

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CAMPINAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM **GESTÃO EMPRESARIAL**

STHEPHANY LAI XUAN CHUN

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: BARREIRAS E
ESTRATÉGIAS PARA ACESSO E SUCESSO**

CAMPINAS/SP
2025

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CAMPINAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM **GESTÃO EMPRESARIAL**

STHEPHANY LAI XUAN CHUN

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: BARREIRAS E
ESTRATÉGIAS PARA ACESSO E SUCESSO**

Trabalho de Graduação apresentado por **Stephany Lai Xuan Chun**, como pré-requisito para a conclusão do Curso Superior de Tecnologia em **Gestão Empresarial**, da Faculdade de Tecnologia de Campinas, elaborado sob a orientação da **Prof.^a Esp. Alexandra Regina Cavalleiros**.

CAMPINAS/SP
2025

FICHA CATALOGRÁFICA
CEETEPS - FATEC Campinas - Biblioteca

X8m

XUAN CHUN, Sthephany Lai.

Mulheres em cargos de liderança: barreiras e estratégias para acesso e sucesso. Campinas, 2025.

35 p.; 30 cm.

Trabalho de Graduação do Curso de Gestão Empresarial
Faculdade de Tecnologia de Campinas.

Orientador: Prof. Esp. Alexandra Regina Cavalheiros.

1. Diversidade. 2. Inclusão. I. Autor. II. Faculdade de Tecnologia de Campinas. III. Título.

CDD 658.3

Catálogo-na-fonte: Bibliotecária: Aparecida Stradiotto Mendes – CRB8/6553

TG GE 25.1

STEPHANY LAI XUAN CHUN

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: BARREIRAS E
ESTRATÉGIAS PARA ACESSO E SUCESSO**

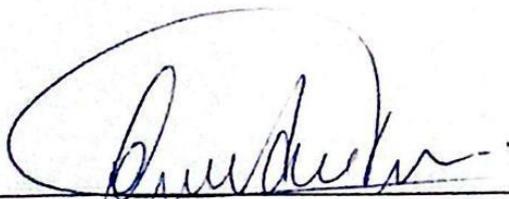
Trabalho de Graduação apresentado como pré-requisito para conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, pela Faculdade de Tecnologia de Campinas – FATEC Campinas.

Campinas, 02 de julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Esp. Alexandra Regina Cavalleiros – orientadora
Fatec Campinas



Prof. Esp. Osmar Alves Teixeira
Fatec Campinas



Profª. Drª. Maria Camila Bedin POLLI
FATEC Campinas

RESUMO

O presente estudo examinou as dificuldades vivenciadas pelas mulheres no acesso a posições de liderança e as estratégias para superá-las, visando contribuir para um mercado de trabalho mais equitativo. A pesquisa, de natureza qualitativa e quantitativa, baseou-se em revisão bibliográfica e na aplicação de um questionário com mulheres atuantes ou aspirantes a cargos de liderança, buscando identificar os principais desafios e as práticas que promovem a ascensão feminina. A literatura evidencia a persistência de obstáculos como o "teto de vidro", estereótipos de gênero e a dificuldade em conciliar vida profissional e familiar. A cultura organizacional e a falta de políticas de apoio à parentalidade reforçam essas barreiras. Contudo, o estudo também destaca a resiliência feminina e estratégias como rede de apoio, mentoria, qualificação profissional e empoderamento para a superação desses desafios. A liderança feminina impacta positivamente as organizações, promovendo um clima organizacional mais inclusivo, impulsionando a inovação e a criatividade, além de aumentar a capacidade de adaptação e a sustentabilidade. A diversidade de gênero na gestão se traduz em melhores resultados e maior engajamento. O estudo conclui que a promoção da liderança feminina demanda ações conjuntas de empresas e instituições, visando a igualdade de oportunidades e o combate aos estereótipos. A pesquisa oferece um referencial teórico e prático para mulheres que almejam cargos de liderança, enfatizando a importância do desenvolvimento contínuo e da colaboração entre mulheres. A liderança feminina, com seu potencial transformador, contribui para um futuro mais justo e equitativo no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Liderança feminina; Barreiras de gênero; Estratégias de sucesso; Diversidade, Inclusão.

ABSTRACT

The study investigated barriers faced by women in accessing leadership positions and strategies to overcome them, aiming for a more equitable labor market. The qualitative and quantitative research involved a literature review and the application of a questionnaire with women who occupy or aspire to leadership positions, identifying challenges and practices that promote women's advancement. The literature highlights persistent obstacles like the "glass ceiling," gender stereotypes, and work-life balance difficulties. Organizational culture and lack of parental support policies reinforce these barriers. However, the study also emphasizes women's resilience and strategies like networking, mentoring, professional qualification, and empowerment. Female leadership positively impacts organizations, fostering inclusivity, innovation, adaptability, and sustainability. Gender diversity in management translates to better results and engagement. The study concludes that promoting female leadership requires joint action from companies and institutions, aiming for equal opportunities and combating stereotypes. It offers a framework for women aspiring to leadership, emphasizing continuous development and collaboration. Female leadership's transformative potential contributes to a fairer and more equitable future in the labor market.

Keywords: Female leadership; Gender barriers; Success strategies; Diversity; Inclusion.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Faixa etária das participantes | 20 |
| Figura 2 - Existência de um superior hierárquico | 21 |
| Figura 3 - Nível de escolaridade..... | 21 |
| Figura 4 - Ocupação atual ou passada de cargos de liderança | 22 |
| Figura 5 - Setores de atuação das mulheres líderes | 23 |
| Figura 6 - Percepção quanto à necessidade de autoafirmação | 23 |
| Figura 7 - Dificuldades para conciliar vida pessoal e profissional..... | 24 |
| Figura 8 - Sentimentos de desvalorização em reuniões..... | 25 |
| Figura 9 - Principais barreiras a liderança feminina..... | 25 |
| Figura 10 - Participação em programas de mentoria ou networking..... | 26 |
| Figura 11 - Suporte necessário das empresas | 26 |
| Figura 12 – Orientações destinadas a mulheres que aspiram cargos de liderança | 27 |
| Figura 13 – Percepção sobre a liderança feminina | 27 |
| Figura 14 – Medidas urgentes para presença de mulheres em cargos de liderança | 28 |
| Figura 15 – Relato de vivências em posição de liderança..... | 28 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA/PROBLEMÁTICA..... | 7 |
| 1.3 OBJETIVOS..... | 7 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL..... | 7 |
| 1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS | 7 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 8 |
| 2.1 PANORAMA HISTÓRICO DA ATUAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA..... | 8 |
| 2.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ASCENSÃO A CARGOS DE LIDERANÇA.. | 9 |
| 2.3 LIMITAÇÕES E DESAFIOS PARA O ESTILO DE LIDERANÇA FEMININO | 10 |
| 2.4 ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO, CONFIANÇA E MODELOS TEÓRICOS NA COMPREENSÃO DAS BARREIRAS À LIDERANÇA FEMININA | 12 |
| 2.5 AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DA EXCLUSÃO: INTERSECCIONALIDADE, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A PERSISTÊNCIA DAS DESIGUALDADES DE GÊNERO NO ACESSO À LIDERANÇA..... | 14 |
| 3 MATERIAIS E MÉTODOS..... | 17 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 18 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 31 |
| REFERÊNCIAS | 32 |

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o mercado de trabalho tem sido um espaço marcado por desigualdades de gênero, com as mulheres enfrentando obstáculos significativos para alcançar cargos de liderança. Embora os avanços conquistados nas últimas décadas, a participação feminina na alta liderança corporativa ainda é consideravelmente inferior à masculina, revelando a persistência de barreiras estruturais e culturais que impedem o pleno desenvolvimento profissional das mulheres.

A literatura especializada aponta diversos fatores que contribuem para a sub-representação feminina em posições de liderança. Crenças limitantes de gênero, vieses inconscientes, escassez de chances para crescimento e a dificuldade em conciliar vida profissional e familiar são alguns dos desafios enfrentados pelas mulheres que almejam ascender na carreira. Ademais, a cultura organizacional de muitas empresas ainda privilegia modelos de liderança masculinos, o que pode criar um ambiente hostil e pouco receptivo à diversidade.

A superação dessas barreiras exige um esforço conjunto de toda a sociedade, incluindo empresas, instituições de ensino e o próprio governo. É fundamental incentivar condições iguais para todos, combater os estereótipos de gênero e criar políticas que incentivem a participação das mulheres em todos os níveis hierárquicos das organizações. A liderança feminina traz consigo uma série de benefícios para as empresas, como maior inovação, criatividade e capacidade de resolução de problemas.

Nesse contexto, este trabalho se propõe a analisar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no acesso a cargos de liderança e apresentar estratégias para superá-las. Através de uma revisão da literatura, buscou-se fornecer um referencial teórico e prático para que as mulheres possam trilhar um caminho de sucesso profissional, alcançando seus objetivos e contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e igualitário.

A relevância desta pesquisa residiu na necessidade de compreender os desafios específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo e de identificar as melhores práticas para promover a equidade de gênero. Ao analisar as barreiras e estratégias para o acesso e sucesso das mulheres em cargos de liderança, este estudo buscou contribuir para a construção de um conhecimento que possa ser aplicado por empresas, organizações e indivíduos que buscam promover a diversidade e a inclusão no mercado de trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA/PROBLEMÁTICA

A problemática central deste estudo consistiu na persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente no que se refere ao acesso e sucesso das mulheres em cargos de liderança. Apesar dos avanços conquistados, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para alcançar posições de alta gestão, o que impacta negativamente não apenas suas carreiras individuais, mas também o desempenho e a competitividade das organizações.

