



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Bruno Rodrigues da Silva

**LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

**Americana, SP**

**2025**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Bruno Rodrigues da Silva

**LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido  
em cumprimento à exigência curricular do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial  
sob a orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Dra. Silvia Aparecida  
José e Silva

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

SILVA, Bruno Rodrigues da

Liderança feminina no ambiente empresarial. / Bruno Rodrigues da Silva – Americana, 2025.  
49f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Sílvia Aparecida José e Silva

1. Administração de empresas 2. Administração de empresas - Brasil 3. Administração de empresas – internacionalização. I. SILVA, Bruno Rodrigues da II. SILVA, Sílvia Aparecida José e III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658  
658 (81)  
658:339.5

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

BRUNO RODRIGUES DA SILVA

## Liderança feminina no ambiente empresarial

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 4 de dezembro de 2025

### Banca Examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Silva Aparecida José e Silva (Presidente)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Cintia Gimenez da Cunha (Membro)  
Especialista  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Daniela Maria Feltrin Marchini (Membro)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedico esse trabalho a Deus, a minha família,  
aos professores e aos colegas de classe.

Aos professores, pelas correções e ensinamentos  
que me permitiram apresentar um melhor  
desempenho no meu processo de formação  
profissional.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a liderança feminina no mercado de trabalho, considerando sua evolução, os desafios enfrentados e as conquistas alcançadas por mulheres no cargo de gestão. O estudo apresenta uma reflexão sobre a inserção feminina em ambiente corporativos, destacando as barreiras culturais, sociais e organizacionais que dificultam a ascensão das mulheres nos postos de trabalho. Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa em campo com entrevistas aplicadas a mulheres e homens em diferentes segmentos para compreender suas opiniões a respeito do assunto. Os resultados apontaram que, há dificuldades ainda na inserção de mulheres dentro do campo de liderança ou dentro do ambiente de trabalho.

***Palavras-chave:*** Mulher, Liderança, Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to evaluate the female leadership in the labor market, considering its evolution, challenges and what they have achieved in the management position. This study aims to reflect the female introduction in to corporate environment, highlighting cultural, social and organizational barriers which prevent their growth in their workstation. Beyond the bibliography research, field interviews were also carried out along with men and women from different market segments, in order to comprehend their opinion about this matter. The results show that there is still high difficulty to introduce womans to leadership position in to the labor market.

***Keywords:*** *Women, Leadership, People Management*



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**IBGE** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**TSE** Tribunal Superior Eleitoral

**CLT** Consolidação das Leis do Trabalho

**WCI** WorldCom Confidence Index

**CEO** Chief Executive Officer

**IPO** Initial Public Offering

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Contextualização do Tema</b>	<b>7</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Conceitos Fundamentais de Liderança</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Papéis e Comportamentos do Líder</b>	<b>10</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>21</b>
<b>3.1 População e Amostra (Público-alvo, Período da Pesquisa)</b>	<b>21</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>
<b>ANEXO</b>	<b>35</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A liderança no ambiente empresarial é um fator primordial para o desenvolvimento das organizações. Influencia expressivamente no desempenho, na cultura e competitividade. A participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo significativamente. Apesar de suas conquistas, ainda há a desigualdade no acesso a cargos de liderança, predominando a presença masculina. As mulheres estão buscando cada vez mais qualificação profissional, enfrentando barreiras estruturais, culturais e também organizacionais.

A compreensão e análise dos desafios atribuídos; dificuldades e as conquistas das mulheres líderes é fundamental para estimular práticas organizacionais com justiça, no do cenário corporativo.

A inclusão das mulheres em posições de liderança, contribui para a pluralidade de visões, a gestão de conflitos e melhora os resultados. Compreender, analisar os desafios, dificuldades e as conquistas das mulheres líderes é muito para estimular práticas organizacionais mais justas dentro da empresa.

A pesquisa elaborada teve como base, as dificuldades enfrentas pelas mulheres para alcançar cargos de liderança; questionamentos quanto a imposição de estereótipos com relação à imagem da mulher dentro do ambiente corporativo e dos interesses e motivações, buscando uma oportunidade profissional.

### **1.1 Contextualização do Tema**

### **1.2 Problematização**

Mesmo estando, em um momento que valoriza a igualdade e inclusão, as mulheres ainda estão ocupando um menor número nos cargos de liderança. Diversos são os fatores que podem influenciar a decisão das mulheres se tornarem líderes, e também se manterem no papel de liderança.

Assim, a pergunta que vai nortear esta pesquisa é: Quais as principais dificuldades encontradas pelas mulheres para assumirem os cargos de liderança?

Mesmo estando, em um momento que valoriza a igualdade e inclusão, as mulheres ainda estão ocupando um menor número nos cargos de liderança. Diversos são os fatores que podem influenciar a decisão das mulheres se tornarem líderes, e também se manterem no papel de liderança.

Assim, a pergunta que vai nortear esta pesquisa é: Quais as principais dificuldades encontradas pelas mulheres para assumirem os cargos de liderança?

### **1.3 Objetivos**

**Geral:** Verificar quais as principais dificuldades que as mulheres enfrentam para assumir cargos de liderança.

**Específico:** Contextualizar o que é liderança e fazer uma pesquisa com mulheres que exercem cargos de liderança.

### **1.4 Justificativa**

A elaboração deste trabalho justifica-se que a liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois acredita-se que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Organizações, equipes e a sociedade têm muito a ganhar ao investir na liderança feminina. Dentre seus pontos fortes, estão a flexibilização, colaboração e maior fortalecimento da diversidade, criatividade e inovação. Estes fatores são essenciais para que as empresas se mantenham competitivas.

### **1.5 Relevância**

O estudo da liderança feminina no ambiente empresarial é importante para podermos analisar e compreendermos o papel da mulher na sociedade; suas competências e suas habilidades. É instituir a mudança de pensamento e eliminar preconceitos, relacionados a desigualdades de gênero, posturas discriminatórias e

ofensivas, abusos sexuais e morais, não apenas do mundo corporativo, mas também do contexto geral da sociedade.

O estudo da liderança feminina no ambiente empresarial é importante para podermos analisar e compreendermos o papel da mulher na sociedade; suas competências e suas habilidades. É instituir a mudança de pensamento e eliminar preconceitos, relacionados a desigualdades de gênero, posturas discriminatórias e ofensivas, abusos sexuais e morais, não apenas do mundo corporativo, mas também do contexto geral da sociedade.

### **1.6 Viabilidade**

Todo o estudo deste, foi baseado em pesquisas bibliográficas e fontes acadêmicas, destacando os desafios da liderança feminina, agregando também, valores e benefícios no ambiente empresarial.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos Fundamentais de Liderança**

A liderança é o fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (Chiavenato; Idalberto, 1936, p.147).

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas (Kotler, Houser; Robbins, Stephen P. 1943, p.258).

Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a deixarem de lado suas preocupações pessoais e apoiarem um programa mais abrangente – ao menos por pouco tempo (Baldwin, Timothy, 2008, p.197).

A liderança ocorre em grupos sociais, a partir de uma influência exercida em uma determinada situação com o intuito de se alcançar um determinado objetivo. Uma pessoa consegue influenciar a outra através da comunicação entre elas, da confiança, do respeito, humildade e prontidão. Por isso, todo líder precisa dispor dessas habilidades para que se consiga cativar seus seguidores e com isso alcançar mais rapidamente as metas traçadas. O líder pode surgir naturalmente dentro de um grupo ou por indicação e o seu mantimento na liderança se dá a partir do potencial de influência que o mesmo exerce sobre as pessoas (White, 2007).

Conforme Chiavenato (2006) a liderança é definida como a capacidade de exercer influência sobre outrem. Esta influência é baseada no comando das pessoas, na atração de seguidores, e a partir disso, alcançar um objetivo comum a todos os envolvidos (líder e seguidores). Para ele, a liderança é extremamente necessária em todos os tipos de organização, em cada um de seus departamentos internos. Ela é a chave da boa administração e o líder, ou administrador, precisa estar sempre a par da natureza humana e saber liderar seus seguidores.

### **2.2. Papéis e Comportamentos do Líder**

Para estabelecer um bom relacionamento com os liderados é necessário que o líder conheça quais são as competências, características e habilidades de cada um deles, além de seus pontos fortes e fracos, razões de trabalho e necessidades

extremas. A partir desse conhecimento geral, o líder conhecerá o perfil deles e saberá quais fatores motivacionais pode instigar em cada um. Logo, o líder, através da afetividade, companheirismo e amizade, criará vínculos de trabalho para que as metas e objetivos sejam alcançados com êxito e que todos se desenvolvam pessoal e profissionalmente junto à organização (Gaudêncio, 2009).

Líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e as necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (Robbins, Stephen P. 1943, p.283).

A comunicação é a ferramenta vital de qualquer organização. É através dela que ocorre a confiança, o respeito e o entrosamento entre os membros de uma equipe. Logo, a partir do princípio dessa importância, o líder precisa ser capaz de saber passar e também receber as informações sobre o trabalho. Ele precisa comunicar mudanças, transmitir as novidades, realizar críticas e sugestões e assim estabelecer vínculos de confiança através dessa comunicação. Com relação a essa comunicação, o líder deve possuir duas principais habilidades: a de saber falar e a de saber ouvir seus liderados. A capacidade de saber falar, delegar, discutir, é crucial para o bom desenvolvimento de uma equipe. Através da fala, o líder pode explicar e debater ideias, aconselhar sobre os diversos tipos de situações, se predispor a ajudar, oferecer treinamentos de pessoal, etc. (Voigtlaender et. a., 2012).

A habilidade do autoconhecimento é uma das mais importantes em um líder, pois consiste no autoconhecimento sobre as próprias características, valores, qualidades e defeitos, a fim de buscar a aceitação de si mesmo, como líder e como pessoa.

