

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – CAMPUS OURO BRANCO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GIOVANNA SILVA CANTAMISSA

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ALTOS CARGOS
CORPORATIVOS**

OURO BRANCO
2026

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – CAMPUS OURO BRANCO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GIOVANNA SILVA CANTAMISSA

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ALTOS CARGOS
CORPORATIVOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - Campus Ouro Branco para obtenção do grau de bacharel em Administração. Orientador: Pedro Xavier da Penha.

OURO BRANCO
2026

C229d Cantamissa, Giovanna Silva

Os desafios da liderança feminina em altos cargos corporativos. / Giovanna Silva Cantamissa.
– 2026.

14f.

Orientador: Pedro Xavier da Penha.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais.
Campus Ouro Branco, 2026.

1. Liderança feminina. 2. Teto de vidro. 3. Interseccionalidade. 4. Desigualdade de gênero. 5.
Cultura organizacional. I. Penha, Pedro Xavier da. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro
Branco. III. Título.

CDU: 396.5

DOCUMENTO ÚNICO DE DEFESA DE TCC (ANEXO II)

ATA DA DEFESA DE TCC

No dia 19/01/2026, às 19:00 horas, o aluno Giovanna Silva Cantamissa do curso de Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, defendeu o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e foi Aprovado (aprovado / reprovado / não compareceu) com a nota 4,7(A) que está condicionada ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC. Caso seja aprovado, deverá apresentar o trabalho com as devidas modificações e no formato solicitado em 23/01/26.

O aluno está ciente de que, caso não cumpra os procedimentos pós-defesa de TCC até a data estipulada, sua nota será considerada zero e a sua defesa será anulada. Também está ciente de que o trabalho de conclusão de seu curso poderá ser divulgado pela Instituição através dos seus meios de comunicação.

Observações pertinentes à defesa:

Trazer relato para Análise e Discussões nos resultados
Título do trabalho de Liderança Feminina em Altos Cargos Corporativos

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, _____, estudante do curso Bacharelado em Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, declaro, para os devidos fins e efeitos, e para fazer prova junto ao IFMG – Campus Ouro Branco, que, **sob as penalidades previstas no art. 299 do Código Penal Brasileiro**, que é de minha criação o trabalho de conclusão de curso que ora apresento.

Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:

"Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante:

Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

Parágrafo único. Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte."

Este crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração.

Assinatura do aluno: _____

NOME COMPLETO E ASSINATURA DOS COMPONENTES DA BANCA E DO ORIENTADO

Orientador: Nome:	<u>Roberto Xavier da Cunha</u>	Assinatura:	<u>Roberto</u>
Membro 2: Nome:	<u>Francis Menezes R. Gomes</u>	Assinatura:	<u>Francis</u>
Membro 3: Nome:	<u>Lúcia Alodim Matosinhos</u>	Assinatura:	<u>Lúcia Alodim</u>
Aluno: Nome:	<u>Giovanna Silva Cantamissa</u>	Assinatura:	<u>Cantamissa</u>
Membro 4: Nome:	<u>Taísa Helena Magalhães</u>	Assinatura:	_____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família e amigos por acreditarem em mim e pelo incentivo constante durante a realização deste trabalho.

Agradeço também ao meu orientador pela orientação e apoio ao longo do desenvolvimento do TCC, bem como a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em diferentes setores organizacionais. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa, natureza descritiva e uso da Análise Temática como técnica de interpretação, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com oito líderes. Os resultados mostraram que, para alcançar posições de comando, as mulheres ainda precisam apresentar maior qualificação e enfrentar barreiras estruturais associadas ao “teto de vidro” e ao “labirinto de vidro”, além do questionamento constante da autoridade e da sobrecarga provocada pela dupla jornada. Também foi possível identificar que as participantes adotam estilos de liderança baseados em empatia, diálogo e colaboração, o que fortalece as equipes e contraria o modelo patriarcal de gestão. As narrativas evidenciaram ainda que raça, maternidade, classe social e diversidade sexual intensificam desigualdades, reforçando a necessidade de políticas organizacionais com perspectiva interseccional. Conclui-se que promover lideranças femininas não é apenas uma questão de representatividade, mas de transformação estrutural e ética no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Liderança feminina; Teto de vidro; Interseccionalidade; Desigualdade de gênero; Cultura organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to understand the main challenges faced by women in leadership positions across different organizational sectors. The research is characterized as applied, with a qualitative approach, a descriptive nature, and the use of Thematic Analysis as the interpretation technique, based on semi-structured interviews conducted with eight female leaders. The results showed that, in order to reach leadership positions, women still need to demonstrate higher qualifications and overcome structural barriers associated with the “glass ceiling” and the “glass labyrinth,” as well as constant questioning of their authority and the overload caused by the double work shift. It was also identified that the participants adopt leadership styles grounded in empathy, dialogue, and collaboration, which strengthens teams and challenges the patriarchal model of management. The narratives further revealed that race, motherhood, social class, and sexual diversity intensify inequalities, reinforcing the need for organizational policies grounded in an intersectional perspective. It is concluded that promoting female leadership is not merely a matter of representation, but of structural and ethical transformation within the corporate environment.