A escassez de mulheres em cargos de liderança representa uma perda de talentos e de perspectivas para as empresas. Diversos estudos evidenciam que a diversidade de gênero nos times executivos está associada a melhores resultados financeiros, maior inovação e maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado (Meinhard; Faria, 2020; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Cardoso, 2021; Sobral; Ribeiro, 2018). A promoção da igualdade de oportunidades e a superação das barreiras que impedem o avanço das mulheres na carreira são imperativos não apenas do ponto de vista ético, mas também estratégico para as organizações.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo teve como finalidade principal analisar os principais obstáculos enfrentadas pelas mulheres no acesso a posições de liderança e apresentar estratégias para superá-las.

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

- Identificar os principais fatores que contribuem para a sub-representação feminina em cargos de liderança, incluindo estereótipos de gênero, ausência de oportunidades de desenvolvimento e dificuldades na conciliação entre vida profissional e familiar.
- Investigar as estratégias e práticas adotadas por empresas e organizações visando incentivar condições iguais e o aprimoramento das mulheres em posições de liderança, incluindo programas de *coaching*, flexibilidade de horários e políticas de licença parental.
- Analisar os dados coletados por meio de questionário com mulheres que alcançaram ou aspiram posições de liderança, identificando os fatores que contribuíram para suas

trajetórias e as lições aprendidas que podem inspirar mais mulheres a trilhar um caminho similar.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PANORAMA HISTÓRICO DA ATUAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA

Ao longo do tempo, a inserção das mulheres em posições de liderança evoluiu de forma significativa, mas ainda enfrenta desafios complexos. Historicamente, a presença feminina no mercado de trabalho era restrita a funções consideradas "apropriadas" para o gênero, como áreas relacionadas ao cuidado e à educação. Apenas a partir da segunda metade do século XX, com o avanço dos direitos civis e trabalhistas, as mulheres começaram a ocupar papéis mais diversificados e a conquistar posições de liderança. Conforme Sobral e Ribeiro (2018), a luta pela igualdade de gênero no ambiente corporativo ganhou força a partir dos movimentos feministas, que buscaram romper barreiras estruturais e culturais que limitavam o acesso das mulheres a posições de poder.

A transição para papéis de liderança não foi uniforme em todo o mundo, sendo fortemente influenciada por políticas públicas, contexto socioeconômico e mudanças culturais. No Brasil, as transformações foram impulsionadas por legislações que promoviam a equidade de gênero e por um movimento crescente em defesa dos direitos das mulheres. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) destacam que a aprovação da Lei Maria da Penha e a criação de programas de incentivo à presença feminina em setores estratégicos ajudaram a consolidar a posição das mulheres no mercado de trabalho, embora os desafios ainda sejam notáveis.

Internacionalmente, o conceito de "teto de vidro" emergiu como uma metáfora para a barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem a cargos de alta gestão. Santos e Diógenes (2019) ressaltam que, mesmo com qualificações iguais ou superiores às de seus pares masculinos, as mulheres continuam sub-representadas em cargos executivos. A sociedade contemporânea ainda luta para dismantelar estereótipos de gênero profundamente enraizados, que associam características como assertividade e tomada de decisão a líderes masculinos, enquanto a empatia e a colaboração, frequentemente associadas ao feminino, são subvalorizadas no contexto de liderança.

Além disso, o panorama histórico da atuação feminina também é marcado por avanços importantes nas últimas décadas, com a promoção de políticas globais de igualdade de gênero.

Simões (2023) enfatiza a relevância de iniciativas como os Women's Empowerment Principles, que incentivam empresas a adotarem práticas mais inclusivas e diversificadas. Estudos de caso como os realizados por Meinhard e Faria (2020) apontam que a adesão a essas diretrizes tem gerado resultados positivos, aumentando a representatividade das mulheres em conselhos administrativos e na gestão corporativa.

O impacto das mudanças políticas e sociais no aumento da participação feminina em cargos de liderança é inegável. Por exemplo, o avanço na legislação trabalhista e a implementação de cotas de gênero em conselhos empresariais na Europa e na América Latina são exemplos de como intervenções institucionais podem fomentar a equidade. Dandara, Lacerda e Lucena (2022) apontam que, apesar das conquistas, há um longo caminho a ser percorrido, especialmente em países onde as mulheres ainda enfrentam preconceitos arraigados e falta de apoio estrutural para equilibrar as demandas profissionais e familiares.

Ademais, a ascensão feminina em cargos de liderança não se deve apenas às mudanças externas, mas também à resiliência e determinação das próprias mulheres. Silveira e Gouvêa (2008) discutem como as mulheres empreendedoras desafiaram normas culturais e romperam barreiras ao fundar e liderar suas próprias empresas, estabelecendo novos padrões de liderança e contribuindo para uma redefinição do que significa ser uma líder de sucesso. Os autores destacam que o empreendedorismo feminino não apenas amplia as oportunidades para as mulheres, mas também serve como uma força transformadora na economia global.

2.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA ASCENSÃO A CARGOS DE LIDERANÇA

Os estereótipos de gênero são outro obstáculo que impacta a ascensão das mulheres em cargos de liderança. A sociedade muitas vezes associa características de liderança, como assertividade e autoritarismo, a traços masculinos, enquanto a empatia e a colaboração são vistas como atributos femininos e, portanto, menos adequados ao ambiente corporativo.

“Esses estereótipos não apenas afetam a percepção das competências das mulheres, mas também geram vieses inconscientes que influenciam as decisões de promoção e recrutamento” (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020, p. 6). Esses vieses podem resultar em avaliações de desempenho injustas e na perpetuação de uma cultura organizacional que desvaloriza o potencial das mulheres.

Além dos estereótipos, as mulheres enfrentam a pressão de ter que constantemente provar sua competência em um ambiente corporativo que muitas vezes questiona sua

capacidade de liderança. Santos e Diógenes (2019) discutem como essa pressão se traduz em uma carga de trabalho emocional e psicológica adicional, que afeta o bem-estar e a saúde mental das mulheres. Elas precisam lidar com a expectativa de serem perfeitas tanto no trabalho quanto em casa, o que intensifica o desafio de equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais. Essa sobrecarga é um fator que contribui para a sub-representação feminina em cargos de alto nível.

As barreiras estruturais e culturais também desempenham um papel crucial na limitação da ascensão das mulheres. A desigualdade salarial é um exemplo gritante dessa realidade, com as mulheres frequentemente recebendo menos que os homens por desempenharem as mesmas funções. Silva, Carvalho e Silva (2017) destacam que essa disparidade não apenas reflete um viés de gênero, mas também perpetua a desvantagem econômica das mulheres, limitando seu acesso a recursos e oportunidades. A falta de políticas organizacionais que contribuam para a igualdade salarial reforça essa desigualdade, criando um ambiente no qual o progresso feminino é continuamente dificultado.

Outro aspecto importante é a falta de acesso a redes de influência e oportunidades de networking. Essas redes são fundamentais para o avanço na carreira, mas as mulheres muitas vezes são excluídas delas, seja por questões culturais ou pela predominância de grupos masculinos em círculos de poder. Simões (2023) explora como a ausência de apoio em espaços de networking afeta a capacidade das mulheres de serem visíveis para oportunidades de promoção e desenvolvimento. A falta de mentoria e de modelos de liderança feminina contribui para a perpetuação desse ciclo de exclusão, dificultando ainda mais a ascensão das mulheres.

Por fim, a cultura organizacional, que frequentemente privilegia os homens, contribui para a manutenção dessas barreiras. Sobral e Ribeiro (2018) ressaltam que as empresas ainda valorizam estilos de liderança tradicionalmente associados ao masculino, ignorando a diversidade de abordagens que a liderança feminina pode trazer. Essa preferência cultural se manifesta na forma de políticas corporativas que desconsideram as necessidades das mulheres, como flexibilidade no local de trabalho e apoio à parentalidade. A ausência de um ambiente inclusivo e de suporte institucional perpetua a desigualdade e limita o avanço das mulheres, mesmo quando estas demonstram habilidade e qualificação para liderar.

2.3 LIMITAÇÕES E DESAFIOS PARA O ESTILO DE LIDERANÇA FEMININO

O estilo de liderança feminino é frequentemente caracterizado por um enfoque mais colaborativo, empático e participativo, contrastando com o estilo de liderança tradicionalmente associado ao masculino, que privilegia a assertividade, a competitividade e a hierarquia. Sobral e Ribeiro (2018, p. 42) discutem essas diferenças e destacam que: “Embora o estilo de liderança feminino traga benefícios como maior engajamento e coesão das equipes, ele ainda é visto com desconfiança em muitos ambientes corporativos”

A liderança feminina é muitas vezes percebida como menos eficaz ou inadequada para cenários de alta pressão, o que reforça a resistência a mudanças nas estruturas de poder. Apesar de suas qualidades únicas, as mulheres líderes enfrentam o desafio de equilibrar traços considerados assertivos com as expectativas de que sejam colaborativas e cuidadosas. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) argumentam que essa dualidade cria um "dilema da liderança" para as mulheres: se forem muito assertivas, podem ser vistas como agressivas ou autoritárias; se demonstrarem empatia e colaboração, podem ser percebidas como frágeis ou pouco preparadas para decisões difíceis. Esse paradoxo impacta diretamente a forma como as mulheres lideram e como são avaliadas por seus pares, muitas vezes resultando em uma desvalorização de seu potencial de liderança.

