INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
***CAMPUS* RIBEIRÃO DAS NEVES**
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Rayane Rakne Araújo de Souza

GESTÃO EMPRESARIAL: liderança feminina e seus desafios no ambiente corporativo

Ribeirão das Neves
2025

Rayane Rakne Araújo de Souza

GESTÃO EMPRESARIAL: liderança feminina e seus desafios no ambiente corporativo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: Dra. Maria das Graças de Oliveira.

Ribeirão das Neves

S729g Souza, Rayane Rakne Araújo de.

Gestão empresarial [manuscrito] : liderança feminina e seus desafios no ambiente corporativo / Rayane Rakne Araújo de Souza. – 2025.

30 f. : il.

Orientadora: Maria das Graças de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2025.

1. Liderança em mulheres. 2. Discriminação de sexo contra as mulheres. 3. Mercado de trabalho. 4. Diversidade no ambiente de trabalho. I. Oliveira, Maria das Graças de. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

CDU 005.58

Catalogação: Aline M. Sima - CRB-6/2645

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS
Campus Ribeirão das Neves
Seção de Assuntos Institucionais
R. Vera Lúcia de Oliveira Andrade, 800 - Bairro Vila Esplanada - CEP 33858-480 - Ribeirão das Neves - MG
3136272304 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DO TCC

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao quinto dia do mês de dezembro do ano de 2025, às 18h00 iniciou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado "**GESTÃO EMPRESARIAL: liderança feminina e seus desafios no ambiente corporativo**", desenvolvido pela discente do Curso de Bacharelado em Administração, **Rayane Rakne Araújo de Souza**, tendo como orientadora a Professora Dr.ª Maria das Graças de Oliveira. O início dos trabalhos se deu com a apresentação da Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros: Dr.ª Maria das Graças de Oliveira — Orientadora; Dr. Paulo Aparecido Tomaz e a Ma. Vânia Dutra Amorim Cerbino. A discente iniciou sua apresentação expondo seu trabalho durante 20 minutos, a que se seguiu a arguição da banca. Os membros da banca apresentaram seus questionamentos e sugestões, que foram respondidos pela discente. Esta, por sua vez, deve considerar os apontamentos feitos pelos avaliadores, efetuando as modificações sugeridas. A seguir, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença da discente e do público, para fazer a avaliação final do trabalho apresentado. Em conclusão, a Banca Examinadora deliberou que o Trabalho de Conclusão de Curso foi:

(x) Aprovado

( ) Aprovado com ressalvas*

( ) Reprovado

*O não cumprimento das exigências pela discente no prazo estabelecido implicará na sua reprovação.

A nota atribuída ao TCC foi de 90,0 (noventa) pontos . Eu, Maria das Graças de Oliveira, Presidente da Banca Examinadora, lavrei a presente ata que será assinada por mim e pelos demais membros da Banca.

Prof.ª Dr.ª Maria das Graças de Oliveira— IFMG Campus Ribeirão das Neves — Orientadora.

Prof. Dr. Paulo Aparecido Tomaz — IFMG Campus Ribeirão das Neves.

Ma. Vânia Dutra Amorim Cerbino — IFMG Campus Ribeirão das Neves.

Ribeirão das Neves, 05 de dezembro de 2025.

Documento assinado eletronicamente por **Maria das Gracas Oliveira**, **Diretor(a) Geral - Campus Ribeirão das Neves**, em 08/12/2025, às 18:50, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Vania Dutra Amorim Cerbino**, **Assistente de Aluno**, em 08/12/2025, às 19:39, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Documento assinado eletronicamente por **Paulo Aparecido Tomaz**, **Professor**, em 16/12/2025, às 14:45, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

A autenticidade do documento pode ser conferida no site https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs informando o código verificador **2549522** e o código CRC **B8316878**.

23713.000896/2025-52 2375459v1

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 5

2. METODOLOGIA 7

3. FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA 8

3.1 Histórico da mulher no mercado de trabalho 8

3.2 Evolução dos direitos femininos 9

3.3 Conceitos de liderança 10

3.4 Liderança feminina 11

3.5 Estereótipos femininos 13

3.6 Discriminação de gênero 14

4. APRESENTAÇÃO DE DADOS 22

5. CONSIDERAÇÕES 24

REFERÊNCIAS 25

GESTÃO EMPRESARIAL: liderança feminina e seus desafios no ambiente corporativo

Rayane Rakne Araújo de Souza
Orientador(a): Dra. Maria das Graças de Oliveira.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no ambiente corporativo. Para isso, adotou-se uma metodologia qualitativa, com base em entrevistas previamente realizadas por instituições reconhecidas pelo estudo de gênero, as quais foram organizadas, transcritas, codificadas e interpretadas segundo procedimentos de análise temática. Os resultados evidenciaram que as mulheres ainda enfrentam obstáculos como o "teto de vidro", a necessidade de provar constantemente sua competência, a dupla jornada e a desvalorização de seus estilos de liderança. Por outro lado, observou-se que características atribuídas à liderança feminina como empatia, cooperação e comunicação aberta, contribuem para ambientes organizacionais mais inovadores, inclusivos e colaborativos. Conclui-se que promover a liderança feminina é essencial não apenas para reduzir desigualdades, mas também para fortalecer o desempenho corporativo e ampliar a diversidade dentro das organizações.

