de trabalho, ressaltando a necessidade de abordagens políticas e organizacionais que promovam a equidade e valorizem a contribuição das mulheres no ambiente profissional.

A constatação de que a maioria dos respondentes reconhece a existência de desafios relacionados à maternidade e à questão de gênero que afetam a progressão das carreiras femininas corrobora com discussões de autoras como Bruschini (2007), que enfocam os obstáculos enfrentados pelas mulheres em suas trajetórias profissionais devido à sobrecarga de responsabilidades familiares não compartilhadas equitativamente.

Por outro lado, as respostas que adotaram uma perspectiva contrária, indicando que há uma parcela que não percebe esses fatores como prejudiciais, podem ser analisadas à luz das teorias de Eagly e Carli (2007), que exploram a existência de estereótipos de gênero profundos na sociedade e que podem influenciar percepções individuais sobre a relação entre maternidade e carreira. A divergência de opiniões destacada no estudo ressalta a complexidade das percepções sobre as desvantagens de gênero e maternidade, possivelmente moldadas por experiências individuais e contextos específicos. Autores como Ibarra (1993) e Williams e O'Reilly (1998) discutem como as normas culturais e estruturas organizacionais podem contribuir para diferentes perspectivas sobre a relação entre gênero, maternidade e carreira.

Dessa forma, a análise dos resultados apresentados sobre as desvantagens enfrentadas pelas mulheres no ambiente profissional se alinha a debates conduzidos por diversos autores, destacando a importância de abordagens políticas e organizacionais que promovam a equidade de gênero, valorizando a contribuição das mulheres e eliminando os obstáculos que limitam sua ascensão profissional.

Gráfico 08: Percepção sobre igualdade salarial



Fonte: Elaborado pelos autores baseado no questionário aplicado (2023)

A análise das percepções coletadas acerca da possibilidade de igualdade em cargos e remunerações no contexto organizacional revela uma complexa interação de visões e crenças. A constatação de que sete respondentes (53,8%) acreditam na viabilidade dessa igualdade sugere um otimismo e um reconhecimento crescente da importância da equidade de gênero nas organizações. Por outro lado, a expressão de ceticismo por cinco entrevistadas (38,5%) destaca a persistência de desafios e obstáculos percebidos que podem estar limitando a concretização desse objetivo.

A visão representada por uma entrevistada (7,7%) destaca a necessidade de uma mudança profunda na cultura organizacional, ecoa discussões acadêmicas sobre a transformação estrutural necessária para alcançar a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Essa perspectiva ressalta que, embora progressos tenham sido feitos, uma mudança sistêmica é essencial para eliminar as barreiras persistentes e institucionais que podem perpetuar a desigualdade.

A análise desses resultados enfatiza a relevância contínua da discussão sobre a equidade de gênero no ambiente de trabalho e destaca a necessidade de implementação de políticas efetivas para promover a igualdade de oportunidades e remunerações, impulsionando a construção de um ambiente mais inclusivo e justo.

A discussão dos resultados obtidos nas percepções sobre igualdade de gênero no contexto organizacional pode ser enriquecida por meio da análise de diversos autores que abordam questões relacionadas à equidade e transformação no ambiente de trabalho. As perspectivas expressas pelos entrevistados se alinham a debates acadêmicos que destacam a complexidade das dinâmicas de gênero nas organizações.

A constatação de que uma parte significativa dos respondentes acredita na viabilidade da igualdade de gênero reflete um otimismo crescente e um reconhecimento da importância da equidade nas organizações. Nesse contexto, autoras como Eagly e Carli (2007) discutem como as mudanças nas percepções de gênero podem influenciar a representatividade e os papéis de liderança das mulheres.

Por outro lado, a expressão de ceticismo por parte das entrevistadas ressalta a persistência de desafios que podem limitar a concretização da igualdade. Autoras como Ibarra (1993) e Williams e O'Reilly (1998) exploram a necessidade de transformações sistêmicas e culturais para eliminar barreiras de gênero no ambiente de trabalho.

