**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL**

**SÃO PAULO**

**“DOM PAULO E VARISTO ARNS”**

**BIANCA HILARIO SCHMIDT RA 1370642211003**

**EMILLY ABADE TRINDADE RA 1370642211034**

**YASMIM ALVES DA SILVA RA 1370642211025**

# LIDERANÇA FEMININA E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

**São Paulo**

**2024**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL**
**SÃO PAULO**
**“DOM PAULO EVARISTO ARNS”**

**BIANCA HILARIO SCHMIDT RA 1370642211003**
**EMILLY ABADE TRINDADE RA 1370642211034**
**YASMIM ALVES DA SILVA RA 1370642211025**

# LIDERANÇA FEMININA E OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - São Paulo - “Dom Paulo Evaristo Arns”, como exigência parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.
Orientador: Prof. Me: Glauco Roberto Pereira Silva

**São Paulo**
**2024**

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**
**Elaborada Pela Biblioteca da Fatec Zona Sul**

Schmidt, Bianca Hilario

**S349** **Liderança feminina e os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo**. / Bianca Hilario Schmidt, Emilly Abade Trindade, Yasmim Alves da Silva. – São Paulo: Fatec Zona Sul, 2024.

**40f.**

**Incluir: Gráficos, Tabelas**

**Orientador (a):** Prof. Me. Glauco Roberto Pereira Silva

Trabalho de Conclusão de Curso Tecnólogo em Gestão Empresarial. – Faculdade de Tecnologia Zona Sul "Dom Paulo Evaristo Arns".

**Palavras Chaves: 1.** Gênero **2.** Equidade **3.** Liderança

**4.** Gestão Empresarial **I. Titulo**

**CDD 658.314**

**Informações Fornecida pelos Autores**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA ZONA SUL
SÃO PAULO
“DOM PAULO EVARISTO ARNS”

BIANCA HILARIO SCHMIDT RA1370642211003
EMILLY ABADE TRINDADE RA 1370642211034
YASMIM ALVES DA SILVA RA 1370642211025

# LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Trabalho de Graduação Aprovado em ___/____/____

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador Prof. Mestre. Glauco Roberto Pereira Silva
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Prof.ª Dra. Daniela M. Garzaro 1
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

---

Prof. Renato Henrique Luz 2
Faculdade de Tecnologia da Zona Sul - Dom Paulo Evaristo Arns

## Dedicatória

Este trabalho é dedicado às mulheres que aspiram a posições de liderança nas organizações, reconhecendo sua coragem e determinação em superar barreiras e construir um futuro mais igualitário. Também é destinado aos futuros tecnólogos em Gestão Empresarial, que, com visão e comprometimento, irão promover melhorias organizacionais voltadas à redução das desigualdades de oportunidades entre os gêneros, contribuindo para um mercado mais justo e inclusivo.

**Agradecimentos**

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, por nos conceder saúde, força e sabedoria ao longo desta jornada. Nosso sincero reconhecimento ao nosso orientador, Prof. Me. Glauco Roberto Pereira Silva, por seu apoio, paciência e valiosas orientações, essenciais para a concretização deste trabalho. Estendemos nossa gratidão aos professores e à Fatec Zona Sul, que, ao longo do curso, compartilharam conhecimento e inspiração, contribuindo significativamente para nosso crescimento acadêmico e pessoal. Agradecemos de coração às nossas mães, pelo amor incondicional, dedicação e por serem nosso alicerce em todos os momentos, e aos nossos familiares, pelo incentivo, compreensão e suporte imprescindíveis nesta caminhada. Nosso profundo agradecimento a todos que, de alguma forma, fizeram parte desta conquista.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso aborda os desafios que as mulheres enfrentam no ambiente corporativo, especialmente em relação à liderança. A pesquisa destaca a importância de as empresas implementarem métodos e técnicas que tornem o ambiente organizacional acolhedor e justo, permitindo que as mulheres desenvolvam plenamente suas competências. Para uma gestão eficaz, defende-se que os cargos de alta liderança sejam ocupados por indivíduos que possuam o que se denomina CHA: conhecimento, habilidade e atitude. Por meio de uma pesquisa de campo, este trabalho analisa a participação feminina na gestão e busca evidenciar as questões de gênero nas organizações, com o objetivo de romper barreiras que limitam a presença de mulheres em cargos de liderança e na alta gestão. Assim, o principal objetivo é analisar os desafios enfrentados por elas no ambiente corporativo e propor métodos que promovam uma melhoria contínua na liderança feminina.



**Palavras-chave:** Mulheres no ambiente corporativo; Liderança feminina; Gestão organizacional; Igualdade de oportunidades.

## ABSTRACT

This graduation thesis addresses the challenges women face in the corporate environment, particularly regarding leadership. The research emphasizes the importance of companies implementing methods and techniques to create an inclusive and equitable organizational climate, allowing women to fully develop their competencies. It argues that effective management requires high leadership positions to be occupied by individuals with what is known as CHA: knowledge, skills, and attitude. Through field research, this work analyzes female participation in management and aims to highlight gender issues within organizations, striving to break down barriers that limit women's presence in leadership and upper management roles. The primary objective is to analyze the challenges faced by women in the corporate world and propose methods that promote continuous improvement in female leadership, contributing to greater equity in the workplace.



**Key words:** Women in the corporate environment; Female leadership; Organizational management; Equal opportunities.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resumo dos Indicadores.....18

Tabela 2 - Pesquisa de campo .....23

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Área de ocupação ..... 25

Gráfico 2 - Faixa etária ..... 26

Gráfico 3 - Nível de ensino ..... 26

Gráfico 4 - Cargo de ocupação ..... 27

Gráfico 5 - Tempo de serviço ..... 27

Gráfico 6 - Oportunidades para a Liderança Feminina ..... 28

Gráfico 7 - Igualdade entre gêneros em Cargos de Liderança ..... 29

Gráfico 8 - Dupla jornada dificulta a ascensão para liderança ..... 29

Gráfico 9 - Desafios para alcançar posições de Liderança ..... 31

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO ..... 11
2 JUSTIFICATIVA ..... 12
3 OBJETIVO GERAL ..... 13
4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 14
5 METODOLOGIA ..... 15
6 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 16
6.1 Conceitos fundamentais de Liderança ..... 16
6.2 Liderança Feminina ..... 17
6.3 Contextualização histórica ..... 18
6.4 Problemas enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo ..... 20
6.5 Perfil do líder ..... 21
7 O AMBIENTE REAL ..... 23
7.1 Questões abordadas ..... 23
7.2 Resultados ..... 25
8 TÉCNICAS VOLTADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE PARA MULHERES ..... 32
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 34
REFERÊNCIAS ..... 35
APÊNDICE A - PESQUISA DE CAMPO ..... 38

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança feminina é algo que vem sendo discutido nas últimas décadas, no qual nos faz pensar e rever estratégias que possam proporcionar as mulheres mais oportunidades e igualdade no ambiente corporativo.

