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

Viviane Simão Pereira

Nicoly Ribeiro da Silva

Desafios da Liderança Feminina em Empresas na Região de
Americana - SP

Americana, SP
2025

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

Viviane Simão Pereira

Nicoly Ribeiro da Silva

Desafios da Liderança Feminina em Empresas na Região de
Americana - SP

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido
em cumprimento à exigência curricular do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial
sob a orientação do Prof. Ms. Ricardo Bertoni
Pompeu

Área de concentração: Gestão de pessoas

Americana, SP

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA , Nicoly Ribeiro da

Desafios da Liderança Feminina em Empresas na Região de Americana - SP. / Nicoly Ribeiro da Silva , Viviane Simão Pereira – Americana, 2025.

36f.

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. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de empresas 2. Liderança. I. SILVA , Nicoly Ribeiro da, II. PEREIRA, Viviane Simão III. POMPEU, Ricardo Bertoni IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

316.46

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

VIVIANE SIMAO PEREIRA
NICOLY RIBEIRO DA SILVA

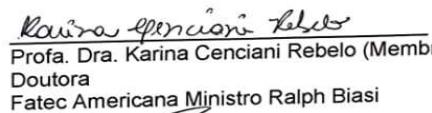
Desafios da Liderança Feminina em Empresas na Região de Americana - SP

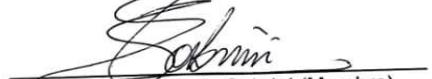
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 3 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:


Prof. M. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Profa. Dra. Karina Cenciani Rebelo (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi


Prof. M. Sergio Luiz Cabrini (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, à nossa família pelo apoio incondicional e ao professor e orientador Ms. Ricardo Bertoni Pompeu pela dedicação, pelos ensinamentos compartilhados e pela orientação atenta durante todo o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso. Sua paciência, disponibilidade e incentivo foram fundamentais para o amadurecimento do estudo e para o nosso crescimento acadêmico e profissional.

RESUMO

O presente trabalho analisou os principais desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas da região de Americana (SP), considerando barreiras culturais, sociais e organizacionais que ainda limitam o reconhecimento pleno da liderança feminina. A pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica sobre liderança, características essenciais de um líder e a trajetória histórica das mulheres no mercado de trabalho, destacando desigualdades estruturais, estereótipos de gênero e práticas discriminatórias que ainda existem nas organizações. Em seguida, discutiu-se sobre a liderança feminina, evidenciando que, embora as mulheres apresentem competências relevantes, como comunicação, sensibilidade, firmeza e capacidade de mediação, elas ainda enfrentam resistência à sua autoridade, questionamentos constantes e necessidade de provar repetidamente sua competência. A metodologia adotada foi qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança em diferentes segmentos empresariais. Os depoimentos revelaram vivências marcadas por preconceito, desvalorização, desigualdade de reconhecimento e dificuldades adicionais relacionadas à idade, maternidade e estruturas hierárquicas predominantemente masculinas. As entrevistadas relataram situações de resistência por parte de subordinados, falta de suporte institucional, sobrecarga emocional e a constante necessidade de reafirmar sua autoridade. Os resultados apontam que o preconceito de gênero permanece presente, ainda que muitas vezes de forma sutil, dificultando o exercício pleno da liderança feminina. Apesar dos avanços sociais e da crescente presença de mulheres em posições de comando, o ambiente corporativo ainda demanda mudanças profundas, especialmente no que diz respeito à valorização do mérito feminino, à quebra de estereótipos e à construção de práticas organizacionais mais inclusivas. Assim, torna-se indispensável promover ações que favoreçam a equidade e fortaleçam o reconhecimento da mulher como líder, contribuindo para ambientes de trabalho mais justos.

Palavras-chave: liderança feminina; gestão de pessoas; resistência.

ABSTRACT

The present study analyzed the main challenges faced by women holding leadership positions in companies in the Americana (SP) region, considering cultural, social, and organizational barriers that still limit the full recognition of female leadership. The research began with a literature review on leadership, essential characteristics of a leader, and the historical trajectory of women in the labor market, highlighting structural inequalities, gender stereotypes, and discriminatory practices that still exist within organizations. Subsequently, female leadership was discussed, showing that although women possess relevant competencies, such as communication, sensitivity, firmness, and mediation capacity, they still face resistance to their authority, constant questioning, and the need to repeatedly prove their competence. The methodology adopted was qualitative, based on bibliographic research and semi-structured interviews with women who hold or have held leadership positions in different business segments. The testimonies revealed experiences marked by prejudice, devaluation, unequal recognition, and additional difficulties related to age, motherhood, and predominantly male hierarchical structures. The interviewees reported situations of resistance from subordinates, lack of institutional support, emotional overload, and the constant need to reaffirm their authority. The results indicate that gender prejudice remains present, although often subtly, making the full exercise of female leadership difficult. Despite social advances and the growing presence of women in command positions, the corporate environment still demands profound changes, especially concerning the valuing of female merit, the breaking of stereotypes, and the construction of more inclusive organizational practices. Thus, it becomes indispensable to promote actions that favor equity and strengthen the recognition of women as leaders, contributing to fairer work environments.

Keywords: *female leadership; people management; resistance.*

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
2. O QUE É LIDERANÇA?	3
2.1 Características de um Líder	5
2.2 Mulheres no Ambiente de Trabalho.....	7
2.3 Mulheres na Liderança	9
3. METODOLOGIA	14
3.1 Análise das Entrevistas	16
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
5. REFERÊNCIAS.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE: *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.*

PEA: População Economicamente Ativa

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste em uma monografia inserida na área de Gestão de Pessoas, com foco nos desafios da liderança feminina em empresas de pequeno e médio porte na região de Americana (SP). A relevância do tema está na necessidade de compreender os obstáculos enfrentados por mulheres em posições de comando, que muitas vezes não estão relacionados à sua competência técnica, mas sim a fatores culturais, sociais e à resistência de subordinados. De forma complementar, Eagly e Carli (2007, *apud* Lucas, 2015) compararam a trajetória feminina rumo à liderança a um labirinto, repleto de barreiras sutis e interligadas, que dificultam tanto o acesso quanto a aceitação da autoridade exercida por mulheres. Essa realidade tende a ser ainda mais desafiadora quando a líder é jovem, pois a juventude costuma ser associada à inexperiência, ampliando a resistência diante de sua autoridade.

A escolha do tema nasceu da experiência prática da autora como líder em um supermercado, onde enfrentou resistência motivada por estereótipos ligados ao gênero e à idade. A partir dessa vivência, surgiu o interesse em investigar como essas barreiras se manifestam em empresas de pequeno e médio porte, especialmente em contextos organizacionais de perfil mais conservador. Nesse sentido, a pesquisa se justifica por abordar um problema atual e relevante, que se conecta tanto à área de gestão de pessoas quanto ao debate mais amplo sobre equidade de gênero nas organizações.

