



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**ETEC JOÃO JORGE GERAISSATE
Curso Técnico em Recursos Humanos**

Ane Elisa Ferreira Fattori
Flavio Rogerio Custodio
Joice Nascimento de Farias

**LIDERANÇA FEMININA: A importância da mulher na gestão de
pessoas.**

**BARBOSA - SP
2025**

Ane Elisa Ferreira Fattori
Flavio Rogerio Custodio
Joice Nascimento de Farias

LIDERANÇA FEMINIA: A importância da mulher na gestão de pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Técnico em Recursos Humanos da Etec João Jorge Geraissate, orientado pela Prof. Esp. Danilo Marques Madureira, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em recursos humanos.

Aprovado em: 09/12/2025

Examinadores:

Prof. Esp. DANILO MARQUES MADUREIRA
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

Prof. EDUARDO DA SILVA ALVES
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

Prof. LEANDRO MARTINS ARRIERO
Instituição: Etec João Jorge Geraissate

BARBOSA - SP
2025

AGRADECIMENTO

Nós agradecemos, aos nossos pais e familiares pelo amor, incentivo e apoio incondicional durante toda a nossa trajetória, aos amigos que compreenderam nossas ausências e nos motivaram ao longo do processo. A Deus, que nos concedeu sabedoria, força e saúde para concluir mais esta etapa, A espiritualidade que nos guiou e nos fortaleceram nos momentos de dificuldade. Aos nossos professores e orientadores que nos apoiaram em nossa, dedicação e contribuições ao longo da nossa pesquisa. A instituição e ao Sr. Prefeito Municipal e aos demais funcionários que nos forneceram estruturas e suporte para o desenvolvimento deste curso ao qual estamos concluindo.

RESUMO

Veremos neste presente projeto, que nas últimas décadas, a presença feminina em cargos de liderança tem ganhado bastante destaque em diferentes setores da sociedade, refletindo transformações sociais e culturais. Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios para alcançar posições de comando, especialmente em ambientes tradicionalmente dominados por homens. Nesse contexto, queremos destacar que a liderança feminina torna-se essencial para compreender as mudanças nas estruturas organizacionais e os impactos desse modelo de gestão nas empresas contemporâneas. Este trabalho tem como objetivo analisar as vantagens e os desafios da liderança feminina nas organizações, refletindo sobre o estilo de gestão adotado por mulheres e como ele pode influenciar o ambiente corporativo. A nossa pesquisa também busca identificar as principais barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, em diferentes tipos de organização e propor caminhos para a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa.

Palavras-chave: Liderança feminina, liderança, cultura organizacional, gênero

ABSTRACT

This project examines how, in recent decades, the presence of women in leadership positions has gained significant visibility across different sectors of society, reflecting ongoing social and cultural transformations. Despite notable progress, women continue to face numerous challenges in attaining decision-making roles, particularly within environments traditionally dominated by men. In this context, female leadership becomes essential for understanding changes in organizational structures and the effects of this management model on contemporary enterprises. The purpose of this study is to analyze both the advantages and challenges associated with female leadership in organizations, considering how women's managerial styles can influence corporate environments. The research also seeks to identify the main barriers encountered by women in leadership positions across various types of organizations and to propose pathways toward the development of a more inclusive and equitable organizational culture.

Keywords: female leadership, leadership, organizational culture, gender.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1. Problema de Pesquisa..... | 6 |
| 1.2. Hipótese | 7 |
| 1.3. Objetivo Geral | 7 |
| 1.4. Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.5. Justificativa..... | 8 |
| 1.6. Metodologia..... | 9 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA..... | 10 |
| 2.1. Importância da liderança feminina..... | 10 |
| 2.2. Característica da liderança feminina..... | 12 |
| 2.3. Desafios enfrentados pelas mulheres líderes..... | 12 |
| 2.4. A desigualdade de gênero em cargos de lideranças | 14 |
| 2.5. A liderança feminina nas igrejas..... | 16 |
| 3. CONCLUSÃO..... | 19 |
| REFERÊNCIAS..... | 20 |

1. INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo, marcado por transformações sociais, mudanças nas dinâmicas de poder e crescente valorização da diversidade, torna-se cada vez mais relevante discutir a atuação feminina em cargos de liderança. A presença de mulheres na gestão de pessoas não representa apenas uma questão de equidade de gênero, mas revela-se como um fator estratégico para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, colaborativos e inovadores. Diversos estudos demonstram que organizações com mulheres em posições de liderança tendem a apresentar maior diversidade de pensamento, melhores práticas de gestão, maior empatia e sensibilidade na condução de equipes, fatores que potencializam o desempenho coletivo e individual e promovem clima organizacional positivo

1.1. Problema de Pesquisa

Quais os desafios que as mulheres enfrentam em cargos de liderança na atualidade?