A necessidade de equilibrar essas expectativas conflitantes se torna ainda mais complexa devido aos estereótipos de gênero que permeiam o ambiente corporativo. “As mulheres em cargos de liderança são frequentemente pressionadas a se conformarem a um ideal de comportamento que combina as melhores características de ambos os gêneros, mas sem espaço para erros” (Silva; Carvalho; Silva, 2017, p. 10). Essa situação cria um ambiente no qual as mulheres precisam se esforçar o dobro para serem reconhecidas, o que gera um desgaste emocional e psicológico significativo, impactando a confiança e a saúde mental dessas líderes.

Outro desafio crítico é o impacto da maternidade e do papel de cuidadora na percepção das capacidades de liderança das mulheres. Simões (2023) explora como as responsabilidades familiares, muitas vezes atribuídas quase exclusivamente às mulheres, influenciam as oportunidades de carreira e as decisões de promoção. A maternidade é frequentemente vista como uma limitação no ambiente corporativo, reforçando a ideia de que as mulheres não são "totalmente comprometidas" com suas carreiras. Essa percepção afeta negativamente as trajetórias de liderança feminina, levando a interrupções ou retardando a progressão de carreira em comparação com seus colegas homens.

Além disso, o papel de cuidadora, que muitas mulheres desempenham, impacta não só a percepção externa, mas também a forma como elas gerencia seu tempo e energia. Santos e

Diógenes (2019) destacam que, mesmo quando alcançam posições de liderança, as mulheres ainda são sobrecarregadas com expectativas sociais relacionadas ao cuidado da família, o que limita sua disponibilidade e a capacidade de se dedicar plenamente às demandas profissionais. A falta de políticas corporativas que apoiem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal agrava esse problema, forçando muitas mulheres a fazerem escolhas difíceis entre avançar na carreira e cuidar de seus entes queridos.

Por fim, o ambiente corporativo, que ainda é predominantemente estruturado em torno de modelos de liderança masculinos, cria um cenário no qual as mulheres precisam constantemente provar seu valor. “A cultura organizacional ainda privilegia comportamentos que se alinham com a liderança tradicional masculina, enquanto desvaloriza ou minimiza as contribuições da liderança feminina” (Do Nascimento et al., 2018, p. 157). Essa preferência estrutural não apenas limita as oportunidades para as mulheres, mas também subestima o potencial transformador que um estilo de liderança mais inclusivo e colaborativo pode trazer para as organizações. Assim, a superação desses desafios requer mudanças significativas tanto nas percepções quanto nas políticas organizacionais, de forma a valorizar e integrar plenamente o estilo de liderança feminino.

2.4 ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO, CONFIANÇA E MODELOS TEÓRICOS NA COMPREENSÃO DAS BARREIRAS À LIDERANÇA FEMININA

A análise aprofundada dos dados coletados por meio do questionário aplicado neste estudo permite não apenas identificar os obstáculos vivenciados por mulheres em papéis de liderança, mas também lançar luz sobre os fatores culturais e subjetivos que sustentam essas dificuldades, como os estereótipos de gênero e as construções sociais de confiança e autoridade.

A pesquisa evidencia que as mulheres continuam sendo alvo de questionamentos acerca de sua capacidade de liderança, muitas vezes tendo sua autoridade deslegitimada por superiores, colegas ou subordinados, como expressado nas respostas sobre a experiência de ter sua liderança contestada por razões de gênero. Tal fenômeno está intimamente associado ao que a literatura denomina de “preconceito de competência”, uma percepção enviesada de que mulheres não possuem, por natureza, o mesmo potencial gerencial que os homens, sobretudo em ambientes tradicionalmente masculinos ou altamente hierarquizados. (Sobral; Ribeiro, 2018).

Este imaginário coletivo é alimentado por estereótipos históricos de gênero que associam o masculino à racionalidade, objetividade e assertividade — características culturalmente valorizadas em posições de comando — enquanto o feminino é atrelado à afetividade, instabilidade e fragilidade. Essas construções simbólicas geram um duplo desafio para as mulheres líderes: além de desenvolverem as competências exigidas pela função, precisam constantemente provar que as possuem, em um esforço contínuo de validação perante um sistema que tende a duvidar de sua legitimidade. Esse cenário encontra respaldo teórico no modelo das Teorias X e Y, propostas por (McGregor, 2019) que ajudam a compreender os pressupostos inconscientes que muitos gestores ainda sustentam sobre o comportamento humano nas organizações. A Teoria X, por exemplo, parte do princípio de que as pessoas são naturalmente avessas ao trabalho e precisam ser constantemente supervisionadas, o que pode favorecer estilos de liderança mais autoritários e conservadores, usualmente associados ao perfil masculino. Já a Teoria Y defende que os indivíduos são proativos, responsáveis e motivados, sendo capazes de assumir compromissos e buscar autodesenvolvimento, uma visão mais compatível com práticas inclusivas de liderança e com os estilos gerenciais colaborativos que muitas mulheres adotam.

No entanto, mesmo quando mulheres adotam estilos de liderança mais voltados à Teoria Y, fundamentados em escuta ativa, cooperação e mediação, essas atitudes nem sempre são reconhecidas como eficazes no imaginário coletivo, pois destoam do arquétipo tradicional do líder assertivo e dominante. Há, portanto, um descompasso entre os modelos contemporâneos de liderança eficaz — que demandam competências relacionais, empatia e inteligência emocional — e os estereótipos que ainda prevalecem sobre quem deve liderar. Esse descompasso compromete não apenas a ascensão feminina, mas também sua permanência e o seu bem-estar nos cargos de liderança, especialmente quando não há suporte institucional para lidar com essas pressões.

A confiança, nesse contexto, torna-se uma variável decisiva. Diversas participantes do estudo relataram a necessidade de reforçar continuamente suas competências para conquistar o respeito da equipe, o que revela um ambiente de trabalho onde a confiança nas líderes mulheres não é automática, como tende a ser com os homens. Essa assimetria se manifesta também nas oportunidades de crescimento profissional: muitas mulheres apontaram a ausência de redes de contato e de programas de mentoria específicos como um fator que limita seu avanço. A ausência desses mecanismos de apoio institucional aprofunda a desigualdade de oportunidades,

pois não basta apenas eliminar barreiras formais; é preciso fomentar estruturas simbólicas e relacionais que sustentem a confiança e o reconhecimento nas capacidades femininas.

Ainda que o questionário tenha indicado avanços em termos de percepção social sobre a presença de mulheres em cargos de liderança, com algumas participantes reconhecendo mudanças recentes no mercado profissional, a maioria afirmou que os desafios persistem, especialmente no tocante à conciliação entre vida profissional e pessoal. Essa dificuldade, embora muitas vezes atribuída a escolhas individuais, está enraizada em uma divisão sexual do trabalho que continua sobrecarregando as mulheres com a responsabilidade quase exclusiva do cuidado familiar, o que limita sua disponibilidade para assumir funções que exigem maior dedicação e flexibilidade. Essa constatação é coerente com a ideia de que a equidade de gênero no ambiente profissional não pode ser dissociada de políticas públicas e empresariais voltadas à redistribuição das tarefas domésticas e à oferta de condições laborais mais justas, como horários flexíveis, creches corporativas e licença parental igualitária.

Ao integrar os dados do questionário com os aportes teóricos já discutidos, é possível afirmar que o avanço da liderança feminina requer, antes de tudo, uma transformação cultural profunda. Como defende Scott (1995), a desconstrução das desigualdades de gênero exige um olhar crítico e contínuo sobre os mecanismos simbólicos que sustentam a exclusão, o que também implica um esforço educativo sistemático e transformador desde a formação básica até as instituições organizacionais. A superação do preconceito de gênero nas organizações exige um esforço educativo prolongado, voltado para desconstrução de crenças arraigadas e para a promoção de práticas inclusivas desde os espaços de formação escolar até o mundo corporativo. Tal como o conhecimento fragmentado compromete a eficácia das políticas de diversidade, a compreensão parcial do papel das mulheres na liderança fragiliza as ações institucionais de equidade

2.5 AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DA EXCLUSÃO: INTERSECCIONALIDADE, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A PERSISTÊNCIA DAS DESIGUALDADES DE GÊNERO NO ACESSO À LIDERANÇA

A análise do acesso das mulheres aos cargos de liderança não pode ser realizada de maneira homogênea ou descontextualizada. Ao contrário, é fundamental reconhecer que os desafios enfrentados pelas mulheres são atravessados por marcadores sociais como raça, classe,

orientação sexual, idade e maternidade, os quais interagem de forma interseccional e complexificam ainda mais o processo de ascensão profissional. Conforme destacam Crenshaw (2002), noções de gênero não podem ser compreendidas de forma isolada, uma vez que mulheres negras, por exemplo, enfrentam barreiras distintas das mulheres brancas, especialmente em ambientes corporativos onde prevalece a hegemonia branca e masculina nas posições de poder. Essa invisibilização das múltiplas formas de desigualdade impede o avanço de políticas verdadeiramente inclusivas, pois universaliza experiências femininas que, na prática, são profundamente desiguais.

Adicionalmente, estudos recentes têm mostrado que o ambiente organizacional desempenha um papel decisivo na reprodução ou na superação dessas desigualdades. De acordo com a pesquisa “Panorama Mulher 2022”, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com o BID e o Instituto Alziras, apenas 17% dos cargos de alta liderança em empresas brasileiras são ocupados por mulheres, número que diminui significativamente quando se trata de mulheres negras, cuja representatividade não chega a 1%.