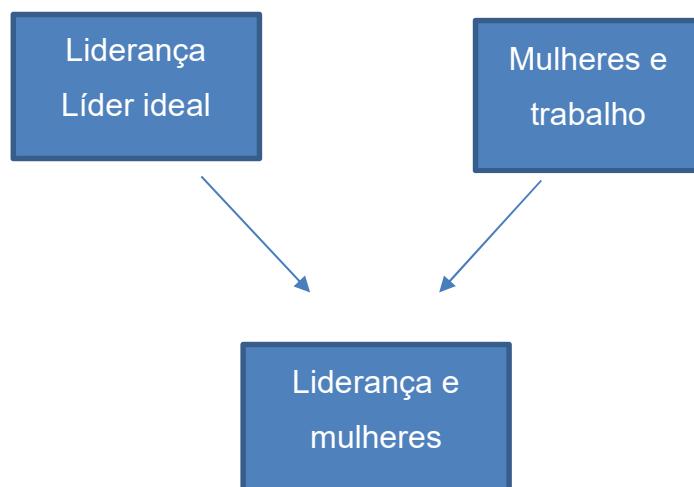
Embora mulheres cada vez mais conquistem espaço no mercado de trabalho, ainda é comum que sua liderança seja questionada em razão de preconceitos enraizados. Em empresas da região de Americana, observa-se que líderes femininas, mesmo capacitadas e ocupando cargos legítimos, precisam constantemente reafirmar sua competência diante de olhares de desconfiança, questionamentos, falta de cooperação ou subestimação de suas decisões. Essas situações, vividas pela autora e por tantas outras mulheres, revelam um ciclo de desigualdade que limita a aceitação da liderança feminina.

Diante disso, o problema que orienta este estudo pode ser resumido na seguinte questão: como se manifesta a resistência à liderança feminina em empresas de pequeno e médio porte na região de Americana? Para respondê-la, a pesquisa buscará compreender a dimensão cultural, social e organizacional dessa resistência, dando visibilidade a experiências reais de mulheres que exercem cargos de comando e contribuindo para ampliar a reflexão sobre práticas mais inclusivas no ambiente empresarial.

Para que fosse possível compreender de forma aprofundada os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e responder à questão central desta pesquisa, tornou-se necessário definir os procedimentos metodológicos adotados. A seguir, descrevem-se as etapas, os instrumentos e os critérios utilizados para a construção deste estudo.

O presente trabalho terá a seguinte estrutura, conforme Figura 01: O que é liderança; Características de um Líder; Mulheres no ambiente de trabalho; Mulheres na liderança; Metodologia da pesquisa; Análise dos resultados e Considerações finais.

Figura 01: Estrutura da pesquisa bibliográfica



Fonte: Elaborado pelos autores 2025

2. O QUE É LIDERANÇA?

A liderança é um elemento indispensável no contexto organizacional, pois influencia diretamente no desempenho das equipes e no alcance dos resultados planejados. Mais do que ocupar uma posição de autoridade, liderar está relacionado a orientar, inspirar e mobilizar pessoas em direção a objetivos comuns. Nesse cenário, o líder assume a responsabilidade de guiar os colaboradores de forma estratégica, promovendo engajamento, desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho saudável. Sua atuação envolve gerir pessoas, mediar conflitos, estimular a melhoria contínua dos processos e alinhar esforços para que as metas e propósitos da instituição sejam alcançados de maneira eficiente (Chiavenato, 2004).

Nesse sentido, dentro das organizações, a liderança se concretiza por meio de funções diretamente ligadas à gestão e ao alcance de resultados. O líder atua na definição de estratégias, na organização das atividades e no acompanhamento do desempenho da equipe, garantindo que cada colaborador compreenda seu papel no conjunto. Também é sua responsabilidade selecionar e integrar novos profissionais, promover treinamentos e desenvolver habilidades que contribuam para o crescimento coletivo. Além disso, deve estimular a inovação, buscar soluções para desafios internos e direcionar os esforços do time para que os objetivos institucionais sejam atingidos de forma consistente (Silva; Lima; Kelly, 2023).

Liderança pode ser compreendida como a habilidade de influenciar e direcionar pessoas para alcançar objetivos comuns. Para Fiorelli (2004, *apud* Souza), trata-se de um dom que permite orientar, servir e motivar, garantindo que as ações estejam alinhadas à missão organizacional, essa capacidade vai além do simples ato de comandar; envolve inspirar e engajar os membros da equipe para que contribuam de forma voluntária e efetiva.

Nesse contexto, as autoras Silva; Lima e Kelly (2023) destacam que a liderança dentro das organizações se resume à valorização e preservação do capital humano. Sem sua presença, mesmo equipes altamente capacitadas poderiam ficar sem direcionamento, comprometendo a execução das tarefas e gerando desempenhos inconsistentes.

Maximiano (2007) define liderança como uma relação baseada em influência, em que o líder assume papel central ao orientar, inspirar e direcionar os demais. Essa influência é entendida como virtude ou competência que permite conduzir pessoas em direção a objetivos comuns. Em outras palavras, liderar não é apenas ocupar um cargo, mas ter a habilidade de gerar impacto positivo nas atitudes e decisões do grupo.

O autor Kotter (2000) complementa afirmando que a liderança se desenvolve por meio das pessoas e da cultura, ocorrendo dentro de um contexto social marcado por valores, crenças e comportamentos compartilhados. Assim, compreender o ambiente e as pessoas é tão importante quanto ter conhecimento técnico ou autoridade formal.

Falar sobre liderança é falar sobre pessoas, relações e resultados. Mais do que um cargo ou posição formal, trata-se de um processo que envolve influência, inspiração e confiança. Robbins (2009) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, reforçando que o líder desempenha papel essencial no direcionamento estratégico dos esforços da equipe.

Hunter (2004, *apud* Oliveira; Oliveira, 2009) reforça a dimensão humana desse processo, afirmindo que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem em busca de metas comuns, gerando confiança a partir do caráter. Isso demonstra que não basta ter autoridade ou conhecimento técnico; é necessário construir relacionamentos sólidos, pautados na confiança. A influência surge muito mais da postura e do exemplo do líder do que de um título no organograma.

Além do contexto organizacional, a liderança está presente em qualquer grupo humano. Chiavenato (2004) lembra que ela é necessária em todos os tipos de organização, desde grandes instituições até pequenos grupos, como famílias ou associações. Sempre que pessoas se unem em torno de um objetivo comum, surge a necessidade de alguém que inspire, organize e direcione esforços. Não há um modelo único, mas sim diferentes estilos e abordagens que devem ser adaptados conforme as pessoas e os objetivos.

No cenário atual, marcado por mudanças rápidas e desafios complexos, a liderança torna-se ainda mais estratégica. O líder precisa ir além da cobrança de resultados, sendo capaz de engajar pessoas, criar confiança e estimular a cooperação. Mais do que comandar, liderar é facilitar caminhos, dar sentido ao trabalho e inspirar as pessoas a darem o melhor de si, impactando positivamente tanto os resultados organizacionais quanto o desenvolvimento das pessoas sob sua influência (Kotter, 2000; Robbins, 2009).

Portanto, falar em liderança é falar sobre pessoas, relações e resultados. Ela não deve ser vista apenas como um cargo, mas como um processo contínuo de influência, inspiração e construção de confiança. Robbins (2009), Chiavenato (2004), Silva, Lima e Kelly (2023) e Kotter (2000) destacam que a liderança ultrapassa a dimensão técnica da gestão: trata-se de uma habilidade essencialmente humana, que, quando exercida de forma estratégica e sensível, é capaz de transformar tanto os indivíduos quanto as organizações.

A partir do entendimento sobre o conceito de liderança, é necessário aprofundar a discussão sobre o perfil de quem exerce essa função. As características de um líder vão além da autoridade e do poder hierárquico, envolvendo competências emocionais, éticas e relacionais que influenciam diretamente no desempenho das equipes. Nesse sentido, o próximo tópico aborda as qualidades mais valorizadas em um líder e o impacto delas no ambiente organizacional.