Para Gaudêncio (2009, p.50) “só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer”. Uma mulher que se torna mais consciente de seus pontos fortes basicamente ganha a oportunidade de usá-los a seu favor. Por outro lado, também conhecem suas próprias limitações e têm a chance de mudá-las (Soares, 2015).

O líder precisa ter a habilidade da humildade, pois é através dela que conseguirá administrar todas as pessoas que estejam em níveis hierárquicos inferiores ao dele.

Os liderados querem alguém que seja perspicaz, paciente, conselheiro e parceiro no comando, e essas características “andam” juntas com a habilidade de ser humilde e saber o valor humano e profissional de cada um para a empresa (Nogueira, 2010).

Todo o líder espera lealdade de seus liderados, e para isso, é necessário que antes ele construa com eles um relacionamento baseado na confiança. Essa característica é um componente essencial em qualquer tipo de relacionamento, seja ele familiar, social ou empresarial. O líder precisa ser uma pessoa confiável, íntegra e sincera, que cumpre com suas promessas e age conforme o que diz. Assim, quando um líder só promete aquilo e pode cumprir (e cumpre o que diz) e seus pensamentos e fala são correspondentes a suas ações, os liderados confiarão nele em qualquer situação. Durante a pandemia, houve um aumento na confiança das mulheres líderes. Esses resultados, publicados pelo *Worldcom Confidence Index* (WCI) – um estudo que enfoca a confiança e as preocupações de CEOs e executivos de marketing nos 12 meses até outubro de 2021 – sugerem que os líderes estão mais confiantes em sua crise de capacidade gerencial do que seus colegas do sexo masculino (worldcom, 2021).

Conforme Machado (2016) a liderança está intimamente relacionada com a coragem, sendo esta habilidade a capacidade de arriscar, de fazer algo inovador. Logo, até mesmo quando uma pessoa concorda em se tornar líder, ela já está, mesmo que inocentemente, sendo corajosa. Isso porque ela ainda não sabe qual será o caminho a percorrer, quantas situações ela terá de enfrentar, quantas pessoas de diferentes opiniões e motivações ela deverá cativar, enfim.

Embora a liderança seja mais ampla hoje em dia, ela também foca na retenção de equipes para alcançar resultados satisfatórios, sempre enfatizando o papel do líder como necessário para alcançar bons resultados nas empresas (Soares, 2015).

A liderança não se limita à autoridade, é muito mais abrangente. A forma como se lidera sofre diversas discussões, pois as organizações e a forma como o líder opera estão em constante mudança (Sousa et. al., 2021).

A partir disso, conclui-se que liderança é a capacidade de ouvir e liderar, manter uma equipe forte para sempre aumentá-la nos momentos difíceis e enxergar o melhor nas peculiaridades dos integrantes da empresa, sem deixar de estar sempre presente nas tomadas de decisões que envolvem maior grau de dificuldade (Cosenza, 2019).



### 2.3. Liderança Feminina

A presença da mulher no papel de líder é enfrentada com muitas dificuldades, mas com determinação e concentração na família e na posição assumida (Silva, 2017).

As mulheres estão ocupando lugares nas organizações. Essa profissão ocorre em diversos cargos e funções, pois a representação da mulher chegou à gestão dos departamentos, além de ser incorporada às empresas como empreendedora e/ou sócia, assumindo funções equivalentes às dos homens e assim, respeitando as atribuições que lhe são atribuídas. Surgem sob certas dificuldades para uma gestão adequada da equipe, ao mesmo tempo em que ajudam a alcançar os objetivos desejados. Então pode-se ver que a mudança de desafios é contínua, porque coisas novas sempre aparecem, mas uma mulher sabe lidar com o novo (Silva et. al., 2018).

Em sua pesquisa, Perón (2014) descobriu que as mulheres são líderes mais corajosas do que os homens. Essa conclusão quebra o estereótipo tradicional de que os homens tendem a ser mais corajosos que as mulheres. Numerosos estudos mostraram que os líderes empresariais do sexo masculino assumem mais riscos. No entanto, ao pesquisar um banco de dados de avaliações de 75.000 líderes mundiais, os pesquisadores concluíram que, em média, as mulheres são mais corajosas que os homens. As mulheres apresentaram altos índices de ousadia nos seguintes comportamentos:

\*Estudo: O contínuo aprendizado é uma habilidade essencial para qualquer líder. Quando uma pessoa para de aprender e buscar conhecimento, é bem provável que ela “pare no tempo” e não consiga desempenhar bem a sua função com o passar do tempo. Isso se deve ao fato de o mundo vive em constante mudança e evolução, todos os dias surgem novas ferramentas, tecnologias e meios de desenvolver cada vez mais a sociedade. A primeira competência do líder é a autogestão. As mulheres são leitoras e estudantes. Eles estão sempre de mente aberta e interessados em encontrar maneiras de melhorar continuamente suas habilidades pessoais e profissionais. Também são mais autoconscientes e têm maior controle emocional (Ferreira, 2017).

\*Oferecer *feedback*: Seja qual for a pessoa, líder ou liderado, todos precisam receber um *feedback*. Um líder deve saber tanto dar quanto receber um *feedback*,

claro, tudo a base de muito respeito e entendimento. A realização de um *feedback* com seu liderado, é um excelente momento para o líder conhecer melhor os pontos fortes e fracos daqueles que lidera e trabalhar como esses pontos podem ser maximizados ou melhorados, respectivamente. A habilidade de saber dar *feedback* também exalta a habilidade da humildade, haja vista que um bom líder sempre se dispõe a ouvir a opinião de sua equipe sobre ele mesmo (Marques, 2018).

As mulheres em cargos de gestão tendem a ser mais atentas e, por isso, têm a capacidade de elogiar seus funcionários quando cumprem perfeitamente o papel do cargo (Thimóteo et al., 2015).

As mulheres se relacionam com as pessoas com mais frequência. Essa habilidade é extremamente importante em um líder, pois uma relação harmoniosa entre os colegas traz melhores resultados (Silva, 2017).

A humildade é essencialmente uma qualidade feminina e também é essencial para ser um grande líder. Sem humildade, será muito difícil para quem é responsável reconhecer os erros, aprender com a experiência, levar em conta a perspectiva de outras pessoas e estar disposto a mudar e ser melhor (Coronetti et. al., 2019).

A mulher moderna é empreendedora e líder: empreende a inovação na rotina familiar e no mercado de trabalho, também quando apresenta os princípios da boa conduta e da convivência. Nesse contexto, a comunicação é, sem dúvida, um grande desafio para o sucesso das mulheres, que diante de um desenvolvimento de gênero tão intenso por muitos momentos mina a essência da compaixão e a importância de um amor inato feminino e carinhoso. Assim que um empreendimento é empreendido, a liderança assume a liderança em qualquer situação, testando a palavra, o tom de voz, as condições verbais e as informações que levam à mensagem desejada (Sousa et. al., 2021).

A visão e as habilidades das mulheres hoje são essenciais e necessárias para construir relacionamentos e realidades mais positivas nos negócios. Ao aceitar essas diferenças com maior probabilidade, as mulheres não apenas ganharam o devido reconhecimento de seu potencial, como também passaram a ocupar cargos gerenciais em suas empresas (Sousa et. al., 2021).

Isso é evidenciado pelo fato de vários estudos realizados no país mostrar um aumento constante do número de mulheres empreendedoras e bem-sucedidas. Para dar continuidade a esse processo, é muito importante que as mulheres desenvolvam

cada vez mais uma nova visão de si mesmas para que possam reconhecer e assimilar suas características (Cosenza, 2019).

No setor privado, as mulheres ocupam cargos de liderança e gestão, ainda que em número reduzido, pois são vários os motivos que contribuem para esta situação em que há uma forte presença do machismo de forma preponderante (Sousa et al., 2021).

Mesmo com um número maior de mulheres com especializações, os homens preferem seleções voltadas para grandes organizações e esse cenário é vivenciado diariamente, e as mudanças nesse sentido estão cada vez mais distantes (Boze, 2019).

A disparidade de gênero acaba bloqueando as mulheres que buscam cargos de chefia, principalmente quando casadas, pois o marido se recusa a trabalhar fora de casa, o que mostra claramente que o papel da mulher é ser trabalhadora doméstica. Esse tipo de situação era muito recorrente e acabava dificultando a liderança das mulheres, mas o número desses casos agora diminuiu (Ferreira, 2017).

Nesse sentido, fica evidente que a figura feminina passou por muitas situações delicadas para conseguir o que deseja, principalmente aquelas que sonham em se tornar grandes líderes.

Segundo Thimóteo et al. (2015) a liderança feminina traz consigo algumas dificuldades, como a remuneração divergente para os homens, colocando em questão a capacidade profissional das mulheres, bem como a falta de comunicação dentro das organizações, e os preconceitos e assédios vivenciados (Sousa et al., 2021).

Existem preconceitos, testes e questionamentos que dificultam a liderança de organizações por parte das mulheres. Gerenciar homens, principalmente na velhice, por uma mulher pode causar alienação, pois as pessoas não têm o hábito de vivenciar ou presenciar esse tipo de relacionamento que pode gerar desrespeito ou uma atmosfera indesejada (Hryniewicz et. al., 2018).

As mulheres sofrem preconceitos e enfrentam inúmeros desafios para liderar uma equipe de trabalho. A cultura tem um impacto enorme na empresa, contribuindo assim para retardar sua abertura, pois mesmo buscando a igualdade no ambiente corporativo, a organização tem uma moral muito forte e está enraizada na sociedade (Sousa et. al., 2021).