Keywords: Female leadership; Glass ceiling; Intersectionality; Gender inequality; Organizational culture.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias Temáticas.....	16
Tabela 2 – Perfil das entrevistadas.....	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Liderança no ambiente corporativo.....	11
2.2 Gênero e mercado de trabalho.....	12
2.3 Liderança feminina: contribuições e estigmas.....	12
2.4 Desafios enfrentados pelas mulheres em altos cargos corporativos.....	13
2.5 Interseccionalidade nas experiências de liderança feminina.....	14
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	14
3.1 Análise de dados.....	15
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
4.1 Caracterização socioeducacional e profissional	17
4.2 Barreiras estruturais e simbólicas.....	17
4.3 Cultura organizacional masculinizada.....	18
4.4 Liderança colaborativa e empática	18
4.5 Interseccionalidade e representatividade	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina em cargos de liderança tem crescido gradualmente nas últimas décadas, impulsionada pelo aumento do nível educacional, por políticas de inclusão e pela atuação de movimentos sociais. Apesar disso, observa-se que esse avanço permanece desigual, especialmente quando se trata do acesso a posições diretivas, como diretorias e conselhos executivos. Segundo o IBGE (2019), embora as mulheres representem uma parte expressiva da força de trabalho, elas ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais e recebem, em média, 77,7% da remuneração masculina, mesmo apresentando níveis educacionais superiores.

Na área de Administração, a liderança feminina tem ganhado destaque, não só por sua importância estratégica, mas também por envolver questões éticas e sociais ligadas à igualdade de gênero. Estudos indicam que mulheres em cargos de liderança ajudam a ampliar a diversidade de soluções e a melhorar os resultados das empresas. Souza, Barbosa e Rodrigues (2023) afirmam que a presença feminina em posições de comando é uma chance de elevar o desempenho das empresas. Gonçalves (2024) aponta que estilos de liderança focados em colaboração, empatia e escuta ativa criam ambientes mais inclusivos e eficientes. González (2025) reforça que empresas com mais mulheres em cargos estratégicos têm melhores índices de inovação e lucro.

Apesar dos avanços, o preconceito de gênero permanece presente no ambiente corporativo e se manifesta de diversas formas, como falta de reconhecimento, resistência de subordinados e deslegitimação da autoridade feminina. Souza (2020) aponta que gestoras relatam dificuldades em serem levadas a sério, especialmente em setores predominantemente masculinos. Esses desafios refletem estruturas institucionais e culturais que sustentam o “teto de vidro”, conforme explicado por Barreto, Silva e Ribeiro (2021), que o definem como um conjunto de barreiras invisíveis que limitam o crescimento profissional das mulheres. Fraga e Oliveira (2022) reforçam que tais barreiras operam por meio de vieses inconscientes e práticas naturalizadas.

Outro conceito importante é o “labirinto da liderança”, conforme Santos e Almeida (2023), que reúne diferentes obstáculos e caminhos irregulares, como a dupla jornada, os estereótipos de gênero e a falta de políticas que ajudem a equilibrar vida profissional e pessoal. Pereira e Costa (2020) apontam que estereótipos ligados à masculinidade ainda influenciam como a competência é avaliada em posições de liderança.

A interseccionalidade, como discutem Machado e Negreiros (2024), é essencial para compreender as experiências das mulheres líderes, uma vez que gênero, raça, classe e outras identidades se entrelaçam, produzindo diferentes formas de exclusão. Bell Hooks (2020) reforça que a justiça de gênero só pode ser alcançada quando se reconhece a complexidade dessas opressões.

Diante desse contexto, compreender os desafios enfrentados pela liderança feminina é fundamental para promover práticas mais inclusivas, combater desigualdades estruturais e fortalecer a presença das mulheres em posições de poder nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo examina os principais debates sobre a liderança feminina no ambiente corporativo. A partir de literatura recente, busca-se compreender como a liderança é estruturada dentro das organizações, bem como os desafios mais enfrentados por mulheres em posições de alta gestão. O capítulo está organizado em quatro eixos: liderança no ambiente corporativo; gênero e mercado de trabalho; liderança feminina, suas contribuições e estigmas; e desafios enfrentados por mulheres em altos cargos, esses pilares oferecem a base conceitual para analisar as barreiras estruturais.