Para entender a Liderança Feminina abordando um modelo de gestão que proporcione organização, gerenciamento e, principalmente, a orientação dos funcionários na empresa, é necessário compreender e aplicar técnicas já existentes para o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com a visão da empresa. A importância desse alinhamento entre os interesses da empresa em paralelo dos funcionários, permite que o gestor compreenda o comportamento organizacional utilizando como estratégia a melhoria dos processos, produtos, serviços, e principalmente, no clima corporativo. Sua missão passar ser a busca por padrões conexos com o negócio.

Ao analisar a presença feminina nas organizações, nota-se uma proporção quase equilibrada entre homens e mulheres, porém ao analisar os dados de forma mais abrangente, percebe-se que os homens ocupam a maioria das posições de liderança, ao passo que as mulheres não.

Segundo Fischer (2002), todas as organizações dependem do desempenho humano para alcance do seu sucesso. Sendo assim, é necessário desenvolver e organizar um padrão de comportamento para gerenciamento de pessoas, proporcionando as mulheres equidade no ambiente corporativo.

Diante do exposto, este trabalho consiste numa análise da razão pela qual as mulheres estão inseridas no local de trabalho, mas lutam para progredir ao mesmo ritmo que os homens. Portanto, serão analisados os principais problemas enfrentados pelas mulheres e suas estratégias para resolvê-los.

## 2 JUSTIFICATIVA

Este projeto de trabalho de graduação justifica-se em apresentar a importância do desenvolvimento das mulheres na Gestão Empresarial, permitindo alcançar mais posições de liderança.

Ao apresentar uma análise sobre a participação das mulheres na gestão empresarial, busca-se tornar mais evidente a questão de gênero relacionada à liderança nas organizações de trabalho, a fim de colaborar com a ruptura de preceitos que limitam a participação feminina no cenário econômico-produtivo.

Portanto, para uma gestão eficaz, é essencial reconhecer e valorizar as capacidades dos liderados, criando um ambiente organizacional inclusivo e acolhedor, que ofereça oportunidades justas para o desenvolvimento das competências de todas as pessoas, onde os cargos de liderança venham ser ocupados por indivíduos que possuam conhecimento, habilidade e atitude. No caso das mulheres, essas qualidades não apenas são fundamentais para o sucesso individual, mas também são indispensáveis para a construção de uma liderança diversificada e inovadora, capaz de gerar resultados mais sólidos e sustentáveis para as organizações.

## 3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral este Projeto de Trabalho de Graduação é analisar os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo.

## 4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

• Expor os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo em busca de Liderança;

• Apresentar o perfil do líder, enfatizando que a liderança se trata de capacidade e não de gênero;

• Propor medidas que buscam a equidade dentro das organizações, considerando a dupla jordana das mulheres.

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa tem natureza básica, com o objetivo de expandir o conhecimento teórico sobre o fenômeno em questão. Diferente da pesquisa aplicada, que busca soluções práticas imediatas, a pesquisa básica foca no desenvolvimento de teorias e conceitos dentro de um campo de estudo específico, contribuindo para o avanço do saber acadêmico.

A abordagem adotada para o problema é quantitativa, baseando-se na coleta e análise de dados numéricos. Esse método permite a mensuração objetiva dos fenômenos, possibilitando a aplicação de técnicas estatísticas para testar hipóteses e identificar padrões e relações entre variáveis (CRESWELL, 2014).

Os objetivos desta pesquisa são exploratórios, uma vez que busca investigar um fenômeno pouco compreendido ou escassamente explorado na literatura. A pesquisa exploratória é indicada para gerar insights iniciais, identificar variáveis relevantes e formular hipóteses que possam ser aprofundadas em investigações futuras (GIL, 2008).

Os procedimentos de pesquisa empregados são predominantemente de caráter bibliográfico. A revisão da literatura abrange a análise de livros, artigos científicos e periódicos especializados. Este procedimento assegura uma base teórica sólida e atualizada, posicionando o estudo dentro do contexto acadêmico existente e permitindo a identificação de lacunas no conhecimento (LAKATOS; MARCONI, 2010).

# 6 REFERENCIAL TEÓRICO

## 6.1 Conceitos fundamentais de Liderança

Para compreender o papel das mulheres na liderança e proporcionar a equidade dentro da organização, é necessário abordar alguns conceitos de liderança, analisando que não se trata de gênero, e sim de competências que o indivíduo deve desempenhar no seu papel de líder.

Alves (2010, p. 49), aborda que “o exercício da liderança em um ambiente organizacional está inserido em um processo que requer e integra determinadas habilidades e competências do líder.”

Segundo Kouzes e Posner (2017, p.4), “A liderança não é algo predeterminado. Nem é a reserva privada de uma classe especial de homens e mulheres carismáticos. A liderança não é um gene.”

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), trata a mudança organizacional sendo “cada vez mais influenciado pelo líder, que exerce importante papel na construção de espaços nas organizações, na medida em que torna possível a facilitação das discussões e questionamento do grupo.”

Com finalidade de compreender a liderança, Maximiano (2015, p. 266) retrata que “A pessoa ou grupo que desempenha o papel de líder influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores.”

Como afirma Dahl (2021, p. 69), “Um líder servidor reconhece e aceita plenamente a responsabilidade de desenvolver, apoiar, capacitar e incentivar outras pessoas em seu caminho para servir e liderar.”

Chiavenato (2022, p. 14) relata que

> A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Os conceitos de liderança observados por cada um desses autores não se baseiam em estereótipos de gêneros, mas na capacidade que o indivíduo possui para executar a gestão com eficiência e eficácia. Ao compreender esses conceitos, é possível aplicar dentro das organizações ações que proporcionem às mulheres oportunidades de exercer seus papéis, conforme suas capacidades.

O papel feminino é crucial na análise de novas oportunidades, se destacando em situações de alta complexidade e riscos, de modo que a comunicação eficaz, compreensão, colaboração e comprometimento se destacam como característica de um bom líder.

As organizações para se manterem atualizadas e em níveis altos de competitividade, devem adotar medidas que atendam a necessidade contemporânea proporcionando aos seus colaboradores equidade nas oportunidades de crescimento acadêmico e profissional, preparando-os de maneira que todos dentro de seus limites possam alcançar seus objetivos alinhando-os com a empresa.