Palavras-chave: Liderança feminina. Desigualdade de gênero. Mercado de trabalho. Empoderamento.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the main challenges faced by women in leadership positions in the corporate environment. To this end, a qualitative methodology was adopted, based on interviews previously conducted by institutions recognized for gender studies, which were organized, transcribed, coded, and interpreted according to thematic analysis procedures. The results showed that women still face obstacles such as the "glass ceiling," the need to constantly prove their competence, the double burden of work and family, and the devaluation of their leadership styles. On the other hand, it was observed that characteristics attributed to female leadership, such as empathy, cooperation, and open communication, contribute to more innovative, inclusive, and collaborative organizational environments. It is concluded that promoting female leadership is essential not only to reduce inequalities but also to strengthen corporate performance and increase diversity within organizations.

Keywords: Female leadership. Gender inequality. Labor market. Empowerment.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das civilizações, as mulheres foram vistas como responsáveis pelas atividades domésticas e reprodutivas, sendo historicamente excluídas das esferas públicas e de decisão. Com a Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII, esse cenário começou a se modificar, ainda que de forma desigual: mulheres e crianças passaram a atuar nas fábricas sob condições precárias, recebendo salários inferiores aos dos homens, o que as consolidou como uma fonte de mão de obra barata (SILVA *et al.,* 2022).

Durante as Guerras Mundiais do século XX, especialmente a Segunda Guerra, a ausência de homens nas indústrias e na agricultura impulsionou a inserção das mulheres no mercado de trabalho formal, o que resultou em importantes avanços sociais, como o direito ao voto conquistado no Brasil em 1934. Além disso, a luta feminina por igualdade culminou na criação do Dia Internacional da Mulher, celebrado em 8 de março, que simboliza a resistência e a busca contínua por equidade de gênero (SOARES, 2023).

Atualmente, observa-se um crescimento da presença feminina em diversos setores profissionais. Segundo dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) em 2024 o saldo de empregos com carteira assinada foi maior entre as mulheres, com 898.680 vagas criadas, contra 794.933 vagas para os homens, representando um aumento de 45,2% nas contratações femininas em comparação com 2023. Apesar disso, a participação feminina total no mercado de trabalho ainda é inferior à dos homens, e as desigualdades persistem em cargos de liderança.

De acordo com o relatório "*State of Women in Leadership*", desenvolvido pela plataforma LinkedIn, apenas 32% das posições de gerência no Brasil eram ocupadas por mulheres em 2024, colocando o país na 29ª posição entre 74 países monitorados (Linkedin, 2024). Essa diferença é especialmente notável nos setores de tecnologia e serviços financeiros, onde as barreiras estruturais e culturais são mais evidentes (SANTOS e CARNEIRO, 2025).

Mesmo diante de tais desafios, mulheres demonstram estilos de liderança eficazes, geralmente mais colaborativos e participativos, que favorecem o engajamento e a inclusão dentro das organizações (GUSTMANN *et al.,* 2022). Contudo, muitas líderes ainda enfrentam o chamado "teto de vidro", expressão que representa os limites invisíveis impostos ao avanço profissional feminino, associados a preconceitos, estereótipos de gênero e desigualdade salarial (RIGO, 2024).

Diante desse contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança no ambiente corporativo?. O objetivo geral consiste em analisar os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no ambiente corporativo. Para isso, estabelecem-se como objetivos específicos: identificar os principais obstáculos que dificultam a ascensão de mulheres a cargos de liderança, avaliar como o estilo de liderança feminina influencia o desempenho organizacional, investigar políticas e estratégias que possam incentivar a equidade de gênero no mercado de trabalho.

Além de ser um tema relevante do ponto de vista social, o debate sobre liderança feminina também se justifica por seus impactos dentro das organizações. Estudos indicam que equipes que promovem a diversidade, com a presença de mulheres em posições estratégicas, tendem a apresentar melhor desempenho. Entretanto, essas contribuições ainda são limitadas por barreiras culturais e estruturais que precisam ser identificadas e superadas. Assim, este trabalho é relevante não apenas para o campo da administração, mas também para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Ao investigar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, os estilos de liderança que desenvolvem e as estratégias corporativas que favorecem a equidade, busca-se contribuir para o fortalecimento da representatividade feminina no mercado de trabalho e para o avanço do debate acadêmico acerca dessa temática.