Portanto, há uma real falta de foco no trabalho de projetos e campanhas para reduzir esses obstáculos tão presentes nas organizações (Cavalli, 2019).

Os líderes lutam com as adversidades no desempenho de suas funções atribuídas, dentre elas observa-se que no mercado de trabalho é cada vez mais difícil recrutar um especialista qualificado para as atribuições desejadas, e a constante introdução de novidades no cotidiano das empresas femininas foi um grande desafio (Cavalli, 2019).

Como resultado, há incertezas quanto ao desempenho das atividades, sistemas que são constantemente atualizados e também encontram uma barreira para a atuação dos gestores de recursos humanos. No entanto, todos esses fatores difíceis são fundamentais para que as mulheres ganhem experiência e busquem o desenvolvimento profissional (Silva et. al., 2018).

A realidade vivenciada mostra que as mulheres ocupam pouco espaço em cargos gerenciais. Ser líder exige esforço, tempo e empenho para encontrar o equilíbrio entre os afazeres domésticos e as atividades atribuídas à liderança, onde a crença no desenvolvimento profissional condicionado pela abdicação familiar deve ser pensada com cuidado e é importante desmistificar o que é uma mulher ficar em casa e cuidar de crianças (Cavalli, 2019).

No entanto, as competências femininas têm sido reconhecidas nas organizações, tornando-se uma das conquistas alcançadas ao longo dos anos, ao lado de mulheres que alcançaram diversos espaços e áreas profissionais (Sousa et al., 2021).

Consequentemente, as organizações investigaram a presença de mulheres em cargos de gestão, pois houve um aumento na proporção de mulheres nesses cargos, indicando um aumento significativo, mesmo sem a representação desejada na sociedade (Thimóteo et. al., 2015).

Segundo Ferreira (2017), quando as mulheres ocupam cargos de liderança, elas estimulam outras mulheres a buscarem o melhor delas para atingir seus objetivos, caracterizando assim um cenário que mostra a conquista pelo poder, fato nunca visto antes.

A participação e incorporação da mulher no mercado de trabalho remunerado gerou profundas consequências, tais como as transformações entre família, trabalho e mercado (castells, 1999).

Segundo Frankel (2007) as mulheres nascem naturalmente com o comportamento de líder, logo é possível supor que sejam capazes de desenvolver características próprias, o que as classifica com um diferencial dentro das empresas. Para Grzybovski; Boscarin; Migott (2002) um dos comportamentos associados à mulher é a habilidade de construir relacionamentos amistosos, capazes de agrupar membros de uma organização, com o sentimento de cuidar uns dos outros. Conforme Robbins (2000), o sexo feminino tende a incentivar a participação, compartilhar o poder e informações, além de se esforçar para aumentar a autoestima dos colaboradores. O autor ainda afirma que as mulheres estão mais dispostas a liderar através da tolerância e com o uso das próprias experiências, conexões e habilidades interpessoais são capazes de influenciar pessoas, o que as caracteriza com a habilidade de liderança.

Segundo Khoury (2019) a mulher é capaz de exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção”. A liderança feminina no ambiente corporativo tornou-se um comportamento constante nas empresas, pois a alta habilidade e facilidade de liderar passou a ser uma vantagem competitiva no âmbito profissional promovendo desta forma maiores chances de crescimento.

Frankel (2007) cita que nas organizações este estilo de liderança mostra que o comportamento feminino está adequado, podendo aumentar as chances de duração e sobrevivência dentro do mundo corporativo. As mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz

## **2.4. Habilidades de Liderança Feminina**

Segundo Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são: organização (o ambiente, o trabalho é mais organizado), competência (a mulher é mais comprometida e chegou aonde está pela sua capacidade), compreensão (olha a pessoa como um todo, e não apenas como profissional), indiferença e flexibilidade.

Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção (Silva, 2017).

“Há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional” (Fleury, 2013).

“O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilitados em sua forma particular de liderar” (Tonani, 2011).

## **2.5 Desafios enfrentados pelas mulheres nas organizações**

Nota-se que há um esforço proativo das empresas em superar marcas negativas sobre a empregabilidade feminina. Desde 2021 o Brasil apresenta sérios problemas causados pela pandemia do Covid 19, o que gerou expressivo desemprego feminino, pois muitos negócios como restaurantes, salões de beleza e hotelaria, onde a participação feminina sempre foi intensa, tiveram suas atividades econômicas paralisadas. Segundo dados do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) a pandemia fez retroceder a empregabilidade feminina ao patamar de 1990. Projeta-se que em torno de 8,5 milhões de mulheres perderam seus empregos em 2020 (Cristina, 2021).

Para Machado (2021), embora as mulheres estejam no mesmo patamar de igualdade que os homens em termos de qualificação, ainda ocupam poucos cargos de liderança em organizações públicas e privadas. Ainda conforme a autora, ajudar a mudar essa realidade e acelerar as mudanças que devem ocorrer nos níveis coletivo e individual é uma responsabilidade que todos devem compartilhar.

Para Biroli (2018), a dificuldade de conquistar posições de liderança é um exemplo de desigualdade entre homens e mulheres. Com base nos estudos realizados, observamos indícios das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições de destaque no meio empresarial, além dos desafios que encontram no cotidiano. A mulher sofre a pressão de padrões impostos pela sociedade, os chamados estereótipos (representados por imagens preconcebidas, generalizadas e sem conhecimento profundo sobre algo ou alguém) que mantêm expectativas sobre o trabalho doméstico feminino, impedindo que as mulheres ocupem cargos de liderança em ambientes corporativos.

A teoria da discriminação no local de trabalho sustenta que as mulheres são vistas como menos capazes do que os homens (Mccann et al, 2019). Apesar desta desigualdade ainda estar presente no cotidiano, o relatório *Women in Business* (2021) mostra que nove em cada dez empresas do mundo têm pelo menos uma mulher em suas equipes de liderança, melhora positiva em relação ao ano de 2020. No entanto, mesmo com esse aumento, as mulheres ainda enfrentam barreiras para alcançar esses cargos, sejam elas, barreiras empresariais, familiares, econômicas ou com relação a preconceitos.

Para Sant'Anna e Campos (2012), os desafios enfrentados pelas mulheres na liderança associam-se a aspectos como “desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos”, além de mencionar também a construção de valores, experiências e relacionamentos.

Conforme Amaral (2013), o ganho da força desencadeada pelas mulheres no mercado de trabalho, evidenciou maiores dificuldades no que diz respeito à conciliação entre as atividades domésticas e profissionais.

Segundo Robbins (2002), as mães com responsabilidades familiares preferem empregos com horários mais flexíveis, de meio período e de forma remota, a fim de conciliar a vida pessoal com a carreira profissional, o que acaba limitando-as no desenvolvimento de sua trajetória ocupacional.

Conforme Leite (2017), a gestão agitada entre a vida profissional e familiar limita as escolhas das mulheres, obrigando-as a decidir entre o emprego e os cuidados domésticos, deixando-as ociosas ou sendo obrigadas a combiná-las com empregos informais instáveis ou em tempo parcial e mal pagos, o que afeta seriamente a qualidade do seu trabalho.

Apesar dos avanços, mulheres tanto em cargos de liderança quanto colaboradoras em outras funções enfrentam obstáculos, barreiras invisíveis que limitam seu crescimento. Desafios como:

- Desigualdade salarial;
- Estereótipos de gênero;
- Dupla jornada de trabalho (carreira e responsabilidade familiares)



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. População e Amostra (Público-alvo, Período da Pesquisa)

Para esta pesquisa será utilizada a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso de caso com a realização de entrevistas com mulheres que exercem cargos de liderança.

Além da entrevista, também será realizada uma pesquisa com mulheres, para identificar os desafios que elas enfrentam, para exercerem cargos de liderança.

Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uso da pesquisa de campo, que são estudos feitos a partir da apuração de dados e informações (Marconi; Lakatos, 2012), para a qual foi elaborado, com o auxílio da ferramenta “GoogleForms”, um questionário com 14 questões desenvolvidas através de estudos com o propósito de identificar e comprovar os fatos apresentados a respeito das dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante suas experiências profissionais.

O questionário teve como público-alvo mulheres que exercem ou já exerceram o papel de líder dentro do ambiente corporativo.

O meio de comunicação utilizado para a divulgação desta pesquisa foi a rede social: *WhatsApp*. A pesquisa ficou disponível no período de 01/10/2025 até 31/10/2025, totalizando 30 dias.

Buscou-se, por meio da pesquisa exploratória, conceituar e identificar as dificuldades das mulheres para alcançar cargos de liderança no mercado de trabalho, seguindo o que foi definido por Gil (2008) como forma de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias através de estudos bibliográficos e de literatura, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Por meio de pesquisa quantitativa, fez-se análise e interpretação de dados considerando as respostas obtidas no questionário, seguindo o que foi definido por Michel (2005) como um tipo de pesquisa social, que usa técnicas estatísticas como percentagens, valores médios, desvios-padrão, coeficientes de correlação e

regressões analíticas para estudar a medição e coleta de informações e a forma como os dados são processados.

### 3.2. Classificação da Pesquisa (Exploratória, Quantitativa)

Uma pesquisa Quantitativa e outra pesquisa explorativa.

