

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL IRMÃ AGOSTINA
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

ELAINE PEREIRA DE SIQUEIRA
LILIAN BARREIRA MASCARENHAS
HELENEIDE BRAZ DOS ANJOS
SANDRA SACRAMENTO CARDOSO
STEPHANIE DOS SANTOS GUERRA

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: A PRESENÇA FEMININA EM
CARGOS DE LIDERANÇA, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Elaine Pereira de Siqueira
Lilian Barreira Mascarenhas
Heleneide Braz dos Anjos
Sandra Sacramento Cardoso
Stephanie dos Santos Guerra

**MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
A PRESENÇA FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA, DESAFIOS E
OPORTUNIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso Técnico em Recursos Humanos da
ETEC Irmã Agostina – Céu Cidade Dutra,
orientado pelo Professor Magdo Silvério, como
requisito parcial para obtenção de Certificado
de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2026

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que fez com que os nossos objetivos fossem alcançados.

Aos nos familiares que nos apoiaram em todo o nosso processo acadêmico.

Agradecemos profundamente ao nosso Professor e orientador Magdo Silvério, por sua paciência, orientação e incentivo ao longo deste processo.

Agradecemos também a todos os Professores da Etec Irmã Agostina, pelo apoio emocional.

Agradecemos aos nossos colegas de classe pela troca de ideias e apoio durante as diversas etapas deste trabalho.

EPÍGRAFE

*"Acredite na sua capacidade e não espere permissão
para ser quem você é." (Michelle Obama)*

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo descrever os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança e as estratégias adotadas para promover a equidade de gênero nas organizações. A metodologia utilizada foi qualitativa, com abordagem exploratória e baseada em relatos de experiências pessoais, sites do governo, livros e artigos científicos. Os principais desafios identificados incluem a desigualdade salarial, maternidade, a dupla jornada de trabalho e a resistência à liderança feminina em ambientes predominantemente masculinos.

O estudo reforça a importância da implementação de políticas organizacionais que incentivem a equidade, como processos seletivos mais inclusivos, mentorias e treinamentos.

Palavras-chave: liderança feminina; desigualdade de gênero; desafios nas organizações.

ABSTRACT

The present study aims to describe the main challenges faced by women in leadership positions and the strategies adopted to promote gender equality within organizations. The methodology used was qualitative, with an exploratory approach based on personal experience reports, government websites, books, and scientific articles. The main challenges identified include wage inequality, motherhood, the double burden of work, and resistance to female leadership in predominantly male environments. Furthermore, the study reinforces the importance of implementing organizational policies that promote equity, such as more inclusive recruitment processes, mentoring programs, and training initiatives.

Keywords: female leadership, gender inequality, challenges in organizations.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1: Principais obstáculos, desafios e barreiras, enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho segundo.....	16
Gráfico 1: Participação de homens e mulheres, na força de trabalho nos últimos 10 anos	16
Gráfico 2: Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e /ou afazeres domésticos.....	18
Gráfico 3: Total de ocupados como diretores e gerentes, por sexo e percentual de mulheres, - 2012 a 2024	22
Gráfico 4: Rendimento médio real mensal no trabalho principal	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT - Consolidações das Leis Trabalhista

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos ~~Socio e~~
~~Econômicos~~ Socioeconômicos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ILO - International Labor Organization

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego
Organização

OIT – ~~Organizações~~ Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

TCU – Tribunal de Contas da União

UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO:.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA:	11
1.3 HIPÓTESE:	11
1.4 OBJETIVOS GERAIS:.....	12
OBJETIVO GERAL	
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	12
1.6 PERTINÊNCIA	12
1.7 RELEVÂNCIA.....	12
1.8 VIABILIDADE	13
2.METODOLOGIA	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
3.2 OBSTÁCULOS, DESAFIOS E BARREIRAS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....	16
3.3 DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO	19
3.4 LIDERANÇA FEMININA.....	21
4. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES	23
4.1 MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIOS SOCIAIS E CULTURAIS NO MERCADO DE TRABALHO.....	25
5. IGUALDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA FEMININA.....	26
5.1 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA INCLUSIVA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA NAS ORGANIZAÇÕES	28
5.2 O IMPACTO DA JORNADA DUPLA NO AMBIENTE CORPORATIVO.	28
6.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
7.CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	39
APÊNDICE	44

1.INTRODUÇÃO

Historicamente, o papel da liderança esteve associado à figura masculina, já que no contexto histórico cultural, no qual a mulher esteve inserida era limitado à submissão. Somente a partir da II Guerra Mundial, as mulheres conseguiram conquistar espaço no mercado de trabalho.

A sociedade brasileira é marcada por diversas desigualdades, e uma das mais persistentes é a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Embora as mulheres tenham conquistado seu espaço e voz, elas ainda enfrentam desafios significativos. Uma das principais questões é a sub-representação em cargos de liderança, onde as mulheres são minoria. Além disso, é comum observar disparidades salariais, com mulheres recebendo salários inferiores aos dos homens em empregos semelhantes.

Timóteo (2013) destaca que o machismo e o preconceito contra mulheres em cargos de liderança dificultam o empoderamento feminino no ambiente corporativo, limitando oportunidades de autonomia financeira e social.

Neste trabalho, buscou-se deter nas mulheres que exercem algum cargo de liderança, avaliando bibliograficamente a presença destas nas empresas, uma vez que este ramo de atividade sempre foi dominado pelo público masculino. No entanto, a presença feminina vem aumentando em todos os tipos de organizações, sejam públicas ou privadas.

Com isso, o foco nas mulheres em cargo de liderança de empresas torna-se importante, a fim de localizar a presença destas no mercado de trabalho atual, bem como investigar quais são os principais desafios, obstáculos e barreira apresentadas por elas, principalmente em ambientes culturalmente dominados pelo público masculino.

O estudo tem como objetivo identificar se há desafios da liderança feminina no ambiente corporativo em caso positivo, quais barreiras são enfrentadas pelas mulheres no caminho até a liderança.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO:

Apesar do esforço em alcançar direitos iguais na sociedade ser de longa data, a luta das mulheres continua, inclusive no ambiente corporativo. A desigualdade de

gênero, falta de flexibilidade, acolhimento e diferenças de salários, são obstáculos significativos para as mulheres que buscam cargos de liderança. Embora as habilidades profissionais estejam relacionadas estritamente aos conhecimentos adquiridos durante a carreira, a abrangência do gênero feminino em cargos de liderança ainda é baixa.

1.2 JUSTIFICATIVA:

A discussão sobre mulheres na liderança ganhou destaque nas últimas décadas, muitos estudos apontam discrepância entre a entrada de mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão a cargos de alta gestão.

A pesquisa se justifica sobre os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança dentro das organizações. Apesar das lutas por igualdade e oportunidades, as mulheres para chegarem à posição de liderança, ainda enfrentam desrespeito social e profissional, desmerecimento, desigualdade salarial e subestimação de suas capacidades.

Para Nogueira e Kubo (2013), a vantagem das mulheres na liderança é que elas já possuem as qualidades necessárias para uma boa liderança, tais como: facilidade de delegar tarefas, autoridade, realizar várias atividades simultaneamente, trabalho em equipe, autodisciplina, organização, carisma, capacidade de influência, comunicação, capacidade de admitir erros, habilidade de negociação e habilidade de resolução de problemas.

De acordo com Silva (2020), o cenário de liderança feminina no Brasil caminha lado a lado com as conquistas dos movimentos feministas, que buscam igualdade salarial, maior representatividade política e o fim da cultura de submissão da mulher em relação ao homem. Reconhecendo o poder de mudança gerado pela presença da mulher no mundo executivo, torna-se cada vez mais necessário implementar medidas que incluam e reconheçam essas mulheres em suas posições de liderança. (MILTERSTEINER et al., 2020).

1.3 HIPÓTESE:

Exploraremos os desafios e as oportunidades, da presença feminina nos setores corporativos e como avançar rumo a um ambiente profissional mais igualitário.

A liderança feminina tem se destacado no mercado corporativo, trazendo inovação e eficiência, além de promover ambientes mais colaborativos e inclusivos. No entanto, mulheres ainda enfrentam diversos desafios e barreiras estruturais e culturais que dificultam ocupar posições de liderança. Por que ainda existe desigualdade de gênero no mercado de trabalho? Qual o papel do RH, dentro desse processo?

1.4 OBJETIVOS GERAIS: OBEJTIVO GERAL

Analisar os desafios enfrentados por mulheres na liderança e propor estratégias para superá-los, visando promover a igualdade de gênero no ambiente corporativo.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar os principais obstáculos que as mulheres enfrentam ao assumir cargos de liderança.
- Analisar o impacto da cultura organizacional na ascensão profissional das mulheres.
- Verificar estratégias que promovam a igualdade de gênero em cargos de liderança.

1.6 PERTINÊNCIA

A liderança feminina é pertinente para o sucesso das empresas, pois traz inovação, empatia e inclusão. Além disso, impulsiona resultados e fortalece a cultura organizacional. Embora o Brasil tenha feito progressos na participação feminina em cargos de liderança, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar uma representatividade mais significativa.