2. METODOLOGIA

A metodologia qualitativa, que envolve análise de conteúdo e interpretação dos dados para identificar temas, padrões e experiências, foi a utilizada neste trabalho. Técnicas como análise de texto ou análise temática puderam ser usadas para organizar e compreender a riqueza das narrativas, permitindo explorar a fundo a trajetória, os desafios e as estratégias de sucesso das profissionais escolhidas para o estudo. Realizou-se assim um estudo exploratório qualitativo.

De forma a identificar as fases do processo de transição para uma posição de liderança e a sua vivência recolheu-se informação junto de cinco participantes, selecionadas de forma intencional. A sua idade varia entre os 40-45 anos, os critérios de inclusão estabelecidos foram a identificação com o género feminino, a pertença à geração *Millenial* e terem assumido uma posição de liderança no período de seis a 12 meses. Desta forma, conseguiu-se aceder à perspectiva de mulheres em distintos contextos (i.e., em processo de transição e fora do mercado de trabalho), o que permite uma leitura mais complexa do fenômeno estudado.

Os dados foram recolhidos utilizando entrevistas já realizadas por instituições e órgãos respeitados e conhecidos por estudos de gêneros. Pode-se verificar que o roteiro que guiou as entrevistas escolhidas como base para esse estudo foi elaborado de modo a que as participantes explorassem livremente o tema, sem que existisse indução da resposta (Flick, 2005).

Os passos utilizados para a metodologia qualitativa do trabalho foram: A) Organização dos Dados: Transcreveu-se as entrevistas realizadas pelos órgãos na íntegra para facilitar a

análise; B) Leitura Aprofundada: Leu-se atentamente o material para familiarizar-se com os relatos. C) Codificação: Identificou-se e atribui-se códigos a trechos relevantes das transcrições, focando em palavras-chave e expressões que emergem das experiências das lideranças. D) Categorização: Agrupou os códigos em categorias temáticas que representam os principais assuntos discutidos (ex: desafios enfrentados, estratégias de carreira, apoio de redes). E) Análise Interpretativa: Analisou-se as categorias para identificar relações, semelhanças, diferenças e padrões nas experiências e trajetórias das mulheres entrevistadas escolhidas. F) Elaboração de Conclusões: Sintetizou-se os itens encontrados nas entrevistas, construindo uma interpretação baseada nos dados e nos objetivos da pesquisa, buscando identificar conhecimentos que possam inspirar outras mulheres e enriquecer a literatura sobre liderança feminina.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Histórico da mulher no mercado de trabalho

A inserção da mulher no mercado de trabalho representa um dos avanços mais significativos do século XX, mas ainda é marcada por desafios persistentes relacionados à desigualdade salarial, à segregação ocupacional e aos estereótipos de gênero que limitam suas oportunidades profissionais (Silva *et al.,* 2022). Estudos recentes apontam que, embora as mulheres tenham alcançado níveis educacionais mais elevados do que os homens em muitos países, essa conquista não se traduz proporcionalmente em cargos de liderança ou remuneração equivalente (Confederação Nacional da Indústria, 2023).

No contexto brasileiro, o mercado de trabalho reflete uma estrutura ainda marcada por desigualdades históricas. Segundo Baltar e Omizzolo (2020) as mulheres representam cerca de 45% da força de trabalho formal, mas ocupam apenas 37% dos cargos de gestão. Essa disparidade é atribuída não apenas à discriminação direta, mas também a fatores culturais que perpetuam o papel tradicional da mulher como principal responsável pelas tarefas domésticas e pelo cuidado familiar. Esse fenômeno, conhecido como “dupla jornada”, limita as possibilidades de ascensão profissional e afeta o bem-estar físico e mental das trabalhadoras.

Outro desafio relevante é a persistência dos estereótipos de gênero, que influenciam tanto as decisões de contratação quanto as oportunidades de promoção dentro das empresas. De acordo com Medeiros e Campos (2020), mulheres tendem a ser sub-representadas em áreas consideradas “masculinas”, como engenharia, tecnologia e finanças, enquanto são

maioria em profissões associadas ao cuidado, como educação e saúde. Essa divisão reforça as desigualdades salariais e reduz a diversidade nas posições de liderança.

Além disso, o teto de vidro, uma barreira invisível que impede a ascensão das mulheres aos cargos mais altos, permanece uma realidade nas corporações. A literatura indica que muitas mulheres que alcançam esses postos enfrentam resistência velada, isolamento e pressão para se adequarem a padrões de comportamento masculinos (ALVES e BERGAMO, 2025).

3.2 Evolução dos direitos femininos

A partir do século XIX, com o surgimento dos primeiros movimentos feministas, especialmente na Europa e Estados Unidos, iniciou as reivindicações por igualdade civil educacional e política (BEAUVOIR, 1949). No Brasil, os direitos femininos sofreram avanços de forma gradual. O direito ao voto feminino conquistado em 1932 representou um marco importante na luta das mulheres por equidade, entretanto o reconhecimento dos direitos formais não extinguiu desigualdades práticas inclusive no ambiente de trabalho. Durante as décadas de 1970 e 1980 os movimentos feministas brasileiros se fortaleceram e passaram a articular pautas ligadas à violência de gênero, saúde da mulher e equidade no mercado de trabalho.