2.1 Características de um Líder

Segundo Bunn e Fumagalli (2016) a capacidade de influenciar uma equipe está diretamente ligado às habilidades comportamentais que um líder precisa desenvolver. A sua função vai além de apenas controlar situações em cenários de mudanças. Ele é responsável por mobilizar recursos, motivar a equipe e direcionar esforços para garantir que a organização consiga se adaptar e manter sua sustentabilidade. Para que todos atinjam os objetivos desejados da organização o líder deve orientar, dar suporte e assistência se preocupando com o desenvolvimento da equipe e traçando juntos os melhores caminhos e ações a serem seguidos. Com isso nós podemos perceber que líder não é apenas um cargo, para liderar é necessário habilidades importantes que vão guiar e impulsionar a equipe buscando objetivos em comum.

Quando um líder exerce a sua função com êxito a liderança pode melhorar no desempenho da equipe, consequentemente irá atingir resultados excelente para a empresa. Bunn e Fumagalli (2026). Nesse mesmo sentido, Maxwell (2011, p. 18) afirma: “os bons líderes levam outros consigo para o topo”.

É importante ressaltar que existem outros fatores além das habilidades comportamentais que vão refletir em uma boa liderança. A liderança também se sustenta na ética e no caráter. O carisma pode aproximar as pessoas, mas é o caráter que conquista a confiança do grupo. Segundo Gonçalves (2008), o caráter é formado por hábitos que revelam quem realmente somos, sendo um aspecto essencial da liderança. Quando o líder é íntegro, sua influência se torna mais poderosa e benéfica, pois, como observam Maxwell e Dornan (2011), a equipe reconhece que essa influência busca agregar valor à vida de cada membro.

Macedo et al. (2007, *apud* Bunn e Fegalli 2016) listam algumas outras características e habilidades essenciais para exercer a liderança. Entre elas estão a atenção, coaching (que envolve desenvolver e treinar a equipe), a humildade, o humor, a versatilidade e a boa comunicação.

O líder de sucesso é aquele que consegue se adaptar a diferentes situações, ajustando seu estilo de liderança conforme as circunstâncias. A liderança não é um traço inato, mas uma competência que pode ser desenvolvida, desde que o líder mantenha como fundamentos o foco nos objetivos e a disposição em apoiar os outros, despertando o potencial de cada indivíduo e incentivando-o de forma positiva (Torquato, 2001, *apud* Carlos; Bazon; Oliveira, 2011).

Nesse sentido, liderar um grupo exige, primeiramente, liderança pessoal, baseada no autoconhecimento das próprias habilidades, limitações e pontos fortes. Essa postura é indispensável para que o líder consiga, posteriormente, conduzir a equipe de maneira criativa. Para tanto, é necessário compreender a organização em sua totalidade, definindo o planejamento estratégico que possibilite a formulação de metas claras e direcionadas ao alcance dos objetivos coletivos (Luke, 2001, *apud* Carlos; Bazon; Oliveira, 2011).

Após retratar as características de um líder será apresentado como é a presença da mulher no mercado de trabalho atual retratando todo o preconceito, as dificuldades e desafios enfrentados diariamente.

2.2 Mulheres no Ambiente de Trabalho

De acordo com Fontes e Monteiro (2023), historicamente as mulheres não tiveram as mesmas condições e oportunidades que os homens para ocupar posições de destaque no mercado de trabalho e em espaços de poder. Quando passaram a ingressar no ambiente profissional, encontraram inúmeras barreiras, já que as vagas disponíveis estavam associadas a funções operacionais, como secretariado, recepção e atendimento, além de critérios discriminatórios, como a exigência da chamada “boa aparência”.

Essa desigualdade se sustenta, em parte, na divisão sexual do trabalho, baseada na crença de que o trabalho masculino possui maior valor social e econômico. Segundo Bruschini e Lombardi (1999) e Hirata e Kergoat (2007, *apud* Lucas, 2015), essa lógica define atividades específicas para cada sexo, destinando às mulheres tarefas ligadas ao cuidado, à educação e ao serviço doméstico. Consequentemente, as oportunidades de ascensão feminina são constantemente limitadas.

Mesmo quando conseguem ocupar cargos de liderança, as mulheres enfrentam barreiras dentro das organizações. Corrêa e Carrieri (2007) identificaram que, no Brasil, os principais agentes de assédio moral contra mulheres em cargos gerenciais são seus próprios superiores hierárquicos, que frequentemente desqualificam seu trabalho e comprometem sua imagem profissional.

Esse ambiente inseguro é agravado por situações de assédio sexual, cuja gravidade muitas vezes é minimizada no Brasil sob a justificativa cultural de que "cantadas" fazem parte do cotidiano. No entanto, o assédio sexual é uma prática violenta, degradante e assustadora (Fitzgerald, 1993; Freitas, 2001, *apud* Lucas 2015). Infelizmente, quando essas situações são denunciadas, muitas empresas falham em proteger as vítimas.

Enquanto isso, a atual situação social das mulheres brasileiras continua marcada por desigualdades estruturais. Em 2016, por exemplo, as mulheres dedicavam, em média, 18,1 horas semanais a cuidados e afazeres domésticos,

enquanto os homens dedicavam apenas 10,5 horas (IBGE, 2018). Em 2019, a diferença de renda ainda era existente: os homens recebiam, em média, R\$ 2.010,00 mensais, enquanto as mulheres recebiam R\$ 1.985,00 (IBGE, 2019), mesmo que não seja uma diferença relativamente expressiva, o fato da existência de desvalorização se torna preocupante. Já no primeiro trimestre de 2020, as mulheres representavam 53,4% dos desempregados, contra 46,6% de homens (IBGE, 2020).

Segundo dados do IBGE (2013), a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorre nos setores de comércio, serviços e administração pública. Apesar de representarem quase metade da População Economicamente Ativa (PEA), as mulheres continuam a receber menos que os homens em todas as faixas de escolaridade.

Quando alcançam determinado nível dentro das organizações, muitas mulheres se deparam com o chamado "teto de vidro", uma barreira invisível que limita sua ascensão apenas por serem mulheres (Glass Ceiling Commission, 1995, *apud* Kanan, 2010). Essa barreira é sustentada pela ausência de estratégias de recrutamento voltadas ao público feminino, pela falta de programas de desenvolvimento coletivo e pela desigualdade de oportunidades entre os gêneros.

Sharpnack (1999, *apud* Kanan, 2010) observa que, embora as mulheres tenham atributos valiosos para a liderança, como capacidade de cooperação, parceria e aprendizado, muitas apresentam comportamentos tímidos no ambiente profissional, hesitando em liderar reuniões ou reivindicar aumentos salariais, com receio de serem vistas como agressivas.

Esses estereótipos são reforçados por vieses de gênero inconscientes, que influenciam contratações e promoções. Keer (2023) aponta que características como racionalidade, assertividade e competência são atribuídas aos homens, enquanto as mulheres são associadas à emotividade, submissão e colaboração. Isso reforça a ideia de que cargos de liderança são “naturais” para os homens, enquanto as mulheres estariam mais aptas a funções de apoio.

Um estudo da McKinsey, citado por Keer (2023), mostra que, para cada 100 homens promovidos à gerência, apenas 72 mulheres alcançam o mesmo posto. Assim, 62% dos cargos gerenciais são ocupados por homens, contra 38% por mulheres. Essas disparidades não estão fundamentadas em capacidade, mas sim em percepções distorcidas e construções sociais enraizadas.