Nas últimas décadas, o mercado de trabalho passou por transformações significativas no que se refere a presença feminina em cargos de liderança. A crescente participação das mulheres em posições estratégicas dentro das organizações tem desafiado antigos paradigmas e revelado novas formas de gerir pessoas com sensibilidade, empatia e competências.

No entanto, apesar dos avanços, ainda existem barreiras culturais, estruturais e institucionais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança.

A liderança feminina se destaca por suas características voltadas a escuta ativa ao trabalho colaborativo e a gestão humanizada aspecto cada vez mais valorizados em um ambiente corporativo, dinâmico e diversificado.

Nesse contexto, torna-se essencial refletir sobre a importância da mulher na gestão de pessoas, compreendendo o impacto de sua atuação na formação de equipes mais engajadas, produtivas e inovadoras.

A presença de mulheres em cargos de liderança traz uma perspectiva mais ampla e diversificada, com vantagens que vão desde a melhoria do ambiente de trabalho até o aumento da lucratividade.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da liderança feminina na gestão de pessoas, destacando os benefícios de uma abordagem mais equitativa nas estruturas organizacionais e os caminhos possíveis para o fortalecimento da representatividade feminina em posições de liderança.

1.2. Hipótese

a) Preconceitos pelos estereótipos femininos:

As mulheres são frequentemente subestimadas e questionadas em relação à sua capacidade de liderar, devido a estereótipos de gênero que sugere que são menos assertivas ou competentes.

b) Desigualdade salarial:

A diferença salarial entre homens e mulheres continua a ser um desafio, com as mulheres muitas vezes recebendo menos por fazer o mesmo trabalho.

Mesmo com o avanço em políticas de conscientização essa diferença ainda existe.

Profissões tradicionalmente femininas costumam ser menos valorizadas financeiramente que as áreas com predominância masculinas.

Isso acontece por conta da desigualdade de gênero, desvalorização de cargos femininos, diferença de horas trabalhadas entre outras.

1.3. Objetivo Geral

Analisar a importância da liderança feminina na gestão de pessoas, destacando o impacto da atuação das mulheres em cargos de líderes na promoção de ambientes organizacionais, mais inclusivos, colaborativos e eficazes.

1.4. Objetivos específicos

- a) Identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na gestão de equipes.
- b) Investigar as contribuições da liderança feminina para a melhoria do clima organizacional e do desempenho de equipes.
- c) Analisar estilos de lideranças adotados por mulheres gestoras e suas eficiências na gestão de pessoas.
- d) Avaliar a percepção dos colaboradores sobre atuação de mulheres em posição de liderança.
- e) Propor estratégias para a equidade de gênero e incentivar a presença feminina em cargos de gestão.

1.5. Justificativa

A relevância do tema: “liderança feminina na gestão de pessoas” emerge da necessidade de promover ambientes organizacionais mais inclusivos, colaborativos e eficazes. Estudos indicam que as empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior capacidade de inovação. Além disso, a presença das mulheres em posições de liderança serve como fonte de inspiração para outras mulheres, incentivando-as a buscarem o desenvolvimento profissional e a ascensão na carreira.

“As conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior evidência, trazendo à tona a questão da divisão sexual do trabalho como tema relevante a ser estudado pela academia e pelo mercado. A compreensão e as

respostas à situação de inferioridade feminina no âmbito do trabalho serão, então, buscadas por correntes de pensamento político e econômico, sobretudo, as liberais e as marxistas.” (FRANÇA; FARIA, 2008)

No entanto, apesar dos avanços ainda enfrentam desafios significativos, como desigualdade salarial, estereótipos de gêneros e a falta da representatividade em cargos de liderança. Esses obstáculos não apenas dificultam o crescimento profissional das mulheres, mas também impactam a diversidade e a inovação nas empresas.

Portanto, é fundamental compreender como a liderança feminina contribui para a gestão de pessoas e como as organizações podem superar as barreiras existentes para promover a equidade de gênero.