2.1 Liderança no Ambiente Corporativo

A liderança no ambiente corporativo é um fator estratégico que influencia diretamente o desempenho das empresas e o bem-estar das equipes. Para Silva e Barreto (2022), liderar hoje exige mais do que habilidades técnicas: requer competências emocionais, comunicação empática e respeito à diversidade. A liderança atual não se apoia apenas na autoridade do cargo, mas na criação de relações sustentadas pela confiança e pelo diálogo.

Mudanças tecnológicas e sociais impulsionaram um novo perfil de liderança. Organizações que adotam modelos inclusivos, segundo Gomes e Castro (2023), têm demonstrado maior capacidade de adaptação e inovação. Com esse cenário, líderes são responsáveis por promover ambientes seguros e colaborativos, estimulando relações equitativas.

O modelo de liderança transformacional tem se destacado por sua ênfase na inspiração e no desenvolvimento humano (Almeida & Rodrigues, 2021). Ao contrário da liderança transacional, centrada em metas e recompensas, a abordagem transformacional prioriza o fortalecimento das pessoas como meio de aumentar o desempenho.

Sob uma perspectiva feminista interseccional, Hooks (2020) defende que liderar é um ato ético baseado no cuidado e na responsabilidade coletiva, ressaltando como é necessário reconhecer estruturas de poder e promover mudanças sociais. Essa visão amplia o papel da liderança como elemento de transformação institucional.

Liderar também implica lidar com equipes diversas. Conforme Ribeiro e Santos (2024), líderes eficazes são aqueles que reconhecem as diversas identidades presentes em seus times e constroem práticas de inclusão que favorecem suas integrações. A liderança, assim, se desloca do controle para o suporte.

A saúde organizacional está vinculada ao estilo de liderança. Ferreira e Moura (2023) demonstram que ambientes liderados por gestores empáticos apresentam menor rotatividade e maior satisfação. No Brasil, entretanto, a concentração de poder e a resistência a modelos participativos ainda representam limitações (Oliveira & Lima, 2022).

A liderança, como afirmam Teixeira e Lopes (2023), é uma competência desenvolvida ao longo da vida e moldada pelo contexto histórico e social. Portanto, organizações que desejam prosperar devem valorizar práticas de liderança que considerem relações humanas, ética e inovação como elementos centrais.

2.2 Gênero e Mercado de Trabalho

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho permanece estrutural, manifesta em disparidades salariais, segmentação ocupacional e baixa representatividade feminina em cargos de liderança. Mesmo apresentando maior escolaridade, mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para ascender profissionalmente (IPEA, 2023).

Ribeiro (2022) destaca que a inserção feminina continua marcada por uma divisão sexual do trabalho que reforçam os estereótipos de gênero e limitam suas trajetórias profissionais. Quando se considera raça e gênero conjuntamente, a desigualdade é ainda maior: mulheres negras enfrentam mais desemprego, menores salários e pouca presença em cargos estratégicos (Santos & Nogueira, 2024). Essa realidade reforça a importância da análise interseccional proposta por Crenshaw (2020).

Práticas organizacionais baseadas em valores masculinos, como disponibilidade integral e desvalorização da maternidade, também dificultam o avanço das mulheres (Carvalho & Batista, 2021). Para enfrentar esses desafios, Costa e Pereira (2023) defendem políticas institucionais de equidade, como mentoria, flexibilização da jornada e programas de liderança feminina. Ribeiro (2020) reforça que políticas afirmativas precisam considerar desigualdades históricas e múltiplos marcadores sociais, superando a ideia de meritocracia abstrata.

Outro aspecto estrutural é a divisão desigual do trabalho doméstico. Segundo o IBGE (2023), mulheres dedicam o dobro de horas semanais aos cuidados e tarefas do lar, prejudicando suas oportunidades de crescimento profissional. Assim, a superação da desigualdade requer a reconstrução dos valores organizacionais. Para Lima e Farias (2024), a equidade deve ser princípio estruturante das relações de trabalho, e não apenas um diferencial competitivo.

2.3 Liderança Feminina: Contribuições e Estigmas

A presença feminina na liderança corporativa traz contribuições importantes para a inovação e para a diversidade de perspectivas. Rocha e Almeida (2021) afirmam que mulheres tendem a apresentar gestão colaborativa, sensibilidade interpessoal e comunicação empática, favorecendo ambientes mais inclusivos.