1.7 RELEVÂNCIA

Com a presença de mulheres em cargos de liderança, as empresas podem desfrutar de diversas vantagens como inovação, criatividade, cultura organizacional fortalecida, liderança mais empática e humanizada. A diversidade de visões leva a

soluções mais criativas e eficazes, impulsionando a inovação. Além disso, empresas com liderança feminina tendem a apresentar melhores resultados financeiros e de produtividade. Segundo INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, (ILO, 2019).

A liderança feminina também permite que as empresas melhorem a tomada de decisões com perspectivas e experiências diversas, aumentem a inovação com soluções mais criativas e eficazes, e promovam a equidade de gênero, contribuindo para uma sociedade mais justa e equilibrada.

Segundo Sheryl Sandberg (2013) a liderança feminina não é apenas uma questão de igualdade de gênero, mas uma necessidade para o sucesso das organizações e da sociedade como um todo. Com a liderança feminina, as empresas podem alcançar resultados excepcionais e construir um futuro mais sustentável e equitativo.

1.8 VIABILIDADE

O tema também desperta grande interesse em muitas pessoas, especialmente mulheres que buscam carreiras de liderança e enfrentam desafios semelhantes. Outro ponto positivo é a adversidade de abordagens possíveis, permitindo que o estudo seja realizado de várias maneiras (Artigos Científicos, Livros), destes estudos de casos até análises estatísticas. Isso torna o tema ainda mais atraente e viável para um TCC.

2.METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa e descritiva, tendo como objetivo analisar a participação da mulher no mercado de trabalho, com enfoque nos desafios e conquistas relacionados à ocupação de cargos de liderança.

Para o desenvolvimento do trabalho, realizou-se inicialmente pesquisa bibliográfica, utilizando como base livros, artigos científicos, sites do governo, pesquisas acadêmicas e conteúdos publicados em plataformas confiáveis, abordando temas relacionados à liderança feminina, desigualdade de gênero, inserção da mulher no mercado de trabalho e evolução dos direitos femininos. Essa etapa teve como finalidade proporcionar embasamento teórico para a compreensão do tema estudado.

Além das pesquisas bibliográficas e qualitativa com formulário estruturado com duas gestoras de grandes marcas, entrevistas aplicadas à CEO Paula Mageste, no dia 26 de maio de 2026 e à diretora Paula Merlo, no dia 02 de junho de 2026, utilizando a ferramenta Teams (video chamada) com a utilização aplicação do questionário estruturado pelo google forms, para coleta de dados.

As entrevistas foram compostas por perguntas abertas, elaboradas com o objetivo de compreender a visão das participantes sobre os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente profissional, as dificuldades relacionadas ao acesso a cargos de liderança e as experiências vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa, buscando relacionar as respostas das entrevistadas com os conceitos e informações apresentados no referencial teórico da pesquisa. Dessa maneira, foi possível identificar aspectos relevantes sobre a realidade da mulher no mercado de trabalho e compreender como as barreiras sociais e organizacionais ainda influenciam a atuação feminina no contexto profissional.

A metodologia utilizada permitiu ampliar a compreensão sobre o tema, unindo a fundamentação teórica às experiências práticas relatadas pelas gestoras entrevistadas, contribuindo para uma análise mais completa acerca da liderança feminina e da participação da mulher no mercado de trabalho.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção da mulher no mercado de trabalho pode ser considerada um fenômeno relativamente recente, tendo em vista que sua expansão ocorreu a partir do século XIX e, em alguns países, somente no século XX. Além da Revolução Industrial, que demandou a presença de mulheres nas fábricas e linhas de produção, a modernização das cidades, do setor comercial e do mercado de trabalho tornou o público feminino essencial para a ampliação da mão de obra e para o alcance dos objetivos do capitalismo (RODRIGUES, 2020).

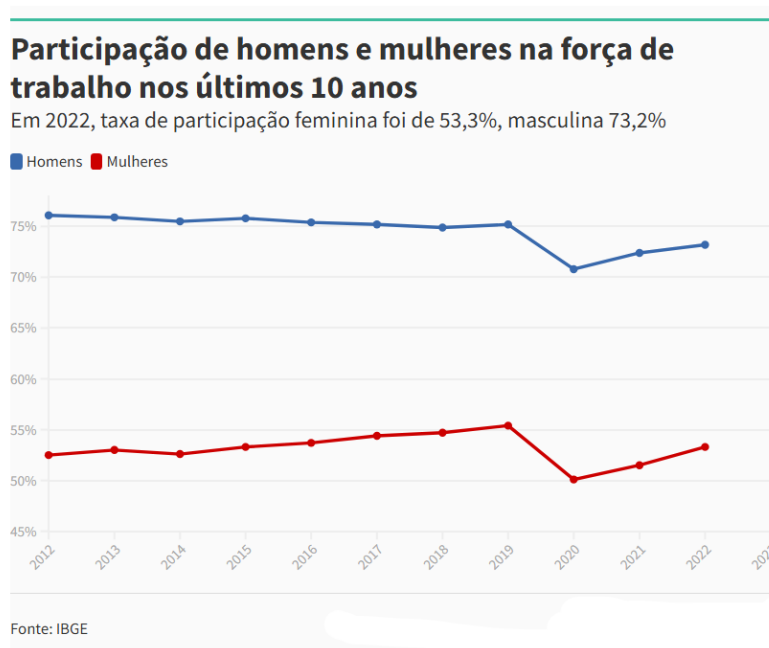
As mudanças provocadas pelo capitalismo favoreceram uma maior participação da mulher no mercado de trabalho.

Com a ausência dos homens enviados para o combate e, posteriormente, o número significativo de homens mortos durante o conflito, tornou-se imprescindível a contratação de mulheres para funções antes exclusivas dos homens. Nesse contexto, as mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho, o que também marcou o surgimento dos primeiros movimentos feministas. Foi então que começaram a lutar de forma mais organizada por seus direitos e pela igualdade de oportunidades no trabalho. (AMORIM; BATISTA, 2012)

A participação das mulheres no mercado de trabalho é uma história de lutas, conquistas e desafios. Desde tempos remotos até os dias atuais,

Segundo a UNISC (2020) entre os anos de 2014 e 2019, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho cresceu continuamente e atingiu 54,34% em 2019 Alpaca (2022). A participação da mulher no mercado de trabalho tem crescido muito, porém, ainda é 20% inferior à dos homens e os números comprovam isso. Em 2021, eles tinham 74,51% de participação, enquanto elas 51,56% (UNISC, 2020).

Gráfico 1: Participação de homens e mulheres, na força de trabalho nos últimos 10 anos



Problema vai mais a fundo. Conforme o instituto, do total de pessoas em cargos gerenciais, 60,7% eram homens e 39,3% mulheres (IBGE, 2022).

3.2 OBSTÁCULOS, DESAFIOS E BARREIRAS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Apenas Primeira letra de cada palavra em caixa alta

O quadro a seguir resume os principais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo brasileiro, com base no relatório “Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem” publicado pelo Ministério do Trabalho e Emprego em março de 2025.

Quadro 1: Principais obstáculos, desafios e barreiras, enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho segundo (MTE, 2025).