### 3.3. Instrumentos de Coleta de Dados (pesquisa Bibliográfica, Estudo de Caso, Questionários, Entrevistas)

#### Estudo de caso

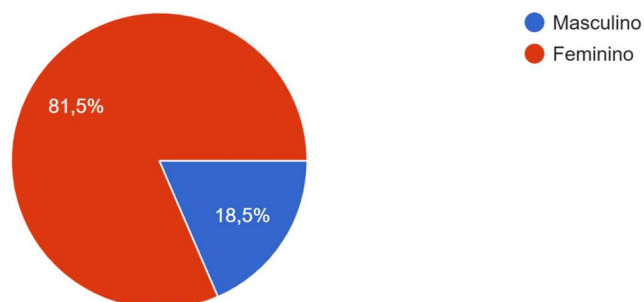
O objetivo destas duas pesquisas consiste em verificar quais os fatores que afetam as mulheres a exercerem cargos de liderança:

#### Pesquisa 1

##### 1 – Nomes

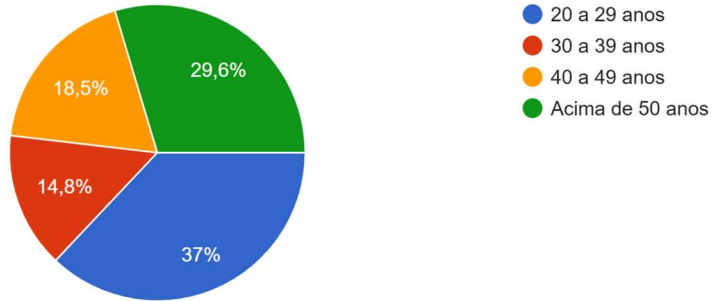
(Respostas confidenciais)

2. Qual o seu Gênero?  
27 respostas



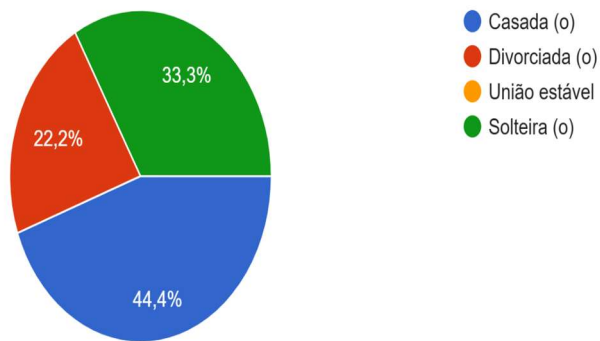
### 3. Qual a sua idade?

27 respostas



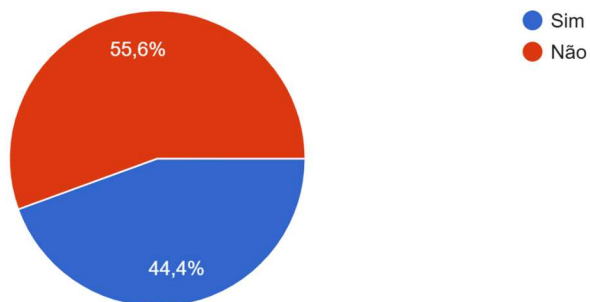
### 4. Qual o seu estado civil?

27 respostas



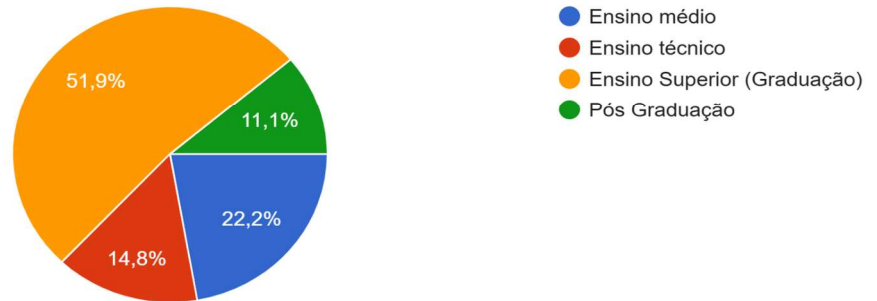
### 5. Você tem filhos?

27 respostas



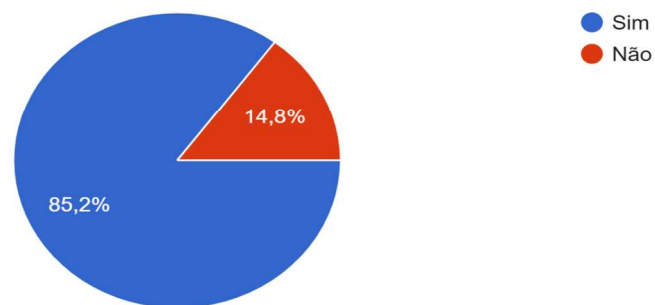
#### 6. Qual a sua escolaridade?

27 respostas



#### 7. Você trabalha fora?

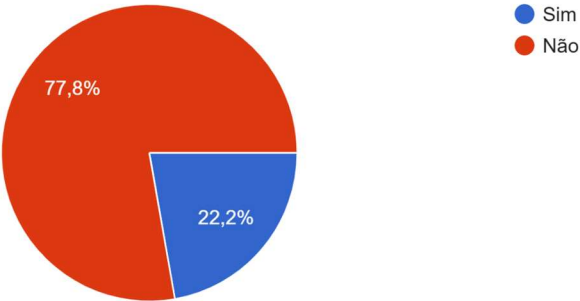
27 respostas



Baseando nos gráficos acima do número 1 ao 7, verificamos uma mudança cultural: Mesmo com as diferentes idades, escolaridade ou estado civil; as mulheres estão exercendo as atividades diárias do lar, zelando, cuidando dos filhos e também estão trabalhando fora.

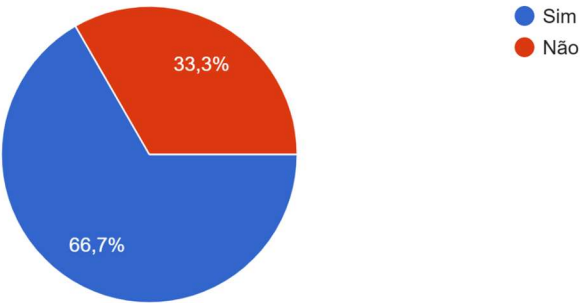
8. De acordo com a sua experiência, as mulheres ganham salários iguais aos dos homens, nos cargos de Liderança?

27 respostas



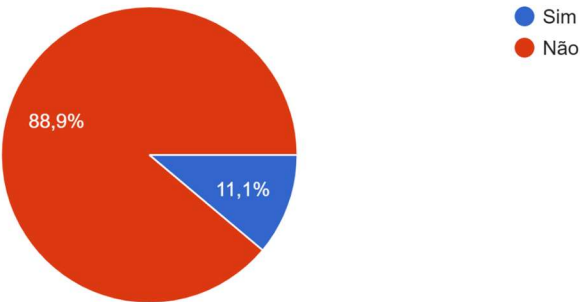
9. Você já passou por situações de preconceito com as mulheres nos cargos de liderança, no ambiente de trabalho?

27 respostas



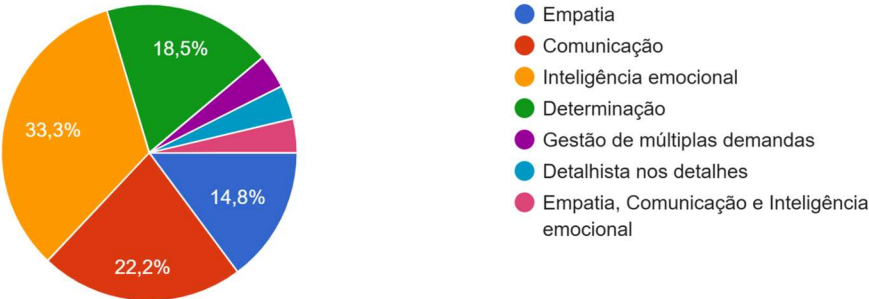
10. Você acredita, que no trabalho, as mulheres tem as mesmas oportunidades que os homens?

27 respostas



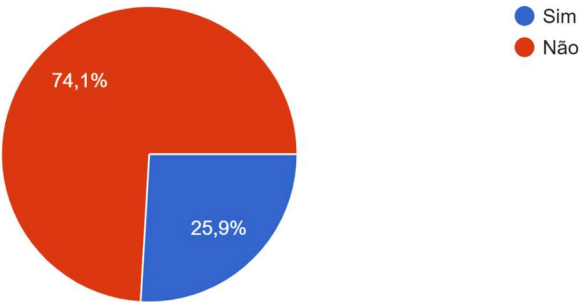
11. Qual a principal qualidade que as mulheres possuem e que se destaca dos homens na liderança?

27 respostas



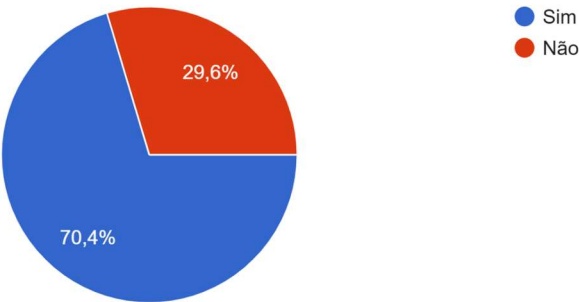
12. Você exerce cargo de liderança?

27 respostas



13. Se vc não exerce cargo de liderança, teria interesse em atuar nesta posição dentro da empresa?

27 respostas



Baseando nos gráficos acima do 8 ao 13, constatamos que ainda há preconceito com a mulheres no ambiente empresarial, desigualdade salarial e falta de oportunidades para exercerem cargos de liderança.

## **Pesquisa 2**

Esta entrevista destaca dados qualitativos. Abaixo, foi destacado 2 perguntas pertinentes para a conclusão deste trabalho, o restante das perguntas está

### **7- Quais foram os maiores desafios que você enfrentou ao longo de sua carreira e como você superou?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** O começo da minha carreira foi bem difícil, aprender a lidar com pessoas, entender que muitas vezes a rispidez do outro diz mais sobre ele e sua história do que sobre minhas ações. Aprendi a me posicionar, a controlar expectativas para não se frustrar, aprendi que no mundo corporativo existe muita politicagem e troca de favores, e saber coexistir sem que a sua essência ou princípios sejam corrompidos, é muito importante.