De acordo com Soares (1996), a inserção da igualdade de gênero na constituição federal de 1988 foi um avanço legislativo para as mulheres, entretanto ainda persiste os desafios para efetivação desses direitos. Cabe também ressaltar que nos anos 2000 novas leis foram promulgadas em resposta às demandas históricas do feminismo como a Lei Maria da Penha (2006) que busca combater a violência doméstica e familiar. Apesar de muitos avanços, as desigualdades ainda persistem uma vez que mulheres continuam recebendo salários menores do que os homens, mesmo desempenhando as mesmas funções, além disso enfrentam dificuldades para ascender a cargos de liderança bem como sofrem com a dupla jornada de trabalho.

Para Saffioti (2004) a desigualdade salarial entre homens e mulheres persiste mesmo quando as mulheres possuem alto grau de escolaridade e ocupam cargos valorizados isso evidencia a persistencia da discriminação de generos no ambiente de trabalho. De acordo com Schlickmann e Pizarro(2013) ao longo do tempo as mulheres conseguiram vencer barreiras impostas pela sociedade que as imcubiam apenas como chefe do lar e ocupar espaços distintos na sociedade, a partir da década de 70 foi possível perceber a inserção de mulheres em vários espaços incluindo na política. Com a consolidação de diversas políticas públicas de equidade

de gênero surgem novas vertentes femininas no mundo do trabalho, como a valorização da liderança feminina e a busca por ambientes corporativos mais inclusivos. Segundo Machado (2010) a valorização da mulher no trabalho depende do reconhecimento de suas competências e da superação de barreiras simbólicas e institucionais que historicamente limitaram sua atuação profissional.

3.3 Conceitos de liderança

De acordo com Maximiano (2017) o conceito de liderança refere-se ao processo de influenciar pessoas para que elas contribuam voluntariamente para o alcance de objetivos específicos utilizando a comunicação como uma das principais ferramentas. Ou seja, o líder não depende apenas da sua autoridade formal que lhe foi atribuída, mas também de habilidades para conquistar a confiança, respeito e admiração de seus liderados. O sistema de "manda e obedece" nem sempre é o mais eficaz dentro de uma organização quando se busca engajamento e produtividade dos demais funcionários.

O líder precisa inspirar e não somente ditar regras que precisam ser obedecidas. Mazzetti e Schaufeli (2022) enfatiza que a liderança é um processo dinâmico e de relações, em que o líder deve exercer influência sobre o grupo para alcançar suas metas em comum. A capacidade de liderar provém de vários aspectos, não cabendo apenas a pessoa ditar regras que precisam ser obedecidas mas conseguir engajar sua equipe em prol de um objetivo.

O modelo de Kotter (1999) destaca a importância da liderança ativa e do engajamento emocional. Vale também ressaltar, a distinção entre líder e chefe muita ainda consideram a mesma coisa, mas na realidade o líder e o chefe têm papéis distintos dentro de uma organização. Leite *et al.* (2013) propõe uma diferença profunda entre gestores e líderes em que gestores operam dentro de estruturas formais e processos, enquanto o líder traz personalidade, imaginação e foco transformacional aos grupos. Mcgregor (1960) também evidencia essa distinção na sua teoria X e Y, segundo ele o chefe controla e o líder inspira e desenvolve. Segundo sua teoria, o chefe adota uma postura autoritária pautada no controle e na imposição de regras em que a autoridade formal é usada para garantir que os subordinados cumpram suas respectivas tarefas sem questionamentos. Sendo assim, o que prevalece é uma supervisão rígida sobre os trabalhadores. Já o Líder, de acordo com McGregor (1960) consegue influenciar seus liderados por meio da inspiração e motivação, fomentando um ambiente de confiança, autonomia e colaboração. O líder busca engajar sempre está em busca do engajamento da sua equipe, valorizando o desenvolvimento pessoal bem como o profissional, aspecto alinhado com a teoria Y, que constata que os membros de uma equipe

são proativos e buscam realização no trabalho. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo destacando as principais diferenças entre chefe e líder:

Quadro 1: Diferença entre líder e chefe

Aspecto	**Chefe**	**Líder**
Estilo de comando	Autoritário, centraliza decisões	Inspirador, compartilha decisões
Foco Principal	Controle, regras e resultados imediatos	Desenvolvimento da equipe e motivação
Relação com a equipe	Distante, hierárquica	Próxima, colaborativa e de confiança
Comunicação	Unidirecional, do chefe para o subordinado	Bidirecional, aberta ao diálogo e feedback
Motivação da equipe	Baseada na obediência e pressão	Baseada em inspiração, reconhecimento e engajamento
Abordagem de conflitos	Confronto direto ou imposição	Mediação, negociação e busca de consenso
Visão do trabalho	Cumprimento de tarefas	Desenvolvimento e aproveitamento do potencial dos colaboradores

Fonte: Adaptado McGregor (1960)

3.4 Liderança feminina

No que se refere à liderança feminina é possível perceber que mesmo com desafios específicos impostos pelas estruturas sociais as mulheres tendem a exercer uma liderança mais colaborativa. De acordo com Fleury (2013) a liderança feminina é pautada por organização, cooperação, flexibilidade e visão sistêmica. Assim, as mulheres conseguem atuar com eficiência e mais adaptabilidade, assim adotando uma visão holística levando em conta não só aspectos profissionais, mas também pessoais dos membros da equipe, promovendo assim um ambiente mais empático e acolhedor.