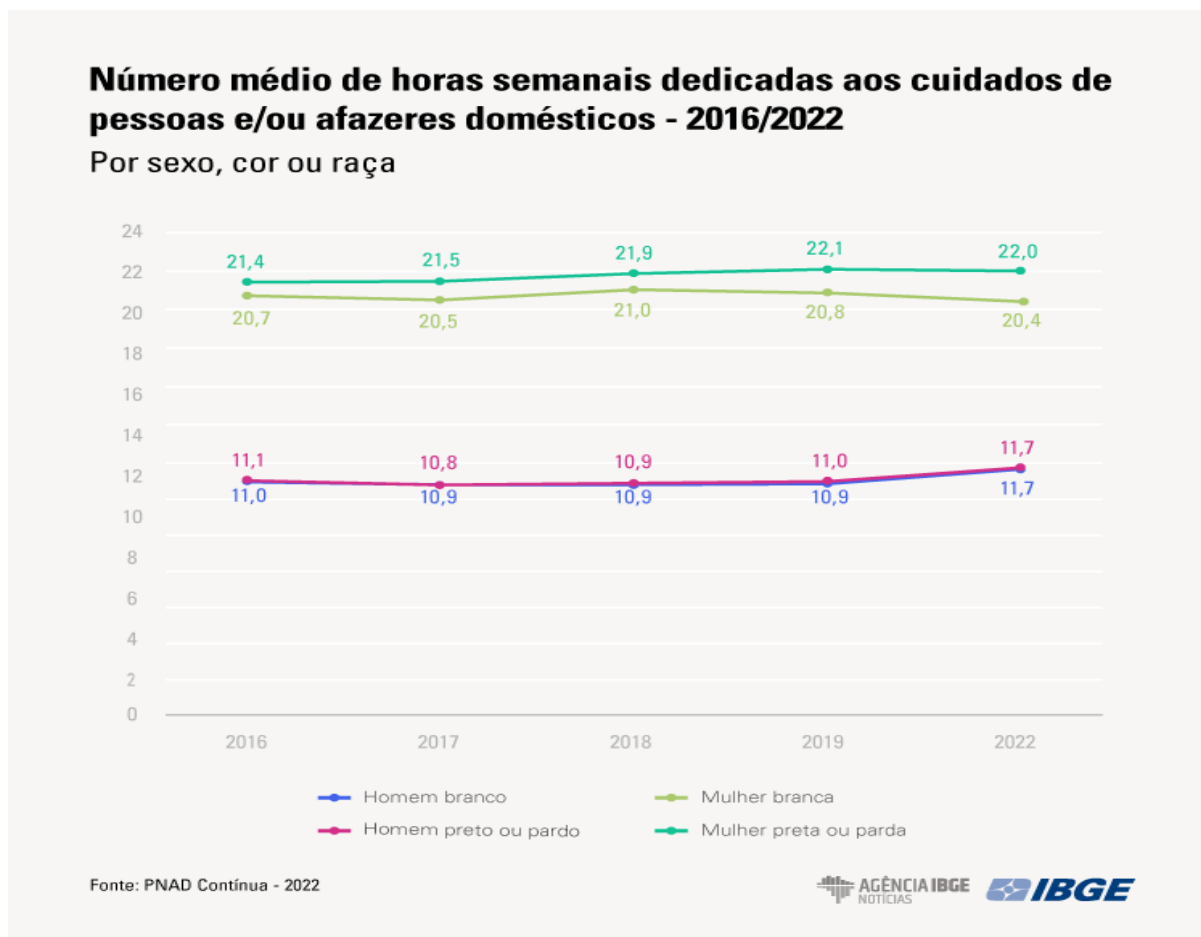
Obstáculos	Descrição
Preconceitos Estruturais	Muitas organizações ainda operam sob paradigmas que favorecem a liderança masculina. O estereótipo de que mulheres são menos assertivas ou menos preparadas para liderar pode dificultar sua ascensão profissional.
Sexismo	O sexismo se manifesta em várias esferas, incluindo o ambiente de

	trabalho e relações pessoais, sustentando a dominação masculina.
“Teto de vidro”	Expressão se refere aos obstáculos invisíveis que impedem muitas mulheres de chegarem aos cargos mais altos nas empresas, mesmo quando tem a mesma qualificação e capacidade que os homens.
Segregação Ocupacional	A segregação ocupacional por gênero é dada por uma conformação de fatores que levam à distribuição desigual entre mulheres e homens na estrutura laboral.
Desafios	Descrição
Desigualdade Salarial	As pesquisas mostram que, em média, as mulheres ainda ganham menos que os homens em cargos semelhantes, mesmo quando tem a mesma qualificação e experiência.
Progressão de Carreira	Muitas vezes, as mulheres têm mais dificuldades em alcançar posições de liderança e altos cargos, fenômeno conhecido como “teto de vidro”. Fatores como a maternidade, a divisão desigual de tarefas domésticas e o preconceito inconsciente podem afetar suas oportunidades
Assédio e Discriminação	Infelizmente, muitas mulheres enfrentam situações de assédio, discriminação e tratamento desigual no ambiente de trabalho, o que afeta seu bem-estar e desempenho
Barreiras	Descrição
A dupla Jornada de Trabalho	A responsabilidade desproporcional com tarefas domésticas e familiares ainda recai sobre as mulheres, tornando o equilíbrio entre carreira e vida pessoal um grande desafio.
Maternidade	Maternidade surge como uma barreira à ascensão feminina porque coloca algumas mulheres diante de um dilema: postergar a carreira, perdendo oportunidades de trabalho e renda; ou postergar a maternidade, e correr o risco de não ter filhos biológicos

Fonte: elaborado pelos autores (2026), com base em dados divulgados pelo ministério do trabalho e emprego (MTE, 2025).

Segundo (MTE, 2025), revela além das desigualdades estruturais e salariais, as mulheres lidam com dificuldades adicionais como assédio, jornada dupla e limitações de crescimento profissional. Tais desafios exigem soluções integradas que envolvem um esforço para criar um ambiente mais justo e igualitário para as mulheres.

Gráfico 2: Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e /ou afazeres domésticos.



O gráfico aponta as mulheres pretas ou pardas são as que menos participam do mercado de trabalho, as que mais estão dedicando horas a cuidados e afazeres domésticos. (IBGE, 2022).

Conforme Coutinho (2026), a maternidade pode impactar negativamente a carreira das mulheres é, um dos maiores pontos na carreira de uma mulher. A chamada "penalidade da maternidade" muitas mulheres veem a sua progressão de carreira estagnar após terem filhos, devido à percepção de que o seu compromisso com o trabalho diminuiu, mesmo que as mulheres sejam tão capazes e dedicada

quanto antes, ela pode ser vista de forma diferente após se tornar mãe, o que pode afetar suas oportunidades de promoção e crescimento profissional.

O retorno ao trabalho após a licença é um período de grande vulnerabilidade, exigindo um forte apoio da gestão e da cultura organizacional.

Sousa (2017), ao estudar a trajetória de mulheres que alcançaram posições de liderança em organizações brasileiras, aponta que a superação parcial das barreiras formais não elimina a persistência de obstáculos simbólicos e institucionais. Entre eles estão a contestação de sua autoridade técnica, a exclusão em espaços dominados por homens e a sobrecarga decorrente da conciliação entre carreira e vida pessoal.

A luta por equidade de gênero ainda é necessária para garantir que todas tenham acesso a oportunidades justas e possam alcançar seu potencial.

O crescimento das mulheres no mercado de trabalho vem acompanhado de um processo de conquistas obtidas em um caminho de duros percalços. Mesmo diante de tantos avanços no que se refere ao combate ao machismo estrutural, a discriminação de gênero no espaço de trabalho, a negligência dos direitos das mulheres, entre outros fatores que marcam a história da sociedade brasileira e mundial, ainda persistem diversos paradigmas e desafios que interferem diretamente nas possibilidades e resultados da atuação da mulher no trabalho (CORRÊIA; TENÓRIO; CORRÊIA, 2022).

3.3 Desigualdade de Gênero no Mercado De Trabalho

Segundo IBGE (2024), a desigualdade de gênero no Brasil persiste mulheres ganhando cerca de 21% a menos que os homens, dedicando o dobro do tempo a tarefas domésticas, e sendo minoria em cargos gerenciais, apesar de terem maior escolaridade. A disparidade é ainda mais severa para mulheres pretas e pardas.

Neste contexto desigualdade salarial entre homens e mulheres está relacionada a fatores estruturais da sociedade, como o patriarcado e a divisão sexual do trabalho.

Segundo o DIEESE (2024):

São reveladas desigualdades salariais entre homens e mulheres no mercado de trabalho. No quarto trimestre de 2023, as mulheres ganhavam, em média, 22,3% menos que os

homens. Cerca de 40% das mulheres ocupadas recebiam até um salário mínimo, sendo ainda mais alto entre as mulheres negras. Mesmo entre aqueles com ensino superior, as mulheres ganhavam 35,5% menos que os homens. Esses números destacam a necessidade de ações para promover a igualdade salarial e de oportunidades no mercado de trabalho.

Mesmo diante desses avanços a desigualdade persiste afetando a trajetória das mulheres no mercado de trabalho.

A desigualdade salarial entre mulheres e homens persiste porque é necessário que haja mudanças estruturais em nossa sociedade, desde a responsabilidade das mulheres pelo trabalho do cuidado à mentalidade de cada empresa, que precisa entender que ela só irá ganhar tendo mais mulheres compondo sua força de trabalho, e com salários maiores. Opina a ministra das Mulheres (MTE, 2025).

“A implementação plena da Lei nº 14.611/2023 e sua regulamentação depende de um esforço contínuo de fiscalização, conscientização e fortalecimento de políticas públicas” (MTE, 2025).

A promulgação de leis trabalhistas ao longo da história representa avanços significativos na garantia de direitos para as mulheres.

Lopes (2022), ao analisar a eficácia das políticas públicas voltadas a equidade de gênero no Brasil destaca que, embora avanços legais com a Lei nº 14.611/2023 representem marcos importantes, ainda há limitações significativas em sua implementação. Entre os desafios estão a ausência de mecanismos de fiscalização eficazes e a resistência de parte do setor privado em revisar suas práticas salariais e organizacionais.

Desde 1943, está escrito na CLT, que a mulher tem direito a ter o mesmo salário do homem. A constituição de 1988 transformou em uma lei em geral para todos os homens e mulheres. A lei da igualdade salarial nº. 14.611/23, vem com mudanças importantes e mecanismos mais rígidos. Estabelece a obrigatoriedade de igualdade de remuneração entre homens e mulheres, transparência salarial, fiscalização mais

intensa, multa em caso de não cumprimento, canais específicos para denúncias, medidas como promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. (MTE, 2025).

DIEESE (2023), reforça que a transparência salarial e a exigência de relatórios por parte das empresas são passos fundamentais, mas ainda insuficientes se não houver vontade política e mobilização social para garantir o cumprimento da legislação.