No entanto, estigmas persistem. Vasconcelos e Moreira (2023) destacam que mulheres ainda são consideradas menos racionais ou menos aptas a tomadas de decisões sob pressão — estereótipos que enfraquecem sua credibilidade.

Hooks (2020) critica os modelos patriarcais de liderança baseados em competição e dominação, defendendo práticas éticas de cuidado e reciprocidade. Essa visão amplia horizontes e questiona padrões ultrapassados. Santos e Oliveira (2022) apontam que

mulheres líderes geralmente adotam estilos participativos, que incentivam engajamento e fortalecem a saúde organizacional — especialmente em ambientes complexos e com diversidade.

Além disso, as trajetórias das mulheres são marcadas por muita resistência e por conquistas que vão sendo alcançadas aos poucos. Lima e Cruz (2024) destacam que essas vivências fortalecem a forma como elas lideram e contribuem para ampliar as práticas e aprendizados dentro das organizações.

Microagressões e avaliações mais rigorosas são desafios cotidianos: Ferreira e Tavares (2023) mostram que interrupções, questionamentos sobre autoridade e julgamentos enviesados sobrecarregam emocionalmente as líderes. Apesar disso, a participação feminina tem aumentado globalmente. O Women in Business Report (2023) aponta crescente número de mulheres em cargos executivos em empresas que adotam políticas consistentes de inclusão.

Para Costa e Barreto (2024), reconhecer as contribuições femininas e adotar modelos baseados em cooperação e empatia é fundamental para promover ambientes mais diversos e inovadores.

2.4 Desafios Enfrentados pelas Mulheres em Altos Cargos Corporativos

A presença feminina em cargos de alta gestão ainda é reduzida. Segundo a McKinsey & Company (2023), embora haja progressos em níveis intermediários, a ascensão ao topo permanece limitada. O “teto de vidro”, como definem Marques e Silva (2022), representa barreiras invisíveis que impedem a progressão profissional.

O “labirinto de vidro” amplia essa análise ao mostrar que mulheres enfrentam múltiplos obstáculos ao longo de toda a carreira (Oliveira & Martins, 2023). Essas barreiras incluem exclusão de redes de influência e necessidade constante de provar competência.

A cultura corporativa masculinizada também limita lideranças femininas. Souza e Batista (2024) afirmam que o ideal de liderança ainda é associado à assertividade e agressividade, desvalorizando estilos colaborativos.

A dupla jornada configura outro obstáculo relevante. O Instituto Patrícia Galvão (2023) indica que 78% das executivas relatam dificuldades para conciliar trabalho e vida pessoal — fator que afeta diretamente permanência e ascensão.

A dificuldade em encontrar modelos femininos em posições estratégicas e as barreiras do Labirinto de Vidro (OLIVEIRA, 2017) limitam a formação de redes de apoio, um aspecto que ressalta o papel decisivo das mentorias no desenvolvimento da autoconfiança e na trajetória de novas líderes.

Portanto, os desafios não se limitam à competência individual, mas refletem estruturas sociais e organizacionais que ainda reproduzem desigualdade de gênero. A

superação exige compromisso institucional, revisão de práticas de recrutamento e promoção, e ambientes sensíveis à diversidade.

2.5 Interseccionalidade nas Experiências de Liderança Feminina

A interseccionalidade, formulada por Kimberlé Crenshaw, é essencial para compreender as diferentes experiências das mulheres na liderança. Segundo Santos e Silva (2023), opressões de gênero, raça, classe e sexualidade atuam simultaneamente e não podem ser analisadas isoladamente.

Oliveira e Ferreira (2024) afirmam que mulheres pertencentes a grupos marginalizados enfrentam maior impacto das desigualdades, exigindo políticas específicas para inclusão efetiva.

Essa abordagem também permite analisar desafios enfrentados por mulheres LGBTQIA+, mulheres com deficiência e mulheres de baixa renda (Pereira & Costa, 2022). Políticas organizacionais padronizadas, que tratam todas as mulheres como se tivessem as mesmas experiências e necessidades, acabam ignorando diferenças importantes e, com isso, contribuem para manter desigualdades já existentes (Silva & Andrade, 2023).

Hooks (2021) reforça que verdadeira inclusão depende da valorização das diferenças e da justiça social como prática cotidiana. Mudanças culturais e desconstrução de preconceitos são fundamentais. Marques e Santos (2025) demonstram que organizações que adotam perspectivas interseccionais desenvolvem lideranças mais diversificadas, inovadoras e preparadas para mercados plurais.