Serafim e Bendassolli (2023) concluem que a sub-representação feminina nos cargos de liderança revela uma injustiça estrutural, na qual o valor e as competências das mulheres não são devidamente reconhecidos no mercado de trabalho.

Entender o papel das mulheres no mercado de trabalho permite observar o que acontece quando elas alcançam posições de liderança. Nesses espaços, as desigualdades de gênero se tornam mais evidentes, exigindo das mulheres não apenas competência técnica, mas também resiliência diante de julgamentos e resistências. Assim, o próximo tópico trata das experiências, desafios e contribuições das mulheres que exercem cargos de comando, revelando como elas transformam, e são transformadas, pelas estruturas organizacionais.

2.3 Mulheres na Liderança

Em um ambiente corporativo onde muitas vezes é necessário que as mulheres se provem mais do que os homens que merecem estar em cargos de liderança, a frase da Meir (1969, *apud* Wright, 2023) “Não consigo avaliar se mulheres são melhores do que os homens, mas com certeza posso afirmar que não são piores”, resume uma verdade que não deveria ser ignorada. Embora não se trate de afirmar que as mulheres são superiores, o simples fato de serem mulheres já se torna, muitas vezes, uma barreira. Em cargos de liderança, as mulheres frequentemente se deparam com uma certa resistência por parte dos liderados e dos colegas de trabalho onde se veem pressionadas a justificar sua presença e capacidade, uma situação que raramente ocorre com seus colegas homens. Esse desafio constante para provar seu valor reflete a desigualdade ainda presente nas organizações, onde o mérito feminino é questionado apenas pelo gênero. O cenário ideal é que a sociedade e as empresas percebam que liderança não tem gênero e sim competência.

Estudos demonstram que, apesar da participação feminina estar crescendo dentro das organizações, as mulheres ainda ocupam espaço reduzido em cargos de liderança. De acordo com Tonelli e Carvalho (2023), em escala global as mulheres representam menos de 5% dos cargos de liderança nas grandes empresas, o que reforça a desigualdade de gênero nesse nível hierárquico, por outro lado, quando têm espaço, as mulheres mostram o quanto podem contribuir de forma positiva. Wright (2023) explica que elas são assíduas, se preparam melhor para as reuniões e

acompanham de perto os resultados das decisões. Além disso, trazem olhares diferentes para os debates e ajudam a criar ambientes de trabalho mais colaborativos e menos conflituosos, essas características fortalecem a gestão e enriquecem os processos decisórios.

De acordo com Temóteo (2013, *apud* Ribeiro; Silva, 2021), o machismo e o julgamento social continuam sendo fatores que dificultam o reconhecimento das mulheres em posições de comando. Muitos homens ainda se sentem desconfortáveis ao serem liderados por mulheres, o que evidencia a permanência de uma cultura tradicional e desigual dentro das empresas. Apesar disso, as mulheres demonstram sensibilidade, firmeza e flexibilidade diante dos desafios, revelando um perfil de liderança capaz de unir empatia e eficiência, mas que ainda assim precisam estar sempre à prova das decisões tomadas diante das situações diárias desde as mais simples como a escolha de uma divisão de tarefas até decisões mais precisas como uma demissão, por exemplo. Bons argumentos precisam fazer parte da rotina de uma líder feminina, ainda que seja para justificar o óbvio.

Tonani (2011, *apud* Ribeiro; Silva, 2021) destaca que, mesmo diante dos avanços, as mulheres ainda precisam provar sua competência e enfrentar questionamentos sobre sua autoridade. A feminilidade, muitas vezes, é usada como argumento para desvalorizar sua capacidade de liderança, reforçando estereótipos ultrapassados. Embora o número de mulheres em cargos de gestão esteja crescendo, o reconhecimento pleno de sua atuação depende da superação do preconceito e da valorização de suas habilidades, para que a igualdade de gênero seja, de fato, alcançada no ambiente organizacional.

Conforme Fleury (2013, *apud* Ribeiro; Silva, 2021), a liderança feminina se diferencia do modelo tradicional masculino por adotar uma postura mais abrangente e colaborativa. As mulheres tendem a enxergar o trabalho de forma mais integrada, valorizando tanto os resultados quanto as pessoas envolvidas nos processos. Essa forma de liderar, pautada na comunicação, na escuta ativa e na capacidade de lidar com múltiplas demandas, mostra que o olhar feminino pode contribuir significativamente para o sucesso das organizações e para um ambiente de trabalho mais equilibrado e participativo, ainda que isso não seja tão valorizado quando deveria ser.

Para Eagly e Carli (2007, *apud* Hryniecicz; Vianna, 2018), a dedicação e a atenção são características tradicionalmente atribuídas às mulheres no ambiente profissional; por isso, quando um homem exibe tais comportamentos, isso chama atenção, enquanto para uma mulher o mesmo comportamento costuma passar despercebido, em situações como essas é facilmente notável tamanha desigualdade e preconceitos existentes no dia de dia de uma mulher que deveria ter os mesmos reconhecimentos que uma pessoa do sexo masculino. Além disso, os homens raramente são cobrados por não oferecer ajuda, enquanto as mulheres sofrem julgamentos por isso. As autoras também destacam que a liderança feminina enfrenta obstáculos concretos: questionamentos frequentes, testes de competência e preconceitos velados. Para mulheres que lideram homens, especialmente os mais velhos, esses desafios se intensificam, já que esse tipo de relação profissional ainda não é amplamente naturalizado. Por esse motivo, muitas enfrentam resistência, falta de receptividade e até desrespeito, muitas vezes fazendo com que renunciem o seu cargo para preservar sua dignidade e saúde mental.

A visão tradicional de liderança permanece fortemente associada ao sexo masculino, fazendo com que homens sejam percebidos como líderes “por natureza”. O fato de haver mais homens em posições elevadas reforça essa imagem, tornando as mulheres o “outro”. Essa condição leva suas ações a serem mais observadas e julgadas, aumentando a pressão sobre o desempenho profissional (Oakley, 2000 *apud* Hryniecicz; Vianna, 2018).

As autoras Hryniecicz e Vianna (2018) identificaram, em suas entrevistas com mulheres em cargos de liderança, relatos sobre situações de assédio e constrangimento no trabalho. Comentários inapropriados, muitas vezes disfarçados de elogios, são comuns e até mesmo naturalizados por outras mulheres, que nem sempre percebem o caráter discriminatório dessas atitudes. Tais episódios revelam como o preconceito de gênero ainda se manifesta de forma sutil nas relações corporativas.

Também se observa uma diferença na forma como o sucesso profissional é interpretado. Mulheres tendem a atribuir suas conquistas a fatores externos como sorte, oportunidades ou conexões enquanto os homens costumam associar o sucesso ao próprio esforço e mérito (Sandberg, 2013 *apud* Hryniecicz; Vianna, 2018). Essa tendência leva muitas mulheres a subestimarem seu próprio valor e a adotarem

posturas mais modestas para evitar julgamentos de arrogância (Eagly; Carli, 2007 *apud* Hryniwicz; Vianna, 2018).

Segundo Frankel (2007) a mulher tem duas coisas em comum muito importantes que são: visão e planejamento. Isso porque sempre estão lidando com vários afazeres diferentes no dia a dia, como levar os filhos a um evento, pegar a roupa no tintureiro, fazer as compras para casa, muitas trabalham fora e ainda preparam o jantar. Ou então já planejou a viagem da família considerando os gostos e preferências de todos e entre outras coisas. Isso mostra que a mulher tem a capacidade de ser estratégica e mediadora apesar de não se enxergarem com essas qualidades.