A ausência de mecanismos institucionais que promovam a equidade, como critérios transparentes de promoção, programas estruturados de mentoria e ambientes de trabalho com cultura inclusiva, contribui diretamente para a estagnação desses números. Como afirma Costa (2019), em *Gênero e trabalho: desafios e perspectivas no Brasil contemporâneo*, a cultura organizacional continua sendo um campo de reprodução de desigualdades simbólicas, ainda que as empresas adotem discursos de responsabilidade social ou diversidade. Muitas dessas práticas, quando desprovidas de compromisso real com a redistribuição de poder, acabam por produzir apenas efeitos cosméticos, sem modificar as estruturas que sustentam a desigualdade.

Outro ponto central é o impacto das normativas de gênero sobre a performance esperada de uma líder. A liderança feminina, ainda hoje, é confrontada com um duplo padrão: espera-se que a mulher mantenha traços tradicionalmente associados ao feminino — como empatia, colaboração e sensibilidade —, ao mesmo tempo em que se exige dela comportamentos tidos como masculinos para se afirmar no cargo, como firmeza, racionalidade e assertividade. Essa contradição gera um desgaste subjetivo e um alto custo emocional, frequentemente invisibilizado nas avaliações de desempenho.

Ely e Meyerson (2000), em artigo publicado na *Harvard Business Review*, alertam que os programas de liderança focados apenas no desenvolvimento individual das mulheres, sem considerar os contextos institucionais e culturais que as oprimem, falham em transformar

efetivamente a dinâmica de poder nas organizações. Isso demonstra que não basta capacitar mulheres: é necessário transformar o ambiente no qual elas estão inseridas.

A literatura também aponta que a presença de modelos inspiradores de liderança feminina pode ter efeitos multiplicadores importantes. Segundo Sandberg (2013), em *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar*, a identificação de mulheres com líderes que compartilham de suas experiências pode promover não apenas o aumento da autoconfiança, mas também o fortalecimento de redes de solidariedade e de apoio mútuo. Esse fator é especialmente importante em setores nos quais a presença feminina é minoritária ou estigmatizada. O estímulo à construção de espaços coletivos de escuta, como grupos de afinidade ou fóruns de mulheres, tem se mostrado eficaz tanto no acolhimento de vivências quanto na articulação de estratégias de enfrentamento.

Nesse sentido, é imperativo que a discussão sobre liderança feminina seja acompanhada de um compromisso com a transformação estrutural das instituições. A promoção da equidade de gênero no mundo do trabalho exige uma abordagem sistêmica, pautada não apenas em mudanças pontuais, mas na revisão crítica das normas, práticas e culturas organizacionais que sustentam o status quo. Políticas de inclusão que não levem em consideração as interseções de opressão tendem a reforçar privilégios e a perpetuar desigualdades.

Como defendido por Scott (1995), em *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*, o gênero não deve ser tratado como uma variável de controle, mas como uma lente epistemológica capaz de revelar os mecanismos profundos de exclusão e dominação que operam nas relações sociais, inclusive nas relações de trabalho. Assim, só será possível avançar rumo a uma sociedade mais justa e igualitária quando as lideranças forem construídas com base na pluralidade de experiências e na justiça social, e não na reprodução de privilégios históricos.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo seguiu uma abordagem qualitativa e quantitativa, fundamentada principalmente na revisão bibliográfica de obras especializadas que abordam a gestão feminina, as barreiras de gênero presentes no mercado de trabalho e as estratégias adotadas por mulheres para alcançar e manter papéis de liderança em organizações públicas e privadas. A revisão foi conduzida por meio de buscas sistemáticas em bases de dados científicas reconhecidas, como SciELO, Google Acadêmico e repositórios institucionais de dissertações e teses, priorizando fontes atualizadas e relevantes para a construção de um arcabouço teórico e empírico consistente.

Os critérios de inclusão adotados englobaram a pertinência temática, a qualidade metodológica dos estudos analisados e a publicação em periódicos acadêmicos qualificados ou em eventos científicos de notoriedade. Estudos que não tratassem diretamente da temática da liderança feminina ou que apresentassem fragilidades metodológicas relevantes foram excluídos da amostra final.

Além da revisão bibliográfica, a pesquisa contou com a aplicação de um questionário estruturado, elaborado com base em indicadores extraídos da literatura científica, com o objetivo de captar a visão de mulheres que ocupam ou aspiram cargos de liderança sobre os obstáculos enfrentados, bem como sobre as estratégias utilizadas para superá-los. O instrumento foi aplicado de forma online, por meio da plataforma Google Forms (Google, 2024), utilizando recursos digitais que garantissem a acessibilidade e o anonimato das participantes. As respostas obtidas foram tratadas de maneira descritiva e interpretativa, contribuindo para a triangulação dos dados com a literatura previamente analisada e ampliando a validade do estudo por meio da incorporação de experiências vividas e relatos subjetivos.

A análise dos dados coletados foi orientada por uma leitura crítica e reflexiva, buscando identificar padrões recorrentes, divergências e elementos simbólicos que evidenciassem as múltiplas dimensões da desigualdade de gênero nas estruturas organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O acesso de mulheres a postos de liderança no mercado de oportunidades profissionais brasileiro continua a ser limitado por uma série de barreiras complexas, que estão profundamente enraizadas na estrutura organizacional e cultural do país. O "teto de vidro" ainda persiste como uma barreira invisível, dificultando o avanço das mulheres para cargos corporativos, mesmo quando possuem as qualificações necessárias (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Essa realidade demonstra que, apesar do aumento na participação feminina no mercado de trabalho, a representação em altos escalões ainda é desproporcional, exigindo uma mudança significativa.

Estereótipos de gênero são um dos principais fatores que reforçam essas barreiras. A liderança é muitas vezes associada a atributos masculinos, como assertividade e racionalidade, enquanto características femininas, como empatia e colaboração, são frequentemente desvalorizadas (Silva; Carvalho; Silva, 2017). Isso não só limita o reconhecimento das competências femininas, mas também compromete a plena utilização do potencial inovador que a diversidade de perspectivas pode proporcionar as organizações. Dessa forma, o ambiente corporativo continua a perpetuar modelos tradicionais de liderança, em detrimento de abordagens mais inclusivas.

Ademais, o equilíbrio entre vida profissional e familiar representa um desafio considerável. O "preço do sucesso" frequentemente inclui sacrifícios pessoais, como a postergação da maternidade ou a redução do tempo dedicado à família, especialmente em contextos que não oferecem políticas adequadas de apoio (Loureiro Et Al., 2012). A falta de medidas que impulsionem a igualdade, como licença parental equitativa e flexibilidade no trabalho, perpetua um ambiente que favorece aqueles sem responsabilidades familiares, limitando as oportunidades de progresso para as mulheres.

No Brasil, esses desafios são ainda mais acentuados. As mulheres enfrentam uma maior pressão por resultados, combinada com isolamento e a falta de reconhecimento em ambientes predominantemente masculino (Santos; Diógenes, 2019). Isso cria um contexto no qual a resistência cultural e organizacional à inclusão continua a impedir a equidade de gênero, exigindo ações concretas e focadas para promover um ambiente mais favorável ao avanço feminino.

A maternidade também tem um impacto significativo nas trajetórias de liderança feminina. As expectativas de gênero relacionadas ao papel de cuidadora resultam em um

desequilíbrio de oportunidades, especialmente em ambientes que não oferecem suporte institucional adequado (Alperstedt; Ferreira; Serafim, 2014). Esse cenário não apenas limita o progresso profissional das mulheres, mas também perpetua uma cultura que desconsidera a importância de políticas de apoio para equilibrar trabalho e vida pessoal.

Portanto, a superação desses desafios exige uma transformação cultural nas organizações, que deve ir além de iniciativas superficiais. Embora tenham ocorrido avanços, é claro que a inclusão plena das mulheres em posições de liderança requer mudanças estruturais para garantir um ambiente mais equitativo e produtivo. A promoção da diversidade de gênero não é apenas uma questão ética, mas uma estratégia essencial para a inovação e sustentabilidade organizacional.

A busca por qualificação profissional contínua é uma estratégia fundamental para que as mulheres avancem a cargos de liderança. Investir em educação e no desenvolvimento de habilidades específicas, como negociação, comunicação e gestão de conflitos, é crucial para fortalecer a confiança e a credibilidade das mulheres, aumentando suas chances de reconhecimento e promoção (Simões, 2023). Essa capacitação não apenas aprimora competências técnicas, mas também prepara as mulheres para navegar de forma eficaz em ambientes corporativos desafiadores.

O empoderamento feminino desempenha um papel essencial na superação de barreiras de gênero, promovendo o desenvolvimento da autoestima e da consciência de direitos. Ao desafiar estereótipos e questionar normas sociais, as mulheres criam suas próprias narrativas de sucesso e se posicionam em espaços de liderança (Sobral; Ribeiro, 2018). Essa mudança de mentalidade é vital para que as mulheres se sintam encorajadas a assumir papéis de destaque e impactar positivamente suas organizações.

A mentoria surge como uma ferramenta valiosa no desenvolvimento de mulheres líderes, proporcionando a troca de conhecimentos e a construção de redes de contatos que são fundamentais para o sucesso. Essa orientação profissional ajuda a desenvolver habilidades de gestão e expande o acesso a melhores oportunidades profissionais, tornando as trajetórias de liderança mais acessíveis (De Araújo et al., 2023).

A flexibilidade no trabalho é outra estratégia relevante para ajudar as mulheres a equilibrar as demandas profissionais e familiares. A implementação de políticas que permitam horários flexíveis e trabalho remoto contribui para o bem-estar e a saúde mental, elementos que são diretamente ligados ao desempenho e à capacidade de liderança (Cembranel; Floriano;

Cardoso, 2020). Essa flexibilidade não é apenas uma questão de conveniência, mas uma necessidade estrutural que promove a igualdade de oportunidades (Santos; Diógenes, 2019).