A escolha deste tema se justifica pela crescente demanda por uma equidade de gênero no ambiente corporativo e pelo reconhecimento da importância da diversidade nas lideranças organizacionais. Entender como as mulheres lideram, quais obstáculos enfrentam e quais são seus diferenciais pode contribuir para o desenvolvimento de políticas internas mais justas e eficazes, além de promover um ambiente mais inclusivo. Além disso, este estudo se torna relevante para os debates contemporâneos sobre igualdade de oportunidades e valorização do capital humano.

1.6. Metodologia

A pesquisa será de natureza qualitativa com o objetivo de compreender as percepções e experiências das mulheres em cargos de liderança na gestão de pessoas.

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e comportamentais que envolvem a atuação de mulheres em posições de liderança especialmente na gestão de equipes.

O caráter exploratório e descritivo se justifica pela intenção de investigar percepções, desafios e contribuições da liderança feminina. O caráter descritivo visa apresentar características, práticas e impactos dessa liderança no ambiente organizacional.

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é especialmente adequada para estudos que buscam interpretar fenômenos sociais complexos, uma vez que privilegia a subjetividade, o contexto e a compreensão dos sentidos atribuídos pelos indivíduos às suas vivências. Dessa forma, a metodologia qualitativa, mostra-se pertinente para investigar a atuação feminina em posições de liderança, considerando que tal fenômeno envolve dimensões socioculturais, emocionais e organizacionais que não podem ser traduzidas em números.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Importância da liderança feminina

Embora que a discriminação sofrida pelas mulheres em posições estratégicas é fato recorrente no mercado de trabalho, em particular no Brasil. Mesmo que, geralmente, elas possuam maior qualificação que os homens, isto não se reflete nos seus salários e nos cargos por elas ocupados. As causas de tais limitações possuem raízes históricas, sociais e psicológicas. Citado no artigo Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública, de Renata Kessler Miltersteiner et al. (2020).

Neste trabalho objetiva-se melhor compreender desafios enfrentados na ocupação de posições de liderança por mulheres.

A participação da mulher na sociedade brasileira como ser atuante é consagrada apenas pela Constituição de 1934, quando legalmente, elas passam a exercer o direito de voto (OLIVEIRA, MENEZES e SANT'ANNA, 2012). Forma-se assim, embora tardiamente, a tríade mulher, mercado de trabalho e política, fator importante na conjectura política do país. Ademais, por mais independente financeiramente que a mulher se torne, ela ainda não alcança uma independência social e psicológica, uma vez que a sociedade ainda a percebe como secundária (KANAN, 2010.)

É necessário compartilhar as histórias de conquistas das mulheres que conseguiram se colocar em posições relevantes nas organizações, difundir que é possível alcançar grandes cargos, mas que também é possível fazer a diferença em cargos que não são vistos com tanta relevância, alterar a estrutura cultural das organizações é o ponto de transformação. Está além da representatividade. Ter mulheres presentes nos diferentes setores, compondo as estruturas das organizações, trazendo diversidade para as equipes, estabelece uma possibilidade de aumentar consideravelmente a capacidade de inovação, criação e humanização das organizações. (MILTERSTEINER et al., 2020).

É preciso ressaltar que os obstáculos que encontramos pelo caminho são reais. A pesquisa do IBGE (2018) ESTATÍSTICA DE GENERO, demonstra que mesmo trabalhando mais horas e estudando por mais tempo, as mulheres ainda ganham menos que os homens. Em 2016, em média, o salário da mulher era 23,5% menor

do que o do homem. O artigo de Feitosa e Albuquerque, LIDERANÇA FEMININA E PRECONCEITO DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES (2019), apresenta que mesmo os índices apontando que o nível de escolaridade das mulheres está crescendo, quando o assunto é o questionamento das suas habilidades e autonomia, o preconceito se faz bastante presente.

2.2. Característica da liderança feminina.

Estudos de Rosener (1990) apontam que as mulheres tendem a promover a participação, delegar responsabilidades e incentivar o desenvolvimento das equipes. Essa abordagem transformacional contrasta com o modelo tradicional de comando e controle.

Goleman (1995) destaca ainda a Inteligência emocional como um dos principais diferenciais das mulheres na liderança, por permitir lidar melhor com conflitos, motivar equipes e construir relacionamentos sólidos.