A própria autora relata que quando foi solicitado que realizasse um plano estratégico para o seu departamento se sentiu muito insegura e com medo, pois se julgava incapaz, e se aprofundando no assunto ela descobriu de que é capaz sim. Ela ainda enfatiza que, por estarem constantemente envolvidas em diversas atividades e necessitarem estabelecer prioridades, as mulheres tornam-se excelentes estrategistas em diferentes contextos. Frankel (2007).

Desde muitos anos atrás as mulheres nunca foram incentivadas a estarem em posições de líderes, muitas vezes, mesmo as que chegaram a cargos elevados resistem em se ver como poderosas, por associarem o poder a algo negativo ou distante de sua identidade e por isso se sentem muito desconfortáveis com essa imagem. A autora se dedicou a psicoterapia atendendo mulheres executivas e realizou pesquisas que chegou a algumas conclusões desse comportamento. Frankel (2007).

Essa resistência tem raízes profundas. Desde pequenas, muitas mulheres escutam mensagens sociais que relacionam poder com a perda da feminilidade. Além disso, em uma cultura onde os homens tradicionalmente controlaram o poder, as mulheres podem sentir que estão “invadindo um território” que não lhes pertence. Também é comum que mulheres bem-sucedidas enfrentem julgamentos ou críticas, sendo vistas como frias, ambiciosas demais ou até arrogantes rótulos que raramente são aplicados aos homens em situações semelhantes. (Frankel 2007)

Outro ponto importante é que, até pouco tempo atrás, havia poucos exemplos de modelos femininos de liderança. Isso dificultava que outras mulheres se vissem capazes de exercer o poder com autenticidade e sensibilidade.

Com base nas pesquisas e trabalhos de psicoterapia e em atendimentos a mulheres executivas, Frankel (2007) observou que o conceito de poder para as mulheres costuma ser diferente daquele adotado pelos homens. Enquanto os homens tendem a ver o poder como a capacidade de controlar pessoas e situações, as mulheres o associam mais à habilidade de conquistar resultados por meio da empatia, da colaboração e do autoconhecimento.

Para elas, poder significa ter domínio sobre si mesmas e sobre suas emoções, agir com coerência e ser capaz de inspirar e influenciar os outros por meio da confiança, e não da autoridade. Isso não significa que as mulheres sejam menos poderosas, mas sim que expressam o poder de uma forma diferente mais relacional, emocional e empática.

Essa abordagem é extremamente valiosa no contexto atual, em que as organizações buscam líderes capazes de promover integração, diálogo e propósito coletivo.

Segundo Frankel (2007), o modelo feminino de liderança está centrado em valores como: Inteligência emocional, motivação, elaboração de diretrizes claras, influência, formação de equipes e capacidade de lidar com riscos.

Esses elementos mostram que o poder feminino não está baseado em hierarquia ou controle, mas na habilidade de inspirar confiança e promover colaboração. As líderes mulheres costumam apoiar-se nesses valores para direcionar suas decisões e atitudes, demonstrando que é possível exercer autoridade com sensibilidade, empatia e ética.

Assim, o estilo feminino de liderança representa uma resposta necessária aos desafios do nosso tempo — um modelo que combina razão e emoção, autoridade e acolhimento, firmeza e sensibilidade.

Após apresentação da pesquisa bibliográfica em que foi discutido sobre os conceitos de liderança, as características de um bom líder e sobre a participação da mulher no mercado de trabalho o próximo capítulo será apresentado a metodologia utilizada.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica também conhecida como pesquisa de fontes secundárias que consiste em reunir e analisar conteúdos já publicados e utilizados como base teórica para o desenvolvimento do trabalho. Esse tipo de pesquisa abrange materiais como livros, artigos científicos, revistas, jornais, teses, monografias e outras publicações relevantes (Marconi; Lakatos, 2010). Com a pesquisa bibliográfica foi possível compreender melhor sobre o tema liderança feminina com conceitos, discussões e lacunas existentes.

De acordo com Gil (2008, *apud* Lucas 2015), a pesquisa qualitativa busca interpretar significados e percepções humanas, privilegiando a profundidade das experiências em vez da quantificação dos dados. Esse tipo de abordagem permite captar nuances subjetivas e contextos socioculturais, aspectos indispensáveis para compreender fenômenos relacionados ao comportamento e às relações sociais.

O método de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, composta por dez perguntas abertas elaboradas pela pesquisadora, com base no referencial teórico sobre liderança feminina (Eagly e Carli, 2007; Hryniwicz e Vianna, 2018; Frankel, 2007). O roteiro foi construído para explorar percepções sobre trajetória profissional, resistências enfrentadas, aceitação da liderança e barreiras culturais de gênero.

A caracterização da amostra foi realizada questionando-se a idade, cargo atual, tempo de experiência em cargos de liderança e o setor ou ramo da empresa;

A seguir, apresenta-se as perguntas realizadas na entrevista, bem como a justificativa para cada uma delas:

1. Como foi o seu caminho até alcançar um cargo de liderança? (Essa pergunta tem o objetivo de saber sobre a história e toda a trajetória da entrevistada até conquistar o cargo de liderança).
2. Você enfrentou algum tipo de dificuldade ou barreira por ser mulher ao longo dessa trajetória? Conte-me um exemplo que ilustre essa situação.

3. Em algum momento, sentiu que precisou se esforçar mais do que colegas homens para ser reconhecida? Conte-me um exemplo que ilustre essa situação. (As perguntas 2 e 3 são sobre as dificuldades enfrentadas ao longo dessa trajetória por ser mulher.)

4. Você percebe que a idade ou o tempo de experiência também influenciam na aceitação da sua liderança? (A pergunta 4 está relacionada ao esforço das entrevistadas aplicaram em toda a trajetória e como enfrentou as dificuldades).

5. Como é a receptividade da equipe quando você precisa tomar decisões mais firmes?

6. Existe algum tipo de julgamento ou expectativa diferente em relação ao seu comportamento por ser mulher? Como você percebe isso?

7. Já se sentiu desvalorizada ou questionada quanto à sua competência apenas por ser mulher? De me um exemplo

8. Você já pensou em desistir de ocupar um cargo de liderança por causa dessas dificuldades? Conte-me como foi? (As perguntas da 5 até a 8 são sobre os efeitos da liderança feminina como os julgamentos, desvalorização, receptividade da equipe e como ela se sentiu com tudo isso).

9. Como você enxerga o espaço das mulheres líderes no mercado de trabalho atual?

10. Na sua opinião, quais são as principais barreiras que ainda impedem as mulheres de exercerem a liderança de forma plena? (As perguntas 9 e 10 são sobre a percepção crítica das participantes sobre como elas enxergam a participação feminina no cenário atual do mercado de trabalho).

Foram entrevistadas 4 mulheres que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança em diversos tipos e portes de empresa. As participantes residem nas cidades de Americana – SP e Santa Barbara D’Oeste - SP e possuem alguns anos de experiência como líderes e concordaram em participar das pesquisas. Todas ficaram livres para compartilhar as dificuldades, preconceitos vivenciados e experiências ao longo de suas trajetórias profissionais.

O Quadro 1 apresenta as principais informações das entrevistadas.