A visão de que uma mudança profunda na cultura organizacional é essencial para alcançar a igualdade de gênero reflete discussões acadêmicas sobre a transformação estrutural necessária para eliminar desigualdades persistentes. Autores como Chin et al. (2017) destacam a importância de abordagens adaptativas para promover a resiliência e a equidade no ambiente profissional.

Em síntese, a análise dos resultados apresentados sobre a equidade de gênero no ambiente de trabalho se alinha a debates conduzidos por diversos autores, enfatizando a necessidade de transformações profundas e políticas efetivas para promover a igualdade de oportunidades e remunerações, contribuindo para a construção de um ambiente mais inclusivo e justo.

É importante apresentar as percepções das participantes quando questionadas sobre as sugestões de contribuições para a igualdade de gênero no ambiente de trabalho, especialmente para equidade salarial e de oportunidades de assumir cargos de liderança. Nesse sentido, destaca-se o posicionamento de uma das entrevistadas (participante 02) ao pontuar acerca da importância de contar com o apoio decisivo de uma figura dentro da empresa que valorize e apoie as mulheres, garantindo tratativas ágeis e eficazes para suas demandas, seja dos colaboradores ou clientes, conforme a seguir:

No meu ponto de vista, na empresa sempre tem que ter uma pessoa que apoie nós mulheres, com rapidez e eficácia. Assim, dependendo do que se trata, não esperaria por tanto tempo para ter uma tratativa do que a pessoa, colaborador ou cliente precisa (Participante 02).

Outra entrevistada (participante 08) mencionou sobre a visão estereotipada da mulher como sexo frágil, o que acaba por dificultar o acesso a cargos de alta liderança.

Ela aponta que as mulheres que almejam tais posições muitas vezes precisam renunciar a aspectos importantes de suas vidas pessoais, como família e filhos, para serem vistas como fortes. Além disso, destacou sua percepção de falta de valorização dos resultados alcançados pelas mulheres e ressaltou a preocupante diferença salarial ainda presente no mercado de trabalho. Como apresentado abaixo:

Acredito que a mulher é vista como sexo frágil e por isso não chega facilmente aos cargos de alta liderança. As que chegam precisam renunciar a muito tempo com a família e filhos para ser vista como forte. Não vejo que há uma valorização pelos nossos resultados, mas acredito que um dia isso poderá ser mudado. O que também me incomoda é a diferença salarial que nós impõem (Participante 08).

Ressalta-se também a perspectiva da entrevista (participante 11) no que concerne a importância de introduzir uma gestão humanizada, aliada ao endomarketing, com uma abordagem genuína da diversidade e pluralidade. Ela considera esse como o primeiro passo crucial para promover mudanças significativas no ambiente de trabalho. Segundo o relato a seguir:

O primeiro passo é as empresas introduzirem uma gestão humanizada e aliada ao endomarketing, introduzir genuinamente a questão da diversidade e pluralidade (Participante 11).

O empoderamento das mulheres também emergiu da participante 09 como uma recomendação essencial para alcançar a igualdade de gênero no ambiente profissional. A participação mais ativa em discussões e lutas pela igualdade de direitos é vista como uma poderosa ferramenta para fortalecer a presença feminina em todas as esferas do trabalho. Na visão da participante 09:

Mais empoderamento das mulheres, procurando ter maior participação em discussões na luta pela igualdade de direitos.

Por fim, a voz de outra entrevistada (participante 13) trouxe à tona a relevância de políticas públicas e leis como fundamentais para garantir a igualdade de gênero em todas as áreas da sociedade, incluindo o ambiente de trabalho. Essas diretrizes são vistas como alicerces cruciais para impulsionar a transformação almejada. Conforme a seguir:

Políticas públicas e leis que visam garantir a igualdade de gênero em todos os âmbitos (Participante 13).

Essas vozes femininas mostram a diversidade de perspectivas e a complexidade do caminho para a igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Através do compartilhamento dessas experiências e ideias, a sociedade é convidada a refletir sobre os desafios e, juntos, buscar soluções para tornar o cenário profissional mais inclusivo, justo e igualitário para todas as mulheres.