2.3. Desafios enfrentados pelas mulheres líderes.

A “Síndrome da abelha rainha” proposta por Derks, Van Laarb e Ellemers (2016), diz que tal síndrome não é uma característica inata das mulheres. Ela é um reflexo das estruturas de poder que limitam e colocam as mulheres uma contra as outras, contudo desconstruir esse padrão é uma parte do avanço da liderança feminina mais colaborativa, inclusiva e transformadora. Para a “Síndrome da abelha rainha” algumas mulheres em posição de poder, em vez de apoiar outras mulheres, agem como obstáculos ao seu crescimento profissional, sendo que suas atitudes desencorajem ou sabotam outras mulheres em ascensão, elas evitam se associar com outras mulheres para não parecerem “fracas” ou favoritismo. Elas procuram reproduzir estereótipos masculinos de poder e tentam competir com outras mulheres de forma desproporcional. Tais atitudes faz com que elas reforçam a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho, elas se isolam de outras mulheres e desmotivam outras profissionais femininas mais jovens e dificultam criar redes de apoio e mentoria.

Segundo os autores Derks, Van Laarb e Ellermers (2016), algumas mulheres em posições de liderança e poder, criam dificuldades e obstáculos para a ascensão de outras mulheres, os autores argumentam que essa atitude não é um preconceito, mas uma forma de competição e sobrevivência, diante da discriminação no trabalho, onde a mulher aprende que deve ser a melhor para conquistar o casamento perfeito entrando em disputa com outras figuras femininas.

“...o fenômeno abelha rainha (queenbee) não constitui preconceito de gênero, mas uma forma de sobrevivência, uma resposta a discriminação a ameaças que tais indivíduos experimentam nos ambientes de trabalho. Os autores assimilam definições masculinas de liderança à medida que sobem na hierarquia organizacional”(Derks, Van Laarb e Ellermers, 2016).

O comportamento das abelhas rainhas acaba por legitimar a desigualdade de gênero. Uma vez que as próprias mulheres, em vez de agirem com comunalidade e empatia, características tipicamente atribuídas ao feminino, são críticas em reação a outras mulheres, endossam ser menos ambiciosas que os homens, isto coloca-as em desvantagem.

A liderança feminina é impactada por estereótipos e preconceitos de gênero. Conforme Ely, Ibarra e Kolb (2011) as mulheres frequentemente enfrentam o “duplo padrão”, onde são julgadas tanto por serem assertivas (vista como agressivas) quanto por serem colaborativas (vista como fracas).

Outros desafios incluem entre a vida pessoal e profissional, o teto de vidro (barreiras invisíveis a ascensão) e a escassez de modelos femininos em cargos de alto nível.

Podemos dizer que a liderança feminina tem um grande desafio importante na gestão de pessoas a qual sua função é promover a diversidade de pensamento, aumentar a inovação, criar um ambiente mais inclusivo e equitativo e, conseqüentemente, melhorar o desempenho e a cultura organizacional. A presença de mulheres em cargos de liderança e gestão de pessoas contribui para

uma visão mais ampla dos desafios e oportunidades, levando a soluções mais eficazes e a uma maior satisfação e engajamento dos colaboradores.

A importância da mulher na gestão de pessoas é promover a diversidade de pensamento, aumentar a inovação, melhorar o ambiente de trabalho e impulsionar o desempenho das organizações. Ao incorporar mulheres em cargos de liderança, as empresas podem se beneficiar de diferentes perspectivas, experiências e habilidades, criando um ambiente mais inclusivo e colaborativo (FEITOSA; ALBURQUEQUE, 2018).

A liderança feminina na gestão de pessoas é um elemento chave para promover a inovação, a diversidade e a inclusão nas organizações. Mulheres líderes trazem uma perspectiva única, marcada pela sensibilidade, simplicidade e capacidade de equilibrar múltiplos desafios.

A liderança feminina tem ganhado destaque nas últimas décadas, refletindo mudanças sociais, culturais e organizacionais que buscam promover a diversidade e a inclusão em ambientes profissionais. À medida que mais mulheres se tornam líderes em diversos setores, compreender as características que as definem e os desafios que enfrentam é crucial para criar organizações mais equitativas e inovadoras (FEITOSA; ALBURQUEQUE, 2018).

A representatividade da mulher em altos cargos vem aumentando ao longo dos anos, mas as dificuldades ainda persistem. O objetivo é identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher brasileira e entender como ela se reconhece na posição de líder, quais são seus principais desafios e como ela pode superá-los para atingir a igualdade - não apenas no trabalho, mas também no lar.