Quadro 1: Informações Entrevistadas

Entrevistadas	Cargo	Idade	Segmento de atuação da empresa	Local da entrevista	Tempo de entrevista
Entrevistada 1	Líder de sessão no setor de perecíveis	23 anos	Supermercado	Presencialmente	26 minutos
Entrevistada 2	Líder de almoxarifado	36 anos	Fábrica de pneus	Online	34 minutos
Entrevistada 3	Supervisora	22 anos	Escola idiomas	Online	22 minutos
Entrevistada 4	Assistente administrativo e jurídico	51 anos	Advocacia	Online	12 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As entrevistas online foram realizadas através da plataforma Teams, gravadas pela própria plataforma e a entrevista presencial foi gravada pelo celular, para que depois fosse possível ouvir a gravação novamente e realizar a análise detalhada dos relatos das participantes. As gravações foram ouvidas diversas vezes e realizada a transcrição pelo computador e categorizamos as perguntas em grupos e realizamos a análise de cada entrevista.

3.1 Análise das Entrevistas

A pesquisa buscou compreender as principais dificuldades enfrentadas por mulheres que ocupam ou já ocuparam cargos de liderança. As entrevistas revelaram vivências marcadas por persistência, resistência e desigualdade, mas também por determinação e desejo de reconhecimento.

A primeira entrevista foi realizada com uma mulher de 23 anos, líder de sessão no setor de perecíveis de um supermercado de médio porte na cidade de Americana (SP). Ela atua na empresa há quatro anos, iniciando como operadora de caixa, passando pela função de plena e, mais recentemente, assumindo o cargo de liderança.

A Entrevistada 1 relatou que sua trajetória foi marcada por esforço e persistência, destacando que “não foi fácil, passei por todos os setores até chegar à liderança”. Apesar da dedicação, ela observa que os colegas homens são mais respeitados e suas decisões, mais aceitas. Ela percebe que, frequentemente, precisa

justificar suas ordens e provar competência, o que demonstra o quanto o reconhecimento feminino ainda é condicionado à necessidade de reafirmação constante.

Outro ponto levantado foi a dificuldade de aceitação por parte de funcionários mais velhos e do sexo masculino, que resistiam a ser liderados por uma mulher jovem. Essa resistência, segundo a própria participante, foi um dos maiores desafios no início do cargo, quando sentia necessidade de ser firme sem assustar, buscando equilibrar autoridade e empatia. Com o tempo, aprendeu a agir com mais segurança, mas afirma que a diferença de tratamento entre homens e mulheres continua evidente.

A Entrevistada 1 também mencionou que o processo de se afirmar como líder exigiu um grande esforço emocional. Ao longo da conversa, destacou que “é uma luta diária para mostrar que mereço estar nesse cargo”, expressando a sensação de precisar provar constantemente seu valor para conquistar respeito.

Apesar dos obstáculos, a Entrevistada 1 demonstra motivação e determinação para seguir progredindo na carreira. Cita como inspiração outras mulheres que ocupam cargos de chefia na mesma empresa e destaca que, mesmo diante da resistência e do preconceito, acredita na importância de continuar buscando espaço.

A Entrevistada 1 evidencia o quanto a liderança feminina ainda é atravessada por barreiras culturais e simbólicas, que dificultam a aceitação plena da autoridade da mulher. Sua trajetória reforça a necessidade de mudanças na forma como as organizações percebem e validam a competência feminina.

Já a segunda entrevista foi realizada com uma mulher de 36 anos, que exerceu a função de líder de almoxarifado em uma indústria por aproximadamente três anos. Atualmente, ela não ocupa mais o cargo, mas sua experiência como líder em um setor composto majoritariamente por homens oferece contribuições importantes à compreensão dos desafios enfrentados por mulheres na liderança.

A Entrevistada 2 relatou que iniciou sua trajetória como auxiliar de almoxarifado e foi promovida de forma direta, sem processo seletivo formal. Apesar de considerar sua ascensão profissional positiva, enfrentou resistência por parte dos colegas e superiores. No setor em que atuava, era a única mulher entre seis homens, o que gerava situações de desconforto e questionamento de sua autoridade. A Entrevistada 2 explica que, segundo os colegas, “a minha função deveria ser apenas

administrativa”, evidenciando o estereótipo que associa a mulher a papéis de apoio, e não de comando.

Ao ser questionada sobre reconhecimento, relatou que precisou se esforçar mais do que os colegas homens para ter seu trabalho valorizado. Contou que realizou melhorias significativas no setor, mas que as iniciativas foram ignoradas, enquanto ações semelhantes feitas por homens receberam elogios. Esse tipo de invisibilidade reforça a desigualdade presente nas relações de trabalho, em que o mérito feminino tende a ser naturalizado e o masculino, exaltado.

A Entrevistada 2 também abordou a questão da falta de valorização institucional. Relata que, durante seu período de liderança, o maior obstáculo não veio dos subordinados, mas do próprio superior, que não reconhecia seu empenho e a sobrecarregava com funções além das suas responsabilidades. Esse cenário a levou a pedir desligamento, destacando o impacto emocional e físico da sobrecarga que muitas mulheres enfrentam ao tentar manter a equipe motivada sem o devido suporte da gestão.

Outro aspecto relevante mencionado foi a maternidade como barreira no ambiente corporativo. Mãe de três filhos, a entrevistada considera esse fator um dos principais motivos que dificultam a ascensão feminina. Ela afirma já ter sido demitida da empresa por estar grávida, e acredita que o preconceito com mães ainda é recorrente, tanto na contratação quanto na promoção profissional. Na sua opinião a maternidade é um tabu que não é respeitado como deveria ser.

Outro ponto de destaque em sua fala foi a comparação feita por colegas após sua saída, quando reconheceram o quanto ela fazia falta na equipe. Ela relatou que ouviu dizerem que “eu era como o sal: ninguém elogia quando está presente, mas quando falta, todo mundo sente”. A metáfora é simbólica e reflete de forma sensível o sentimento de invisibilidade vivido por muitas mulheres no ambiente de trabalho, sua presença é essencial, mas raramente reconhecida enquanto estão ali.

Também comentou sobre a maternidade como uma das maiores barreiras enfrentadas pelas mulheres. Mãe de três filhos, afirmou que já chegou a ser demitida em outra empresa por estar grávida, reforçando o preconceito ainda existente no mercado de trabalho. Em suas palavras, “a maternidade ainda é vista como um problema, quando deveria ser uma parte natural da vida”, mostrando o quanto as organizações ainda carecem de políticas e visões mais humanas sobre o tema.

Em sua visão, o número reduzido de mulheres em cargos de chefia reflete essa desigualdade estrutural. Na empresa em que trabalha atualmente, cerca de 80% dos líderes são homens, o que, para a Entrevistada 2, confirma que a liderança feminina ainda enfrenta um caminho mais longo e desgastante.

O relato da Entrevistada 2 amplia a compreensão de que a desigualdade de gênero no trabalho não se limita às relações entre colegas, mas está enraizada nas práticas organizacionais. Suas experiências revelam um ambiente em que o esforço e a dedicação feminina muitas vezes não são suficientes para garantir reconhecimento ou estabilidade, o que reforça o quanto ainda é necessário evoluir na valorização da mulher em posições de liderança.