Uma das características que mais se destacam na liderança feminina é o foco no desenvolvimento humano. Em vez de adotarem uma postura exclusivamente autoritária e

voltada para resultados, muitas líderes optam por um modelo de gestão focado na capacitação das suas equipes bem como no fortalecimento de vínculos profissionais e na promoção de lideranças horizontais (FLEURY, 2013).

De acordo com Ely e Kolb (2010) mulheres em cargos de liderança tendem a valorizar relações pautadas na confiança e buscam criar ambientes de trabalho baseados no respeito mútuo e no diálogo. Essa postura favorece o crescimento coletivo e a formação de uma cultura organizacional mais participativa. Além disso, esse tipo de liderança favorece processos de *feedback*, promovendo autoconfiança e autonomia dos respectivos membros da equipe. Desse modo, organizações lideradas por mulheres tendem a registrar maior engajamento e retenção de talentos dado que estilos de liderança extremamente autoritários muitas vezes desestimulam os membros da equipe a se manterem nas organizações em longo prazo.

Loden (1985) em sua obra trouxe uma abordagem inovadora ao debater sobre as principais distinções entre os estilos de liderança tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres. Para autora é possível identificar diferenças no estilo de liderança adotado por mulheres em detrimento dos homens, além disso, é debatido que o modo de liderar feminino muitas vezes pode ser até mais adequado para as organizações do que o adotado pelos homens. A liderança feminina tende a se basear na cooperação e na comunicação aberta, enquanto a liderança masculina sempre foi marcada pela hierarquização privilegiando a autoridade, o controle centralizado e a competição. Vale ressaltar que essa distinção não quer dizer que as mulheres não são capazes de exercer autoridade, mas que, culturalmente e socialmente, elas desenvolveram competências voltadas à prática de empatia e inclusão.

Loden (1985) enfatiza que esse perfil de liderança é altamente útil em contextos que demandam inovação e alto nível de engajamento das equipes. Sendo assim, para ilustrar de forma clara as diferenças destacadas pela autora entre o estilo feminino e o modelo masculino tradicional de liderar, apresenta-se o quadro comparativo a seguir:

Quadro 2: Estilo feminino e masculino de liderança

Aspecto	**Liderança Feminina**	**Liderança Masculina (modelo tradicional)**
Estilo de comunicação	Aberta, empática e bidirecional, com valorização da escuta ativa	Direta, assertiva e unidirecional, com foco em transmitir ordens
Tomada de decisão	Participativa, envolvendo a equipe no processo	Centralizada no líder, com pouca consulta ao grupo

Foco principal	Relacionamentos, coesão e bem-estar do time	Resultados, metas e desempenho individual
Clima organizacional	Busca harmonia e integração entre os membros	Mantém distanciamento formal e hierárquico
Forma de motivar	Reconhecimento, apoio e valorização das contribuições	Competição, pressão e cobrança de resultados
Visão de futuro	Sustentável, com preocupação de longo prazo	Imediatista, orientada a resultados rápidos
Relação com a equipe	Líder como facilitadora e mentora	Líder como autoridade e controlador
Abordagem em conflitos	Mediação e busca de consenso	Confronto direto e decisões unilaterais

Fonte: Adaptado de Loden (1985)

Desse modo, entende-se que o modelo de liderança para as mulheres valorizam habilidades que favorecem a inclusão, a motivação e a cooperação, elementos cada vez mais demandados nas organizações da atualidade.

3.5 Estereótipos femininos

Estereótipos de gênero são ideias, crenças ou expectativas que foram culturalmente construídas associando características, papéis, comportamentos e atributos específicos a homens e mulheres de forma rígida e generalizada. Essas crenças ao longo do tempo se tornaram normas sociais que ditam o que cada um pode ou não fazer, reforçando desigualdades e discriminações. Esses estereótipos influenciam oportunidades profissionais, formas de liderança e comportamento social, perpetuando desigualdades estruturais entre homens e mulheres (PIRES E FONSECA, 2016).