Tais resultados fornecem um panorama significativo para a discussão do tema proposto neste trabalho, permitindo uma análise mais abrangente dos desafios, estratégias e mudanças observadas no contexto das mulheres ocupando cargos de liderança. As informações coletadas nas respostas ao questionário enriquecem a compreensão dos impactos da presença feminina na liderança e contribuem para a promoção de uma maior igualdade de gênero e diversidade nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise abrangente realizada no presente estudo sobre o tema "Mulheres nos Cargos de Liderança das Organizações Contemporâneas: desafios, enfrentamentos e possibilidades", é possível traçar considerações que destacam a relevância e complexidade da inserção e ascensão das mulheres em posições de liderança nas organizações atuais. Os objetivos propostos foram atingidos mediante uma abordagem metodológica que incluiu pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, via questionário, permitindo uma compreensão ampla e aprofundada dos fatores que influenciam a trajetória profissional das mulheres.

Ao contextualizar a crescente participação da mulher no mundo corporativo, constatamos a importância das transformações sociais e culturais que têm possibilitado uma maior presença feminina no cenário profissional. As facilidades e dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao buscar e manter cargos de liderança revelaram obstáculos que vão desde estereótipos de gênero arraigados até a necessidade de equilibrar múltiplos papéis. As características e estilos de liderança das mulheres foram explorados, destacando-se suas habilidades interpessoais e de gestão de conflitos, que podem contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo.

A análise da possível influência da desigualdade salarial na motivação das mulheres em busca de cargos superiores revelou um cenário complexo, em que a disparidade salarial pode ser um fator desmotivador, porém não é o único determinante. Além disso, a abordagem da maternidade como um possível entrave ao acesso aos cargos de liderança revelou a necessidade de políticas organizacionais que apoiem a conciliação entre vida profissional e familiar.

É importante reconhecer que este estudo representa uma abordagem pontual em meio a um campo vasto e em constante evolução. Outros pesquisadores podem explorar diferentes perspectivas e aspectos, contribuindo para a construção de um panorama mais completo e detalhado sobre a atuação das mulheres em cargos de liderança. A busca pela igualdade de gênero e a valorização das mulheres nas organizações é uma jornada contínua, que exige a colaboração de diversos atores sociais e a implementação de políticas e práticas que promovam a equidade e a inclusão. Nesse sentido, este estudo oferece contribuições relevantes e serve como

base para futuras investigações e ações em prol da valorização e crescimento das mulheres nas posições de liderança das organizações contemporâneas

REFERÊNCIAS

ACKER, J. **Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations.** Gender & Society, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

AGENDOR. **Liderança feminina: dados + desafios + exemplos de sucesso.** Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/lideranca-feminina/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ALMEIDA, A. et al. **A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero do exercício de cargos de liderança sob o contexto provocado pela pandemia da Covid-19.** Florianópolis: UFSC, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/228390>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ANDRADE, L. C.; SILVA, A. C. **Maquiagem e empoderamento feminino: um estudo exploratório sobre a relação entre o uso de maquiagem e o empoderamento das mulheres no contexto empresarial.** Revista de Administração da UNIMEP, v. 17, n. 3, p. 1-25, 2019.

APREPRO. **Liderança Feminina O papel da mulher na gestão organizacional.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10., 2020, Online. Anais [...]. Online: Aprepro, 2020. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_171032_5f9c77349e5b6.pdf. Acesso em: 19 ago. 2023.

ARAÚJO, A. C. de; SILVA, M. A. da; SILVA, M. C. da; SILVA, M. C. da. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na gestão pública brasileira.** Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 4, p. 1006-1018, 2019.

ARAÚJO, A. C.; OLIVEIRA, M. L. **Desafios da liderança feminina no contexto da pandemia de Covid-19: uma análise a partir da perspectiva de gênero.** Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 8, n. 1, p. 1-25, 2020.

ARAÚJO, A. L. et al. **Equidade de gênero na educação e nas ciências: novos desafios e perspectivas.** Ciência & Educação, Bauru, v. 25, n. 1, p. 15-28, jan./mar. 2019.