3.4 Liderança Feminina

Para Penser (2022), à medida que as organizações crescem e se desenvolvem, as mulheres vêm conquistando espaço no ambiente corporativo. Cada vez mais, elas lutam por seu lugar, superam obstáculos, enfrentam desafios e demonstram suas habilidades. Qualidades como resiliência, determinação, foco, superação e empatia são características marcantes das mulheres em posições de liderança. Apesar desses avanços, a mentalidade social ainda reflete padrões tradicionais, com os cargos de liderança feminina sendo menos comuns e predominantemente ocupados por homem.

Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram o espaço que estava preenchido pelos homens, nas corporações, com três características fundamentais:

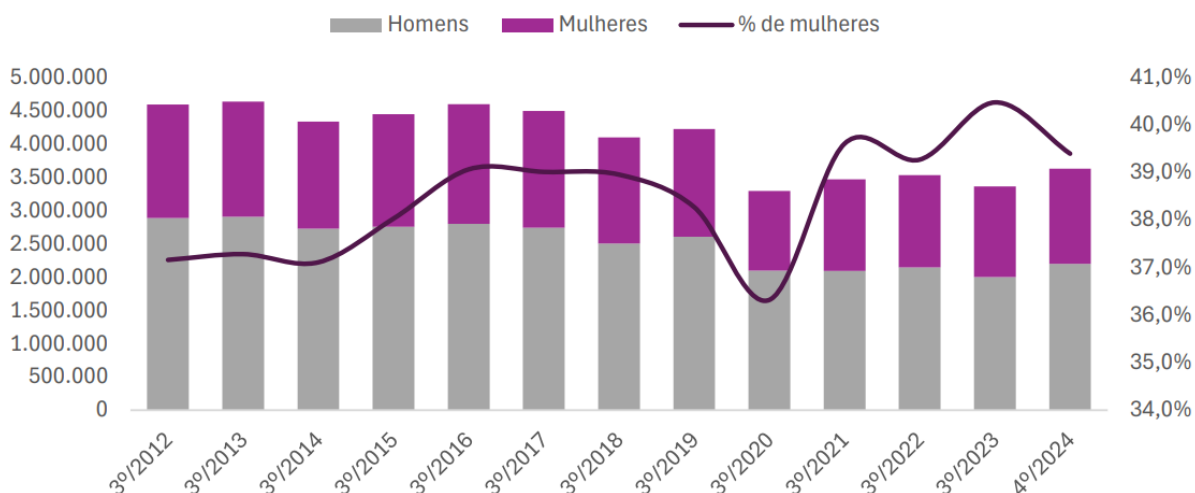
- 1 - Poder de competição
- 2 - Habilidades de pensar analiticamente ou estrategicamente
- 3 - A positividade. Isso sugere que as mulheres tiveram que ser persuasivas e ter muita força para lutarem por seus sonhos e assim provar suas habilidades.

Assis (2009), completa essa visão ao afirmar que, no mundo moderno, as mulheres são capazes de ocupar qualquer cargo devido à sua comprovada competência igual à dos homens. O gesto feminino vai muito além de simplesmente se afirmar diante de uma questão; é uma administração mais humana e que entende a perspectiva da outra parte porque teve que lutar muito e aguentar muitos "nãos" para chegar aonde elas estão; como resultado, uma mulher é capaz de manter a posição que deseja.

De acordo com Cury (2022), a liderança não se limita ao ambiente organizacional, mas está presente em todas as esferas da vida humana, incluindo as relações familiares. Para o autor, liderar exige uma combinação de competências emocionais e comportamentais, sendo resultado do desenvolvimento interno do

indivíduo, o que torna cada liderança única e profundamente ligada a capacidade de influenciar e inspirar pessoas em diferentes contextos.

Gráfico 3: Total de ocupados como diretores e gerentes, por sexo e percentual de mulheres, - 2012 a 2024



Fonte: PNAD Contínua/IBGE.

O quadro apresenta o total de ocupados em cargos de direção e gerência por sexo, com destaque para a proporção feminina no período de 2012 a 2024. A série histórica evidencia estabilidade relativa da participação das mulheres, com variação entre 37% e 40%. Tal constância sugere a influência de condicionantes estruturais e conjunturais, bem como de práticas discriminatórias de gênero no mercado de trabalho. (MTE, 2025).

Segundo Instituto Patrícia Galvão (2021):

Apesar das dificuldades, há muitos exemplos de mulheres que conquistaram posições de destaque e tem servido de inspiração para outras. A presença feminina em conselhos de administração, cargos executivos e governos tem aumentado gradualmente, impulsionada por política de inclusão, movimentos sociais e a própria competência das líderes. Exemplos como Luiza Helena Trajano (Magazine Luiza) e Maria Cristina Marques (Aché) mostram que a liderança feminina é possível e inspiradora.

“Quando uma mulher ascende a um cargo de liderança, ela não ocupa apenas uma cadeira. Ela traz consigo uma bagagem de experiências, perspectivas e habilidades que enriquecem o ambiente corporativo” (COUTINHO, 2026).

4. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES

A liderança feminina tem se destacado no mercado corporativo, trazendo inovação e eficiência, além de promover ambientes mais colaborativos e inclusivos. No entanto, mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam sua ascensão. Superar esses desafios são passos fundamentais para um ambiente mais justo e produtivo. (PAES, 2025)

Ao explorar a trajetória feminina no ambiente de trabalho, é notável que as mulheres enfrentam desafios únicos e precisam desenvolver estratégias para alcançar a liderança. Para se destacar no mercado de trabalho as mulheres precisam investir em sua formação e desenvolvimento mais que os homens. (CARVALHAES, F.; RIBEIRO, C.A.C , (2019 p195)

As mulheres em posições de liderança frequentemente enfrentam desafios notáveis, incluindo a necessidade de adotar traços tradicionalmente considerados masculinos, como assertividade e agressividade, para ganhar respeito e voz (Miltersteiner et al., 2020). Elas ainda se deparam com preconceitos e estereótipos de gênero que afetam o reconhecimento de sua autoridade e competência. A mídia, por vezes, reforça ideais que não refletem a realidade dessas mulheres, acentuando a distância entre as expectativas e o cotidiano dessas líderes (NASCIMENTO, 2018).

“Como destaca Eagly e Carli (2007), a cultura organizacional pode tanto facilitar quanto dificultar a ascensão das mulheres e cargos de liderança”.

Cresce a inserção das mulheres no mercado de trabalho ao longo dos anos. Porém, esse crescimento não acompanha os salários das mulheres que exercem as mesmas funções que os homens (MTE, 2025).

A cultura organizacional influencia diretamente os padrões de comportamento e as oportunidades de crescimento dentro das empresas, sendo um fator determinante na ascensão profissional das mulheres. (ROCHA et al., GERALDES (2012).

Segundo Schein (2009), os valores e pressupostos compartilhados em uma organização moldam as práticas internas e podem tanto favorecer quanto limitar a equidade de gênero. Dessa forma, ambientes organizacionais mais inclusivos tendem a promover maior participação feminina em cargos de liderança.

A manutenção de práticas organizacionais tradicionais contribui para a reprodução de desigualdades de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com Ely e Meyerson (2000), mudanças efetivas na ascensão das mulheres dependem da transformação das estruturas culturais das organizações, incluindo normas, políticas e comportamentos que historicamente favoreceram os homens.

A cultura organizacional molda o comportamento esperado e as decisões dos líderes; por outro lado, a liderança, devido à sua influência, poder, características pessoais e criatividade, pode criar uma cultura organizacional eficaz que encoraja os valores morais (STREIMIKIENE et al., 2021).

No universo corporativo, características da cultura organizacional desempenham um papel essencial na liderança. A pesquisa de Reis, Mota-Santos e Teixeira (2022) revelou o fenômeno “opt-out”, no qual a insatisfação das executivas com o trabalho e o enfraquecimento do sentimento de pertencimento à cultura organizacional levaram muitas mulheres a deixarem o emprego para participar mais ativamente da educação de seus filhos.

Vários estudos associam cultura organizacional e liderança exercida por mulheres, com diferentes enfoques. A cultura organizacional com um papel significativo na desvalorização das mulheres como líderes evidenciando barreiras estruturais e simbólicas à igualdade de gênero, em países africanos (Babalola et al., 2021), em instituições militares (Karazi, 2021), nos esportes (Hindman & Walker, 2020). Outra perspectiva é que a cultura organizacional não interfere na preferência existente de se ter superiores do mesmo gênero (YESILIRMAK et al., 2023)

4.1 Mulheres nas Organizações: Desafios Sociais e Culturais no Mercado de Trabalho.

“As mulheres enfrentam uma batalha constante para demonstrar sua capacidade e, por isso, dedicam-se intensamente à organização, buscando construir e manter sua credibilidade na equipe” (MANDELLI, 2015).