- **Coordenadora de motoristas:** Por ser humilde chegar na cidade grande e mostrar o meu valor, se destacar entre os colegas com formações elevadas

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Meus maiores desafios, foram assumir a liderança de equipes em diferentes áreas (contábil, tributária e financeira), e garantir integração e resultados mesmo com recursos reduzidos. Para superar isso, implementei algumas estratégias práticas: aprendi a delegar tarefas de forma clara dentro da equipe, priorizei rotinas e processos para otimizar meu tempo, estabeleci limites saudáveis para meu trabalho (definindo horários, pausas). Também desenvolvi habilidades de gestão de tempo, automação de processos, além de cultivar a resiliência emocional.

- **Coordenadora:** Um dos meus maiores desafios foi ser resiliente, ter inteligência emocional para lidar com adversidades e gerenciar as decisões pensando no benefício e bem comum de toda uma equipe.

- **Autônoma, proprietária:** Conciliar a vida pessoal com as responsabilidades de liderança foi um grande teste de equilíbrio e determinação.

- **Supervisora:** Trabalhar para ter minha equipe parceira, com comprometimento e superação. Um trabalho contínuo, se colocando no lugar deles.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu acho que eu tive desafio não por ser mulher, mas porque era filha do dono. Então, ter as pessoas verem que eu estava ali porque eu tinha conhecimento, queria trabalhar e não porque era filha do dono. Eu acho que isso foi um desafio. Os outros eu acho que eu tive, fui devagarzinho superando.

Eu sempre busquei muito conhecimento, estudar muito para que eu tivesse repertório, para que eu conquistasse a liderança também pelo meu conhecimento.

### **18 - O que pode levar uma líder feminina ao fracasso?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** O mesmo que pode levar uma líder feminina ao fracasso é o que pode levar um homem ao fracasso, volto ao meu comentário de que líder é líder, independente de gênero. Não saber dar ou receber feedback, não considerar a opinião do time, não saber se posicionar, não criar um elo de segurança com time, não ter o mínimo de habilidades técnicas e humanas, não reconhecer o bom trabalho de seus liderados, não dar oportunidades de desenvolvimentos a equipe e não saber delegar.

- **Coordenadora de motoristas:** Medo.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** A falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, que pode gerar desgaste emocional e queda de desempenho. Outros fatores que também podem contribuir, são a falta de reconhecimento no ambiente corporativo, a autos sabotagem, o medo de se impor, a dificuldades em delegar tarefas e a tentativa de agradar a todos.

- **Coordenadora:** A falta de reconhecimento e pressão em ter que provar sua competência.

- **Autônoma, proprietária:** Deixar a postura muito leve, um ambiente muito amistoso demais a ponto de perder o controle do respeito.

- **Supervisora:** Não ter o dom de liderar e não gostar do que faz.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu acho que ela não se posicionar, ela deixar a síndrome da impostora, ela começar a não se valorizar. Então isso eu acho que pode levar ela ao fracasso, a síndrome da impostora de dominar.



#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo visou a importância das mulheres nos cargos de liderança no ambiente empresarial. O objetivo geral desta pesquisa foi verificar quais as principais dificuldades que as mulheres enfrentam para assumir cargos de liderança.

Mediante dados de pesquisa e entrevistas, pode constatar que houve uma mudança cultural e até mesmo, costumes durante o passar dos anos em relação ao homem e a mulher, relacionados ao trabalho. O homem trabalhava fora para prover o sustento da família e a mulher cuidava das tarefas domésticas e da casa. Esta realidade tem tido constante transformação. Com base nos dados de nossa pesquisa, 85,2% das mulheres estão optando para trabalhar fora. Tendo em vista também que, a participação feminina no mercado de trabalho é uma preferência de mais de 70% das mulheres no Brasil, e a autonomia profissional é vista como um importante fator de independência. Mesmo com todo este esforço da mulher para se inserir no mercado de trabalho, ainda há preconceito, discriminação e desigualdades. A pesquisa consta que 77,8% das mulheres relatam desigualdades salariais em relação ao homem; 66,7% das mulheres na liderança já sofreram preconceito e 88,9% destas mulheres afirmam que não recebem as mesmas oportunidades que os homens. Identifica-se que as barreiras culturais ainda são um empecilho para o crescimento da mulher no mercado de trabalho; mas segundo elas, estão aos poucos, conquistando o seu espaço, buscando seu reconhecimento profissional.

Esta mudança mesmo que lenta, está acontecendo mediante que as empresas estão conseguindo enxergar grandes qualidades que as mulheres possuem e que são vantajosas para o crescimento das organizações. Nossa pesquisa, destacou estas qualidades: Inteligência emocional (33,3%), comunicação (22,2%), determinação (18,5%) e empatia (14,8%). Isso significa que as mulheres lidam melhor com estresse, melhoram o relacionamento com colegas e gestores, e aumentam a produtividade. A comunicação das mulheres no ambiente de trabalho pode ser considerada melhor por diversos fatores, como o foco na assertividade, clareza e empatia, que facilitam a colaboração e a resolução de conflitos. Além disso, a crescente presença feminina em posições de liderança traz uma visão mais equilibrada, considerando aspectos emocionais e incentivando a diversidade de pensamento, o que fortalece a cultura organizacional.

Nota-se, que as mulheres estão a cada dia mais independentes; e através de suas habilidades e competências, também estão superando seus desafios no ambiente empresarial. São capazes de ocupar cargos com grandes responsabilidades, inovando e contribuindo de forma significativa para o crescimento das empresas.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL., Grazielle Alves. **Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Itinerarius Reflectionis, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 1-20, 1 fev. 2013. Universidade Federal de Goiás. <http://dx.doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336>.
- BALDWIN, TIMOTHY T., 1943- **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018. 331 p.
- BOZE, J. P. **Mulheres no mundo dos homens: um estudo das dificuldades enfrentadas por mulheres executivas em duas grandes empresas privadas do Espírito Santo**. Artigo (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2019.
- CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.
- CAVALLI, F. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.
- CHIAVENATO, IDALBERTO, 1936 - **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo. Makro Books, 1994, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Gerenciando pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo. Editora Makro, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Campus Elsevier, 2004.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- CORONETTI, K. C.; GOBBO, A. **Através das barreiras: como a mulher consegue se estabelecer em posições de liderança na gestão universitária?** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19. Anais. Florianópolis, 2019.
- COSENZA, B. **O que é liderança: 4 excelentes maneiras de defini-la**. 2019.
- CRISTINA, Paula. **Abismo feminino**. 2021. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/abismo-feminino/>. Acesso em: 26 set. 2025.
- Editora Gente, 2007.
- FERREIRA, C. M. **Ser mulher na organização: estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2017.
- FISCHER, Helen. **O primeiro sexo: como as mulheres estão a mudar o mundo**. São Paulo. Editora Presença, 2001.
- FLEU FONTOURA, Natália de Oliveira; GONZALEZ, Roberto. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade**. Mercado de trabalho, n. 41, p. 21-26, 2009.
- FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens**. 2. ed. São Paulo:

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. Editora Gente, 2007. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilofeminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

HOBBSAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. 18 ed. São Paulo: Editora Paz eTerra, 2004.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v.16, n.3, 2018.

IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 25 set. 2022. <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/lideranca-feminina/#livre-se-da-lideranca-masculinizada>. Acesso em: 10 out 2022.

KHOURY, Karim. **Liderança: é uma questão de atitude**. Editora Senac São Paulo, 2019.

LEITE, CL de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, p. 270, 1994. LEITE, Marcia de Paula. **Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade**. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 8, 2017

LEITE, Marcia de Paula. **Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade**. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 8, 2017.

LOPES, C. L. E. **8 de março, Dia Internacional da Mulher** – Uma data e muitas histórias. Disponível em < <http://www.ubmulheres.orrq.br/paginas/historia> > Acesso em: 18 out 2022. <https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 05 set. 2025.

MACHADO, Ana. **Os desafios das mulheres no mercado de trabalho** – atualizado em 02 ago. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-eformacao/2021/08/4941374-os-desafios-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 27 set. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e McCann et al. **O Livro do Feminismo: As grandes ideias de todos os tempos** – 1ª ed. (2019).

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELLO, Silvana. **Mulher, empoderamento e legado**. 1. Ed. Rio de Janeiro. Oficina Raquel, 2020.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo, Atlas, 2005.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara R. **Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey**. Peterson Institute for International Economics Working Paper, n. 16-3, 2016.

PEREIRA, Rosangela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. **A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**. Universidade Federal do Maranhão, São Luiz/Ma, p. 1-8, 26 ago. 2005. Disponível em: [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/html/Trabalhos2/waleska\\_Rosangela\\_Daniell e3 21.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/html/Trabalhos2/waleska_Rosangela_Daniell e3 21.pdf). Acesso em: 21 set. 2021.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60f. Monografia de Pós-Graduação em Administração Judiciária – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Fortaleza, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. ROBBINS, Stephen P.; COULTER, M. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. \_\_. **Comportamento organizacional**, v. 8, 2005.