ARBACHE, Ana Paula. **Liderança feminina nas empresas: importância e desafios.** FIA Business School, 08 mar. 2021. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-feminina-nas-empresas/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BALULA, A. **LIDERANÇA E MATERNIDADE ARTIGO ORIGINAL.** Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108857/2/230981.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BARREIRAS, A. et al. **Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil.** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 28, n. 1, e59687, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/FD9sRqs7L8PpsMYftwH6Bvw/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BERDAHL, J. L.; MOON, S. H. **Workplace mistreatment of middle class workers based on sex, parenthood, and caregiving.** Journal of Social Issues, v. 69, n. 2, p. 341-366, 2013.

BERTH, J. **Para entender o empoderamento.** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 1-24, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/M5KvPKsnyCkHf5F7rQJ83hN/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BLAIR-LOY, M. **Competing devotions: career and family among women executives.** Cambridge: Harvard University Press, 2003.

BLAU, F. D.; KAHN, L. M. **The gender pay gap: have women gone as far as they can?** Academy of Management Perspectives, v. 21, n. 1, p. 7-23, 2007.

BRUCKMÜLLER, S.; BRANSCOMBE, N. **How women end up on the “glass cliff”.** Harvard Business Review, v. 89, n. 1-2, p. 12-14, 2010.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 541-580, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYCJQvGnnFWWjcyWKQrc/?format=pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

BURKE, R. J.; VINNICOMBE, S. **Women on corporate boards of directors: challenges and opportunities.** In: BURKE, R. J.; MATTIS, M. C. (Eds.). Women on corporate boards of directors: international challenges and opportunities. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2000. p. 1-12.

CARREIRA E MATERNIDADE: como lideranças femininas em grandes empresas gerenciam os desafios da vida profissional e pessoal. Disponível em: <https://www.madeiratotal.com.br/carreira-e-maternidade-como-liderancas-femininas-em-grandes-empresas-gerenciam-os-desafios-da-vida-profissional-e-pessoal/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

CARVALHO, C.; BARBOSA, A. **Mulheres na liderança: desafios e oportunidades.** Revista de Administração da UFSM, v. 13, n. 4, p. 757-774, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/37596>. Acesso em: 19 ago. 2023.

CATALYST. **The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity.** New York: Catalyst, 2004.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOPES, Eduardo Henrique Diniz; MACIEL, Ricardo Luiz Menezes da Silva. **A influência da liderança feminina no comportamento das subordinadas.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 25, n. 3, p. 1-18, maio/jun. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/4xG8w4gT6n9yqjvJbGnB7ZP/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

CHIN, J. L.; DESORMEAUX, L.; SAWHNEY, R. **Leadership development and succession: Contrasting women of color and white women.** In: CHIN, J. L.; SÁNCHEZ-HUCLES, J.; TRIMBLE, J. E. Diversity and leadership. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

CHIN, J. L.; SANCHEZ-HUCLES, J.; SKATTUM, L.; WRIGHT, C. **Mulheres e liderança: transformando visões e vozes diversas**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.

CHIN, J.; DESORMEAUX, L.; SAWYER, K. **Making way for paradigms of diversity leadership**. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, v. 69, n. 1, p. 49-71, 2017.

CONNELL, R. W. **Gênero em termos reais**. São Paulo: Nversos, 2009.

COUTINHO, L.; SILVA, S. **A diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil: uma análise a partir dos microdados da PNAD 2015**. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, v. 72, n. 4, p. 367-387, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbe/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

DAINEZE, M. **Liderança feminina: o que podemos aprender com outras mulheres**. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/marina-daineze-lideranca-feminina-o-que-podemos-aprender-com-outras-mulheres/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. **Role congruity theory of prejudice toward female leaders**. Psychological Review, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. **Mulheres e o labirinto da liderança**. Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, set. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FARIA, A.; FERREIRA, M. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública brasileira**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FISCHER, B. et al. **Factors influencing the persistence of women in science careers in Brazil: an exploratory study with physicists and chemists from São Paulo State University (UNESP)**. Ciência & Educação, Bauru, v. 20, n. 1, p. 53-70, jan./mar. 2014.