Campelo, Pinheiro e Silva (2022, p. 7) relatam que:

O público feminino, por muitos anos, de forma opressiva e preconceituosa, foi intitulado e considerado fraco por ser flexível em diversas situações: por saber lidar com a necessidade de outras pessoas, olhar com sensibilidade e analisar de uma melhor forma a situação, se adaptar às mudanças. Essas mesmas críticas foram acolhidas com sabedoria, pois as mulheres souberam fazer com que tirassem vantagens no mundo corporativo atual.

“As mulheres tendem a focar nas relações interpessoais, enquanto os homens privilegiam mais a autoridade e o controle, adotando um estilo de liderança mais hierárquico” (GOMAN, 2015).

Segundo Heleieth Saffioti (2004), as mulheres enfrentam desafios sociais e culturais nas organizações, principalmente relacionados à desigualdade de gênero e às dificuldades de ascensão profissional.

“Enquanto os homens geralmente ocupam naturalmente posições de liderança, as mulheres precisam construir continuamente sua credibilidade dentro das organizações” (MANDELLI, 2015).

As mulheres enfrentam dificuldades maiores para se reintegrar ao mercado de trabalho em comparação com os homens, o que contribui para níveis mais elevados de desemprego feminino. Além disso, crises econômicas historicamente afetam mais as mulheres devido às responsabilidades relacionadas ao cuidado da casa e dos filhos, bem como ao impacto em setores que empregam predominantemente mão de obra feminina (CEPAL, 2022; FOGAÇA, 2022).

Segundo Teixeira (2024), cerca de 15% das mulheres em idade ativa no mundo gostariam de ter um emprego. Esse percentual é ainda maior em países em desenvolvimento, onde a taxa de mulheres que não conseguem encontrar trabalho

pode chegar a 24,9%. Como consequência desse cenário, muitas mulheres acabam aceitando empregos vulneráveis e de baixa remuneração, o que impacta diretamente o acesso à educação e às oportunidades de ascensão a cargos de chefia, resultando em dificuldades financeiras.

Culturalmente, muitas funções relacionadas aos filhos e à casa ainda são atribuídas às mulheres. Essa sobrecarga pode ocasionar estresse, esgotamento e questionamentos sobre o desempenho profissional devido à dupla jornada. Por outro lado, mulheres solteiras, com ou sem filhos, também são constantemente observadas e julgadas por suas escolhas (SANCHES, 2025).

5. IGUALDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA FEMININA

A igualdade de gênero nos espaços de liderança é um fator determinante para o desenvolvimento organizacional e social. A ampliação da participação feminina em cargos de decisão contribui para a diversidade de perspectivas, melhoria da tomada de decisão e fortalecimento das práticas de governança. No entanto, ainda existem barreiras estruturais e culturais que limitam o acesso das mulheres a essas posições, exigindo mudanças institucionais e políticas que promovam equidade e inclusão. (MCKINSEY & COMPANY, 2020).

As principais constatações deste trabalho esclarecem que há esforços pontuais e avanços ainda incipientes na institucionalização de práticas voltadas a incentivar e promover a participação feminina nos cargos de alta liderança da administração pública federal, que continua marcadamente desigual em termos de ocupação, se comparado à proporção de homens. Isso reforça a existência de barreiras invisíveis, mas reais, que impedem a ascensão de mulheres a posições de liderança e decisão, apesar de suas qualificações e competências” destacou o Ministro Aroldo Cedraz. (TCU, 2025)

“A promoção da igualdade de gênero em cargos de liderança exige ações afirmativas, como programas de mentoria, capacitação e políticas de inclusão nas organizações” (SANTOS, 2025).

A sub-representação feminina em cargos de liderança é resultado de barreiras

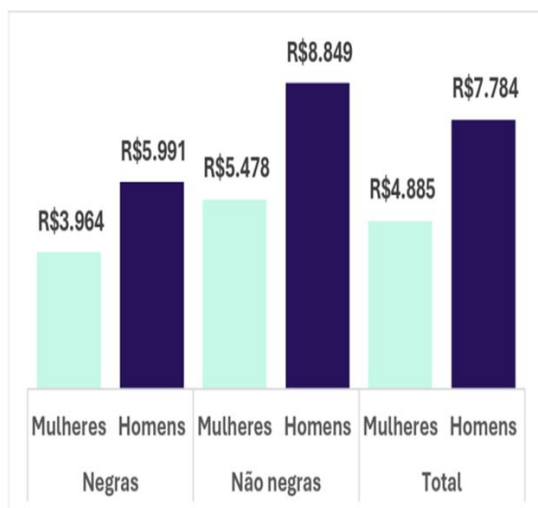
estruturais, culturais e institucionais que persistem no ambiente de trabalho, mesmo diante de avanços nas políticas de igualdade de gênero. A promoção da equidade exige estratégias organizacionais contínuas, incluindo ações afirmativas, desenvolvimento de competências e mudanças na cultura organizacional. (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2019).

“Apesar dos avanços na participação feminina, as mulheres ainda permanecem sub-representação em cargos de liderança, refletindo barreiras estruturais e culturais que limitam sua ascensão profissional” (SILVA et al., 2023).

“A liderança feminina tem se consolidado como fator essencial para a promoção da diversidade, inovação e inclusão nas organizações, embora ainda exista um caminho significativo para alcançar a equidade de gênero nos cargos de decisão” (GOMES, 2025).

Gráfico 4: Rendimento médio real mensal no trabalho principal

RENDIMENTO MÉDIO REAL MENSAL NO TRABALHO PRINCIPAL, HABITUALMENTE
RECEBIDO POR MÊS, PELOS OCUPADOS COM ENSINO SUPERIOR COMPLETO, SEGUNDO
SEXO E COR/RAÇA - BRASIL - 3º TRIMESTRE DE 2024



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Obs.: Negras(os) = Pretas(os) + Pardas(os); Não Negros = Brancas(os) + Amarelas(os) + Indígenas

O gráfico aponta que o mercado de trabalho brasileiro segue desigual para as mulheres, com menores salários e participação, mesmo que a escolarização feminina seja superior à masculina. (MTE, 2025).

5.1 A Importância da Cultura Inclusiva e Segurança Psicológica nas Organizações

A psicologia organizacional participa de forma estratégica nas organizações, com foco em investigar, captar e examinar a interação dos grupos, indivíduos e organizações de trabalho, onde possa haver bem-estar e melhora na qualidade de vida deles (ALMEIDA et al, 2022).

De acordo com Greening e Turban (2000), políticas de responsabilidade social aumentam a atração de talentos. Isso se conecta com diversidade: empresas com cultura inclusiva são vistas como socialmente responsáveis, o que faz mulheres e profissionais negros priorizarem essas vagas.

Conforme Brito (2023), um ambiente de trabalho psicologicamente seguro é aquele em que as pessoas podem ser autênticas, sentindo-se confortáveis para debater ideias, discordar e defender seus argumentos sem receio de julgamento ou penalização.

Ainda de acordo com Brito (2023), o estilo de liderança autoritário é o mais prejudicial à segurança psicológica das empresas. Portanto, não é uma forma de liderar adequada para um ambiente inovador. Os líderes que obtêm maior performance das equipes são os que praticam a liderança consultiva e solidária.

5.2 O Impacto da Jornada Dupla no Ambiente Corporativo.

Silva (2019) destaca que mulheres que equilibram trabalho e família enfrentam sobrecarga, estresse e exaustão devido à maior responsabilidade nas tarefas domésticas e cuidado dos filhos. Mesmo no século XXI, mulheres ainda são as principais responsáveis pelo cuidado do lar, o que pode restringir sua ascensão profissional e realização pessoal.

Com tais jornadas extensas, as mulheres acabam não tendo tempo para manutenção de seu capital social, ou seja, elas não conseguem tempo para a socialização com colegas, networking e até com o chefe, sendo essas estratégias consideradas importantes para alavancar a carreira dos indivíduos (EAGLY, CARLI, 2007).

A Síndrome da Dupla Carga, decorrente da sobrecarga de trabalho profissional e doméstico, é um dos principais obstáculos para as mulheres alcançarem cargos de liderança, agravada pela falta de educação cultural para a divisão igualitária das tarefas domésticas (MONTEIRO, 2021).

Ferreira (2020) reforça que as mulheres dedicam mais tempo aos afazeres domésticos do que os homens, cuja participação é frequentemente vista apenas como “ajuda”.

A sobrecarga gerada pela jornada dupla impacta diretamente a saúde mental das mulheres, muitas vezes de forma silenciosa e acumulativa. A constante necessidade de conciliar múltiplos papéis – profissional, mãe, esposa, cuidadora, dona de casa – leva à exaustão física e emocional, resultando em um estado de desgaste que compromete tanto a produtividade quanto a qualidade de vida (MENDONÇA, 2021).

Essa visão é corroborada pelo relatório “Iniciativa Mulheres no Trabalho” da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), que afirma:

O emprego remunerado foi então simplesmente adicionado à 'lista de tarefas' das mulheres. Não foi questionado o tradicional 'sistema de gênero' no qual as mulheres eram as 'cuidadoras' e os homens 'o sustento da família'. O tempo das mulheres era visto como 'elástico', ao contrário do tempo dos homens, e menos valioso do que o deles. (OIT, 2018).