A liderança feminina, com sua ênfase na empatia, colaboração e comunicação, tem o potencial de transformar não só as organizações, mas também a sociedade de forma mais ampla. Essas características contribuem para um ambiente de trabalho mais inclusivo e equilibrado, promovendo inovação e criatividade (Do Nascimento et al., 2018).

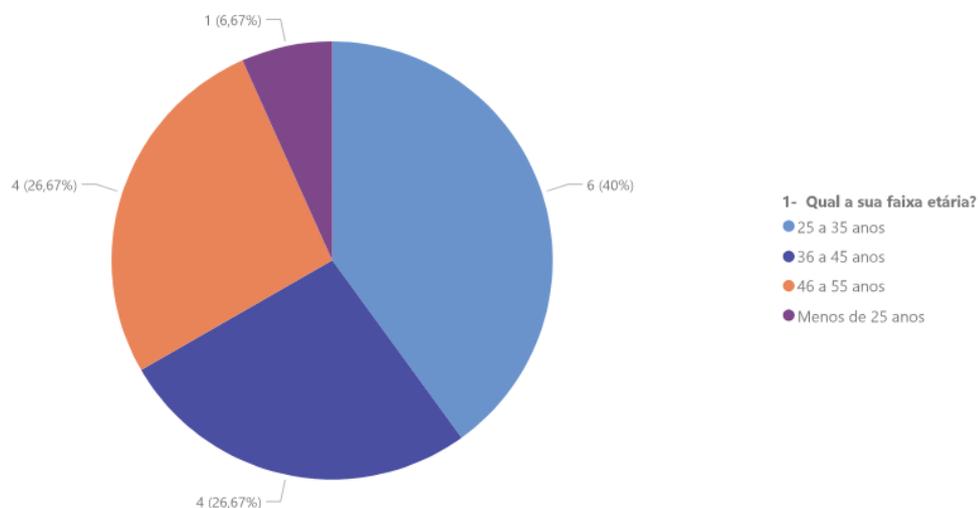
Desafiar paradigmas e redefinir a liderança são passos fundamentais para que as mulheres possam ocupar espaços de destaque no ambiente de trabalho. A liderança deve ser avaliada com base em competências e valores, e não por estereótipos de gênero. A resiliência e a determinação das mulheres em buscar excelência inspiram futuras gerações, criando uma nova era de liderança inclusiva e transformadora (Simões, 2023).

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado às participantes desta pesquisa reforçam as evidências já apontadas pela literatura acadêmica, revelando a persistência de barreiras estruturais, culturais e subjetivas que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança. Ainda que os avanços normativos e as ações institucionais tenham promovido certa evolução, os dados empíricos confirmam que o cenário está longe da equidade ideal.

O questionário foi respondido por 15 pessoas. Com relação à distribuição de idade, (Figura 1) a faixa etária com maior porcentagem dentre as respostas foi de 25 a 35 anos, com 40% das respostas, seguida pelos intervalos de 46 a 55 anos e de 36 a 45 anos, ambos com 26,67%.

Figura 1 - Faixa etária das participantes

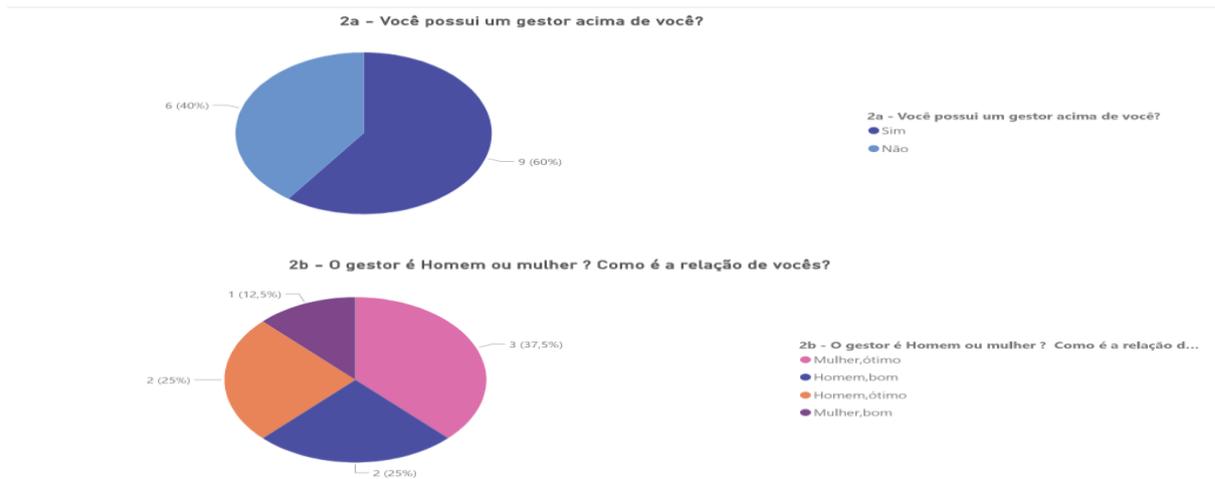
1 - Qual a sua faixa etária?



Elaboração própria, 2025

Com relação a terem um gestor superior a elas, 60% das mulheres afirmaram que sim, sendo atingido o equilíbrio de 50% para gestores homens e 50% para gestoras mulheres(Figura 2). A diferença encontra-se na porcentagem de mulheres que afirmam que o respectivo gestor ou gestora é ótimo, com 75% de gestoras ótimas contra 50% de gestores ótimos.

Figura 2 – Existência de um superior hierárquico

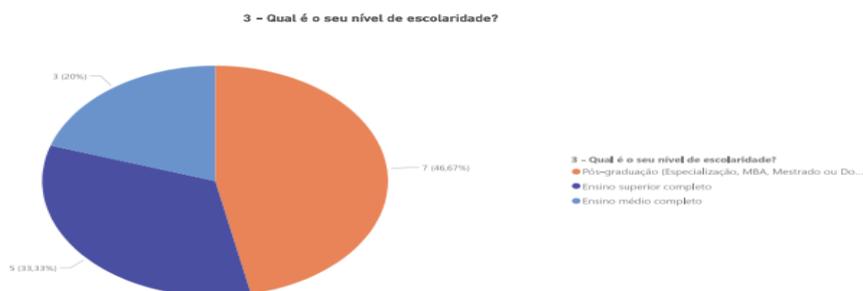


Elaboração própria, 2025

Percebe-se que a maioria respondeu positivamente, com relatos indicando relações majoritariamente boas com gestores homens ou mulheres. Ainda que a relação interpessoal seja positiva, o dado isolado não é suficiente para concluir sobre igualdade de oportunidades, já que o gênero do gestor pode influenciar o estilo de gestão e as oportunidades oferecidas.

A próxima pergunta tratou do nível de escolaridade das participantes. Os dados revelaram que 20% possuem ensino médio completo, 46,67% têm pós-graduação, e uma parcela menor possui ensino superior completo(Figura 3).

Figura 3 - Nível de escolaridade



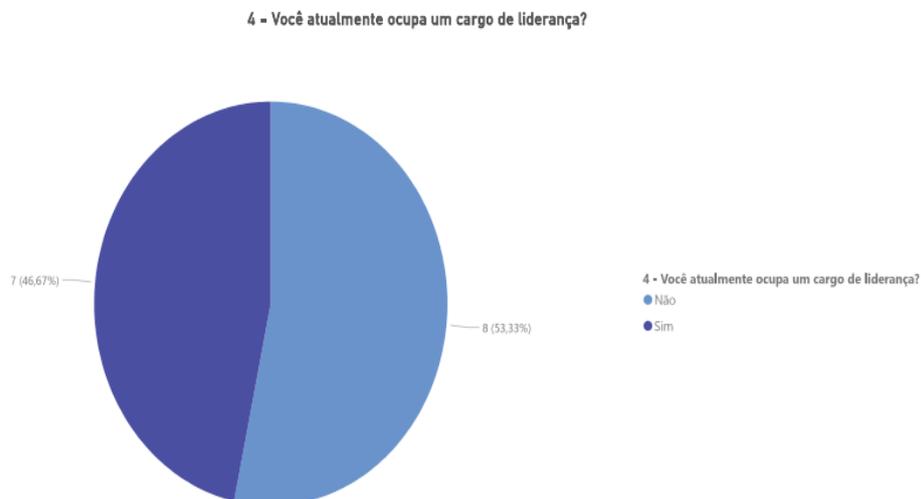
Elaboração própria, 2025

Esse resultado revela um comprometimento com a formação acadêmica e reforça o argumento de que as mulheres buscam a qualificação como uma estratégia de enfrentamento das barreiras de gênero, como destacado por Simões (2023). Além disso, essa busca constante por aprimoramento demonstra não apenas a vontade de ascender profissionalmente, mas também a resiliência diante de um cenário ainda marcado por desigualdades estruturais.

A educação, portanto, se configura como um instrumento fundamental para a conquista de espaços tradicionalmente dominados por homens, contribuindo para a transformação social e a promoção da equidade de gênero no ambiente acadêmico e profissional. Esse movimento reflete uma tendência global, onde a ampliação do acesso ao conhecimento e à capacitação profissional é essencial para superar preconceitos e abrir novas oportunidades para as mulheres em diferentes setores.