## 6.2 Liderança Feminina

Atualmente, o aumento do número de mulheres em cargos de liderança nas organizações é notável. Embora as pesquisas indiquem que as mulheres estão conquistando mais espaço nas empresas, tanto em termos de funcionários quanto em posições de chefia, a luta pela equidade em relação aos homens ainda está longe de ser concluída.

Ammerman e Groysberg (2023, p. 31) aborda que

> Os dados são claros: as mulheres começam a escassear à medida que a hierarquia corporativa sobe. Muitas daquelas que chegam quase ao topo não conseguem atingir o cargo de CEO ou funções semelhantes [...] enquanto homens [...] continuam a dominar a maioria das altas posições, dos projetos lucrativos ou das linhas de negócios.

Segundo pesquisas apresentadas ao público pelo IBGE, é possível obter um panorama das comparações de gênero no País. Observe a Tabela 1, com algumas informações e dados para visualizar essas estatísticas:

Tabela 1 - Resumo dos Indicadores

| Indicador CGMI | Ano | Brasil | Homem | Mulher | Unidade |
|---|---|---|---|---|---|
| Taxa de participação na força de trabalho para pessoas de 15 a 24 anos de idade e 15 anos ou mais de idade, por sexo | 2022 | 62,9 | 73,2 | 53,3 | % |
| Proporção de ocupados que são trabalhadores por conta própria, por sexo | 2022 | 26,1 | 29,8 | 21,2 | % |
| Proporção de ocupados que são empregadores, por sexo | 2022 | 4,2 | 5,1 | 3,0 | % |
| Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo | 2023 | - | - | 23,7 | % |
| Proporção de cadeiras ocupadas pelas mulheres no parlamento nacional e nos legislativos locais | 2023 | - | - | 17,9 | % |
| Participação das mulheres nos cargos gerenciais | 2022 | - | - | 39,3 | % |
| Proporção de policiais mulheres | 2019 | - | - | 14,6 | % |

Fonte: IBGE (2024)

### 6.3 Contextualização histórica

O conceito de liderança feminina ganhou força no início do século XX, quando as mulheres começaram a lutar pelo direito ao voto e por uma maior participação na política. Esse avanço ocorreu em um contexto de industrialização e fortalecimento do sistema capitalista, que possibilitou a presença das mulheres em organizações e a conquista de

espaços anteriormente reservados apenas para homens. Vários fatores contribuíram para essa mudança, incluindo o direito ao voto, a proclamação de leis protegendo a mulher trabalhadora, o acesso ao estudo e a busca pela qualificação no que diz respeito a níveis culturais, técnicos e acadêmicos, dentre outros aspectos.

No entanto, apesar das inúmeras conquistas e da ascensão no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam dificuldades em ocupar altos cargos dentro das organizações, por conta da desigualdade de gênero. Após décadas de avanços e melhorias nas condições de vida de muitas mulheres, ainda é claro que seu acesso a cargos de liderança ou posições de poder em diversas organizações e áreas de atuação continua sendo um desafio não superado.

Em território nacional, essa realidade não é diferente. Em uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi revelado que as mulheres recebem salários inferiores aos dos homens em todos os cargos analisados no estudo. Apesar de uma redução na disparidade salarial entre os anos de 2012 e 2018, as trabalhadoras ganham, em média, 20,5% a menos do que os homens no Brasil.

Além da diferença salarial, outro grande desafio enfrentado pelas mulheres no mercado de trabalho, é a jornada dupla. A ONU Mulheres divulgou, em junho de 2019, o relatório intitulado "Progresso das Mulheres no Mundo 2019-2020: Famílias em um mundo em mudança”. Os dados revelaram um aumento significativo do número de mulheres ingressando no mercado de trabalho. Mas apesar disso, o relatório também trouxe que uma das principais fontes de desigualdade no ambiente laboral é a jornada dupla de trabalho, que afetam as mulheres, que frequentemente realizam tarefas não remuneradas, como o trabalho doméstico e os cuidados com a família. Essa disparidade chega a ser três vezes maior quando comparada à carga de trabalho dos homens.

A superação dessas desigualdades, para que possa haver pleno equilíbrio de cargos entre homens e mulheres, depende diretamente de uma evolução estrutural, de políticas públicas e da implementação prática das leis e direitos femininos. "Essa discriminação é tão antiga quanto à própria humanidade e é acompanhada pelo desenvolvimento do próprio Direito.” (MAGALHÃES, 1980, p. 124).

### 6.4 Problemas enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo

As mulheres enfrentam uma série de desafios no ambiente corporativo que podem impactar suas oportunidades de crescimento e sucesso na carreira. Esses desafios são muitas vezes inter-relacionados e refletem tantas questões sociais, estruturais quanto culturais (MAIOR, 2022). Estão entre os principais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo:

**Desigualdade Salarial**

- Diferença Salarial: Mulheres frequentemente recebem menos que seus colegas masculinos para cargos equivalentes, o que pode afetar sua motivação e segurança financeira (SILVA, 2021).
- Negociação Salarial: Em média, mulheres são menos propensas a iniciar negociações salariais ou solicitar aumento. Essa menor frequência de negociação contribui para a perpetuação da disparidade salarial entre homens e mulheres ao longo de suas carreiras.

**Falta de Representatividade em Cargos de Liderança**

- Sub-representação: As mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança e em conselhos administrativos, o que pode limitar suas oportunidades de avanço e visibilidade.
- Barreiras invisíveis: As barreiras invisíveis dificultam ou impedem a ascensão de certos grupos, especialmente mulheres, a posições de maior poder ou responsabilidade em organizações. Apesar de não serem oficialmente reconhecidas, essas barreiras são impostas por normas culturais, preconceitos ou práticas organizacionais.

**Estereótipos e Preconceitos de Gênero**

- Viés Inconsciente: Estereótipos de gênero podem afetar a forma como as mulheres são percebidas em termos de competência e capacidade de liderança.
- Expectativas Contraditórias: As mulheres podem enfrentar pressões conflitantes sobre como devem se comportar, como ser assertivas sem serem vistas como agressivas.

**Equilíbrio Trabalho-Vida Pessoal**

- Dupla Jornada: Mulheres frequentemente enfrentam o desafio de equilibrar responsabilidades profissionais e domésticas, o que pode afetar sua carga de trabalho e progressão na carreira (PEREIRA, 2020).
- Expectativas Culturais: Expectativas culturais e sociais podem colocar uma pressão adicional sobre as mulheres para cumprir papéis tradicionais de cuidadoras e mães.