Segundo dados do Censo Demográfico de 2022, publicado pelo IBGE, 49,1% das unidades domésticas no país eram chefiadas por mulheres, representando uma mudança significativa em relação ao censo de 2010. Além disso, os dados do mesmo censo mostram que as mulheres brasileiras dedicam significativamente mais horas aos afazeres domésticos do que os homens em todas as regiões do país.

De acordo com a ONU Mulheres (2017), é necessário que as empresas promovam ambientes não discriminatórios, em que homens e mulheres usufruam de oportunidades iguais de desenvolvimento profissional. Além disso, é crucial que as lideranças nas organizações estabeleçam a igualdade de gênero como um compromisso, buscando mudanças nas estruturas tradicionais de poder e instituindo a igualdade de gênero como um valor a ser compartilhado.

6.DISSCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com intuito de compreender o papel das mulheres no mercado de trabalho e os desafios enfrentados nos cargos de gestão, foi realizada uma pesquisa qualitativa com formulário estruturado com duas gestoras de grandes marcas, Paula Mageste e Paula Merlo, as quais serão apresentados seus currículos abaixo, bem como, na sequência as perguntas e respostas.

Paula Mageste é formada em Jornalismo pela faculdade PUC de São Paulo, trabalhou nas maiores empresas de comunicação do país, também foi responsável pela volta da publicação da revista Elle no Brasil. Atualmente trabalha como CEO nas Edições da Globo Condé Nast, sendo responsável pelas publicações das revistas Vogue do Brasil, Casa Vogue, Glamour e GQ.



Paula Mageste e Paula Merlo.

Paula Merlo é formada em jornalismo pela Universidade da Cidade do Rio de Janeiro, possui pós-graduação em moda e mestrado em Publishing na University of the Arts London, em Londres. Trabalhou na Revista Vogue do Brasil, por 20 anos como produtora executiva e depois como diretora de conteúdo. Atualmente trabalha como editora chefe da Revista Page9, que é uma plataforma de Lifestyle (estilo de vida) do Brazil Journal, uma das plataformas mais respeitadas de políticas, economia e negócios do país.

1 - Trajetória Crítica: Olhando para sua trajetória até a Direção Geral, quais foram os obstáculos mais marcantes que a senhora enfrentou por ser mulher e como eles moldaram seu estilo de gestão atual? E o que as empresas ainda precisam fazer para apoiar e impulsionar mais mulheres em cargos de liderança?

Paula Mageste: Não abordada diretamente. Paula não cita obstáculos, ela faz uma ressalva:

"Eu tenho uma experiência que não pode ser generalizada, porque não é a experiência de todas as mulheres, né? Eu sou uma mulher branca. [...] venho de uma família pobre, mas sou a primeira geração da minha família que fez curso superior, né? [...] já me colocar no lugar de um certo privilégio ou de um ponto de partida."

Ela menciona um dado histórico geral:

"Nunca, em nenhum momento da história, ninguém disse para um homem 'por que você está saindo para trabalhar?' [...] a gente parte de um dado histórico, cultural, antropológico, sociológico, que é muito diferente para homens e mulheres."

Paula Merlo: Eu acho que o meu maior desafio, foi lidar com outras mulheres mais velhas que tiveram uma educação profissional muito diferente da minha. Elas tiveram que brigar e serem muito mais duras para conseguirem chegar nessa posição. Meu maior desafio foi lidar com lideranças femininas muito duras que tiveram que endurecer para ocuparem aqueles postos. Eu tive que aprender a lidar com isso, com esse endurecimento dela."

"Meu estilo de gestão é um estilo de gestão muito horizontal. Eu acho que faz parte do meu trabalho e dessa minha geração escutar as pessoas. Ser uma líder empática, como muitas vezes eu não tive."

Sobre o que as empresas precisam fazer: "Serem mais flexíveis a mulher é a chefe de casa e quem cuida dos filhos dar apoio em termos de reciclagem dessa mulher organizar cursos ou coisas que podem ser feitas durante a hora do trabalho. Ter um espaço de troca de mulheres lideranças conversas abertas e seguras. Flexibilização para uma mulher, principalmente madura."

Análise:

podem contribuir para o fortalecimento da presença feminina em cargos estratégicos. As respostas das entrevistadas demonstram diferentes perspectivas sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Paula Mageste não relata experiências pessoais específicas de discriminação ao longo de sua trajetória, mas contextualiza sua ascensão profissional a partir de marcadores sociais como gênero, raça e classe social. Ao reconhecer seus privilégios enquanto mulher branca com acesso ao ensino superior, a entrevistada destaca que as mulheres partem historicamente de condições desiguais em relação aos homens, evidenciando a influência de fatores culturais e estruturais na construção das oportunidades profissionais. Já Paula Merlo identifica como principal desafio a convivência com lideranças femininas mais antigas, que desenvolveram estilos de gestão mais rígidos devido às dificuldades enfrentadas para conquistar espaço no mercado de trabalho. Essa percepção evidencia uma mudança geracional na liderança feminina, em que modelos mais tradicionais e autoritários vêm sendo substituídos por práticas mais colaborativas e empáticas. Além disso, a entrevistada ressalta a necessidade de maior flexibilidade organizacional, apoio à capacitação profissional e criação de espaços seguros para troca de experiências entre mulheres líderes, apontando medidas que.

*"O ponto de partida das mulheres nunca foi o mesmo que o dos homens."
(BOURDIEU, P. 1998).*

2. O "Teto de Vidro": Em sua visão, quais mecanismos invisíveis na cultura corporativa ainda impedem que mulheres com alto potencial cheguem a cargos de decisão como o seu?**Paula Mageste:**

"O machismo sempre esteve lá, a dificuldade sempre esteve lá de maneiras mais ou menos veladas. E ele continua. E ele vem às vezes de maneiras muito sutil, muito disfarçada, sabe? E eu acho que é quase pior quando acontece assim. Porque quando ele é claro e declarado, você pode se posicionar também de uma maneira muito clara. Mas quando ele é velado, é uma coisa que não é muito clara, também você se posicionar para cortar exige um esforço maior."

Paula Merlo:

Não abordado diretamente na entrevista. Paula fala sobre diferenças de comunicação e cultura entre gêneros, mas não sobre mecanismos específicos do "teto de vidro".

Análise:

A fala de Paula Mageste evidencia a permanência de barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina aos cargos de decisão. Segundo a entrevistada, o machismo continua presente nas organizações, muitas vezes de forma sutil e velada. Essa característica torna o preconceito mais difícil de ser identificado e combatido, exigindo das mulheres maior esforço para reconhecer e enfrentar situações discriminatórias. Sua percepção está alinhada ao conceito de “teto de vidro”, que se refere aos obstáculos invisíveis que limitam o crescimento profissional feminino, mesmo quando há qualificação e competência. Por outro lado, Paula Merlo não aborda diretamente a existência desses mecanismos. Contudo, suas observações sobre diferenças de comunicação e comportamento entre homens e mulheres sugerem que aspectos culturais ainda influenciam as relações de trabalho e podem impactar o acesso das mulheres às posições de liderança.

"O teto de vidro não é um bloco monolítico, mas uma série de camadas translúcidas — mais perigosas justamente porque são invisíveis." (EAGLY, A. H., & CARLI, L. L. 2007)

3. Gestão de Expectativas: Existe, na sua percepção, uma exigência de desempenho superior para mulheres em cargos de liderança comparada aos seus pares masculinos para que sua autoridade seja legitimada?

Paula Mageste: Não abordado diretamente. Paula não compara exigência de desempenho entre gêneros. Ela afirma:

"Você ser competente ou não no mercado de trabalho não se dá pelo fato de você ser homem ou mulher. Tem homens muito competentes, mas também tem homens incompetentes. O gênero não define a tua competência."

Paula Merlo: Não abordado explicitamente. Paula menciona que mulheres são mais sensíveis e que a comunicação masculina é mais direta, mas não compara exigências de desempenho. Trecho relacionado: “Eu ainda estou entre o dono da empresa e a

minha equipe. O dono fala comigo de uma maneira muito dura. Eu passo para minha equipe de uma maneira diferente. Isso também é duro, porque isso cansa a liderança.”

Análise:

Nenhuma das entrevistadas respondeu de forma direta à questão sobre a exigência de desempenho superior para mulheres em cargos de liderança. Entretanto, a fala de Paula Mageste reforça a ideia de que a competência profissional não está relacionada ao gênero, mas às capacidades individuais de cada profissional. Essa perspectiva contribui para desconstruir estereótipos que associam determinadas competências a homens ou mulheres. Já Paula Merlo menciona as pressões inerentes ao papel de liderança, especialmente na mediação entre as demandas da alta gestão e as necessidades da equipe. Embora não relacione essa experiência especificamente ao gênero, sua fala sugere que a posição de liderança exige elevado desgaste emocional e habilidades interpessoais, características frequentemente associadas às lideranças femininas.

"Para ser considerada tão competente quanto um homem, uma mulher frequentemente precisam provar seu valor repetidamente — enquanto o homem tem sua competência assumida como padrão. (WILLIAMS, J. C., 2014)

4. Já vivenciou situações de preconceito ou discriminação no ambiente corporativo? Como lidou com esses momentos e o que aprendeu com eles?