Na pergunta seguinte, foi investigado se as mulheres ocupam ou já ocuparam cargos de liderança(Figura 4). 47,67% afirmaram positivamente, indicando que mesmo em posições de comando, ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais.

Figura 4 - Ocupação atual ou passada de cargos de liderança

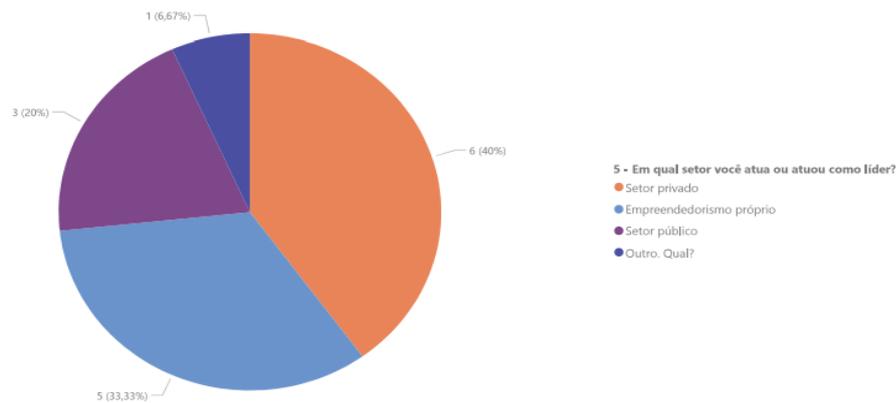


Elaboração própria, 2025

Esse ponto sustenta o argumento de que a presença de mulheres na liderança não significa ausência de desigualdade, pois muitas vezes essa liderança é deslegitimada ou constantemente colocada à prova.

A pergunta abaixo buscou identificar o setor em que essas mulheres atuam ou atuaram como líderes. As respostas foram equilibradas entre os setores público, privado e empreendedorismo, refletindo que os desafios enfrentados pela liderança feminina são transversais e independem do setor de atuação, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Setores de atuação das mulheres líderes
Qtde por 5 - Em qual setor você atua ou atuou como líder?

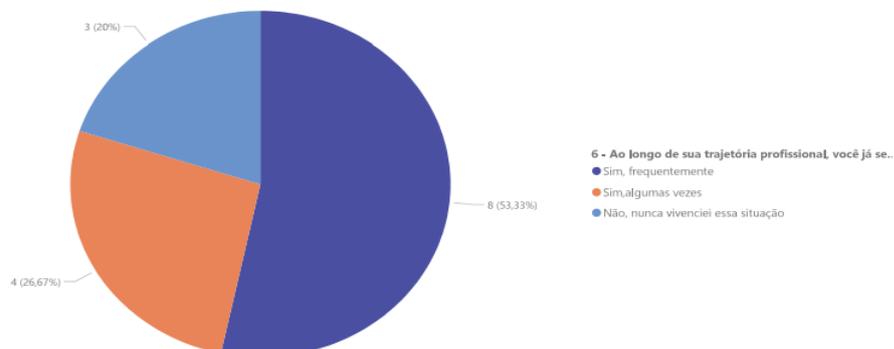


Elaboração própria, 2025

Na sexta pergunta, as respondentes foram questionadas sobre a percepção de que precisavam provar mais suas habilidades do que seus colegas homens. A maioria respondeu afirmativamente, sendo que 53,33% disseram vivenciar isso frequentemente e 26,67% em algumas ocasiões (Figura 6).

Figura 6 - Percepção quanto à necessidade de autoafirmação

Qtde por 6 - Ao longo de sua trajetória profissional, você já sentiu que precisou provar mais suas habilidades do que seus colegas homens para conquistar reconhecimento?

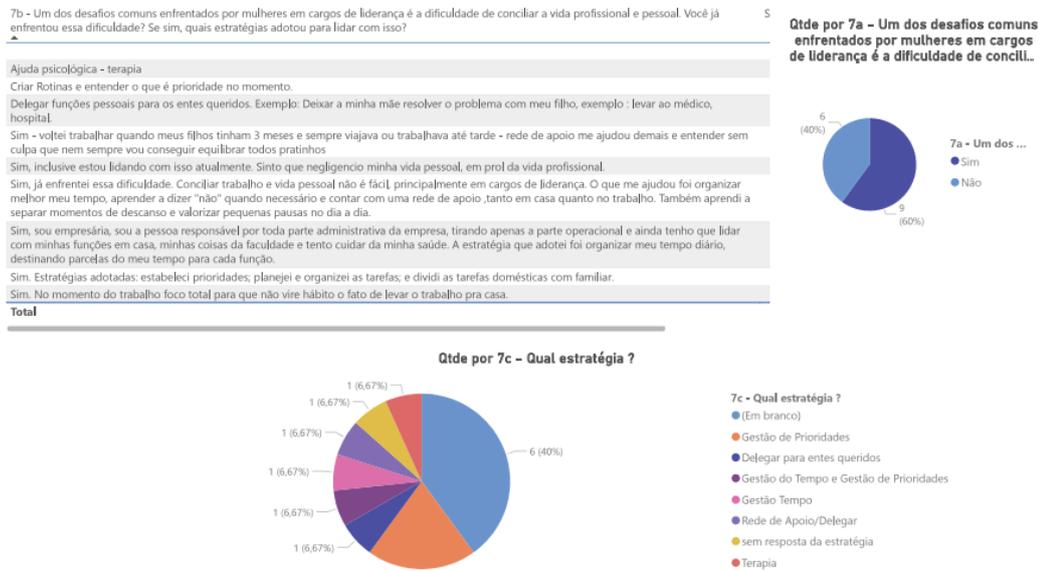


Elaboração própria, 2025

Isso reforça a persistência do “preconceito de competência”, conforme analisado por Silva, Carvalho e Silva (2017), e evidencia a carga emocional e cognitiva adicional que as mulheres precisam suportar no ambiente corporativo.

A sétima pergunta foi dividida em duas partes. Na primeira, perguntou-se se as mulheres já enfrentaram dificuldade para conciliar vida profissional e pessoal. Nove participantes afirmaram que sim, enquanto outras disseram não. Na segunda parte, que tratava das estratégias utilizadas para lidar com essa dificuldade, as respostas mencionaram organização pessoal, flexibilidade e divisão de tarefas com parceiros e familiares, contando com uma rede de apoio, principalmente as participantes com filhos (Figura 7).

Figura 7 - Dificuldades para conciliar vida pessoal e profissional



Elaboração própria, 2025

Essa conciliação é apontada pela literatura como um dos maiores entraves à ascensão feminina, como argumentado por Alperstedt *et al.* (2014).

Na oitava pergunta, foi abordada a questão da autoridade feminina no ambiente de trabalho. Mais da metade das participantes relatou já ter tido sua liderança questionada por colegas, e outras afirmaram ter sido desvalorizadas por superiores, conforme Figura 8. Isso

reforça o argumento de que as mulheres ainda são vistas com desconfiança em posições de comando, exigindo delas um esforço contínuo para se fazerem respeitadas.

Figura 8 - Sentimentos de desvalorização em reuniões

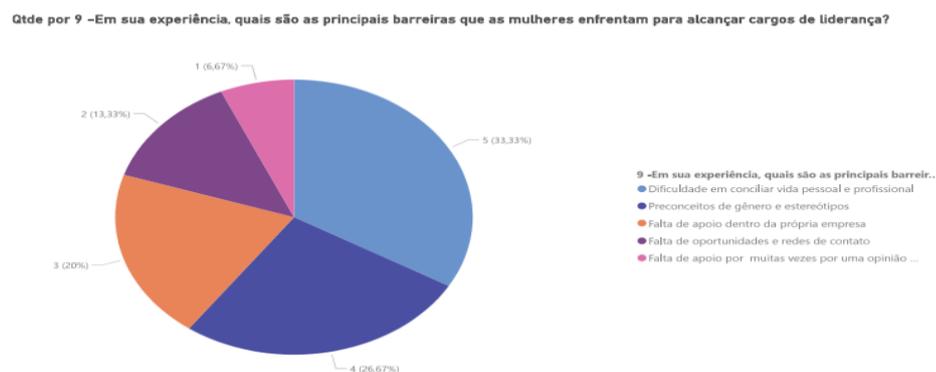


Elaboração própria, 2025

Com base na figura acima, observa-se que as participantes relataram experiências de questionamento de autoridade com 86,67% das respostas. Em 60% dos casos, por colegas de trabalho. Tais episódios reforçam o conceito de "mansplaining" e demonstram como o ambiente corporativo ainda pode ser hostil à expressão plena da liderança feminina.

Questionadas acerca das barreiras para mulheres alcançarem cargos de liderança, a figura 09 abaixo mostra que 33,33% afirmaram dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional, ao lado de 26,67% para preconceitos de gênero e estereótipos, e 20% para falta de apoio dentro da própria empresa. Para mais, 13,33% afirmam não haver oportunidades e não terem uma boa rede de contatos.

Figura 9 - Principais barreiras a liderança feminina



Elaboração própria, 2025

A décima pergunta investigou a participação das mulheres em programas de mentoria ou networking (Figura 10). Metade das participantes afirmou já ter participado e considerou essa experiência fundamental para seu crescimento profissional o que confirma a importância desses programas como mecanismos eficazes de suporte à liderança feminina (De Araújo et al. 2023).