ROBBINS, STEPHEN P., 1943- **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. Julho de 2013. Revista Borges. ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 29 nov. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1962>.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017. SILVA, F. B.; BERRÁ, L. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v.10, n.1, p.166-185, 2018. SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 29 nov. 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10737/1962>.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Revista Destaques Acadêmicos, Lajeado, v.10, n.1, p.166-185, 2018.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOUSA, D. L.; CAVALCANTE, M. W. S.; FILHO, A. S. G. **Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021)**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 12, n. 3, p. 406-420, 2021.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. **A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p.53-75, 2015.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

TSE. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/>. Acesso em: 25. set 2025.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**ANEXO A – Questões qualitativas e respostas de mulheres líderes (gestoras, supervisoras, gerentes e diretoras):**

**1. Qual o cargo que você ocupa na empresa?**

- Especialista em Sucesso do Concessionário.
- Coordenadora de motoristas.
- Prestadora de serviços – Área contábil e tributária.
- Coordenadora.
- Autônoma, proprietária.
- Supervisora.
- Consultora na área de pessoas e segurança.

**2. Qual a sua idade?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** 31 anos
- **Coordenadora de motoristas:** 52 anos
- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** 33 anos
- **Coordenadora:** 35 anos
- **Autônoma, proprietária:** 38 anos
- **Supervisora:** 61 anos
- **Consultora na área de pessoas e segurança:** 46 anos

**4 – Há quanto tempo, você ocupa o cargo de liderança? Ou quantos anos de experiência como líder, você tem?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** 2 anos
- **Coordenadora de motoristas:** 30 anos
- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** 7 anos
- **Coordenadora:** 3 anos
- **Autônoma, proprietária:** 8 anos
- **Supervisora:** 19 anos

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** 25 anos

**5 - Como foi o processo de sua trajetória profissional até se tornar uma líder no ambiente empresarial?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** Eu nunca tive um plano de carreira desenhado, fui "dançando conforme a música", as oportunidades foram aparecendo e eu fui aproveitando cada segundo delas para fazer um bom trabalho, me desenvolver e mostrar do que eu sou capaz. Não tive e não tem não pressa, acredito que tudo acontece no tempo e hora certa, basta eu me esforçar, dar o meu melhor que as oportunidades aparecem, e de fato assim foi até agora. Comecei como estagiária e ao longo dos anos, as oportunidades foram aparecendo, convites foram feitos e eu fui me desenvolvendo, claro que as pessoas a minha volta foram cruciais, pois sempre considerei feedbacks e tive pessoas que levei de exemplo em diferentes situações.

- **Coordenadora de motoristas:** Comecei como pesquisadora na área de Marketing, sempre me destacando, por ter boa influência junto à equipe, sabendo somar, diminuir prazo nas entregas de resultados, criando ambiente competitivo, mas ao mesmo tempo com muita união em prol da empresa.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Iniciei minha trajetória profissional como estagiária contábil no ano de 2010, em um escritório de contabilidade, onde permaneci nessa função por oito meses. Nesse período, adquiri uma base sólida em rotinas contábeis e desenvolvi um olhar atento aos detalhes e à organização dos processos. Com dedicação e comprometimento, fui efetivada como auxiliar contábil, função que exerci até fevereiro de 2014. Em busca de novos desafios e crescimento profissional, ingressei em uma consultoria tributária como analista tributária júnior. Ao longo dos anos, evolui para as posições de pleno e posteriormente sênior, ampliando meus conhecimentos técnicos e minha atuação estratégica dentro da área.

Essa evolução natural me levou a assumir o cargo de líder de equipe na área contábil, onde passei a delegar funções, acompanhar resultados e promover o desenvolvimento dos profissionais sob minha gestão. Posteriormente, surgiu a oportunidade de migrar para a área tributária, onde iniciei um novo ciclo de aprendizado e desafios, até me tornar líder dos setores contábil e tributário da



empresa. Com o crescimento da minha atuação e confiança da diretoria, fui convidada a assumir também a gestão financeira, conduzindo todas as operações e garantindo o equilíbrio entre as frentes contábil, tributária e financeira. Atualmente, atuo como prestadora de serviços para a mesma consultoria tributária, mantendo responsabilidade e o acompanhamento integral de todos os departamentos, contábil, tributário e financeiro, de forma estratégica e independente. Essa trajetória representa minha evolução de uma profissional técnica para uma líder multifuncional, com visão integrada dos negócios, foco em resultados e compromisso com o desenvolvimento da equipe e da empresa.

- **Coordenadora:** Ingressei no mercado de trabalho em 2006 como estagiária, após 9 meses fui efetivada como operadora, em 2008 recebi uma promoção para o cargo de Líder Operacional, em 2010 passei para o cargo de Coordenadora Operacional e em 2012 uma nova promoção como Supervisora Operacional.

- **Autônoma, proprietária:** O processo até me tornar uma líder no ambiente empresarial foi desafiador. A trajetória de uma mulher nesse meio costuma ser mais árdua, marcada por constantes provas e pela necessidade de reafirmar sua capacidade em espaços que, por muito tempo, foram predominantemente masculinos. Enfrentei obstáculos, dúvidas e, muitas vezes, precisei me esforçar o dobro para ter o mesmo reconhecimento.

- **Supervisora:** Trabalhei no setor de supermercados, depois como supervisora de pesquisa e hoje, supervisora operacional.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Fiquei por 23 anos como vice-presidente de gente e cultura de uma transportadora chamada IC Transportes. Atualmente, eu não tenho equipe, mas fiquei por 23 anos com equipe. A empresa que eu trabalhava tinha em torno de 1.700 funcionários. Tinha uns 10 gerentes, mais ou menos, 8 a 10 gerentes que respondiam direto para mim. Eu fui devagarzinho conquistando a confiança das pessoas. Eu acho que meu segredo sempre foi estar muito próxima, ouvir muito as pessoas. As pessoas foram vendo que eu tinha competência, conhecimento e fui conquistando a liderança.

**6 - Você se considera uma boa líder? Quais são as principais qualidades para ser tornar uma boa líder?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** Quando eu ouço alguém que não é da minha equipe falando que gostaria de trabalhar comigo ou que se inspira em mim, faz com que eu me considere uma boa líder, porque para mim, isso é ser líder, liderar pelo exemplo e inspiração. Assim quando vejo alguém do meu time sendo promovido e/ou atingindo objetivos e metas profissional em que havia estabelecido e eu puder ajudar motivando ou viabilizando meios que suportasse a pessoa nesse processo.

- **Coordenadora de motoristas:** Sim, me considero. Nesse período passei por diversas empresas e creio que liderança, e nato da pessoa, onde você chegar sempre ser destaque, e a liderança vem ao seu encontro. Saber lidar com equipe, saber trazer resultados, deixar o clima leve, descontraído, exercer o cargo de líder sem ser odiado.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Sim, ao longo dos anos, desenvolvi um estilo de liderança pautada em empatia, responsabilidade e valorização das pessoas. Para se tornar uma boa líder deve haver comprometimento com o resultado da equipe, acreditando que o sucesso de uma gestão está em inspirar pelo exemplo, estimular aprendizado contínuo e promover um ambiente de confiança e colaboração.

- **Coordenadora:** Durante a minha trajetória na empresa encontrei muitos desafios que me fizeram evoluir, não é fácil estar à frente de toda uma equipe e essa tarefa exige muita resiliência e amor pelo trabalho, para assumir responsabilidades e tomar decisões com clareza, empatia com a equipe liderada e uma boa comunicação para saber delegar tarefas com eficiência pode ser a chave do sucesso.

- **Autônoma, proprietária:** Sim, saber delegar, mas estar sempre disponível para ajudar no sufoco do dia a dia, ou seja, o líder precisa saber executar o trabalho dos liderados.

- **Supervisora:** Sim. Motivar sua equipe. Tomar decisões eficazes que levam a organização ao sucesso.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Me considero uma boa líder. Para mim, eu acho que o importante são três grandes fatores aqui. Eu acho que a gente ser humana, bem empática, ter empatia, ter escuta ativa e ser próxima. Ter a presença junto com as pessoas com quem você trabalha.

## 8 - Qual é o maior desafio da liderança feminina atualmente?

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** O início da posição, onde os primeiros passos são ganhar a confiança do líder e dos liderados, estabelecer um ambiente saudável no time e fazer com que vejam que suas habilidades são o suficiente para a posição, e caso esteja te faltando algo, está disposta a aprender e se desenvolver.

- **Coordenadora de motoristas:** A falta de confiança, o empoderamento feminino precisa de mais força.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Mesmo que a liderança feminina vem ganhando mais espaço nas organizações, entre os principais obstáculos estão os estereótipos de gênero, que muitas vezes colocam em dúvida a autoridade e a capacidade das mulheres de liderar, exigindo que elas provem constantemente seu valor e competência.

- **Coordenadora:** No meu ponto de vista o maior desafio atualmente é a dificuldade de aceitação pelos liderados, a falta de respeito e questionamento de autoridade.

- **Autônoma, proprietária:** Dupla exigência ou “carga extra”. Nós mulheres em cargos de liderança sentem que devem dar conta tanto das demandas profissionais de alto nível quanto de responsabilidades familiares ou sociais que recaem mais sobre o gênero feminino.

- **Supervisora:** A gestão de pessoas, comprometimento e persistência.

Jaqueline: Eu como mulher não tive grandes dificuldades, mas eu acho que sim, é se posicionar. Eu acho que é se posicionar e para isso sim tem que ter conhecimento, ser assertiva.

## **9 - Na sua opinião, quais são as características essenciais de uma boa liderança feminina?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Eu não acredito que as características para uma boa liderança feminina, se difere das características de uma boa liderança masculina. Independentemente de ser mulher ou homem, o líder é o indivíduo em que outras pessoas querem seguir ou ouvir pelo exemplo, sendo uma pessoa que é capaz de ter bons conhecimentos técnicos do negócio em que atua, sem deixar o lado humano e empático de lado.

- **Coordenadora de motoristas:** Respeito com sua equipe, valorização dos subordinados, relação de confiança entre ambos

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Empatia e inteligência emocional; comunicação assertiva e colaborativa, resiliência e adaptabilidade, gestão humanizada, visão estratégica, inspiração e autenticidade.