Segundo Beauvoir (1949) a identidade feminina é historicamente estruturada a partir de papéis sociais atribuídos pela sociedade, e não de uma essência natural. Butler (1990) complementa essa ideia ao afirmar que o gênero é performativo, ou seja, resultado da repetição de condutas e normas sociais que consolidam estereótipos ao longo do tempo. Eagly e Karau (2002) demonstram que esses estereótipos influenciam diretamente a percepção sobre liderança, dificultando a ascensão de mulheres a cargos de comando. Heilman (2001) evidencia ainda que tais estereótipos perpetuam desigualdades ao afetar a avaliação e o reconhecimento profissional das mulheres.

Os estereótipos que giram em torno da mulher colocam as num lugar de fragilidade considerando que elas são passivas e dependentes e na maioria das vezes associando-as ao trabalho doméstico e do lar. Enquanto isso os homens são vistos como o chefe, aquele que nasceu para comandar e tomar decisões o homem tende a ser corajoso e busca sempre tomar as rédeas das situações. Desde a infância as meninas são ensinadas a brincar de boneca, "casinha", cozinhar enquanto os meninos aprendem a brincar com carros e super heróis (PIRES E FONSECA, 2016).

Vale também ressaltar que a religião ao longo da história tem corroborado para consolidar normas que reforçam os estereótipos de gênero uma vez que ela busca definir papéis específicos para homens e mulheres dentro da sociedade. Muitos textos sagrados e tradições religiosas ditam regras sobre comportamento, responabilidades familiares e hierarquias sociais, gerando padrões de conduta diferentes para cada sexo. Segundo Woodhead (2010) essas normas religiosas tendem a valorizar traços tradicionalmente associados à masculinidade, como autoridade e liderança, enquanto associam a feminilidade a virtudes como submissão, cuidado e obediência.

Isso influencia a percepção social sobre o que é "apropriado" para homens e mulheres, legitimando a desigualdade de gênero. Ademais, práticas religiosas tendem a reforçar divisão de tarefas e responsabilidades evidenciando que a mulher fique responsável pelos cuidados da família e do lar, enquanto os homens ocupam posições de poder e decisão fora de casa (Beckwith, 2014). Ao normalizar essas diferenças, a religião contribui para a manutenção de estereótipos que limitam oportunidades, reforçam hierarquias e moldam comportamentos individuais e coletivos de acordo com o gênero.

3.6 Discriminação de gênero

A participação feminina nas organizações são resultados de lutas históricas que trouxeram avanços significativos para as mulheres, hoje em dia é possível encontrar mulheres exercendo cargos importantes até mesmo na política, cenário que era praticamente impossível de ser pensado em décadas anteriores. Entretanto, ainda sim as mulheres enfrentam diversas dificuldades em relação a distinção salarial, maternidade, dupla jornada de trabalho e a ascensão a cargos de chefia (PRONI E PRONI, 2018).

O preconceito de gênero, manifestado pelo fenômeno conhecido como "teto de vidro", contribui para a manutenção dessa desigualdade. Esse termo descreve a barreira invisível que dificulta o acesso das mulheres aos cargos de liderança e às posições mais elevadas nas

organizações. De acordo com Kanan (2010, p. 246), “atos discriminatórios ou sexistas costumam ser velados, encobertos, escondidos e regados nas entrelinhas do que as pessoas fazem e falam”.

Em muitos casos as empresas preferem omitir a existência desse tipo de comportamento dentro do ambiente do trabalho do que admitir e tratar o problema, as mulheres no seu dia a dia ainda enfrentam piadas, ofensas e brincadeiras preconceituosas que muitas vezes passa despercebida pelos chefes dos RHs, por exemplo. De acordo com Loden (1985) o estilo de liderança masculino era visto dentro das empresas como o padrão, enquanto o feminino era associado a fragilidade e com pouco reconhecimento, a tabela 3 mostra como, segundo Loden (1985), eram percebidas as diferenças entre a liderança masculina e feminina nas empresas.

Quadro 3: Percepções das diferenças entre a liderança masculina e feminina nas empresas.

Aspectos	**Liderança Masculina (percepção)**	**Liderança Feminina (percepção)**
Legitimidade	Vista como natural e adequada ao ambiente corporativo	Considerada menos legítima e frequentemente questionada
Estilo	Autoritário, racional, competitivo, focado em resultados	Colaborativo, intuitivo, sensível e voltado para relacionamentos
Avaliação social	Reconhecida como padrão de sucesso	Muitas vezes desvalorizada, vista como “frágil” ou “inadequada”
Expectativas	Que o homem lidere com firmeza, objetividade e agressividade positiva	Que a mulher atue de forma cuidadosa, compreensiva e conciliadora
Reação ao comportamento firme	Aceito como sinal de força e liderança	Julgado como “mandona”, “fria” ou “masculinizada”
Barreiras	Maior facilidade de ascensão a cargos de poder	Enfrenta o “teto de vidro” e preconceitos de gênero

Fonte: Adaptado Loden (1985)

Finalmente, ressalte-se aqui, que as mulheres enfrentam barreiras "invisíveis" para ascender na carreira, o que resulta em menor remuneração e sub-representação no topo, especialmente

em cargos de alta gerência e diretoria. Até 2024, a proporção de mulheres em cargos de topos nas hierarquias das organizações tem evoluído, mas existem ainda muitas empresas sem nenhuma mulher nessas posições. A ascensão de mulheres à presidência muitas vezes ocorre por meio de trajetórias empreendedoras, e não pela via de carreira executiva tradicional.