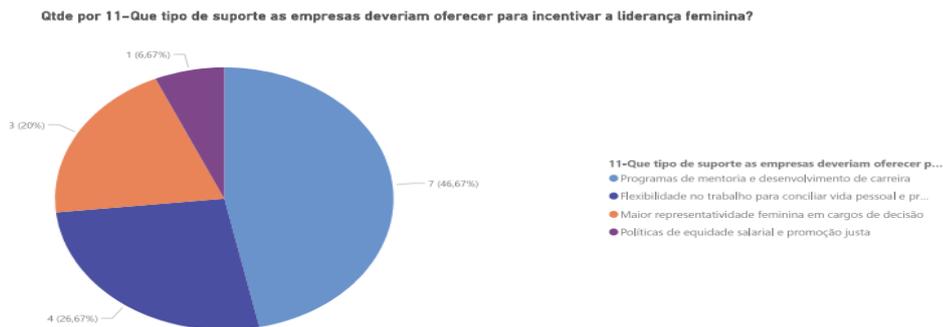
Figura 10 - Participação em programas de mentoria ou networking



Elaboração própria, 2025

Na décima primeira pergunta, perguntou-se sobre os tipos de suporte que as empresas deveriam oferecer para incentivar a liderança feminina. A maioria das respostas destacou programas de mentoria e desenvolvimento de carreira, seguido de flexibilidade no trabalho e maior representatividade feminina em cargos de decisão, conforme Figura 11. Esses dados indicam que a estrutura organizacional ainda não está adaptada às demandas das mulheres, especialmente no que diz respeito à conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Figura 11- Suporte necessário das empresas



Elaboração própria, 2025

A seguir, a Figura 12 apresenta possíveis orientações destinadas a mulheres que aspiram alcançar posições de liderança. Esses conselhos envolvem aspectos relacionados ao desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a autoconfiança, a busca contínua por conhecimento, o fortalecimento da rede de apoio e a superação de barreiras impostas por estereótipos de gênero.

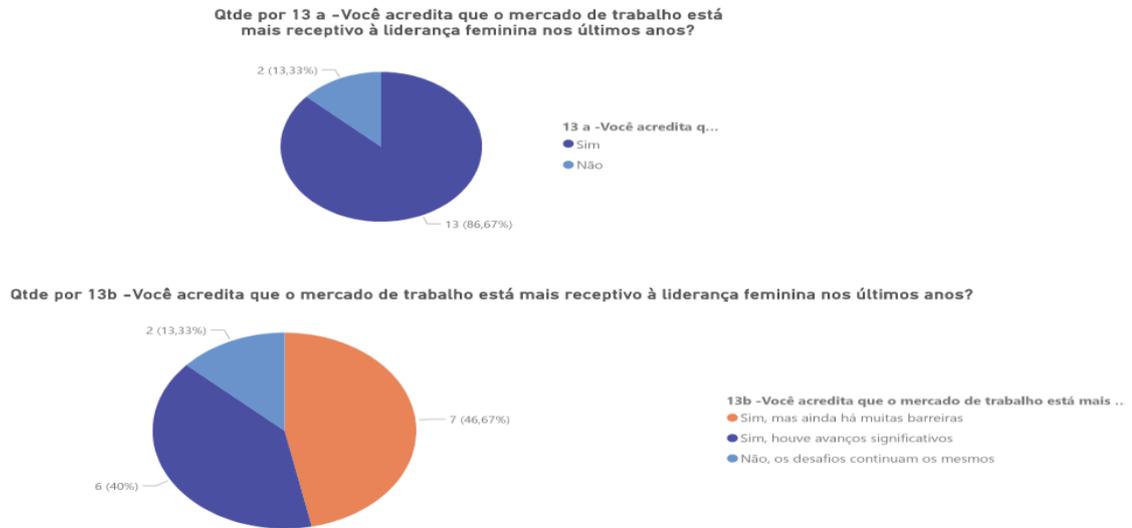
Figura12– Orientações destinadas a mulheres que aspiram cargo de liderança

| 12 - Se pudesse dar um conselho para mulheres que desejam alcançar posições de liderança, qual seria? | S |
|---|---|
| Desenvolva inteligência emocional. | |
| Exercitar o equilíbrio emocional, ser mais racional. | |
| Foco em si e suas habilidades! | |
| Invista em você, no seu conhecimento e habilidades. Trabalhe bem seu psicológico, pois antes de alcançar essa posição irá precisar e após conseguir também precisará | |
| Meu conselho seria: acredite no seu potencial e não tenha medo de se posicionar. Busque sempre aprender, se cercar de pessoas que te apoiem e não deixe que dúvidas ou críticas te façam desistir. Você é capaz, e o seu lugar também é na liderança. | |
| Meu conselho seria: seja resiliente e confie na sua capacidade. Não tenha receio de se posicionar com firmeza quando necessário, mesmo diante de desafios ou resistências. Liderar é também saber se impor com respeito, equilíbrio e autenticidade. | |
| Mostre o quanto você é capaz! | |
| Não desista | |
| Se dedicar e se desenvolver ao máximo no seu trabalho e nunca deixar de ir em busca dos resultados principalmente o pessoal." | |
| Se destaquem pelas suas competências, estudem e trabalhem muito e não preste atenção se tem diferença ou não | |
| Você é capaz muito capaz. | |
| Total | |

Elaboração própria, 2025

Na décima terceira pergunta, questionou-se se o mercado de trabalho está mais receptivo à liderança feminina. As respostas foram divididas: 46,67% consideraram que houve avanços, mas ainda existem barreiras; 40% afirmaram que os avanços foram significativos, conforme Figura 13. Isso demonstra que a percepção de progresso ainda é limitada e cautelosa, o que confirma os achados teóricos sobre mudanças normativas que ainda não se consolidaram culturalmente.

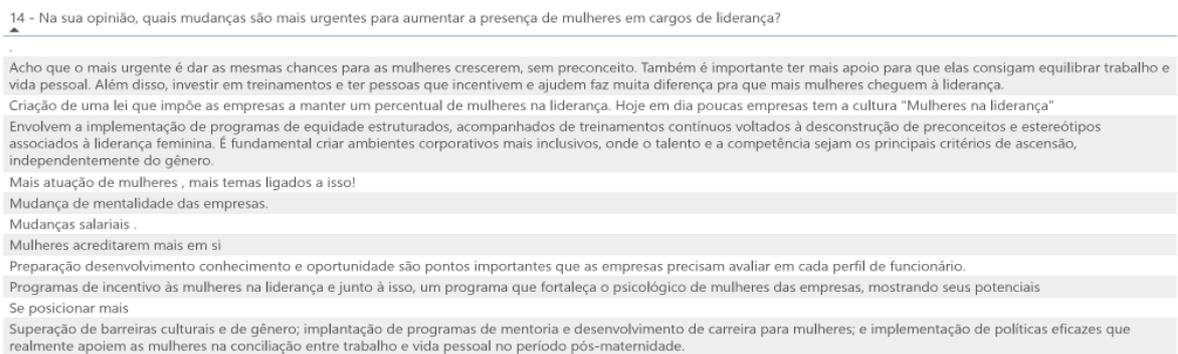
Figura 13 – Percepção acerca da liderança feminina atualmente



Elaboração própria, 2025

Na décima quarta pergunta, sobre mudanças urgentes para aumentar a presença de mulheres em cargos de liderança, as respostas variaram entre programas de incentivo, políticas de equidade, mudança na cultura empresarial e maior visibilidade de mulheres líderes. Essas contribuições estão ilustradas na Figura 14. Esses apontamentos revelam a consciência crítica das participantes sobre a necessidade de mudanças estruturais e institucionais, e não apenas individuais.

Figura 14– Medidas urgentes para presença de mulheres em cargos de liderança



Elaboração própria, 2025

Por fim, na décima quinta pergunta, foi oferecido um espaço para compartilhamento de experiências ou desafios específicos(Figura15). Algumas participantes relataram vivências de desvalorização, discriminação e sobrecarga emocional, especialmente em ambientes dominados por homens. Esses relatos reforçam os dados quantitativos e qualificam a análise,

revelando o peso simbólico das experiências pessoais no entendimento das barreiras enfrentadas pelas mulheres.

Figura 15 –Relato de vivências em posição de liderança

15 - Gostaria de compartilhar alguma experiência ou desafio específico que enfrentou como mulher em posição de liderança?

Já enfrentei situações em que minha liderança foi questionada por um subordinado que resistia a seguir orientações. Mesmo diante desse desafio, mantive minha postura firme e priorizei o respeito mútuo, fazendo prevalecer a harmonia e os valores da equipe sobre opiniões individuais.

Meu líder foi meu pai e ele nunca fez diferença por eu ser mulher e as pessoas que passaram por mim e tiveram preconceito eu não dei atenção

Não

Não gostaria

Nosso maior desafio é provar dia a dia o nosso potencial.

Nunca me intimidei ou deixei essa atmosfera machista me afetar, acordo e lido com tudo como se não houvesse obstáculos que eu não possa vencer sendo mulher.

Sim, enfrentei o desafio de ser mulher, divorciada e com dois filhos pequenos, o que muita gente via como um "empecilho" pra liderar ou empreender. Ouvi muitos julgamentos, mas usei isso como força. Aprendi a me impor, a acreditar no meu valor e a mostrar, com atitude e trabalho, que ser mãe sozinha não me enfraquece me fortalece. Foi com coragem, foco e muita organização que superei as barreiras e construí meu caminho.

Todo trabalho bem documentado, processos mapeados, manuais em dia, ajudam no momento de crise, mas o principal é manter a consciência no momento do caos para ajudar no equilíbrio emocional. Respirar fundo, se isolar para raciocinar e voltar no local para resolver o problema. Não espere que o RH ou o seu líder vai de ajudar. Procure ajuda externa.