FISCHER, R. M. **Mulheres empreendedoras: motivos e dificuldades para a abertura do próprio negócio**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 14, n. 43, p. 178-195, abr./jun. 2012.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Gender Gap Report 2020**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2020>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Gender Gap Report 2022**. Genebra, 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FRIEDMAN, S. **Leading the life you want: Skills for integrating work and life**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL; GRANT THORNTON. **Pesquisa Mulheres na Liderança 2019**. Disponível em: https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/pesquisa_mulheres_na_lideranca_2019.pdf. Acesso em: 19 ago. 2023.

GAMA, M. D. **Liderança feminina: o que podemos aprender com outras mulheres**. Forbes, 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-collab/2021/03/marina-daineze-lideranca-feminina-o-que-podemos-aprender-com-outras-mulheres/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

GAMA, R.; GAMA, A. **Políticas públicas para a promoção da igualdade de gênero nas organizações: um estudo sobre o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça no Brasil**. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 5-27, jul./dez. 2019.

GOMES, E.; BARBOSA, A. **Mulheres na liderança: um estudo sobre os desafios enfrentados por executivas brasileiras**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 1, p. 162-176, 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/80869>. Acesso em: 19 ago. 2023.

GOMES, Rafael; LOPES, Marta Rovey de Souza. **A desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro: uma análise dos diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres**. Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 3, p. 615-629, jul./set. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512019000300615&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 ago. 2023.

GONZÁLEZ, M. C. **6 características que definem a liderança feminina**. Disponível em: <https://connectamericas.com/pt/content/6-caracter%C3%ADsticas-que-definem-lideran%C3%A7a-feminina?language=pt>. Acesso em: 19 ago. 2023.

GREENHAUS, J.; POWELL, G. **When work and family are allies: A theory of work-family enrichment**. Academy of Management Review, v. 31, n. 1, p. 72-92, 2006.

HEWLETT, S. A.; MARSHALL, M.; SHERBIN, L. **How diversity can drive innovation**. Harvard Business Review, v. 91, n. 12, p. 69-76, 2013.

HUFFMAN, A. H. **Benefits of multiple roles for managerial women**. Academy of Management Journal, v. 45, n. 2, p. 106-117, 2002.

IBARRA, H. **Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework**. Academy of Management Review, v. 18, n. 1, p. 56-87, 1993.

IBARRA, H.; HUNTER, M. **How leaders create and use networks**. Harvard Business Review, v. 85, n. 1, p. 40-47, 2007.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2020**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101743.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

JACKMAN, M. R.; JACKMAN, R. W. **An interpretation of the relation between objective and subjective social status**. American Sociological Review, v. 48, n. 5, p. 569-582, 1983.

JACKSON, S. E. **Managing human resources through strategic partnerships**. 10. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2009.

JOHNSON, S. K.; HELGESEN, S. **How women rise: break the 12 habits holding you back from your next raise, promotion, or job**. Boston: Hachette Books, 2018.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/xyHkcfZMK8T9RcHbGkLWjNM/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

KOSSEK, E.; LAMBERT, S. **Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.

LANFORD, A. G. **Glass ceiling or glass escalator? Career advancement of women and men in US academic libraries**. Library Management, v. 30, n. 1/2, p. 13-28, 2009.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. (Texto para Discussão, n. 826).

LEITE, M. P. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

LEWIS, S. **Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?** Women in Management Review, v. 16, n. 1, p. 21-29, 2001.

MAC DOWELL, Maria Cristina; CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo; GOUVÊA, Maria Aparecida. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública do executivo brasileiro**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 1-17, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MACHADO, A. L. et al. **Equidade de gênero na educação e nas ciências: novos desafios e perspectivas**. Ciência & Educação, Bauru, v. 25, n. 1, p. 15-28, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/jgB4hTT5v4S8q5F9kcPLVMn/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MARTINS, A. C.; SANTOS, E. M.; FERREIRA, M. C. **Maternidade e carreira: desafios e estratégias de conciliação para mulheres executivas.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 18, n. 1, p. 148-156, 2018.