Paula Mageste: Sim, ela relata situações e como lida o exemplo do "você está nervosa":

"Eu não estou nervosa. Eu simplesmente não concordo com você e estou deixando isso bem claro. Isso não é nervosismo, isso é assertividade."

Aprendizado:

"A gente precisa sempre ficar muito atenta, sobretudo a essas manifestações veladas do machismo, que eu acho que são muito mais perigosas [...] A gente tem que tomar muito cuidado para não rebater de uma maneira emocional, para não ficar dando munição para essas coisas."

Sobre mulheres que se masculinizaram: "Hoje eu olho para trás com mais generosidade e gratidão a essas mulheres que se masculinizaram para tentar

consolidar um espaço no mercado de trabalho. Porque eu acho que não foi fácil. [...] Foi ruim, mas foi importante, talvez tenha sido o único jeito."

Paula Merlo: Paula relata dificuldades com chefes mulheres duras e com a comunicação masculina, mas não descreve situações explícitas de preconceito ou discriminação contra si.

Análise:

Entre as entrevistadas, apenas Paula Mageste relata experiências que podem ser interpretadas como manifestações de preconceito de gênero. O exemplo citado, em que sua discordância foi confundida com nervosismo, demonstra como mulheres líderes frequentemente têm sua assertividade questionada ou interpretada de forma negativa. A entrevistada destaca a importância de responder a essas situações com firmeza e racionalidade, evitando reforçar estereótipos que associam mulheres à instabilidade emocional. Além disso, Paula apresenta uma reflexão importante sobre mulheres que adotaram comportamentos mais rígidos ou considerados masculinos para consolidar sua posição profissional. Sua análise demonstra compreensão das dificuldades enfrentadas por gerações anteriores e reconhece que tais estratégias, embora questionáveis sob a ótica atual, foram fundamentais para a abertura de espaços ocupados atualmente por outras mulheres. Paula Merlo, por sua vez, não relata experiências explícitas de discriminação, concentrando sua análise nas diferenças de estilos de liderança e comunicação presentes no ambiente organizacional.

"Quando a mulher afirma sua posição com firmeza, é frequentemente lida como 'emocional' ou 'nervosa' — enquanto o mesmo comportamento no homem é chamado de 'assertivo' ou 'determinado'." (SANDBERG, S., 2013).

5. Políticas de Cuidado e Carreira: Como a organização concilia o ritmo de alta performance exigido na diretoria com as necessidades de equilíbrio vida-trabalho, visando não penalizar carreiras femininas?

Paula Mageste: Paula fala sobre sua experiência pessoal de apoio familiar: "Eu tenho uma condição familiar que me permite, né? Eu tenho um marido que me apoia, eu tenho uma filha que entende que eu trabalho bastante. Mesmo assim, não é simples, porque a gente de fato tem que se dobrar em muitas coisas."

Paula Merlo: Paula sugere o que as empresas deveriam fazer, não descreve políticas existentes: “Ser mais flexível, a mulher é a chefe de casa e cuida dos filhos precisa ir e vir. A empresa precisa dar apoio em termos de reciclagem durante a hora do trabalho. Não adianta achar que essa mulher vai fazer depois do trabalho. A vida dela já é muito fechada.”

Sobre sua própria experiência: “Eu precisava viver, não viver só o trabalho. Viver minha família, meus amigos, ir ao cinema, sair para jantar. Isso também enriquece seu estilo de liderança.”

“Tenho muito orgulho em ser uma pessoa que quer ver outras mulheres crescendo” eu conseguir preparar uma liderança para quando eu saísse. Briguei para que todas as mulheres ali pudessem crescer. Acho que meu impacto foi muito positivo. “Preocupação de liderar para outras para que outras mulheres subam”

Análise:

As respostas indicam que o equilíbrio entre vida profissional e pessoal continua sendo um desafio relevante para mulheres em posições de liderança. Paula Mageste atribui parte de sua capacidade de exercer um cargo de alta responsabilidade ao apoio familiar recebido, especialmente do marido e da filha. Sua fala evidencia que, mesmo com essa rede de apoio, a conciliação entre trabalho e vida pessoal permanece complexa.

Paula Merlo reforça essa discussão ao destacar a necessidade de as organizações adotarem políticas mais flexíveis, reconhecendo que muitas mulheres acumulam responsabilidades profissionais e familiares. A entrevistada defende ações como capacitações realizadas durante o horário de trabalho e maior compreensão das demandas familiares femininas. Além disso, ressalta a importância de preservar momentos de lazer, convivência familiar e desenvolvimento pessoal, compreendendo que essas experiências contribuem para uma liderança mais equilibrada, empática e eficiente.

De forma geral, as entrevistas demonstram que, apesar dos avanços conquistados pelas mulheres no mercado de trabalho, ainda persistem desafios estruturais relacionados ao machismo, às barreiras invisíveis para ascensão profissional e à conciliação entre carreira e responsabilidades familiares. As falas das entrevistadas evidenciam a necessidade de políticas organizacionais mais inclusivas e de uma

transformação cultural capaz de promover maior equidade de gênero nos espaços de liderança.

"O apoio familiar não substitui políticas organizacionais — quando a conciliação depende apenas de arranjos privados, a igualdade permanece um privilégio, não um direito." (HIRATA, H., 2015).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança e identificar estratégias capazes de promover a igualdade de gênero no ambiente organizacional. A partir da pesquisa bibliográfica e das entrevistas realizadas, foi possível compreender que, apesar dos avanços conquistados pelas mulheres ao longo das últimas décadas, ainda persistem barreiras significativas que dificultam sua ascensão e permanência em posições de liderança.

Os resultados obtidos permitiram responder à problemática proposta, evidenciando que a desigualdade de gênero no ambiente corporativo continua sendo influenciada por fatores estruturais, culturais e organizacionais. Observou-se que o machismo estrutural, os estereótipos de gênero, a desigualdade de oportunidades, a falta de flexibilidade organizacional e a diferença salarial constituem obstáculos que limitam o desenvolvimento profissional das mulheres e dificultam seu acesso aos espaços de tomada de decisão.

Quanto aos objetivos específicos da pesquisa, o primeiro foi alcançado ao identificar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança. Os resultados evidenciaram que fatores como o preconceito de gênero, os estereótipos relacionados à capacidade de liderança feminina, a desigualdade salarial e as dificuldades de conciliação entre vida profissional e pessoal continuam representando desafios significativos para a ascensão e permanência das mulheres em posições de gestão.

O segundo objetivo foi atendido por meio da análise do impacto da cultura organizacional na ascensão profissional das mulheres. Verificou-se que culturas

organizacionais marcadas por práticas discriminatórias, falta de representatividade feminina em cargos estratégicos e ausência de políticas inclusivas contribuem para a manutenção das desigualdades de gênero. Em contrapartida, ambientes organizacionais que valorizam a diversidade e a inclusão favorecem o desenvolvimento profissional e ampliam as oportunidades de liderança para as mulheres.

Quanto ao terceiro objetivo foi alcançado ao verificar estratégias capazes de promover a igualdade de gênero em cargos de liderança. A pesquisa demonstrou que a implementação de políticas de diversidade e inclusão, programas de mentoria, oportunidades de desenvolvimento profissional, igualdade salarial e ações voltadas à valorização da liderança feminina são medidas que contribuem para a redução das desigualdades e para o fortalecimento da participação das mulheres nos espaços de tomada de decisão.

Além disso, a hipótese inicialmente formulada foi confirmada, uma vez que os dados coletados demonstraram que as mulheres enfrentam desafios específicos relacionados ao preconceito de gênero e às estruturas organizacionais ainda marcadas por desigualdades. Contudo, verificou-se também que a adoção de práticas inclusivas e de políticas voltadas à equidade de gênero pode contribuir significativamente para a superação dessas barreiras e para a ampliação da participação feminina em cargos de liderança.

Conclui-se, portanto, que a promoção da igualdade de gênero nas organizações exige não apenas mudanças individuais, mas principalmente transformações culturais e institucionais que garantam oportunidades equitativas para homens e mulheres. Dessa forma, espera-se que este estudo contribua para ampliar as discussões sobre o tema e incentive a implementação de ações que favoreçam ambientes corporativos mais justos, inclusivos e diversos.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise sobre a efetividade das políticas de diversidade e inclusão nas organizações, bem como investiguem os desafios enfrentados por mulheres líderes em diferentes setores econômicos e contextos sociais, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a liderança feminina e a equidade de gênero no mercado de trabalho.

8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALPACA, N. H. Participação de mulheres no mercado de trabalho é de 20% inferior à dos homens. CNN Brasil, Rio de Janeiro, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e20-inferior-a-dos-homens/> Acesso em: 07 fev. 2026.

AMORIM, Rosane Oliveira; BATISTA, Luiz Eduardo. Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da FINAN, v. 3, n. 3, p. 1-14, 2012. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170602115149.pdf. Acesso em: 02 fev. 2026.