A equidade interseccional, portanto, é estratégica e ética, possibilitando ambientes corporativos mais representativos e justos (Costa et al., 2024).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos voltados à compreensão e à solução de problemas reais do ambiente organizacional, especialmente os desafios vivenciados por mulheres em cargos de liderança. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007), pesquisas aplicadas têm como finalidade transformar o conhecimento científico em práticas que contribuam para a melhoria da realidade estudada, fundamentando intervenções e reflexões sobre equidade de gênero no contexto corporativo.

A abordagem utilizada é qualitativa, adequada para estudos que investigam significados, percepções e experiências subjetivas. Conforme Minayo (2017), essa abordagem permite compreender fenômenos sociais em profundidade, valorizando a complexidade das vivências e dos discursos das participantes. Dessa forma, o estudo analisa como mulheres líderes interpretam sua atuação, desafios e trajetórias profissionais.

Trata-se ainda de um estudo descritivo, pois, segundo Gil (2010), pesquisas descritivas têm como objetivo observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência da pesquisadora, permitindo descrever características, padrões e comportamentos. Assim, buscou-se descrever os principais desafios enfrentados por mulheres na liderança, bem como estratégias, percepções e práticas relacionadas à sua atuação em posições de comando.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, permitindo contato direto com mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes setores. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa de campo possibilita o acesso a informações concretas sobre fenômenos sociais no ambiente onde ocorrem.

O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, composta por 15 perguntas abertas organizadas em cinco blocos temáticos: trajetória profissional, desafios enfrentados, práticas de liderança, interseccionalidade e propostas de transformação. De acordo com Minayo (2017), esse tipo de entrevista combina roteiro prévio e flexibilidade, permitindo aprofundamento conforme as respostas das participantes.

As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio da plataforma Google Meet, entre os dias 17 de setembro e 8 de novembro de 2025, respeitando a disponibilidade das participantes. Cada entrevista teve duração média de 45 a 50 minutos, sendo gravada mediante autorização e depois transcrita integralmente.

Foram entrevistadas oito mulheres que ocupavam cargos de coordenação, gerência, direção ou funções equivalentes. O critério de inclusão foi exclusivamente exercer uma posição de liderança, independentemente do setor. A quantidade de participantes foi definida pelo princípio da saturação teórica, conforme Minayo (2017), encerrando-se quando os relatos passaram a apresentar repetição temática e estabilidade.

As participantes foram convidadas via WhatsApp e todas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo voluntariedade, confidencialidade e anonimato. Para preservar sua identidade, foram atribuídos codinomes inspirados em flores, simbolizando o florescimento da liderança feminina em ambientes desafiadores. Todo o material foi armazenado para uso exclusivo da pesquisadora e será excluído ao final da pesquisa.

3.1 Análise de Dados

Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a Análise Temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006). Essa técnica possibilita identificar, organizar e interpretar padrões de significado presentes em narrativas, sendo amplamente utilizada em pesquisas qualitativas.

A análise foi desenvolvida em seis etapas: PDCA

1. Familiarização com os dados;
2. Geração de códigos iniciais;

3. Busca de temas **QUAIS TEMAS? COLOCAR MEUS TEMAS;**
4. Revisão dos temas (labirinto da liderança / teto de vidro));
5. Definição e nomeação das categorias;
6. Elaboração do relatório analítico.

A codificação foi realizada manualmente, utilizando planilhas eletrônicas para organizar os dados. O processo resultou em cinco categorias temáticas centrais:

Tabela 1 – Categorias Temáticas

Categoria Temática	Trajetórias marcadas pela resiliência	Teto de vidro e cultura masculina	Dupla jornada e sobrecarga	Liderança colaborativa e empática	Interseccionalidade e representatividade
Lente Teórica Utilizada	Feminismo organizacional e crítica às desigualdades estruturais de gênero	Teoria do teto de vidro e cultura organizacional patriarcal	Divisão sexual do trabalho e gênero no mercado de trabalho	Liderança transformacional e ética do cuidado	Teoria da interseccionalidade
Principais Autores	Lima e Cruz (2024); Ribeiro (2022); Hooks (2020)	Barreto, Silva e Ribeiro (2021); Marques e Silva (2022); Souza e Batista (2024)	IBGE (2023); Ribeiro (2022); Carvalho e Batista (2021)	Almeida e Rodrigues (2021); Hooks (2020); Lima e Cruz (2024)	Crenshaw (2020); Machado e Negreiros (2024); Hooks (2020)

Fonte: autoria própria

A metodologia adotada foi estruturada para garantir coerência metodológica e conformidade com princípios éticos. A combinação entre abordagem qualitativa AUTOR e ano, natureza aplicada, caráter descritivo e análise temática permitiu compreender em profundidade as vivências das líderes entrevistadas, contribuindo para o debate e o fortalecimento da liderança feminina em altos cargos corporativos

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados com as entrevistadas, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados por mulheres em altos cargos corporativos. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com oito profissionais de diferentes setores, seguindo os princípios de abordagem qualitativa e análise temática proposta por Braun; Clarke (2006), conforme previsto na metodologia.