MCKINSEY. **Women in the Workplace 2021.** Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MEYERSON, D. E.; FLETCHER, J. K. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling.** Harvard Business Review, v. 78, n. 1, p. 126-136, jan./fev. 2000.

MICHAEL PAGE. **Mulheres na Liderança: A Importância da Diversidade de Gênero nas Empresas.** Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br/advice/lideranca-e-gestao/integracao-e-engajamento/mulheres-na-lideranca-a-importancia-da-diversidade-de-genero-nas-empresas>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MONIZ, R. **O que a liderança tem em comum com a maternidade?** Disponível em: <http://rosamoniz.com/2019/03/08/o-que-a-lideranca-tem-em-comum-com-a-maternidade/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

MULHERES NA LIDERANÇA: onde a maternidade e a carreira se cruzam. Disponível em: <https://jornalempresasenegocios.com.br/artigos/mulheres-na-lideranca-onde-a-maternidade-e-a-carreira-se-cruzam/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

OAKLEY, J. G. **Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs.** Journal of Business Ethics, v. 27, n. 4, p. 321-334, 2010.

OLIVEIRA, A. C.; FERNANDES, M. A.; FRANCO, M. A. **Liderança feminina: prazer e sofrimento no trabalho.** Revista de Administração da UFSM, v. 10, n. 4, p. 657-674, 2017.

OLIVEIRA, E. dos S. (Org.). **Mulheres do Brasil: história, cultura e política.** Brasília: CAPES, 2019. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/704803/2/Mulheres%20do%20Brasil.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ONU MULHERES. **Empresas – ONU Mulheres. 2019.** Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace.** Genebra: OIT, 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_dialogue/—act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf. Acesso em: 19 ago. 2023.

PENIDO, M. L. M. **Diferenças de gênero e discriminação no trabalho: uma análise psicossocial.** In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2006.

RECCHIA, A. **Liderança: conceitos e aplicações nas organizações públicas e privadas**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROBERT HALF. **Liderança feminina: como desenvolvê-la**. Robert Half, 08 mar. 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/lideranca-feminina-nas-organizacoes-7-acoes-que-ajudam-desenvolve-la-rc>. Acesso em: 19 ago. 2023.

ROSETTE, A.; TOST, L. **Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders**. *Journal of Applied Psychology*, v. 95, n. 2, p. 221-235, 2010.

SÁ, M. F.; SILVA, R. L. **Liderança feminina nas organizações públicas: um estudo sobre a percepção das servidoras públicas federais do estado do Rio Grande do Norte**. *Revista de Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 4, p. 1-18, 2019.

SANDBERG, S. **Faça Acontecer: Mulheres, Trabalho e a Vontade de Liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANDERS, M.; HUITZINGA, L.; ENGELHARDT, A. **The power of perception: leadership, emotional intelligence and the gender divide**. New York: Morgan James Publishing, 2018.

SANTOS, A. C.; SILVA, A. B. **Barreiras à ascensão das mulheres em cargos de liderança: um estudo comparativo entre organizações públicas e privadas no Brasil**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 52, n. 6, p. 1123-1144, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4Xw3JxZ7n7Qy9G3Yz4mLWjH/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SANTOS, A. C.; SILVA, M. A. **Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Ceará**. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 1, p. 1-24, 2021.

SANTOS, M. A. dos S. O.; MELO, M. C. O. L. **Mulheres em cargos gerenciais: desafios para conciliar carreira e família**. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 364-371, set./dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/7cd8N3gGpDGwr6bDGBhnnQp/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SANTOS, R. A. dos. **Liderança feminina: desafios e importância**. *Carreiras - Serasa Experian*, 8 jun. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/carreiras/blog-carreiras/lideranca-feminina/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SILVA, A. L.; SANTOS, J. A.; SILVA, M. R. **Mulheres em cargos de liderança: desafios e oportunidades no contexto organizacional brasileiro**. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 20, n. 1, p. 2177-9593, 2019.