2.4. A desigualdade de gênero em cargos de lideranças

As mulheres enfrentam uma série de barreiras para alcançar e se manter em cargos de gestão de pessoas, refletindo desafios estruturais, culturais e psicológicos que ainda persistem no ambiente corporativo. Essas barreiras não apenas limitam o potencial das líderes, mas também impactam negativamente as

organizações que perdem a oportunidade de aproveitar toda a diversidade e talento disponíveis (EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. 2007).

Vejamos abaixo as principais dificuldades identificadas:

2.4.1. Estereótipos de gênero e expectativas Sociais:

As mulheres líderes frequentemente enfrentam expectativas contraditórias: se demonstram assertividade, podem ser rotuladas como agressivas; se adotam um estilo mais empático, podem ser vistas como fracas. Esses estereótipos dificultam a aceitação de seu estilo de liderança e impactam sua credibilidade e autoridade no cargo. Não apenas no mercado de trabalho, como nas atividades domésticas, ainda persistem manifestações de poder e dominação que homens exercem ao longo da história. Apesar das possibilidades prescritas em lei, vemos inúmeras situações de discriminação são mantidas, indicando que quanto a igualdade de direitos ainda há um longo caminho a ser percorrido (BETIOL, 2000; CARVALHO, CARVALHO e CARVALHO, 2001; HURLEY, 1999; MARVIN e BRYANS, 1999;).

2.4.2. Síndrome da Impostora

Muitas mulheres em posições de liderança sentem que não merecem estar onde estão, acreditando que foram promovidas por sorte ou por serem mulheres. Esse sentimento de inadequação pode gerar insegurança e hesitação em tomar decisões importantes (DERKS; VAN LAAR; ELLERMERS, 2016).

Além das demandas profissionais, muitas assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e familiares. Essa sobrecarga pode afetar sua disponibilidade e bem-estar, tornando difícil equilibrar carreiras e vida pessoal.

2.4.3. Ambientes de trabalho sexistas.

Muitas mulheres relatam trabalhar em ambientes de trabalho dominados por homens, onde enfrentam exclusão de redes informais, falta de mentoria e até

assédio moral. Essas condições criam um ambiente hostil que dificulta o avanço na carreira.

Trabalhos como os de Santos, F. A.; Bianco, M.;)Oliveira, S. M. J.A , 2019 falam sobre a escassez de mulheres em posições de liderança significa menos mentoras e modelos femininos para inspirar e apoiar outras mulheres. Isso pode resultar em uma sensação de isolamento e falta de orientação profissional.

2.4.4. Discriminação e falta de oportunidades

Pesquisas indicam que mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam discriminação salarial, falta de oportunidades de desenvolvimento e têm menos acesso a projetos estratégicos que aumentem sua visibilidade e influencia.

Superar essas barreiras exige ações tanto individuais quanto coletivas. É fundamental que as organizações promovam ambientes inclusivos, ofereçam oportunidades de desenvolvimento para as mulheres e incentivem a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos.

2.5. A liderança feminina nas igrejas

Segundo SEPTAL, (2010), no mundo cristão, quase 60% dos crentes brasileiros são mulheres, segundo as estatísticas da organização Servindo Pastores e Líderes.

Este grande número de mulheres servindo a Deus, levantou também grande necessidade de formação de líderes femininas que a própria Igreja possui. Sendo que na Igreja Católica, de forma geral, não permitia mulheres em cargos de liderança hierárquica, como padres, bispos ou cardeais. No entanto, o Papa Francisco promoveu a participação de mulheres em funções de liderança em diferentes níveis, reconhecendo o seu papel e valor na Igreja.

A igreja Católica reconhece e valoriza o papel das mulheres na Igreja, mas a sua participação na liderança hierárquica é limitada pela doutrina e pela tradição. O

Papa Francisco promoveu um debate sobre a participação das mulheres e tem nomeado mulheres para cargos de alta responsabilidade no Vaticano.

Apesar disso, as católicas não têm poder de voto para escolher o novo papa. Isto porque a Igreja Católica proíbe até hoje mulheres em cargos da hierarquia, composta por diáconos, padres, bispos, arcebispos, cardeais e o papa.