A seguir, apresenta-se o perfil das entrevistadas, sintetizado a partir das variáveis idade, escolaridade, ramo de atuação e tempo de liderança.

Tabela 2 – Perfil das entrevistadas

CodINome	Idade	Escolaridade	Ramo Atuação	Tempo de liderança
Rosa	40	Licenciatura em Educação Física	Setor Público - Educação	9 anos
Orquídea	42	Técnica em Enfermagem	Setor público - Saúde	8 meses
Hibisco	31	Engenheira Civil	Setor Industrial	5 anos
Lírio	27	Engenheira Química	Setor Industrial	4 anos
Lavanda	35	Bacharel em Direito	Setor Judiciário	4 anos
Tulipa	42	Engenheira de Produção	Setor Alimentício	8 anos
Margarida	38	Especialista em Gestão da Produção	Setor Industrial	10 anos
Magnólia	45	Química	Setor Alimentício	8 anos

Fonte: autoria própria.

Caracterização Socioeducacional e Profissional

Observa-se predominância de mulheres com formação superior completa ou técnica especializada, o que confirma o argumento de que mulheres precisam apresentar elevado nível de qualificação para acessar espaços de liderança (IPEA, 2023; Ribeiro, 2022). Tal evidência reforça a afirmação de Barreto, Silva e Ribeiro (2021) de que o acesso a cargos de comando não depende apenas de competência, mas de superação de barreiras estruturais historicamente instituídas.

Além disso, as entrevistas demonstram uma experiência média de 4 a 9 anos em liderança, refletindo trajetórias construídas com resiliência, negociação e enfrentamento de estigmas. Isso está em de acordo com Lima e Cruz (2024), que afirmam que as trajetórias de mulheres líderes carregam marcas de resistência que enriquecem as práticas e processos colaborativos dentro das organizações.

Para responder ao objetivo geral e específico seguiremos com a análise temática.

Barreiras Estruturais e Simbólicas

As entrevistadas relataram obstáculos que limitam tanto o acesso quanto a permanência em cargos de liderança, especialmente relacionados a:

- a) questionamento de autoridade, principalmente por equipes masculinas;
- b) desigualdade ao ter suas competências reconhecidas;
- c) necessidade de provar constantemente sua capacidade técnica.

Essas narrativas se aproximam do conceito de teto de vidro, que explica a existência de barreiras invisíveis que dificultam o crescimento profissional das mulheres (Marques & Silva, 2022). Porém, algumas entrevistadas mostraram que essas dificuldades não ocorrem apenas na subida hierárquica. Elas também surgem em diferentes caminhos e situações, exigindo escolhas e adaptações constantes, o que reforça também a ideia de labirinto de vidro, apresentada por Oliveira e Martins (2023).

Cultura Organizacional Masculinizada

Conforme relata “Lavanda”, quando adota uma postura firme, é rotulada como “grossa”, mas, quando opta por um comportamento mais conciliador, é julgada como alguém que “não tem pulso”. O relato expõe como ambientes organizacionais continuam baseados em expectativas de liderança associadas ao padrão masculino, colocando mulheres a um constante autocontrole comportamental.

Esse padrão confirma o que destacam Ferreira e Rocha (2021), a assertividade masculina é vista como competência, enquanto a assertividade feminina é interpretada como agressividade. Dessa forma, o viés de gênero sustenta avaliações desiguais de comportamento (Souza & Batista, 2024), evidenciando uma cultura que ainda limita e desvaloriza formas diversas de liderança.

Liderança Colaborativa e Empática

A maior parte das entrevistadas descreveu estilos de liderança que priorizam o diálogo, a cooperação e o desenvolvimento coletivo. Conforme afirma “Margarida”, sua prática inclui “ouvir sempre todas as partes” e manter uma relação “amigável” com a equipe. Já “Lírio” relata que costuma “compartilhar responsabilidades”, promovendo decisões em conjunto com os colaboradores. Esses discursos evidenciam que a liderança exercida pelas entrevistadas não se fundamenta em autoridade e rigidez, mas em uma atuação participativa e relacional.