**Desafios Profissionais para Mulheres: Promoção e Licença Maternidade**

- Menos Chances de Promoção: Mulheres podem enfrentar barreiras adicionais ao tentar obter promoções ou aumentos, muitas vezes enfrentando uma avaliação mais rigorosa ou menos oportunidades de visibilidade.
- Impacto da Licença Maternidade: O tempo fora do trabalho para licença maternidade ou cuidados familiares pode ser visto negativamente, afetando as oportunidades de promoção.

**Acesso a Oportunidades de Desenvolvimento**

- As mulheres podem ter menos acesso a treinamentos e experiências de liderança de alta visibilidade, o que pode limitar seu desenvolvimento e progressão na carreira.

Para superar esses desafios, as organizações podem adotar uma série de medidas, como implementar políticas de igualdade de gênero, promover a diversidade e inclusão, oferecer treinamentos sobre viés inconsciente, criar programas de mentoria e desenvolvimento, e estabelecer ambientes de trabalho flexíveis e inclusivos. Essas ações ajudam a criar um ambiente mais equitativo e a apoiar o crescimento e sucesso das mulheres no ambiente corporativo.

## 6.5 Perfil do líder

A liderança trata-se de um desafio a ser enfrentado pelo líder, que por sua vez possui algumas características para se posicionar diante de algo a ser desenvolvido. Sendo Copper (2012, p. 5),

> Todos aqueles que dizem “É um trabalho difícil, mas alguém precisa fazê-lo” devem estar falando sobre liderar. A liderança é um desafio! No entanto, é um desafio empolgante, que pode ser encarado muito bem com o desenvolvimento e o refinamento de certas características.

Para o desenvolvimento da liderança, o indivíduo — e aqui enfatizamos que não se trata de gênero, mas sim da capacidade de liderar — é importante que observe os líderes a sua volta para que trace o seu perfil. Vejamos a seguir os perfis mencionados por Cooper (2012).

- **Liderança Autocrática:** Esse estilo de liderança caracteriza-se pelo líder que assume uma postura de autoridade centralizada. Ele prefere estar no comando e considera que a responsabilidade final é dele.
- **Liderança Participativa:** Nessa liderança envolve o líder ao avaliar e considerar as contribuições de sua equipe, promovendo a participação coletiva na tomada de decisões.
- **Liderança Carismática:** Aqui o líder se destaca pela capacidade de inspirar e motivar, transmitindo entusiasmo e energia para a equipe. O carisma é visto como uma qualidade positiva e desejável, pois líderes carismáticos têm grande poder de persuasão e conseguem contagiar aqueles ao seu redor.
- **Liderança Transformacional:** Essa liderança é focada em promover mudanças significativas e causar impacto duradouro. O líder transformacional costuma ser associado a inovações ou eventos marcantes que resultam em grandes transformações.

# 7 O AMBIENTE REAL

## 7.1 Questões abordadas

Com o objetivo de compreender os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo e propor técnicas para promover a equidade nas organizações, foi realizada uma pesquisa de campo entre agosto e setembro de 2024, na cidade de São Paulo, com a participação de 100 mulheres. As participantes foram selecionadas na faculdade e locais de trabalho frequentados pelas autoras. A seguir, serão apresentadas as perguntas que nortearam essa pesquisa.

Tabela 2 - Pesquisa de campo

| Perguntas: | Opções de resposta: |
|---|---|
| **1. Qual área você trabalha?** | • Administrativo<br>• Alimentação<br>• Comércio<br>• Educação<br>• Saúde<br>• Outros |
| **2. Faixa etária** | • 16 a 25 anos<br>• 26 a 35 anos<br>• 36 a 45 anos<br>• 46 a 55 anos<br>• Superior a 56 anos |
| **3. Nível de ensino** | • Ensino Fundamental<br>• Ensino Médio<br>• Ensino Superior<br>• Pós-graduação<br>• Mestrado<br>• Doutorado |
| **4. Estado civil** | • Solteira<br>• Casada<br>• Divorciada<br>• Viúva<br>• Em União Estável |

| | |
|---|---|
| **5. Tempo de serviço** | • Menos de 5 anos<br>• De 6 a 10 anos<br>• De 11 a 20 anos<br>• Superior a 20 anos |
| **6. Tem filhos?** | • Sim<br>• Não |
| **7. Atualmente você exerce algum cargo de liderança? Qual?** | • Presidente<br>• Diretora ou CEO<br>• Gerente<br>• Coordenadora ou supervisora<br>• Encarregada<br>• Líder de Equipe<br>• Nenhum |
| **8. Você acredita que sua empresa tem promovido oportunidades para que mulheres ocupem cargos de alta gestão?** | • Sim<br>• Não |
| **9. Você acredita que as oportunidades para ocupar cargos de liderança são iguais entre homens e mulheres na sua empresa?** | • Sim<br>• Não |
| **10. Você acredita que a dupla jornada enfrentada pela maioria das mulheres dificulta sua ascensão a cargos de liderança?** | • Sim<br>• Não |
| **11. Na sua opinião, quais dos desafios mencionados abaixo você enfrenta ou já enfrentou para alcançar posições de liderança? (você pode selecionar até três).** | • Desigualdade de gênero: A desigualdade de gênero no ambiente corporativo é um desafio persistente.<br>• Desigualdade salarial: As mulheres enfrentam desigualdade salarial.<br>• Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: As mulheres precisam equilibrar a vida profissional com as responsabilidades familiares.<br>• Falta de oportunidades: As promoções e os processos seletivos priorizam os homens.<br>• Falta de representatividade: As mulheres ainda estão sub-representadas em cargos de liderança. |

| | |
|---|---|
| | • Preconceito e estereótipos: Os estereótipos e preconceitos continuam a ser barreiras significativas para a ascensão das mulheres.<br>• Síndrome da impostora: A síndrome da impostora é um desafio enfrentado por mulheres. |

Fonte: Própria (2024)

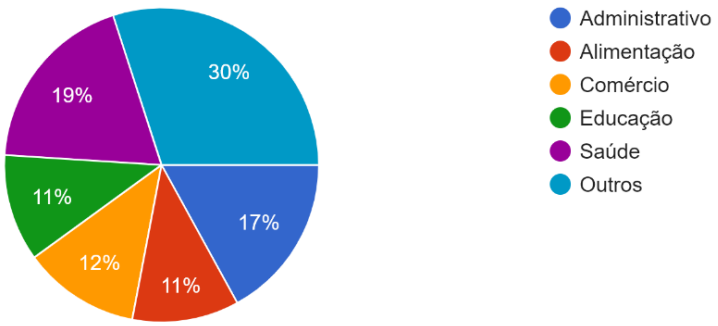
Iniciamos a pesquisa com o objetivo de obter 100 respostas. No entanto, ao analisarmos as respostas das participantes, notamos que a primeira pergunta incluía a opção "Outros" aberta, o que gerou respostas variadas e aleatórias. Para evitar que esse problema continuasse, ajustamos a opção de resposta para permitir apenas as categorias: Administrativo, Alimentação, Comércio, Educação, Saúde e Outros. Também corrigimos as respostas anteriores para manter a consistência.