Trabalho em um ramo majoritariamente masculino e o que me deparei, na minha empresa, clientes que não me dirigiam a palavra, a empresa é minha e de meu marido, e em um dos casos o cliente não queria falar comigo, sendo se tratar de questões de pagamento, coisa que somente eu resolveria.

Um dos desafios foi aprender a me posicionar com firmeza, sem abrir mão da minha identidade e empatia.

Elaboração própria, 2025

Em síntese, os dados obtidos por meio do questionário demonstram que, embora existam avanços e estratégias de superação sendo aplicadas, as barreiras à liderança feminina ainda são significativas e multifacetadas. Elas se manifestam tanto em aspectos objetivos (como falta de políticas institucionais) quanto subjetivos (como o preconceito simbólico e o desgaste emocional). A análise evidencia que a ascensão das mulheres a cargos de liderança exige não apenas o esforço individual, mas uma profunda transformação cultural e estrutural das organizações.

A ascensão das mulheres a cargos de liderança transcende as questões de justiça e igualdade, representando uma estratégia essencial para o aproveitamento máximo de talentos e perspectivas diversificadas. A liderança feminina, com seu enfoque na colaboração, inovação e sustentabilidade, oferece um ativo valioso tanto para o mercado de trabalho quanto para o desenvolvimento socioeconômico. A diversidade de gênero em equipes executivas contribui significativamente para o clima organizacional, incentivando a criatividade e promovendo uma maior capacidade de adaptação às mudanças dinâmicas do Mercado (Do Nascimento *et al.*, 2018).

Não somente, a presença de mulheres em posições de liderança transforma positivamente as organizações. “As mulheres líderes frequentemente adotam uma gestão participativa e inclusiva, favorecendo a comunicação aberta e o engajamento dos colaboradores” (Santos; Diógenes, 2019, p. 95). Essa abordagem aumenta o bem-estar no

ambiente de trabalho e fomenta uma cultura de respeito e valorização mútua. O estilo de liderança feminina, caracterizado por empatia e sensibilidade, é essencial para criar ambientes acolhedores que maximizam o potencial de cada indivíduo.

A diversidade de perspectivas proporcionada pelas mulheres em cargos de gestão estimula soluções inovadoras e criativas, fundamentais para enfrentar os desafios contemporâneos. A capacidade de pensar de maneira não convencional e de desafiar o status quo são características associadas às líderes femininas, criando ambientes propícios à experimentação e Inovação (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Loureiro et al., (2012) observam que essa resiliência e flexibilidade se traduzem em uma maior capacidade das organizações para se adaptarem às demandas externas, o que é cada vez mais crítico em um mundo em constante transformação.

Além disso, a liderança feminina demonstra um impacto positivo na sustentabilidade das empresas. Mulheres líderes tendem a ser mais atentas a questões sociais e ambientais, promovendo práticas de gestão responsáveis e voltadas ao bem-estar coletivo (Silva; Carvalho; Silva, 2017). Essa abordagem amplia o compromisso organizacional com a responsabilidade social, garantindo práticas empresariais que beneficiam a sociedade e o ambiente ao longo prazo. A capacidade de adaptação e a atenção às necessidades comunitárias fortalecem a estabilidade e o sucesso organizacional, como demonstrado por estudos que analisam casos de liderança feminina em setores cruciais da economia.

O potencial transformador da liderança feminina vai além das organizações e impacta a sociedade de maneira mais ampla. A inclusão de mulheres em cargos de liderança enriquece o repertório de estilos e estratégias, aumentando a competitividade empresarial. Estudos como os de Meinhard e Faria (2020) mostram que empresas que adotam políticas de igualdade de gênero registram melhor desempenho financeiro e reputacional. Assim, a promoção de uma liderança feminina diversificada não é apenas uma questão ética, mas uma vantagem competitiva crucial.

Para que a liderança feminina atinja todo o seu potencial, é necessário um ambiente organizacional que apoie as mulheres em suas jornadas profissionais. Além de estratégias individuais, é essencial implementar mudanças estruturais que incentivem a diversidade e proporcionem suporte adequado. Redes de apoio, políticas de flexibilidade e práticas inclusivas são fundamentais para que as mulheres possam conciliar responsabilidades e alcançar posições de destaque. Assim, empresas que investem na diversidade colhem benefícios tangíveis em inovação, engajamento e resiliência, posicionando-se de forma competitiva para os desafios futuros.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou analisar os principais obstáculos pelas mulheres no acesso a cargos de liderança e identificar estratégias eficazes para sua superação. A partir de uma abordagem metodológica que integrou revisão bibliográfica e a aplicação de um questionário com mulheres atuantes ou aspirantes à liderança, foi possível compreender a profundidade e a complexidade dos desafios vivenciados nesse contexto.

Os dados empíricos revelaram que, apesar dos avanços percebidos em algumas esferas do campo profissional, as mulheres continuam a lidar com uma série de obstáculos estruturais, culturais e simbólicos que dificultam sua ascensão profissional. Estereótipos de gênero, a necessidade constante de validação, a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, a desvalorização da autoridade feminina e a escassez de redes de apoio e mentoria são exemplos recorrentes que emergiram das respostas das participantes.

Esses desafios não se restringem a um setor ou faixa etária específica, o que demonstra a transversalidade da desigualdade de gênero no ambiente corporativo. Ao mesmo tempo, a pesquisa evidenciou o papel fundamental da qualificação profissional, da resiliência individual, da construção de redes de apoio e de políticas organizacionais inclusivas como ferramentas poderosas para romper com esse cenário de exclusão.

As participantes da pesquisa também relataram frases que expressam suas estratégias práticas diante das dificuldades enfrentadas no ambiente profissional. Entre os depoimentos, destacam-se:

“Criar rotinas e entender o que é prioridade no momento.”

“Delegar funções pessoais para os entes queridos.”

“Voltei a trabalhar quando meu filho tinha 3 meses e sempre viajava ou trabalhava até tarde – rede de apoio me ajudou demais e entendi que não sou menos mulher por precisar equilibrar todos os papéis.”

“Hoje consigo me organizar melhor. Negligenciei minha vida pessoal, em prol da vida profissional.”

“Com metas pessoais que me motivam, apoio familiar e organização das tarefas do dia a dia, consigo manter a rotina.”

Esses relatos reforçam a importância da motivação pessoal, da flexibilidade, da rede de apoio familiar e da gestão de tempo como estratégias concretas utilizadas pelas mulheres para enfrentar os desafios da liderança.

Fica claro, portanto, que promover a equidade de gênero na liderança exige um esforço conjunto entre empresas, governo e sociedade civil. Mais do que ações pontuais, é necessária uma mudança cultural que valorize diferentes estilos de liderança, que reconheça o potencial transformador das mulheres e que assegure condições reais de desenvolvimento e permanência em cargos estratégicos.

A liderança feminina, quando devidamente apoiada, contribui não apenas para ambientes corporativos mais diversos e saudáveis, mas também para o fortalecimento da inovação, da sustentabilidade e da justiça social. Assim, este trabalho reitera que investir na ascensão das mulheres ao topo das organizações não é apenas uma demanda ética, mas uma estratégia inteligente e necessária para o desenvolvimento econômico e humano de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, Graziela Dias; FERREIRA, Juliane Borges; SERAFIM, Maurício Custódio. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.

CARDOSO, Monique de Oliveira. **Agenda ESG, substantivo feminino**: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30971>. Acesso em: 19 fev. 2025

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Maria, v. 22, n. 57, p. 57-57, 2020.

COSTA, Ana Alice. **Gênero e trabalho: desafios e perspectivas no Brasil contemporâneo**. 1. Ed. São Paulo: Cortez, 2019.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. In: **Conferência Mundial contra o Racismo**, Durban, África do Sul, 2002.

DANDARA, Herica; LACERDA, Dayse Ellen Tavares; DE LUCENA, Bruno Rafael Dias. A evolução das mulheres em cargo de gestão. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022.

DE ARAÚJO, Daniely Ramos et al. Empreendedorismo: As técnicas e ferramentas de gestão utilizadas por mulheres de sucesso. **Revista Científica Online**, v. 15, n. 1, p. 2023, 2023.

DO NASCIMENTO, Maria José; SOUSA, Amanda Cristina; ALMEIDA, Rafael Henrique. Liderança feminina: impactos organizacionais e desafios contemporâneos. **Revista de Estudos Organizacionais**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 145–160, 2018.

ELY, Robin J.; MEYERSON, Debra E. Advancing gender equity in organizations: the challenge and importance of maintaining a gender narrative. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 4, p. 126–135, 2000.

GOOGLE. **Google Forms**. Disponível em: <https://docs.google.com/forms>. Acesso em: 11 mai. 2025

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 jan. 2025.

LOUREIRO, Cláudia Marcia Pereira et al. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. 34. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2019.

MEINHARD, Vera Regina; FARIA, Juliana. Os desafios sistêmicos dos vieses de gênero. **Revista GV-executivo**, v. 19, n. 2, p. 20-25, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/91196>. Acesso em: 20 fev. 2025

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Revista Uniaraguaia**, p. 91-102, 2019.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguieira de; SILVA, Elisângela Leandro. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

SILVEIRA, Amélia; DE GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela Tvrzka. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, 2008.

SIMÕES, Inês Sofia Garcia. **Liderança no mundo empresarial: Dificuldades que as mulheres sentem em alcançar cargos de liderança e possíveis vantagens para as organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Lusófona, Lisboa, 2023.

SOBRAL, Filipe; RIBEIRO, Kenia. **Liderança feminina: contexto, desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. **A liderança no feminino: uma revisão da literatura**. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 26, p. 57-76, 2018.