Com exceção dos cargos da hierarquia eclesiástica, as mulheres também são maioria entre pessoas que trabalham na Igreja Católica no mundo: de acordo com dados do anuário da Santa Sé, em 2022 havia quase 600 mil funcionárias mulheres, contra menos de 50 mil homens.

2.5.1. Francisco e Leão semelhanças e divergências

A principal semelhança entre os Papas Francisco e Leão XIV é o reconhecimento da importância e o enriquecimento que a visão feminina traz para a Igreja, com Leão XIV afirmando que a participação das mulheres é "verdadeira, real e significativa", e Francisco enfatizando a transmissão da fé por mulheres e o papel da Igreja como "feminino, é mãe". Ambos buscam, à sua maneira, integrar a perspectiva feminina nas estruturas da Igreja.

Conforme a matéria da VATICAN NEWS, Papa Francisco, promoveu a nomeação de mulheres para liderar importantes Dicasterios da Igreja, como a Irmã Simona Brambilla. Enfatizou que a Igreja deve aprofundar a compreensão do seu aspecto feminino e mãe, e que as mulheres são fundamentais na transmissão da fé.

Papa Leão XIV, declarou que a participação de mulheres nos Dicasterios é um "enriquecimento", pois oferecem um ponto de vista feminino que é "verdadeiro, real e significativo". Continua a diretriz de Francisco ao valorizar a participação feminina em reuniões e discussões de dossiês, seguindo um caminho de continuidade e, por vezes, de um novo ritmo e tom.

Ambos os pontífices, apesar de estilos diferentes, demonstram uma linha de continuidade nas suas visões sobre a liderança feminina. Leão XIV, ao dar seguimento à gestão de Francisco, reforça a importância da participação feminina,

não como um mero gesto, mas como um contributo genuíno e enriquecedor para a Igreja Católica.

É importante esclarecer que na liderança a mulher que recebe este desafio, precisa, acima de tudo, ser temente a Deus, obediente aos pastores, estar em comunhão com os irmãos e saber se comunicar com as pessoas, até aquelas que possuem opiniões e personalidades diferentes da sua. A ordenação de mulheres é vista um crime pois contraria o direito canônico da igreja.

Isso significa que as mulheres que participarem de uma "ordenação" ficam impedidas de receber os sacramentos, incluindo a comunhão, ou de ter funeral realizado na igreja.

O papa Leão XIV (VATICAN NEWS) nomeou a freira italiana Tiziana Merletti como secretária do Dicastério para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica, seguindo o exemplo de Francisco na nomeação de mulheres para chefiar as instituições do Vaticano.

O Papa Leão XIV tem uma postura cautelosa e gradual em relação à nomeação de mulheres para os altos cargos da Igreja. Ele reconhece a importância da participação das mulheres, mas também defende a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a natureza do ministério ordenado.

A postura de Leão XIV é marcada por um equilíbrio entre o reconhecimento do papel das mulheres na Igreja e a necessidade de preservar as tradições sacras. Ele parece estar aberto a explorar novas formas de participação feminina na Igreja, mas com a consciência de que a questão da ordenação de mulheres é complexa e requer um debate mais aprofundado.

3. CONCLUSÃO

Apesar dos desafios, a liderança feminina é crucial para o sucesso das organizações, trazendo diversidade de pensamento, empatia e habilidades de comunicação que podem impulsionar a inovação e o crescimento.

Ao desenvolver este nosso trabalho, queremos abordar perfis, trajetórias e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Nossos objetivos, incluem revisão de literatura, identificação de competências, análise de perfis, investigação de barreiras de gênero e avaliação de fatores moldadores, destacando o papel influente das líderes e os desafios enfrentados. Ressalta-se a necessidade de superar a sub-representação feminina em cargos de alta gestão, visando inspirar outras mulheres. A importância da presença feminina em cargos estratégicos é enfatizada, apontando desafios históricos, como desigualdade de oportunidades e cultura organizacional patriarcal. Apesar das competências evidentes, a persistência da desigualdade é atribuída a estereótipos e disparidades nas oportunidades.

Ressaltamos que procuramos destacar as barreiras, analisar os estilos e as competências e avaliar os impactos na organização e as estratégias de inclusão e a visibilidade de inspirar, ou seja, procurando construir ambientes corporativos, justos e eficazes, onde o desenvolvimento profissional e a ocupação de posições estratégicas.