4. APRESENTAÇÕES DE DADOS SECUNDÁRIOS OBTIDOS ATRAVÈS DE PESQUISAS JÀ REALIZADAS COM MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇAS

Para complementar a análise teórica acerca da discriminação de gênero e das barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, apresenta-se a seguir uma série de entrevistas com profissionais de destaque em diferentes áreas de atuação. Esses depoimentos ilustram de forma prática as experiências, desafios e estratégias adotadas por mulheres que conquistaram posições de liderança, oferecendo uma visão real e contemporânea sobre a presença feminina no ambiente corporativo. A partir dessas falas, busca-se compreender como os fatores discutidos na fundamentação teórica se manifestam na prática, reforçando a importância da equidade de gênero nas organizações.

Quadro 1 – Perguntas e respostas da entrevista com Michelle Uema sobre Liderança Feminina

Pergunta	Resposta
Pode nos contar um pouco sobre sua trajetória profissional até se tornar Diretora de Experiência do Cliente e Estratégia de Negócios?	Michelle relatou que sua trajetória começou inspirada pela mãe e influenciada pelas mudanças da infância. Aos 17 anos mudou-se para São Paulo, enfrentando dificuldades financeiras. Iniciou como freelancer na Editora Abril, estudou Relações Internacionais na FAAP, trabalhou na ONU, e depois passou por empresas como Whirlpool, Philips, Mondelez, Sanofi, DSM, Grupo NC Farma, Uber Eats e SpotOn, acumulando experiência em estratégia, operações e liderança.
Quais foram os maiores desafios que você enfrentou ao longo da sua carreira e como os superou?	Destacou desafios de negócios, como fusões (Medley-Sanofi), integração de 13 empresas no Grupo NC Farma e construção de uma operação do zero no México. Quanto à liderança feminina, enfrentou situações em que sua voz não era levada a sério, barreiras por ser jovem, mulher e nova na posição, sensação de isolamento, desconfiança por parte de colegas homens e necessidade de provar

	constantemente seu valor. Superou esses desafios com assertividade, perseverança, consistência nos resultados, empoderamento e construção de confiança junto à equipe.
Quais são as características essenciais de uma boa liderança feminina?	Visão estratégica, empatia e coragem. A visão estratégica permite guiar a equipe; a empatia fortalece a confiança e colaboração; a coragem possibilita tomar decisões difíceis e demonstrar vulnerabilidade. Adaptar-se à equipe e às situações é fundamental.
Qual a importância da diversidade de gênero nas posições de liderança?	A diversidade de gênero promove inovação e melhores decisões. É necessária inclusão real, com políticas práticas, suporte a mulheres em diferentes fases da carreira e mentoria. Empresas com diversidade obtêm melhores resultados e criam ambientes mais justos e produtivos.
Como foi a experiência de se mudar para o México e quais foram as principais diferenças culturais?	Mudar para o México exigiu adaptação cultural, paciência e compreensão da comunicação indireta e hierarquia. Construir uma equipe do zero e promover a cultura de experiência do cliente foram desafios que fortaleceram sua resiliência e habilidades de liderança.
Que conselhos você daria para mulheres que consideram uma carreira internacional?	Preparar-se bem, aprender a cultura local e o idioma, construir rede de apoio, manter mente aberta, enfrentar desafios com resiliência e aproveitar a experiência como oportunidade de crescimento pessoal e profissional.
Como você equilibra suas responsabilidades profissionais com a vida pessoal?	Pratica meditação, exercícios físicos, delega tarefas, estabelece limites claros, conta com apoio familiar e cria cultura de equilíbrio para a equipe. Reconhece que é um processo contínuo de ajustes e priorizações.
O que espera ver no futuro em termos de liderança feminina?	Crescimento da presença feminina na liderança, igualdade de oportunidades, políticas de apoio à maternidade, combate a preconceitos de gênero, mentorias, programas de desenvolvimento e auditorias de salário. Espera um ambiente inclusivo e igualitário globalmente
Que mensagem você deixaria para jovens mulheres que aspiram a posições de liderança?	Acreditem em si mesmas, construam redes de suporte, mantenham autenticidade, desenvolvam resiliência, empatia e autoconhecimento. Liderança feminina transforma vidas e cria impacto positivo.