Após a coleta das respostas, os dados foram filtrados, mantendo-se apenas as questões que demonstraram maior relevância para os objetivos deste estudo. No próximo tópico, serão apresentadas as perguntas selecionadas e seus respectivos resultados.

## 7.2 Resultados

Analisando os resultados obtidos, das 100 mulheres que participaram dessa pesquisa 19% trabalham na área da saúde, 17% no administrativo, 12% no comércio, 11% na área de alimentação, 11% na educação e 30% em outras áreas.

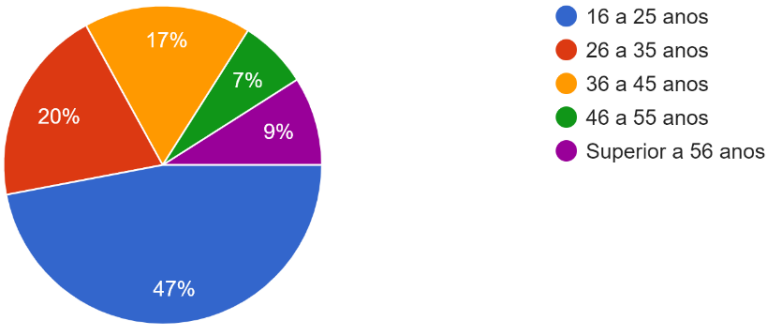
Gráfico 1 - Área de ocupação




Fonte: Própria (2024)

Nessa pesquisa, foram abordadas a faixa etária dessas mulheres, com o objetivo de visualizar qual o maior grupo ocupante no mercado de trabalho. Apresenta-se a seguir.

Gráfico 2 - Faixa etária

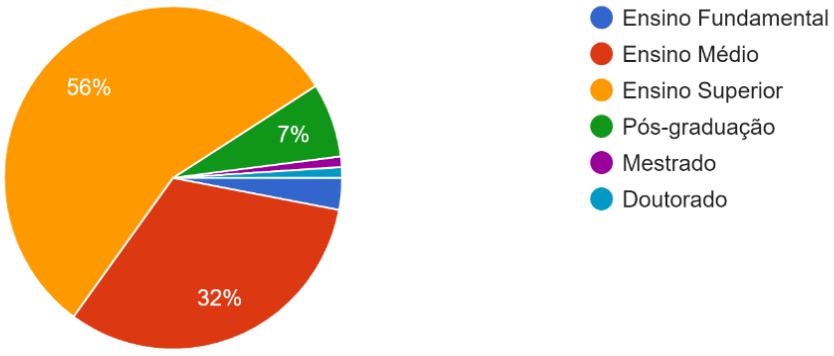



Fonte: Própria (2024)

Observa-se que, dessas 100 mulheres, 47% possuem a idade entre 16 e 25 anos, 20% entre 26 e 35 anos, 17% entre 36 e 45 anos, 7% entre 46 e 55 anos e 9% acima de 56 anos. Entende-se que quase metade dessas mulheres que ingressam no mercado de trabalho são jovens.

O nível de ensino das mulheres que participaram dessa pesquisa foi um dos pontos também analisados. A seguir, são apresentados os resultados.

Gráfico 3 - Nível de ensino



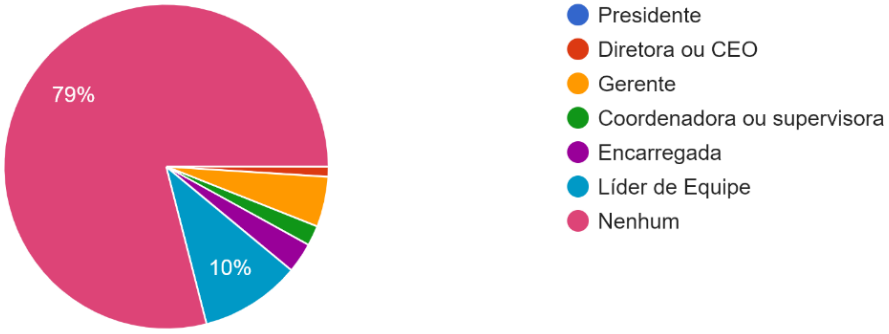

Fonte: Própria (2024)

Das 100 mulheres que participaram da pesquisa, constatamos que 56% têm formação superior, 32% completaram o ensino médio, 7% são pós-graduadas, 1% possui mestrado e 1% doutorado. Apenas 3% têm o ensino fundamental. Esses resultados

indicam que a maioria dessas mulheres está qualificada para ocupar cargos que exigem conhecimento técnico, já que mais da metade possui formação superior.

Embora os resultados indiquem que mais da metade dessas mulheres possui formação, a seguir será analisado quantas delas ocupam cargos de liderança e quais são esses cargos.

Gráfico 4 - Cargo de ocupação

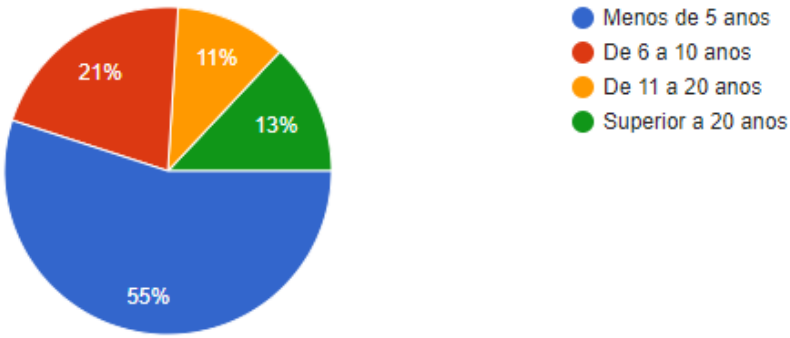



Fonte: Própria (2024)

Analisando o gráfico acima, observa-se que 21% das mulheres entrevistadas ocupam algum cargo de liderança, sendo: 10% são líderes de equipe, 5% são gerentes, 3% encarregadas, 2% coordenadoras ou supervisoras, e apenas 1% ocupa o cargo de diretora ou CEO. Embora possuam formação superior, 79% dessas mulheres não ocupam cargos de liderança. É importante destacar que, entre as 100 participantes da pesquisa, nenhuma ocupa o cargo de presidente.