ASSIS, Rosiane Hernandes. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. Disponível em: https://www.academia.edu/35789684/A_Inser%C3%A7%C3%A3o_da_Mulher_no_Mercado_de_Trabalho_Rosiane_Hernandes_de_Assis_ISE_CERES_Instituto_Superior_de_Educa%C3%A7%C3%A3o_Ceres_Orientadora_MSC_Renata_Cristina_Gon%C3%A7alves_de_Souza_Zanusso – Acesso em 18 nov. 2025.

CARVALHAES, F.; RIBEIRO, C.A.C “Estratificação horizontal da educação superior no Brasil :Desigualdade de classe, gênero e raça em contexto de expansão educacional”. Tempo social, v31, p.195-233,2019

CNN – BRASIL - Mulheres ocupam 39% dos cargos de gerência e trabalham o dobro em atividades domésticas, Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/apesar-de-maior-escolarizacao-mulheres-tem-menores-rendimentos-e-participacao-no-mercado-de-trabalho-diz-ibge/?utm_source=csa-cdm&utm_content=article – Acesso em 10 abr 2026.

CORRÊIA, A. L; TENÓRIO, W. N; CORRÊIA, W. K. S. As mulheres no mercado de trabalho. TCC apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, na área de Administração. 2022. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/uploads/repositorio/admin-tcc-13.pdf>. Acesso em 13 de nov. de 2025

COUTINHO, Jhenyffer Mulheres na liderança: importância da diversidade de gênero nas empresas: Disponível em: <https://www.gupy.io/blog-do-emprego/mulheres-no-mercado-de-trabalho> - Acesso em: 27 mar. 2026

CURY, Augusto. Lidere sua mente: Seja autor(a) da própria história. V. 03: Principis, 2022.

DIEESE - Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes

Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>

Acesso em: 30 mar 2026

DIEESE- Promovendo a igualdade de gênero: desafios e perspectivas na negociação coletiva e no acesso e progressão de carreiras . / DIEESE; MTE. São Paulo,

2024.

Disponível

em:

<https://www.dieese.org.br/pesquisaDIEESE/2024/igualdadeGenero.html>

Acesso em: 02 abril 2026

Eagly, a.h., & Carli, L.L. (2007). Through the labyrinth –

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

ELY, Robin J.; MEYERSON, Debra E. Theories of gender in organizations: a new approach to organizational analysis and change. Research in Organizational Behavior, v. 22, p. 103–151, 2000

FERRARI, Larissa - SILVA et al., Estudo Sobre a Evolução Das Lideranças Femininas e Igualdade de Gênero nas Organizações

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/items/67d23437-1a14-4fc7-8fb8-6c652b140917-Acesso em 17 abr 26>.

Gandra, Alana IBGE: mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior –

Disponível

em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganham-menos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior#:~:text=%C3%89%20o%20que%20comprova%20o,homens%2C%2020%2C7%25>>. Acesso em: 02 Nov. 2025

GOMES, Bruna Caroline dos Santos - Desafios da liderança feminina sob a perspectiva da luta de gênero

Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/nequem/article/view/75401/42163>

Acesso em 17 abr 2026.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e pesquisas: informação demográfica e socioeconômica, n. 38, 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 07 março 2026.

IBGE - Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza.

Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2024-agencia-de-noticias/noticias/39358-mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas-domesticas-participam-menos-do-mercado-de-trabalho-e-sao-mais-afetadas>

[pela-pobreza](#) - Acesso em 15 abril 2026.

INSTITUTO PATRICIA GALVÃO. Mulheres que chegam a liderança enfrentam desafios de permanência e de poder efetivo. São Paulo: Instituto Patrícia Galvão, 2021. Disponível em: <https://agenciapatriciagalvao.org.br/mulheres-de-olho/trabalho/mulheres-que-chegam-a-lideranca-enfretam-desafios-de-permanencia-e-de-poder-efetivo/>

Acesso em: 10 abr. 2026.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). Women in Business and Management: The business case for change. 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 17 abr. 2026.

LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS: desafios e percepções. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1552/828>. Acesso em: 02 Nov. 2025.

LOPES, A. C. C. A desigualdade salarial entre homens e mulheres e a efetividade das políticas públicas no Brasil. Revista de Políticas Públicas, v. 26, n. 2, p. 221–243, 2022.

Ministério do Trabalho e Emprego - Boletim mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307.pdf>. Acesso em: 03 Nov. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego - Igualdade Salarial 3º Relatório de Transparência Salarial: mulheres recebem 20,9% a menos do que os homens. Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/3o-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>>. Acesso em: 03 Nov. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego - MULHER CHEFIA MAIS DOMICÍLIOS, MAS SEGUE COM MENOS DIREITOS E OPORTUNIDADES NO TRABALHO Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racism> persistem/ApresentaoMuhernomercadodetrabalhoCristinaVieceli.pdf Acesso em: 07 fev. 2026.

Ministério do Trabalho e Emprego - Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem: Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem> - Acesso em jan. 09 2026.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey Global

Institute, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 17 abr. 2026.

MILTERSTEINER, K. S. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cad. EBAPE.BR, v. 18, no 2, p. 422-423, Rio de Janeiro,

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? Anais do I EGEPE, p. 164-176, out./2000. Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-01.pdf>.

Acesso em: 30 mar. 2026.

NAVAJAS, Rosemeire Colalillo; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori - Trinta Anos de Estudos sobre Adaptações da Cultura Organizacional na Ascensão das Mulheres em Liderança | Revista PRETEXTO

Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/10384>- Acesso em: 16 abr 2026

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, n. 2, pp. 114-134, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS MULHERES – ONU MULHERES

Disponível em : <https://www.onumulheres.org.br/elesporelas/movimentogloba/>

Acesso 02 mar 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. Care at work: Investing in care leave and services for a more gender-equal world of work. Genebra: OIT, 2022.

PAES, Juliana - Liderança feminina: o poder de transformar ambientes e carreiras

Disponível em: <https://www.gupy.io/blog-do-emprego/lideranca-feminina>

Acesso em: 10 abr 2026

Penser -Liderança feminina: o crescimento e os desafios ainda encontrados

Disponível em :<https://penser.com.br/lideranca-feminina/> - Acesso em: 03 nov. 2025.

RODRIGUES, Natália Queiroz Cabral. Trabalho feminino em tempos de pandemia. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, Brasília, v. 24, n. 1, p. 38-51, 2020. Disponível em: <https://revista.trt10.jus.br/index.php/revista10/article/view/394/317>. Acesso em 10 de abril de 2025

SANDBERG, Sheryl Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar. Tradução Denise Bottmann, 1. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTOS, Lucilene da Ressurreição. Equidade de gênero na administração pública: o papel das ações afirmativas. Revista do Serviço Público, 2025 - Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10976?utm_source=chatgpt.c - Acesso em 17 abr 2026

SOUSA, J. C. de. Teto de vidro nas organizações brasileiras: uma análise da ascensão feminina ao topo. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 4, p. 502–521, 2017.

TCU–Tribunal de Contas da União: Brasil enfrenta desafios para alcançar igualdade de gênero em cargos de liderança no setor Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/brasil-enfrenta-desafios-para-alcancar-igualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-setor-publico> - Acesso em 17 abr. 2026.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de Empresas Disponível em: <https://www.geledes.org.br/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa/> - Acesso em 10 abr,2026

UNISC. Mulher no mercado de trabalho. 2020. Disponível em: <https://ead.unisc.br/blog/mulher-mercado-trabalho>. Acesso em : 10 dez 2025

APÊNDICE



Mulheres no Mercado de Trabalho

Prezados (as)

Contamos com sua participação para responder ao formulário anexo, o mesmo servirá para coleta de informação para o Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC da Unidade Descentralizada CÉU CIDADE DUTRA no 1º semestre de 2026.

Pedimos a gentileza de responder até 02/06/2026.

Ressaltamos que as informações serão colhidas em total sigilo, não sendo necessário sua identificação.

Agradecemos sua participação!

1. Trajetória Crítica: Olhando para sua trajetória até a Direção Geral, quais foram os obstáculos mais marcantes que a senhora enfrentou por ser mulher e como eles moldaram seu estilo de gestão atual? E o que as empresas ainda precisam fazer para apoiar e impulsionar mais mulheres em cargos de liderança?

Texto de resposta longa

2. **O "Teto de Vidro":** Em sua visão, quais mecanismos invisíveis na cultura corporativa ainda impedem que mulheres com alto potencial cheguem a cargos de decisão como o seu?

Texto de resposta longa

3. **Gestão de Expectativas:** Existe, na sua percepção, uma exigência de desempenho superior para mulheres em cargos de liderança comparada aos seus pares masculinos para que sua autoridade seja legitimada?

Texto de resposta longa

4. Já vivenciou situações de preconceito ou discriminação no ambiente corporativo? Como lidou com esses momentos e o que aprendeu com eles?

Texto de resposta longa

5. **Políticas de Cuidado e Carreira:** Como a organização concilia o ritmo de alta performance exigido na diretoria com as necessidades de equilíbrio vida trabalho, visando não penalizar carreiras femininas?

Texto de resposta longa