Esse resultado está alinhado com pesquisas recentes que apontam que mulheres líderes tendem a incentivar a cooperação e o desenvolvimento das pessoas nas organizações (Lima & Cruz, 2024; Machado & Negreiros, 2024). Para Bell Hooks (2020), liderar com empatia e valorizando as relações é uma forma de romper com modelos autoritários e excludentes. Assim, o estilo de liderança das entrevistadas não apenas questiona práticas tradicionais influenciadas pela cultura masculina, mas também cria novas formas de gestão, baseadas no diálogo, na inclusão e no fortalecimento coletivo das equipes.

Interseccionalidade e Representatividade

As entrevistas também revelaram desigualdades que afetam de maneira diferenciada determinados grupos de mulheres. Uma das participantes, identificada como “Hibisco”, destacou que mulheres negras, periféricas e LGBTQIA+ enfrentam barreiras ainda maiores para ingressar e permanecer em cargos de liderança. Já “Orquídea”, mãe de uma criança de dois anos, relatou que a maternidade intensifica a cobrança profissional, exigindo esforço emocional e físico superior ao de colegas sem filhos.

Esses relatos refletem o que a teoria da interseccionalidade evidencia: experiências de opressão não são uniformes, mas atravessadas por múltiplos marcadores sociais, como raça, classe, gênero, maternidade e sexualidade (Crenshaw, 1989; Hooks, 2020). Desse modo, além de superar barreiras de gênero, algumas mulheres precisam

enfrentar camadas adicionais de desigualdade, reforçando a urgência de políticas organizacionais que contemplem equidade com foco na diversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em diferentes setores organizacionais. A partir de uma abordagem qualitativa, natureza aplicada, caráter descritivo e análise temática, foi possível interpretar discursos, percepções e experiências de oito líderes, revelando como suas trajetórias são atravessadas por desigualdades estruturais, estereótipos de gênero e múltiplos marcadores sociais.

Os resultados mostraram que o acesso feminino à liderança ainda depende de elevado nível de qualificação, reforçando que a ascensão profissional não ocorre apenas por mérito, mas pela necessidade de superar barreiras históricas vinculadas à divisão sexual do trabalho e à desvalorização de competências femininas. Apesar de apresentarem ampla experiência profissional, as entrevistadas relataram a necessidade constante de provar sua capacidade, enfrentar questionamentos sobre autoridade e lidar com resistências associadas ao padrão de liderança masculinizado, confirmando os conceitos de “teto de vidro” e “labirinto de vidro”.

Outro ponto importante identificado foi a presença de estilos de liderança que valorizam cooperação, diálogo e empatia. As práticas mencionadas pelas entrevistadas vão ao encontro de pesquisas que mostram como a atuação feminina contribui para ambientes mais colaborativos e favoráveis à inovação. Além disso, ao adotarem modelos de gestão focados nas relações, essas líderes rompem com perspectivas patriarcais de comando e propõem formas de liderança baseadas no fortalecimento do coletivo, em sintonia com a ética do cuidado.

As narrativas também mostraram que esses desafios não atingem todas as mulheres da mesma forma. Questões como raça, classe social, maternidade e diversidade sexual ampliam as barreiras e geram desigualdades específicas, indicando que a equidade de gênero só avança quando vem acompanhada de uma perspectiva interseccional. Nesse sentido, políticas organizacionais que tratam as mulheres como se fossem um grupo único acabam ignorando essas diferenças e reforçando práticas excludentes.

Assim, compreender e enfrentar as desigualdades exige mais do que reconhecer as contribuições da liderança feminina: implica transformar as estruturas que sustentam essas desigualdades no ambiente corporativo. A superação dessas barreiras depende de ações institucionais efetivas, como programas de mentoria, iniciativas de desenvolvimento de lideranças femininas, flexibilização de jornada e mecanismos formais para combater preconceitos e microagressões.

Por fim, esta pesquisa contribui para o debate acadêmico e organizacional ao evidenciar que fortalecer a liderança feminina não é apenas uma prática de inclusão

social, mas uma estratégia ética e inovadora para a construção de ambientes corporativos mais diversos, eficientes e comprometidos com a justiça de gênero.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, Cláudia R. de. Entre a percepção e a realidade: Glass ceiling na elite administrativa em Portugal. **Revista de Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 1107-1126, set./dez. 2017.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: mercado de trabalho e gênero**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

CARVALHO, M.; BATISTA, F. A inclusão de mulheres negras em cargos de liderança: desafios interseccionais. **Revista Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 2, p. 89–105, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

COSTA, A.; PEREIRA, M. Mulheres na gestão corporativa: avanços e desafios. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 3, p. 55–72, 2023.