Um dos pontos abordados na pesquisa foi a análise do tempo de serviço dessas mulheres na organização.

Gráfico 5 - Tempo de serviço



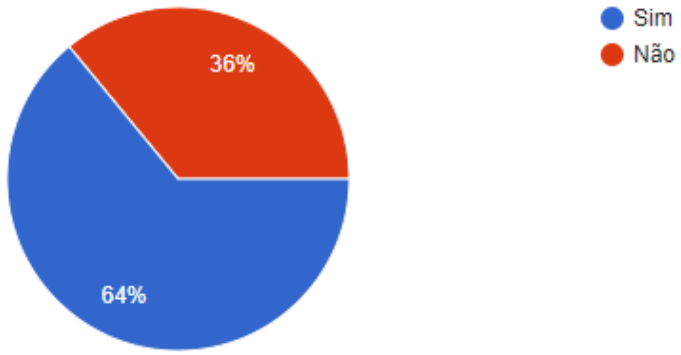

Fonte: Própria (2024)

Para compreender por que essas mulheres estão ingressando no mercado de trabalho, mas poucas ocupam cargos de liderança, essa pesquisa de campo destacou os desafios enfrentados pelas mulheres. Assim, considerando uma abordagem mais dinâmica, foram formuladas três perguntas objetivas relacionadas ao tema em questão, cujas respostas possíveis eram "sim" e "não".

A análise dessas respostas, dadas pelas 100 mulheres participantes da pesquisa, ofereceu uma perspectiva significativa sobre a percepção da igualdade de gênero, em relação às oportunidades de ascensão aos cargos de alta gestão nas organizações.

A pesquisa revelou que 64% das mulheres acreditam que suas empresas oferecem oportunidades para cargos de alta gestão, enquanto 36% discordam dessa afirmativa.

Gráfico 6 - Oportunidades para a Liderança Feminina

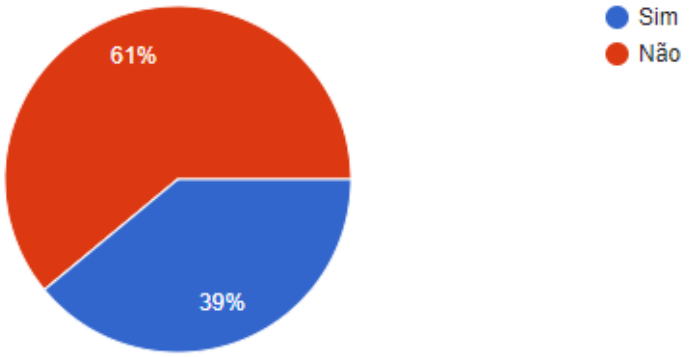



Fonte: Própria (2024)

Isso significa que a maioria delas reconhecem que a organização na qual trabalham promovem oportunidades de crescimento profissional. No entanto, um terço, uma quantidade considerável das mulheres, expressaram discordância. Isso demonstra que ainda existem barreiras e percepções negativas em relação às iniciativas tomadas pelas empresas.

Das 100 mulheres, apenas 39 consideraram que as oportunidades são iguais, enquanto 61 apontaram uma resposta negativa.

Gráfico 7 - Igualdade entre gêneros em Cargos de Liderança

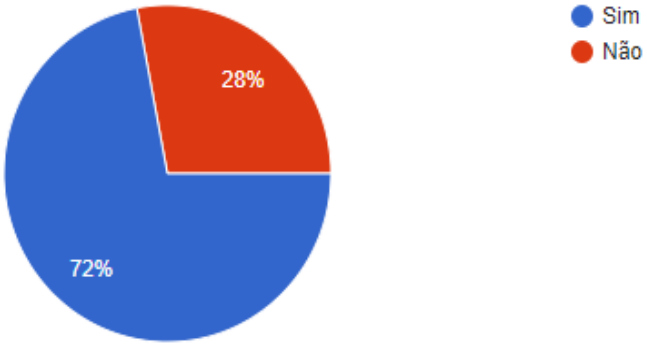



Fonte: Própria (2024)

Esse dado reflete a percepção da desigualdade de gênero, evidenciando que, para a maioria, ainda há um desequilíbrio significativo nas oportunidades entre homens e mulheres. Esse fenômeno pode ser atribuído tanto a questões culturais quanto às políticas internas da empresa. Embora algumas mulheres reconheçam que a organização busca promover a liderança feminina, a igualdade de oportunidades continua sendo um desafio a ser enfrentado.

Um expressivo número de 72% das mulheres participantes concorda que a dupla jornada enfrentada pela maioria dificulta sua ascensão, enquanto apenas 28% discordam.

Gráfico 8 - Dupla jornada dificulta a ascensão para liderança




Fonte: Própria (2024)

A dupla jornada de trabalho, trata-se da responsabilidade dobrada que muitas mulheres encaram, entre o trabalho e as tarefas domésticas. Esse dado, tem o poder de reforçar que, mesmo as empresas promovendo oportunidades, os fatores sociais e

culturais, como a sobrecarga de responsabilidades fora do ambiente de trabalho, ainda se configuram como uma barreira importante para o avanço das mulheres em cargos de liderança.

A pesquisa respondida por 100 mulheres trouxe à tona importantes desafios que elas enfrentam na busca por posições de liderança. Entre os problemas mencionados, três se destacaram como os mais significativos.

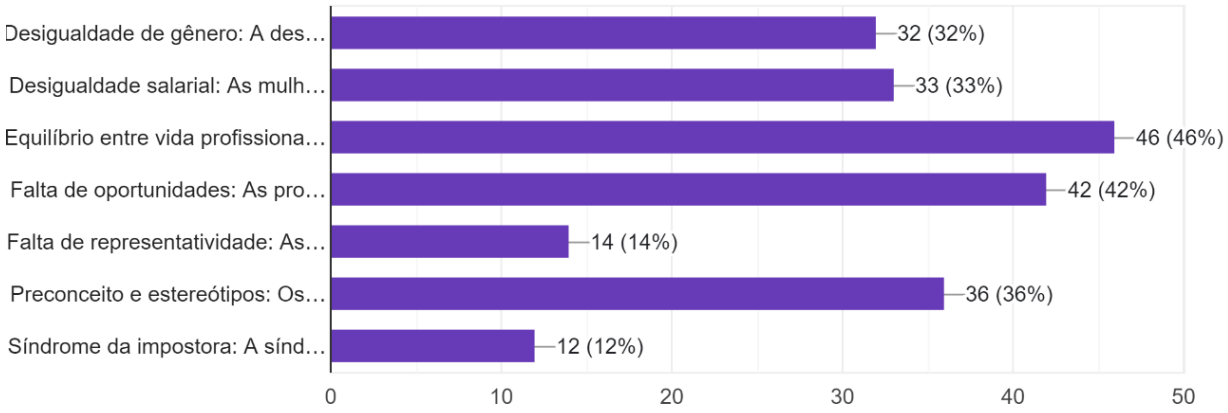
O equilíbrio entre vida profissional e pessoal foi o desafio mais citado, com 46 mulheres reconhecendo essa dificuldade. Essa realidade ilustra a luta constante de muitas profissionais que se veem sobrecarregadas ao tentar conciliar suas responsabilidades no trabalho com as demandas familiares e pessoais. A pressão para desempenhar múltiplos papéis pode ser um obstáculo real para o avanço na carreira.