A Entrevistada 3 tem 22 anos e apesar de bem jovem tem alguns anos de experiência em cargos de liderança. Atualmente trabalha há 1 ano e meio como supervisora de uma escola de idiomas de médio porte localizada na cidade de Santa Barbara D'Oeste, na escola ela iniciou atuando como coordenadora pedagógica durante 2 anos. Também trabalhou na franquia da escola como consultora de campo em que realizava treinamentos da equipe e acompanhava o desempenho dos colaboradores. Além disso, já trabalhou durante 1 ano como gerente geral de uma cafeteria na cidade de Americana - SP.

A Entrevistada 3 relatou que a sua jornada foi marcada por muitos desafios, mas também por dedicação, curiosidade e comprometimento. Sempre demonstrou iniciativa buscando melhorias e alternativas para solucionar os problemas. Essas qualidades fizeram diferença para se destacar e subir de cargo aos poucos, e enfatiza que não foi um processo fácil de muitos erros, mas também acertos e muito aprendizado.

A Entrevistada 3 relatou que enfrentou diversas dificuldades por ser mulher e principalmente por ser mais nova, no início quando precisava ter uma atitude mais firme os colaboradores não aceitavam:

"Como supervisora a minha função basicamente é procurar erro da equipe então a minha postura era muito interpretada como grosseria, mandona, como uma pessoa que quer mandar em todo mundo mas na verdade porque era uma postura muito firme, porque todo mundo tem aquele pensamento que a mulher tem que ser simpática, educada, legal com todo mundo e se fosse um homem no meu lugar, por exemplo, nessa época inclusive eu tinha um

gerente comercial homem de forma alguma acontecia do pessoal sentir essa postura dele, pelo contrário ele era muito respeitado". (Entrevistada 3)

No início da carreira, também vivenciou situações de exclusão e competição em equipes que era a única integrante mulher, além de enfrentar muitos questionamentos por parte dos pais dos alunos. A Entrevista 3 conta que nessa época não se arrumava e tinha uma postura muito de menina, por conta disso sentiu necessidade de melhorar a maneira de se vestir e passou a ter um tom de voz mais firme e com isso ela adquiriu mais confiança.

"O homem pode estar com a roupa que quiser, a aparência que quiser, só o fato de ser homem já impõe respeito; a mulher precisa estar bem-vestida, maquiada e com salto para demonstrar autoridade". (Entrevistada 3)

A Entrevistada 3 também mencionou a constante necessidade de provar sua competência, uma vez que, enquanto seus colegas homens recebiam reconhecimento automático, ela precisava demonstrar resultados concretos por meio de números e desempenho. Além disso, por ser jovem, enfrentava olhares de desconfiança, como se a capacidade de liderar dependesse apenas do tempo de experiência ou da formação acadêmica.

No começo foi bem difícil dar ordens, mas com o tempo e por conta da sua experiência como supervisora e toda sua bagagem conseguiu conquistar a confiança da equipe, mas afirma que é necessário sempre deixar tudo bem claro do porquê está tomando determinadas decisões e os seus benefícios. Apesar disso ainda percebe muitos julgamentos e expectativas do seu comportamento nos momentos que ela precisa ser mais firme. Muitas vezes interpretam como mau humor, está passando por problemas pessoais ou cansaço, quando na verdade trata-se apenas de uma demanda que precisa ser resolvida com urgência, por conta disso ela procura sempre falar com calma e empatia sobre o que precisa ser feito.

São perceptíveis as dificuldades e os desafios enfrentados ao longo de sua trajetória. No entanto, a Entrevistada 3 relatou que nunca pensou em desistir. Em diversos momentos, sentiu-se cansada e chegou a questionar se todo o esforço e a carga emocional realmente valeriam a pena. Ainda assim, ao observar os resultados positivos de seu trabalho, lembra de seus objetivos e metas, reafirmando que faz o

que realmente gosta. No seu ponto de vista as mulheres estão conquistando o mercado de trabalho, porém ainda há muito a ser melhorado.

A Entrevistada 4 tem 51 anos, atualmente ocupa cargo de assistente administrativo e jurídico e possui 29 anos de experiência em cargo de liderança. Atualmente ela está trabalhando em uma advocacia assessoria jurídica empresarial.

A Entrevistada 4 relata que a sua trajetória em cargos de liderança foi difícil e enfrentou dificuldades, pois além de ser mulher começou nova “As mulheres achavam que eu estava ali para fofocar, fazer algum tipo de intriga para ser mandada embora, e os homens achavam que eu não tinha capacidade porque fora eu ser mulher eu ainda era nova”. Além disso não era respeitada, alguns momentos ela dava ordens e era ignorada e se precisasse ser um pouco mais rude as pessoas eram agressivas a ponto de ser mandada calar a boca por um colaborador.

Abramo (2007) realizou uma pesquisa que identificou grandes dificuldades enfrentadas pelas mulheres em ocupar cargos de liderança e um dos motivos é a resistência dos colaboradores em aceitar a autoridade de líderes femininas em organizações formadas por maior presença masculina ocupar o cargo de chefia mesmo que essas profissionais demonstrem qualificação, competência e mantêm bom relacionamento com as equipes. Essa pesquisa evidencia a fala da entrevistada e mostra que realmente há resistência dos colaboradores em relação a liderança feminina, o que dificulta muito na hora dessas profissionais exercerem as suas funções diárias de forma plena.

Atualmente a Entrevistada 4 possui mais experiência e a equipe aceita bem as suas ordens, porém ainda tem alguns colaboradores que são resistentes e por conta de a empresa ter uma cultura familiar, em alguns momentos podem acabar levando na brincadeira e nesses momentos é indispensável realizar uma conversa séria e dialogar.

Como já foi falado a Entrevistada 4 começou cedo em cargos de liderança e percebe que principalmente no início da carreira os julgamentos e o preconceito eram bem maiores principalmente de pessoas mais velhas e teve que ouvir muitos comentários preconceituosos como “fica quieta você é mulher, você não sabe de nada ainda”; “você entrou agora”; “você não sabe o que está falando, tem muita coisa para aprender”.

Apesar dessas dificuldades e desafios enfrentados ao longo da sua carreira nunca pensou em desistir. Movida pela paixão e pelo comprometimento, sempre buscou superar os obstáculos com coragem e dedicação, mantendo-se firme em seu propósito de evoluir enfrentando o preconceito sem medo sabendo se posicionar e lutando pelos seus direitos.

No seu ponto de vista as mulheres estão cada vez mais fortes, determinadas e em constante busca por conquistar seu espaço no mercado de trabalho, apesar disso ainda há muito preconceito enfrentado diariamente, a Entrevistada 4 observa que em muitas empresas os salários das mulheres continuam sendo menores em relação ao dos homens e muitas vezes precisam se qualificar mais como se tivessem que provar que são realmente capazes.

Além disso ela acredita que a principal barreira está na forma como as mulheres são taxadas frequentemente algumas vagas exigem que as mulheres não tenham filhos, determinam uma faixa etária e sejam altamente qualificados requisitos que não são cobrados dos homens.

Abramo (2007) afirma que, para muitas organizações a figura feminina é cercada de mitos e preconceitos, sendo frequentemente associada a grandes níveis de absenteísmo, impontualidade e rotatividade mesmo sem comprovações dessas informações.