O nosso trabalho se baseou em uma abordagem qualitativa. Procuramos detalhar nosso objetivo em explorar o tema da liderança feminina, nas organizações e destacar que “as líderes femininas acabam colocando em prática dentro das organizações tudo aquilo que já vem embutido em seu comportamento do gênero. Elas estão prontas para focar no negócio sem se esquecerem das pessoas que as circulam”. (Ferigato; Conceição, 2020, p. 168).

Para Vergara (2013), a liderança tem um importante papel na organização, pois é ela que conduz da melhor maneira com que ambos irão atingir seus objetivos, isso por meio de uma meta traçada e envolvida pela missão e visão da organização.

Buscamos também uma análise comparativa entre os papas Francisco e Leão XIV evidencia uma continuidade importante no reconhecimento do valor da presença feminina na Igreja. Embora cada um adote estilos e ritmos diferentes, ambos pontífices convergem na compreensão de que a visão feminina representa um enriquecimento real e indispensável para a vida e a missão eclesial.

REFERÊNCIAS

- ANUÁRIO PONTIFÍCIO / SANTA SÉ. **Dados estatísticos da Igreja Católica**. Cidade do Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 2022. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2025-01/papa-francisco-irma-brambilla-primeira-mulher-prefeita-vaticano.html>
- BETIOL, Maria Irene Stocco. **Mulher e trabalho: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2000. Disponível em: <https://www.worldcat.org>.
- CARVALHO, Maria do Carmo Brant de; CARVALHO, Sérgio; CARVALHO, Marília Pinto de. **Educação, gênero e trabalho: desafios contemporâneos**. São Paulo: Cortez, 2001. Disponível em: <https://www.worldcat.org>..
- DERKS, Belle; VAN LAAR, Colette; ELLERMERS, Naomi. The Queen Bee Phenomenon: Why Women Leaders Distance Themselves from Junior Women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 456–469, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316300060>.
- ELY, Robin J.; IBARRA, Herminia; KOLB, Deborah. Taking Gender into Account: Theory and Design for Women’s Leadership Development Programs. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 3, p. 474–493, 2011. Disponível em: <https://journals.aom.org/journal/amle>
- FEITOSA, Ana Paula; ALBUQUERQUE, Ana Lúcia. Mulheres e liderança: desafios, discriminação e ascensão profissional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rpot/>.
- FERIGATO, Sônia; CONCEIÇÃO, Maria da. Liderança feminina no contexto organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 160–170, 2020. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/>.
- FRANÇA, Anderson; FARIA, Ana Lúcia. As conquistas femininas e a divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 135, p. 665–687, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/>.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em: <https://www.amazon.com.br>.

HURLEY, Amy. The gender divide in leadership. **Women in Management Review**, v. 14, n. 2, p. 31–39, 1999. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0964-9425>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/20163-estatisticas-de-genero.html>.

KANAN, Luciana Araújo. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243–257, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/j/osoc/..](https://www.scielo.br/j/osoc/)

MARVIN, Carolyn; BRYANS, Alison. Rethinking gender and leadership. **Gender & Society**, v. 13, n. 6, p. 735–754, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/gas..>

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 3, p. 45–60, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Maria Isabel de; MENEZES, Rui; SANT'ANNA, Anna Paula. A trajetória da mulher no trabalho e na política no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10518>.

PAPA FRANCISCO. **Discursos e documentos oficiais sobre a participação das mulheres na Igreja**. Vaticano: Santa Sé, 2013–2024. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2025-01/papa-francisco-irrambrambilla-primeira-mulher-prefeita-vaticano.html>

PAPA LEÃO XIV. **Declarações e documentos sobre o papel das mulheres nos Dicastérios**. Vaticano: Santa Sé, 2024–2025. Disponível em:

<https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2025-01/papa-francisco-irma-brambilla-primeira-mulher-prefeita-vaticano.html>

ROSENER, Judy B. Ways women lead. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 119–125, nov./dez. 1990. Disponível em: <https://hbr.org>.

SANTOS, F. A.; BIANCO, M.; OLIVEIRA, S. M. J. A. Mulheres na liderança: desafios, competências e oportunidades. **Revista de Gestão e Pessoas**, v. 18, n. 2, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/rgp>.

SEPTAL, Ministério Internacional. **Estatísticas sobre participação feminina nas igrejas cristãs**. 2010. Disponível em: <https://www.worldcat.org>

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <https://www.amazon.com.br>.