SILVA, Ana Paula; RIOS-NETO, Eduardo Luiz Gonçalves. **Diferencial de salários entre homens e mulheres no Brasil: uma análise de decomposição para os censos demográficos de 1991 e 2000.** Revista Brasileira de Estudos de População, v. 23, n. 1, p. 43-65, jan./jun. 2006.

SILVA, J. C.; et al. **Programas de mentoria e desenvolvimento de liderança para mulheres nas organizações: uma revisão integrativa da literatura.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 22, n. 1, p. 1-16, 2021.

SILVA, Maria Aparecida. **Feminismos e diversidade: desafios para a educação.** Revista Brasileira de Educação, v. 23, e230010, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100201&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 ago. 2023.

SILVA, R. **O papel da liderança feminina nas importantes inovações do mercado.** Disponível em: <https://consumidormoderno.com.br/2021/06/11/lideranca-feminina-inovacoes/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SOUZA, Ana Paula. **Liderança feminina: 8 brasileiras que são líderes de sucesso.** G4 Educação, 2020. Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/lideranca-feminina>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SOUZA, J. M.; SILVA, R. C.; LIMA, T. C. **Diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil: uma análise por setor econômico no período de 2012 a 2018.** Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos, v. 14, n. 3, p. 487-506, 2020.

SOUZA, Livia B. et al. **Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões.** Paidéia (Ribeirão Preto), Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, p. 9-20, jan./abr. 2007.

THOMPSON, L. **Mulheres na liderança: o papel do ativismo feminista na América Latina.** Cadernos de Estudos Sociais e Políticos, v. 9, n. 18, p. 51-72, jul./dez. 2019.

TICKET. **Diversidade de gênero no trabalho: benefícios e melhores práticas para empresas.** Disponível em: <https://www.ticket.com.br/blog/diversidade-de-genero-no-trabalho/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

TRIÑANES, M.; ARRUDA, S. **Compreendendo o Processo de Inclusão Escolar no Brasil: uma Revisão da Literatura entre 2005-2015.** Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v. 23, n. 1, p. 113-128, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/5QWT88nTKPL4VMLSGRG7dSM/>. Acesso em: 19 ago. 2023.

WILLIAMS, K. Y.; O'REILLY III, C. A. **Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research.** Research in Organizational Behavior, v. 20, p. 77-140, 1998.

APÊNDICE A

1) Na sua opinião homens e mulheres têm as mesmas oportunidades e condições na carreira profissional nos ambientes organizacionais? Comente.

Sim

Não

2) Você acredita que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para chegar a cargos de liderança? Comente.

Sim

Não

3) Para você, quais são as principais diferenças no estilo de liderança feminino e masculino?

A mulher tem uma comunicação considerada mais eficaz

A mulher apresenta uma característica de mais paciência e empatia com os liderados

A mulher se desenvolve e se adapta melhor com as equipes diversificadas no cotidiano das empresas

A mulher se apresenta com mais facilidade para atuar com resiliência e se sai melhor na gestão de conflitos

4) Na sua concepção, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam ao ocupar um cargo de liderança?

Machismo em relação a mulheres no cargo de liderança

Maternidade

Diferença salarial entre homens e mulheres

5) Você já vivenciou algum tipo de situação em que, pelo fato de ocupar um cargo de liderança, tenha se sentido constrangida de alguma forma? Comente.

Sim

Não

6) Você considera possível se dedicar a um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar? Comente.

Sim

Não

7) Na sua percepção, a mulher é prejudicada no mercado de trabalho pelo fato da maternidade e de gênero? Comente.

Sim

Não

8) Na sociedade atual, na sua visão, você acredita que ainda teremos uma igualdade em cargos e remunerações dentro do ambiente organizacional? Comente.

Sim

Não

9) O que você sugere para contribuir para a igualdade de gênero no ambiente de trabalho, especialmente para equidade salarial e de oportunidades de assumir cargos de liderança?