O relato da Entrevistada 4 evidencia os desafios persistentes enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, especialmente em ambientes organizacionais com predominância masculina. A trajetória profissional da entrevistada demonstra que, embora o cenário atual apresente melhorias da presença feminina no mercado de trabalho atual avanços na valorização da mulher no mercado de trabalho, ainda há uma clara resistência em aceitar a autoridade feminina. Essa resistência se manifesta em atitudes de desrespeito, subestimação da competência e na necessidade constante de provar capacidade e merecimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar as barreiras e os obstáculos enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança, decorrentes de preconceitos culturais enraizados que ainda associam a liderança aos homens. Primeiramente foram analisados o conceito de liderança e as características essenciais de um bom líder, depois foi discutido sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho atual e por último foi falado sobre a liderança feminina.

Ao longo do desenvolvimento do estudo, foi possível constatar que, mesmo após significativas conquistas de direitos em nossa sociedade e estar cada vez ocupando seu espaço no mercado de trabalho, as mulheres ainda enfrentam diariamente grandes dificuldades e preconceitos em seu ambiente profissional.

As entrevistas realizadas com mulheres em cargos de liderança em empresas de médio a grande porte na cidade de Americana - SP e Santa Barbara D'Oeste revelaram que as barreiras existentes ainda são muitas. Um dos pontos mais mencionados pelas participantes foi o constante questionamento sobre sua capacidade de liderar, as entrevistadas relataram que para serem reconhecidas precisam comprovar sua competência repetidas vezes, demonstrar resultados concretos e justificar detalhadamente suas decisões. Já em relação aos homens os julgamentos são menos recorrentes e na grande maioria são bem aceitos, evidenciando uma diferença significativa no tratamento e na expectativa sobre líderes de gêneros distintos.

Outro aspecto destacado foi a resistência de algumas pessoas em aceitar ordens vindas de mulheres. As participantes afirmaram que, muitas vezes, precisam conquistar a confiança da equipe antes de serem respeitadas, enquanto os líderes homens já são reconhecidos automaticamente. Esse processo, segundo elas, é desgastante e contribui para o cansaço físico e emocional.

Apesar dessas dificuldades diárias, todas as entrevistadas demonstraram resiliência uma postura marcada pela determinação em seguir adiante, manter seus objetivos e não abrir mão de seus sonhos profissionais.

Segundo Brandão (2009) a palavra resiliência pode significar flexibilidade, é falar sobre força e a capacidade de enfrentar barreiras e dificuldades. Mas também pode significar adaptação ou se conformar com alguma situação. As entrevistadas relataram que não pensam em desistir de seus cargos, pois trabalham com o que

gostam, porém foi observado que as participantes mais experientes relataram que lutam pelo seu espaço no mercado de trabalho enfrentando o preconceito, sabem se posicionar expondo a sua opinião e dando ordens, já as participantes mais novas precisaram se adaptar para serem “aceitas” nessa posição.

Dessa forma é possível perceber que a faixa etária é um fator que influência muito na maneira de liderar além do fato de ser mulher as pessoas remetem a idade a inexperiência e falta de conhecimento. As dificuldades vão além da questão do gênero, as líderes também precisam lidar com julgamentos relacionados ao tempo de carreira.

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível perceber o quanto é difícil ser mulher no mercado de trabalho atual. Mesmo sendo qualificadas e possuindo conhecimento técnico, muitas vezes são julgadas como incapazes e têm suas decisões questionadas. As mulheres precisam se reafirmar o tempo todo e, principalmente quando ocupam cargos de liderança, são obrigadas a provar continuamente sua competência. Além do fato de terem que lidar não somente com trabalhar fora mas também precisam lidar com os afazeres domésticos e cuidar dos filhos sobrecarregando ainda mais no seu dia a dia.

A liderança feminina ainda enfrenta barreiras estruturais importantes e está enraizado em nossa cultura, mas também evidencia força, persistência e capacidade transformadora. A superação desses obstáculos depende não apenas do empenho individual das mulheres, mas da construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e conscientes da necessidade de combater estereótipos que limitam o pleno exercício da liderança feminina.

Diante do conjunto de análises realizadas, conclui-se que as mulheres ainda enfrentam provações constantes dentro e fora das organizações e essas barreiras são muito difíceis de serem quebradas pois esta enraizado em nossa cultura.

Embora a sociedade tenha avançado de forma significativa, situações de preconceito, desrespeito, falta de reconhecimento, assédio moral e até sexual permanecem presentes no cotidiano feminino, muitas vezes de forma indireta, porém com impactos profundos. Ser líder, independentemente do gênero, exige responsabilidade, competência e preparo. Entretanto, ser líder e mulher ainda exige mais do que isso: exige resistência, coragem e perseverança diante de obstáculos que não deveriam mais existir.

5. REFERÊNCIAS

ABRAMO, Lais Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: Uma força de trabalho secundaria?** 2007. 327 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciencias Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/publico/TESE_LAIS_WENDEL_ABRAMO.pdf. Acesso em: 18 out. 2025.

BRANDÃO, Juliana Mendarha. **Resiliência: de que se trata? O conceito e suas imprecisões.** 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Belo Horizonte, 2009.

BUNN, Fernanda; Fumagalli, Luis André Wernecke. **A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados.** Revista FAÉ, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, jul./dez. 2016.

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. **O líder nas organizações.** UNAR, Araras (SP), v. 5, n. 1, p. 2-16, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CORRÊA, Tânia; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Assédio moral e poder nas organizações: um estudo com mulheres gerentes.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 1-14, 2007.

FONTES, Ana; MONTEIRO Débora. **Empreendedoras Transformam A Sociedade.** GV-Executivo, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007>. Acesso em: 21 set. 2025.

FRANKEL, Louis P. **MULHERES LIDERAM MELHOR QUE HOMENS.** 2. ed. Sao Paulo: Gente, 2007. 181 p.

GONÇALVES, Josué. **37 Qualidades do Líder que Ninguém Esquece.** São Paulo: Mensagem Para Todos, 2008.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 6 out. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: rendimento de todas as fontes 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: primeiros resultados do primeiro trimestre de 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações e Sociedade, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

KEER, Cristina. **O Impacto Dos Estereótipos Na Carreira Das Mulheres**. GV-Executivo, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007>. Acesso em: 21 set. 2025.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCAS, Angela Christina. **Justiça organizacional de gênero nas empresas: os sentidos atribuídos pelos profissionais de recursos humanos**. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C.; DORNAN, Jim. **Liderar é Influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Ricardo Daher; OLIVEIRA, Guilherme dos Reis. **A liderança e sua relação com a gestão do conhecimento: um estudo de campo**. Espírito Santo: Centro Universitário São Camilo, 2009.

RIBEIRO, Fernanda Batista; SILVA, Débora Marinho. **Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 7, jul. 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432/5346>. Acesso em: 6 out. 2025.

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SERAFIM, Maurício C.; BENDASSOLLI, Pedro F. **Especial Mulheres: Carreiras Anticoncepcionais**. FGV-EAESP, 2023.

SILVA, M.; LIMA, R.; KELLY, P. **Liderança organizacional: valorização do capital humano**. Revista FT, 2021. Disponível em: <https://revistaft.com.br/lideranca-organizacional/>. Acesso em: 23 ago. 2025.

SOUZA, Jeferson José Ferreira de. **A importância da liderança e da motivação para melhores resultados organizacionais**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade de Cuiabá – UNIC, Rondonópolis, 2020.

TONELLI, M. J.; CARVALHO, A. **Dilemas e avanços das mulheres na gestão**. GV Executivo, v. 22, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007/2759>. Acesso em: 30 set. 2025.

WRIGHT, D. P. **A presença feminina nos conselhos**. GV Executivo, v. 22, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89033>. Acesso em: 30 set. 2025.