- **Coordenadora:** Uma boa líder feminina precisa sobretudo de autoconfiança,

- **Autônoma, proprietária:** O feeling materno, firme, mas gentil. Fazer por amor

- **Supervisora:** Comunicação eficaz, inteligência emocional, empatia e capacidade de motivar a equipe.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu acho que a liderança feminina tem vantagem devido à sensibilidade, à empatia, à vulnerabilidade. Muitas vezes é um bom ponto forte e ela consegue ter mais humildade. Então, acredito que isso facilita a liderança feminina.

## **10 - Quais são as suas características femininas, que você acha que diferem das masculinas em relação a liderança?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** O olhar detalhista, a humanidade.

- **Coordenadora de motoristas:** A mulher já nasce com instinto materno, e para trazer isso para liderança, ninguém segura sua equipe, sempre será a melhor. Sabendo ensinar, executar. É como uma orquestra, basta ter uma boa regência.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Me auto avaliando, o que difere é o estilo de liderança colaborativo, diretivo, a comunicação empática.

- **Coordenadora:** 10 Dentre as características que diferem as que mais se destacam são a empatia, a flexibilidade e organização.

- **Autônoma, proprietária:** Humanidade, enquanto a liderança masculina é mais material.

- **Supervisora:** Empatia, carisma e humildade.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** humildade, a empatia e a sensibilidade.

## **11 - Como você vê a importância da diversidade de gênero nas posições de liderança? Esta diversidade de gênero afetou na sua carreira e desenvolvimento profissional?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** Eu acredito que em todos os ambientes a diversidade de gênero é bem-vinda para que haja um equilíbrio de

pensamentos e posicionamentos. Na maioria das vezes o homem tende a ser mais direto e pela própria natureza da criação, a mulher tem esse lado humano mais latente o que ajuda a dar um equilíbrio no ambiente e em tomadas de decisões.

- **Coordenadora de motoristas:** Vejo como uma coisa normal, o mundo é plural, hoje a empresa que não respeita diversidade de gênero fica para trás, temos que dar oportunidade a todos levando em consideração competência, amabilidades, a força de liderança vai além de gênero.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Eu vejo como uma melhora de performance organizacional, onde essa diversidade de gênero, traz melhores resultados dentro de uma organização, unindo competências técnicas com sensibilidade humana.

- **Coordenadora:** Prefiro não opinar.

- **Autônoma, proprietária:** A diversidade de gênero é essencial porque amplia as visões dentro de uma empresa. Quando homens e mulheres compartilham decisões, o resultado é mais equilibrado e humano. No meu caso, senti falta dessa diversidade em muitos momentos. Trabalhei em ambientes onde a voz feminina ainda era subestimada.

- **Supervisora:** Temos que estar preparados. Treinamentos, diálogos.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu vejo como positiva e necessária, porque eu acho que a gente tem opinião diferente quando a gente tem homens e mulheres na mesa de decisão. Eu trabalhava com outra liderança masculina, com outras duas lideranças masculinas. Então, foi muito bom para a empresa ter esse contrapeso feminino. E a empresa via isso como positivo. Então, isso foi muito positivo na minha carreira e para a empresa.

**12 - Você já passou ou presenciou comportamentos de preconceito no ambiente empresarial nos cargos de liderança? Comente a respeito.**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Sim, já estive em reunião onde eu era a única mulher e no começo da reunião tudo o que eu relatava ou sugeria era completamente ignorado, e quando outro líder homem falava (exatamente o que eu havia dito), era levado em consideração, até que eu me posicionei e me diz ser ouvida.

- **Coordenadora de motoristas:** Sim, por ser mulher às vezes as missões requerem um pouco mais de altivez, principalmente trabalhando na região Sul do país onde ainda resiste o preconceito forte.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Não.

- **Coordenadora:** - Sim durante meu período de liderança me senti desconfortável algumas vezes devido ao preconceito masculino, alguns homens ainda possuem dificuldade de aceitação e isso faz com que sejam resistentes a determinadas decisões.

- **Autônoma, proprietária:** Sim, infelizmente já presenciei situações em que a liderança feminina era questionada apenas por ser feminina. Comentários sutis, olhares de desconfiança e conotação de cunho de insinuação sexual e dizeres de que os resultados só eram alcançados devido ao fato de interesse de relacionamento. Insinuação de envolvimento mesmo sendo casada.

- **Supervisora:** Temos que saber lidar com sabedoria e disciplina.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu nunca fui de prestar atenção muito nisso. Se eu já passei, não fixei. Eu sempre procurei não pensar muito e nem prestar atenção. E eu acho que se a gente não fica com aquilo na cabeça, a gente nem percebe se acontece. Mas devo ter tido, mas nada que me afetou.

**13 - As mulheres recebem as mesmas oportunidades para liderar em relação aos homens? Quando elas ocupam os mesmos cargos que os homens, eles precisam se esforçar, se dedicar e entregar sempre mais que os homens?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Não acredito que as mulheres recebem as mesmas oportunidades que os homens, porém gostaria de deixar registrado que sou completamente contra, em colocar mulher como líder apenas para mostrar no quadro gerencial da empresa que a corporação possui inclusão e respeita as habilidades das mulheres. Eu acredito que assim como os homens, as mulheres devem ser promovidas a liderança devido a sua competência. Em alguns momentos eu vejo que sim, as mulheres precisam entregar um pouco mais, principalmente no começo da função de liderança, mas é tudo uma questão de fazer um bom trabalho,

auxiliar e liderar a equipe de forma que se ganhe a confiança e respeito dos seus liderados e de seu líder. Depois que este vínculo está estabelecido, dificilmente a mulher terá que se esforçar mais (não estou falando que é fácil criar este vínculo, mas é possível).

- **Coordenadora de motoristas:** A mulher sempre vai ter de provar sua capacidade, não surgem natural as oportunidades.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Nem sempre. Muitas das vezes mesmo ocupando as mesmas posições equivalente à dos homens, frequentemente as mulheres precisam se esforçar, se dedicar e entregar mais resultados para conquistar o mesmo reconhecimento e credibilidade.

- **Coordenadora:** As mulheres ainda não recebem as mesmas oportunidades em cargos de liderança e considerando os fatores principais não vejo como uma exigência do mercado a mesma entrega uma vez que há uma diferença na remuneração desses cargos, mulher ganham sempre abaixo do valor que se paga ao homem, também há um agravante por causa da maternidade entre outros.

- **Autônoma, proprietária:** Não, as oportunidades ainda não são iguais. Apesar dos avanços, as mulheres continuam precisando se esforçar mais para serem reconhecidas. Muitas vezes, o que é visto como “determinação” em um homem é chamado de “teimosia” ou “interesse” em uma mulher. A diferença está na forma como somos avaliadas. Por isso, a mulher precisa ser resiliente, assertiva e manter sua essência, mesmo diante de julgamentos.

- **Supervisora:** Se existe a capacidade para exercer a função, não há diferença.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Acredito que ainda não tem a mesma oportunidade. Elas precisam se esforçar mais, mas isso tem diminuído. Eu acho que está cada vez mais igualitário.

**14 - Quando falamos de liderança feminina, não podemos esquecer da vida pessoal. Como você equilibra suas responsabilidades profissionais com a vida pessoal?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Eu gosto de seguir um planejamento semanal que me permite desenvolver minhas demandas dentro do horário corporativo, para que pós horário comercial eu possa estar disponível de inteiro para minha família. Claro que algumas vezes isso não é possível, mas com

uma boa organização de responsabilidades dentro da equipe, otimização de tempo, processos robustos e planejamento estratégico, é possível ter o equilíbrio entre o profissional e pessoal.

- **Coordenadora de motoristas:** Fica um pouco mais de lado a vida pessoal, pois o corporativo exige muita dedicação. E não somente no horário comercial.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Procuro buscar organização e prioridades bem definidas para que eu possa dar o meu melhor no trabalho, mas também respeitar meus momentos pessoais e familiares, que são fundamentais para manter a mente equilibrada.

- **Coordenadora:** Essa é uma tarefa árdua e precisa de um bom planejamento e limites, uma vez que o cargo de liderança exige uma responsabilidade a mais no mercado, é importante a organização e disciplina para não perder o foco e sobrecarregar a vida pessoal.

- **Autônoma, proprietária:** Equilibrar tudo é um desafio constante. Aprendi que não existe equilíbrio perfeito. Existe prioridade e sabedoria em reconhecer os limites. Em alguns momentos, o trabalho exige mais, já em outros, é a vida pessoal que precisa de atenção. Procuro sempre agir com organização, fé e empatia comigo mesma.

- **Supervisora:** É difícil, mas temos que manter o equilíbrio.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu posso dizer, quando eu estava na empresa, o meu desequilíbrio era maior. Atualmente, como empreendedora, como tendo meu próprio negócio, eu consigo equilibrar mais. E eu acho extremamente importante esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Mas acho que é uma coisa que a gente tem que colocar sempre na mente, porque senão, quando a gente entra no automático, a gente é fácil de chegar nesse desequilíbrio. E quando a gente vê, o trabalho está dominando a maior parte da nossa vida. A maternidade é uma fase muito importante na vida da mulher.