Em seguida, a falta de oportunidades foi mencionada por 42 mulheres, indicando que as promoções e processos seletivos ainda tendem a priorizar os homens. Esse dado revela a necessidade de mudanças estruturais nas organizações para garantir que as mulheres tenham igual acesso a oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Outro desafio significativo foi o preconceito e estereótipos, com 36 mulheres citando essa questão. Isso evidencia que, apesar dos avanços em termos de igualdade de gênero, as normas culturais e preconceitos ainda atuam como barreiras, dificultando a ascensão das mulheres em suas carreiras.

Outros desafios, como a desigualdade salarial (33 respostas) e a desigualdade de gênero (32 respostas), também foram mencionados, reforçando a persistência de disparidades que ainda precisam ser abordadas. A síndrome da impostora, embora citada por 12 mulheres, destaca as inseguranças que podem afetar a confiança e a ambição.

Gráfico 9 - Desafios para alcançar posições de Liderança




Fonte: Própria (2024)

Esses resultados sublinham a necessidade urgente de ações efetivas para criar um ambiente mais igualitário e inclusivo no local de trabalho, onde as mulheres possam não apenas alcançar, mas também prosperar em posições de liderança.

## 8 TÉCNICAS VOLTADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE PARA MULHERES

Para garantir que as mulheres ocupem posições de liderança e promover a equidade de gênero, é necessário adotar diversas abordagens em diferentes contextos, como o corporativo, político e social. Tais práticas têm como objetivo quebrar as barreiras estruturais, culturais e psicológicas que ainda limitam o acesso feminino a esses cargos de poder.

Segundo BIROLI (2018), uma das estratégias mais eficazes são as políticas de cotas, que visam assegurar uma maior representatividade feminina em cargos de liderança, como em conselhos administrativos ou executivos. As cotas também podem ser aplicadas no acesso a áreas educacionais e profissionais dominadas por homens, como engenharia e tecnologia, garantindo oportunidades equitativas desde a formação acadêmica até o mercado de trabalho. Além disso, programas de mentoria e patrocínio são fundamentais para o desenvolvimento das mulheres em suas carreiras, permitindo que elas adquiram habilidades de liderança e ganhem visibilidade em processos de promoção dentro das organizações.

Investir em treinamentos de liderança específicos para mulheres, abordando temas como tomada de decisão, comunicação assertiva e resolução de conflitos, também é crucial. Ao mesmo tempo, a implementação de práticas para promover a equidade salarial, como a transparência nos salários e auditorias de gênero (Lei 14.611/2023), ajudam a reduzir a disparidade de remuneração entre homens e mulheres para funções semelhantes.

Além das ações estruturais, mudanças na cultura organizacional são imprescindíveis. A desconstrução de estereótipos de gênero, a implementação de políticas de flexibilidade no trabalho e o apoio à maternidade e paternidade são essenciais para criar um ambiente mais inclusivo e acessível às mulheres. Essas mudanças visam garantir que as mulheres não sejam penalizadas por suas escolhas pessoais, como ter filhos, e possam equilibrar sua vida profissional e familiar.

A promoção da inclusão e diversidade por meio de programas que incentivam a presença feminina em todos os níveis organizacionais também é crucial. Ao mesmo tempo, a redefinição das normas de liderança, com ênfase em estilos mais colaborativos

e empáticos, pode tornar o ambiente mais acolhedor e representativo, valorizando as características frequentemente associadas ao perfil feminino (FERREIRA, 2021).

Além disso, o apoio institucional e governamental é essencial para implementar políticas públicas que incentivem a igualdade de gênero, como a criação de leis que garantam oportunidades iguais para mulheres, e a implementação de quotas em cargos políticos (Lei 9.504/1997). Parcerias com organizações não governamentais também podem reforçar esses esforços, especialmente na capacitação de mulheres em setores mais vulneráveis à discriminação de gênero.

A revisão dos critérios de promoção e avaliação de desempenho, garantindo que não haja viés de gênero, é uma medida importante para assegurar que todos os profissionais sejam avaliados com base em suas competências, independentemente de seu sexo. Avaliações de desempenho imparciais e a utilização de feedbacks 360º ou comitês diversos são práticas eficazes nesse processo.

Por fim, a representatividade feminina é fundamental. A presença de mulheres bem-sucedidas em cargos de liderança serve de exemplo e inspiração para outras mulheres, reforçando a ideia de que elas também podem alcançar essas posições. Redes de networking feminino são vitais para aumentar a visibilidade das mulheres no ambiente de trabalho, promovendo o apoio mútuo e a troca de experiências.

Essas estratégias devem ser implementadas de forma integrada e contínua, para que contribuam para um ambiente mais justo e equitativo, permitindo que as mulheres conquistam e mantenham cargos de liderança. O sucesso dessas ações depende do compromisso das lideranças organizacionais, da adaptação cultural das instituições e da pressão por mudanças sistêmicas que favoreçam a equidade de gênero em todos os níveis.

Em resumo, as técnicas que buscam promover a equidade de gênero são essenciais não apenas para corrigir desigualdades, mas também para aproveitar o potencial completo da força de trabalho, beneficiando as organizações e a sociedade como um todo. Elas ajudam a criar uma cultura de oportunidades justas, onde todos, independentemente do gênero, têm a chance de alcançar seu pleno potencial, contribuindo para uma sociedade mais equilibrada, produtiva e inovadora.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisou os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo, com foco na liderança feminina e nas estratégias para superar essas dificuldades. Através de uma pesquisa de campo realizada entre agosto e setembro de 2024, em São Paulo, com 100 mulheres, foram examinados diversos aspectos que influenciam a experiência das mulheres no trabalho e as barreiras que enfrentam para alcançar posições de liderança.

Os resultados obtidos fornecem insights valiosos sobre a relação entre os desafios enfrentados pelas mulheres e sua capacidade de ascensão profissional. No entanto, é importante destacar que esses resultados não podem ser generalizados para todas as organizações ou contextos.