COSTA, I. et al. Microagressões e ambiente de trabalho: perspectivas para gestão inclusiva. **Revista de Psicologia Social do Trabalho**, v. 2, n. 4, p. 45–59, 2024.

CRENSHAW, K. **A interseccionalidade na prática**. São Paulo: Sueli Carneiro, 2020.

FERREIRA, D.; TAVARES, L. Barreiras de gênero na liderança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 1, p. 10–29, 2023.

FRAGA, V.; OLIVEIRA, A. Mulheres, liderança e desigualdades: reflexões contemporâneas. **Revista de Estudos Feministas**, v. 30, n. 1, p. 244–263, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A. Liderança feminina e inovação organizacional. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 4, n. 1, p. 77–95, 2024.

GONZÁLEZ, C. Mulheres na gestão: perspectivas emergentes em ambientes corporativos. **Revista Ibero-Americana de Negócios**, v. 3, n. 2, p. 54–70, 2025.

HOOKS, B. O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2020.

INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO. **Dossiê: assédio e violência contra mulheres no trabalho**. São Paulo, 2023.

LIMA, R.; CRUZ, S. Cooperação e liderança feminina nas organizações. **Revista de Administração e Sociedade**, v. 5, n. 3, p. 120–138, 2024.

LIMA, S.; FARIAS, J. Liderança inclusiva e relações de poder. **Revista Estudos de Gestão**, v. 2, n. 4, p. 61–81, 2024.

MACHADO, E.; NEGREIROS, L. Liderança feminina e equidade nas empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 88–102, 2024.

MACHADO, S.; NASCIMENTO, P. Diversidade e gestão participativa nas organizações. **Revista Brasileira de Estudos do Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 53–71, 2023.

MARQUES, T.; SILVA, J. Mulheres e cultura organizacional. **Revista Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 21–37, 2022.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

OLIVEIRA, J.; FERREIRA, S. Ética do cuidado e gestão de pessoas. **Revista de Psicologia e Trabalho**, v. 19, n. 2, p. 33–48, 2024.

OLIVEIRA, L.; MARTINS, P. Mulheres e liderança no Brasil: desigualdades persistentes. **Revista de Administração Brasileira**, v. 8, n. 1, p. 100–119, 2023.

PEREIRA, R.; COSTA, M. Liderança feminina e participação política nas empresas. **Revista de Gestão e Direitos**, v. 3, n. 1, p. 66–84, 2020.

PEREIRA, S.; COSTA, A. Interseccionalidade e desigualdades no mundo corporativo. **Revista de Direitos Sociais**, v. 5, n. 1, p. 40–61, 2022.

RIBEIRO, D. **O que é lugar de fala?** 1. ed. São Paulo: Letramento; Justificando, 2020.

RIBEIRO, D.; SANTOS, J. Mulheres negras e corporativismo no Brasil. **Revista Brasileira de Direitos e Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 91–108, 2024.

ROCHA, G.; ALMEIDA, F. Mulheres e poder: disputas e resistências no mercado de trabalho. **Revista Sociedade e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 45–64, 2021.

SANTOS, P.; ALMEIDA, H. Mulheres e hierarquias organizacionais. **Revista Estudos de Administração**, v. 11, n. 1, p. 18–34, 2023.

SANTOS, T.; NOGUEIRA, L. O impacto das microagressões no ambiente corporativo. **Revista de Psicologia Social**, v. 13, n. 1, p. 26–44, 2024.

SANTOS, V.; OLIVEIRA, J. Desigualdade de gênero e trabalho informal no Brasil. **Revista de Economia Social**, v. 6, n. 5, p. 182–199, 2022.

SOUZA, M. Liderança feminina e desigualdades profissionais. **Revista de Desenvolvimento Humano**, v. 9, n. 3, p. 33–50, 2020.

SOUZA, P.; BATISTA, A. Cultura patriarcal nas organizações contemporâneas. **Revista Estudos Sociais**, v. 17, n. 3, p. 230–248, 2024.

VASCONCELOS, F.; MOREIRA, L. Mulheres negras e carreira corporativa. **Revista de Estudos de Gênero**, v. 15, n. 2, p. 11–29, 2023.

WOMEN IN BUSINESS REPORT. **International Report on Women Leadership**. Grant Thornton Institute, 2023.