**15 - A maternidade é uma fase muito importante na vida da mulher. Se você é mãe, conte como foi esta fase e como esta mudança na vida familiar repercutiu no ambiente empresarial de liderança.**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Eu adiei a maternidade por um tempo porque ainda não estava em uma posição que eu gostaria dentro da empresa,



e pensava que atrasaria meu desenvolvimento profissional se eu engravidasse, até que entendi que família vem em primeiro lugar Sempre, e que eu só deveria continuar fazendo um bom trabalho e deixar minha marca, porque independente se estaria grávida ou de licença maternidade, com um bom trabalho eu sempre seria lembrada ou considerada com referência do meu trabalho. Quando fiquei gestante fiquei muito preocupada em como seria a volta da licença maternidade, mas me surpreendi comigo mesma no sentido de que voltei ainda com mais garra e motivação para que eu possa ser um exemplo para minha filha de que ela pode (caso ela queira), trabalhar e alçar voos no mundo corporativo. A volta não foi fácil, mas após se tornar mãe, eu me desenvolvi e aguicei habilidades que me ajudaram ainda mais, como gerenciamento de tempo, otimização, olhar ainda mais cauteloso com processos e sentimento mais humano para as pessoas ao redor.

- **Coordenadora de motoristas:** Não sou mãe.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Não sou mãe.

- **Coordenadora:** Minha experiência com a maternidade foi o divisor de águas, não permaneci na empresa e acredito que teria sido muito difícil conciliar quando meu filho chegou mudou todo o meu propósito de vida exigindo tempo e dedicação, não acho que seja impossível mas para quem deseja continuar todo planejamento, organização e autocuidado deve ser dobrado.

- **Autônoma, proprietária:** A maternidade transforma completamente a forma de enxergar a vida e o trabalho. Aprendi a ser mais paciente, a ouvir mais e a compreender melhor as pessoas. Também, a maternidade exige desacelerar e está tudo bem também.

- **Supervisora:** No meu caso, um pouco difícil no início, mas atualmente sem problemas.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu sou mãe, tenho dois filhos, um de 16 e uma de 13. Eu voltei a trabalhar muito rápido. Quando as crianças tinham três meses, eu já voltei a trabalhar. Mas teve alguns momentos que eu senti que eu estava desequilibrada a minha balança e eu precisava dar mais tempo à família. Eu sempre busquei tentar equilibrar, mas consigo admitir que por um bom tempo eu dei uma desequilibrada. Mas atualmente, tendo o meu próprio negócio, eu tenho colocado muito isso em mente e aproveitado muito esse momento dos meus filhos na fase da adolescência. E eu acho que quando a gente é mãe, isso ajuda no trabalho também. Ajuda a gente como liderança, porque a gente aprende muito com os filhos.

## **16 - Quais dicas você daria para outras mulheres que buscam esse equilíbrio com as responsabilidades profissionais e pessoais?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Não esperar pelo momento certo para se tornar mãe, porque no mundo corporativo isso não existe, sempre terá um desafio após o outro, um projeto depois do outro, e aprender a colocar a vida pessoal e a família em primeiro lugar é muito importante. Empregos vem e vão, empresas abrem e fecham, tem lucros e perdas, mas a família é uma só e a vida também, então aprender se priorizar, cuidar da saúde mental, fazer o possível para deixar no trabalho as frustrações e os problemas do trabalho. No horário comercial, faça seu melhor, dedique-se, lidere-se, voe alto, mas no fora da empresa, dedique-se a sua família e viver uma vida feliz.

- **Coordenadora de motoristas:** Coordenação.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Buscar rede de apoio sempre que possível, e delegar responsabilidades, tanto no ambiente profissional, quanto no ambiente pessoal.

- **Coordenadora:** Reconheça seus valores e princípios, faça uma boa gestão do seu tempo, estabelecendo prioridades.

- **Autônoma, proprietária:** Diria para não tentarem ser perfeitas. É importante aceitar que há dias em que não daremos conta de tudo, e está tudo bem. Busquem apoio, dividam tarefas, cuidem da saúde mental e valorizem pequenas conquistas. E, acima de tudo, não deixem que a culpa a impeça de sonhar grande. A mulher é capaz de administrar o lar e também comandar uma equipe com excelência.

- **Supervisora:** A saúde do corpo e mental em primeiro lugar.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu gosto de lembrar de uma frase que diz o teu chefe não vai lembrar que você trabalhou 15 horas no dia, mas o seu filho vai. Então, coloque sempre a família antes do trabalho. E lembre-se que o trabalho faz parte da sua vida e não é a sua vida. Ele é muito importante e eu me sinto muito mais completa podendo trabalhar e ser mãe. Eu acho que não seria legal se eu fosse sua mãe, mas a gente tem que sempre estar olhando o que a gente está abrindo mão da família pelo trabalho.

## **17 - O que você espera ver no futuro em termos de liderança feminina no Brasil e no mundo?**

- **Especialista em Sucesso do Concessionário:** Espero que as empresas parem com o discurso de cota para liderança feminina, porque isso gera um problema onde se é colocado na liderança mulheres que não estão preparadas naquele momento, o que desencadeia baixa performance e comentários como – “está vendo, mulher não sabe liderar”. Então espero que as empresas se conscientizem em capacitar a mulher e promovê-la considerando meritocracia. Só o fato da empresa mostrar que as oportunidades são iguais, já motiva a mulher a tentar uma posição de liderança e dar o seu melhor para conseguir. O que vejo muito são homens sendo promovidos porque são amigos, tem gosto de futebol e hobbies similares e a “parceria” fala mais alto. Portanto, de maneira geral, eu espero que tenhamos mais mulheres motivadas e preparadas para posições de lideranças e a meritocracia fale mais alto.

- **Coordenadora de motoristas:** Que a mulher não tenha que ficar provando seu talento o tempo todo. Tenho certeza que cada dia mais esse universo será preenchido por mulheres, se olharmos dentro das faculdades hoje o número de mulheres em cursos de destaque é muito grande. A mulher não tem mais medo, se impõe dentro de qualquer departamento.

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Espero que as mulheres possam ocupar posições de destaque, pelo reconhecimento real de sua competência e contribuição. Que seja ambientes corporativos mais igualitários.

- **Coordenadora:** Espero ver o avanço e a quebra desse preconceito, mulheres em posições estratégicas podem ser uma alavanca de crescimento e eficiência trazendo uma combinação de visão, empatia e mais sensibilidade na tomada de decisão.

- **Autônoma, proprietária:** Que as mulheres ocupem cargos de destaque por mérito, sem precisarem se justificar. E que as futuras gerações encontrem portas abertas, frutos da coragem de quem lutou antes.

- **Supervisora:** Mulheres com responsabilidade, comprometimento, empatia e humildade.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu quero sim ver mais mulheres na mesa de decisão junto com os homens e quero continuar vendo os homens junto com as mulheres. Não quero que seja o contrário. Eu no mundo da logística já cheguei a ver só homens e eu não quero também só ver mulheres. Eu

acho que o equilíbrio e a junção do homem e da mulher na mesa de decisão são o melhor cenário.

### **19 - Que conselhos você daria para outras mulheres que estão considerando uma carreira de liderança?**

**Especialista em Sucesso do Concessionário:** Estar aberta a se capacitar, ter algum líder que admire como mentor (a), ter um olhar humano (entender que pessoas tem problemas e necessidades pessoais que muitas vezes não é possível separar o mental do pessoal com profissional), aprender a se posicionar, ouvir e dar feedback. Gostaria de finalizar com um comentário de que, a mulher além da empresa tem responsabilidades com a casa e família, ainda que essas responsabilidades sejam divididas com seus parceiros, ainda fica o peso maior na mulher. Isso dificulta muitas vezes a mulher fazer uma faculdade, pós, especialização ou qualquer ação que a mulher precisa ou deseja fazer para melhorar como profissional e isso é ainda mais difícil se não há uma rede de apoio para ajudar a mulher que é mãe. Vejo que muitas mulheres desistem porque o fardo fica pesado, enquanto para o homem é mais fácil conseguir trilhar esse caminho porque a mulher o está suportando. Então o caminho a ser percorrido pela mulher que opta por se desenvolver no lado profissional, é um pouco mais árduo, mas vale muito a pena enfrentar esses desafios e sempre haverá outras mulheres se inspirando e se motivando em mulheres que conseguiram chegar e alcançar objetivos de desenvolvimento e trabalho. E para finalizar resalto o que já mencionei em algumas perguntas: Um verdadeiro líder é aquele que é admirado, não aquele que é temido e isso pode ser feito independente do gênero!

- **Coordenadora de motoristas:** Não desista, empodere-se, busque conhecimento acima de tudo,

- **Prestadora de serviços – Área contábil e tributária:** Acreditar em si, buscar conhecimento, preparo e autoconhecimento. Não ter medo de se posicionar, de expressar opiniões, e sempre buscar um equilíbrio emocional.

- **Coordenadora:** Minha dica primeiramente, não desista! Para quem quer seguir carreira, estar no mercado de trabalho te fará se sentir mais viva, pode parecer difícil, mas as mulheres têm mostrado seu potencial e capacidade e vale lutar pelo seu posicionamento.

- **Autônoma, proprietária:** Aplique os exemplos de grandes líderes das escrituras sagradas.

Acredite na sua voz, mesmo quando ela tremer. Busque conhecimento, confie na sua intuição e nunca aceite menos do que você merece. A liderança não é sobre poder, mas sobre propósito e influência positiva.

- **Supervisora:** Ter amor pelo que faz, comprometimento e persistência.

- **Consultora na área de pessoas e segurança:** Eu me sinto muito bem como líder. Sempre fui muito feliz nesses 20 anos que eu tinha equipe, que eu trabalhei como líder. Eu acho que faz a gente, a gente faz diferença na vida de muitas pessoas e é isso que eu levo sempre comigo, o quanto que a gente pode fazer diferença na vida de outras pessoas. Eu acho que as mulheres devem considerar isso sempre uma boa oportunidade e porque a gente tem características femininas que vai ser muito importante e que vai ajudar a inspirar muitas outras mulheres. Mas a gente tem que ter sim, sempre, muita resiliência. Então se você quer uma carreira de liderança, lembre muito de ter muita resiliência.