Para futuros estudos, recomenda-se um aprofundamento da pesquisa com uma amostragem maior e mais diversificada, que inclua participantes de diferentes setores, regiões e perfis demográficos. Além disso, a inclusão de perguntas abertas pode proporcionar uma compreensão mais rica e detalhada das experiências e percepções das mulheres, permitindo explorar nuances que as perguntas fechadas não capturam.

Outro aspecto a ser considerado em pesquisas futuras é a análise longitudinal, que poderia oferecer insights sobre as mudanças e tendências ao longo do tempo, proporcionando uma visão mais dinâmica e completa dos impactos das estratégias de promoção da liderança feminina no ambiente corporativo.

Em conclusão, este estudo proporciona uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo, bem como das estratégias essenciais para promover a equidade de gênero nas posições de liderança. Contudo, para que as conclusões adquiram maior robustez e possam ser mais amplamente aplicadas, é fundamental que futuras pesquisas superem as limitações identificadas, expandindo a base de dados e explorando novas metodologias para a coleta e análise das informações.

**REFERÊNCIAS**

ALVES, Sérgio. **LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: DISCUSSÃO SOBRE UM CONCEITO-CHAVE À ADMINISTRAÇÃO**. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,2010.

AMMERMAN, Colleen; GROYSBER, Boris. **Mulheres, carreiras e o (difícil) avanço para os altos níveis de liderança**. 1. Ed. Santana de Parnaíba, São Paulo: Editora Amarylis, 2023.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Razão Contábil & Finanças, 2010.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BRASIL. Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. **Diário Oficial da União, Brasília, DF**, 1 out. 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9504.htm. Acesso em: 15 set 2024.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e remuneratória entre mulheres e homens. **Diário Oficial da União, Brasília, DF**, 4 jul. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 20 out 2024.

BRITO, Maria Irisneide da Silva; DA SILVA, Raquel Estevam. **LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES E SEUS IMPACTOS**. 2023. 42 f. Trabalho de Graduação – Faculdade de tecnologia da Zona Sul “Dom Paulo Evaristo Arns”, São Paulo, 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: provas e concursos**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Método, 2022.

COOPER, A Ann, tradução Marcelo Cintra Barbão. **Como ser um líder**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

DAHL, Jean. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2021.

**Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais**. Indicadores sociais das mulheres no Brasil - 3ª Edição, 2024. Disponível em:

https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=sobre. Acesso em: 25 out 2024.

FERREIRA, A. **Mulheres na liderança: Desafios e oportunidades**. São Paulo: Editora Gênero, 2021.
FERREIRA, Itala Patrícia. **Gestão por competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FERREIRA, A. **Mulheres na liderança: Desafios e oportunidades**. São Paulo: Editora Gênero, 2021.

FISCHER, A.L. et al. **As pessoas na organização**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Cássia; KYRILLOS, Leny Sou mulher. **Sou líder: um guia para se comunicar com sucesso.** São Paulo: Editora Contexto, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Estudos e Pesquisas, informação Demográfica e Socioeconômica. n.38. ed. 2. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em 18 out 2024.

KOUZES, James M.; POSNES, Barry Z. **APRENDENDO A LIDERAR**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAGALHÃES, T. **Papel da Mulher na Sociedade**. Revista da Faculdade de Direito, v. 75, p. 123–134, 1980.

MAIOR, João**. *Desigualdade salarial: desafios e superações no ambiente corporativo***. 2. ed. São Paulo: Editora ABC, 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

NOGUEIRA, M. C. O. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho.

ONU - Organização das Nações Unidas. ONU News. **Relatório da ONU destaca como eliminar desigualdade de gênero nas famílias.** 2019. Disponível em: https://news.un.org/pt/story/2019/06/1677851. Acesso em 2 out 2024.

PEREIRA, Carla**. *Desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança nas organizações*.** 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia Organizacional) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

SILVA, Maria. **O teto de vidro e a sub-representação feminina.** *Revista Brasileira de Estudos de Gênero*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 45-60, 2021.

## APÊNDICE A - PESQUISA DE CAMPO

**1. Qual área você trabalha?**

17% - Alimentação

11% - Comércio

11% - Educação

19% - Saúde

30% - Outros

**2. Faixa etária?**

47% - 16 a 25 anos

20% - 26 a 35 anos

17% - 36 a 45 anos

7% - 46 a 55 anos

9% - Superior a 56 anos

**3. Nível de ensino**

3% - Ensino Fundamental

32% - Ensino Médio

56% - Ensino Superior

7% - Pós-graduação

1% - Mestrado

1% - Doutorado

**4. Estado Civil**

62% - Solteira

25% - Casada

6% - Divorciada

1% - Viúva

6% - Em união estável

**5. Tempo de serviço**

56% - Menos de 5 anos

21% - 6 a 10 anos

11% - 11 a 20 anos

13% - Superior a 20 anos

**6. Tem filhos?**

38% - Sim

62% - Não

**7. Atualmente você exerce algum cargo de liderança? Qual?**

10% - Presidente

1% - Diretor ou CEO

5% - Gerente

2% - Coordenadora ou Supervisora

3% - Encarregada

10% - Líder de Equipe

79% - Nenhum

**8. Você acredita que sua empresa tem promovido oportunidades para que mulheres ocupem cargos de alta gestão?**

64% - Sim

36% - Não

**9. Você acredita que as oportunidades para ocupar cargos de liderança são iguais entre homens e mulheres na sua empresa?**

39% - Sim

61% - Não

**10. Você acredita que a dupla jornada enfrentada pela maioria das mulheres dificulta sua ascensão a cargos de liderança?**

72% - Sim

28%- Não

**11. Na sua opinião, quais dos desafios mencionados abaixo você enfrenta ou já enfrentou para alcançar posições de liderança? (Você pode selecionar até três)**

32% - Desigualdade de gênero: A desigualdade de gênero no ambiente corporativo é um desafio persistente.

33% - Desigualdade salarial: As mulheres enfrentam desigualdade salarial.

46% - Equilíbrio entre vida profissional e pessoal: As mulheres precisam equilibrar a vida profissional com as responsabilidades familiares.

42% - Falta de oportunidades: As promoções e os processos seletivos priorizam os homens.

14% - Falta de representatividade: As mulheres ainda estão sub-representadas em cargos de liderança.

36% - Preconceito e estereótipos: Os estereótipos e preconceitos continuam a ser barreiras significativas para a ascensão das mulheres.

12% - Síndrome da impostora: A síndrome da impostora é um desafio enfrentado por mulheres.