Fonte: World Human Resources Knowledge (2024)

Quadro 2 – Entrevista com Dhafyni Mendes sobre liderança feminina

Pergunta	Resposta
Você criou a Todas Group durante a pandemia. Qual era sua trajetória profissional antes de criar a empresa? O que a motivou a fundar a Todas Group?	Trajetória voltada ao público feminino, mais de 15 anos em comunicação e treinamento de equipes femininas. A motivação vem da experiência de vida, observando o poder da colaboração entre mulheres e vivenciando a maternidade desde jovem.
Quais foram os principais desafios ao criar uma startup voltada para liderança feminina?	Explicar a importância da liderança feminina a investidores, enfrentando a ideia de que uma empresa voltada para mulheres não teria mercado, apesar de elas serem a maioria da população.
Quais são os maiores benefícios para uma empresa com mulheres em posições de liderança?	Aumento de lucratividade, bem-estar organizacional e inovação. Mulheres trazem habilidades complementares, sabedoria e compaixão, beneficiando toda a equipe e os resultados da companhia.
Como você enxerga a relação entre liderança feminina e crescimento econômico?	Mulheres em posições de liderança trazem inovação, novas perspectivas e habilidades complementares, resultando em maior lucratividade e riqueza de ideias para a empresa.
Por que quase não vemos a questão de gênero discutida por líderes políticos e empresas?	Falta de consciência sobre o impacto da questão de gênero, que afeta toda a sociedade, não apenas mulheres. Mulheres influenciam positivamente suas comunidades e famílias.
Como as empresas podem se tornar mais flexíveis e acolhedoras para mães sem perder competitividade?	Reconhecendo a maternidade como desenvolvimento de habilidades, adaptabilidade, liderança e criatividade. Aproveitando o potencial de mães no mercado de trabalho.
Como a Todas Group prepara mulheres para assumirem papéis de liderança?	Pesquisa de carreira de 40 líderes da América Latina, mapeamento de 16 habilidades essenciais, desenvolvimento dessas habilidades em diferentes estágios, e uso de assessment para identificar fortalezas e gaps individuais.
Qual conselho para mulheres que desejam cargos de liderança, mas enfrentam insegurança?	Descobrir suas fortalezas e focar no desenvolvimento delas, valorizando o que fazem bem, pedindo feedback sobre suas qualidades e usando isso para ultrapassar dificuldades.
No que você se considera muito boa e como descobriu sua aptidão?	Resolutividade e capacidade de gerar conexões. Descobriu observando resultados, lidando com múltiplas demandas desde jovem e percebendo onde possui facilidade que outros não têm, além de escutar e validar

	sua intuição.

Fonte: https://gente.globo.com/dhafyni-mendes-impulsiona-lideranca-feminina/ acesso em março2025

Quadro 3 – Entrevista com Janine Goulart, sócia de People Services da KPMG e líder do KNOW

Pergunta	**Resposta de Janine Goulart**
A pesquisa *Global Female Leaders Outlook* aponta avanços na equidade de gênero?	Sim. Houve aumento da presença de mulheres em cargos de liderança e diversificação de funções. No Brasil, 54% das líderes preparam outras mulheres para sucedê-las. Contudo, ainda há muito a ser feito para que a equidade seja consolidada.
Quais são os principais desafios das lideranças femininas no Brasil?	Jornadas múltiplas de trabalho, falta de reconhecimento, vieses inconscientes e microagressões. É preciso criar redes de apoio, políticas de diversidade, inclusão, capacitação, mentoria e retenção de talentos para alterar esse cenário.
Como a pesquisa retrata a carga de trabalho semanal das mulheres?	35% das brasileiras trabalham mais de 80 horas semanais, somando funções remuneradas e não remuneradas. Dessas, pelo menos 20 horas são dedicadas ao cuidado da casa, filhos e pais. Isso tem impactado a saúde física e mental: 69% se sentem sobrecarregadas.
Em relação à agenda ESG, quais são as percepções?	Há crescente preocupação com ESG em nível global. Líderes brasileiras enfatizam governança e aspectos sociais, enquanto globais focam mais em meio ambiente. Ambas reconhecem que ESG impacta desempenho financeiro e reputação.
Quais são suas expectativas sobre equidade de gênero no Brasil e no mundo?	São positivas, mas o tema ainda compete com outras pautas urgentes. É essencial priorizar a equidade por meio de políticas de mentoria, flexibilidade, retenção e capacitação. A participação dos homens é fundamental, assim como o combate aos vieses inconscientes. Janine destaca o desejo de que, no futuro, o Dia Internacional da Mulher não seja necessário, pois todos os dias pertencerão a todas as pessoas.

Fonte: https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/03/entrevista-janine-goulart.html acesso março 2025

Quadro 4 – Entrevista com Luiza Helena Trajano, presidente do Conselho do Magazine Luiza

Pergunta	**Resposta de Luiza Helena Trajano**
Quando começou a atuar no	Não. Sempre trabalhou com foco no trabalho, sem pensar em ser a

Magazine Luiza, já tinha a ambição de liderar grandes negócios?	maior ou concorrer. Inspira-se na frase de São Francisco de Assis: "Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e, de repente, você estará fazendo o impossível".
Qual a maior dificuldade das mulheres no mundo corporativo?	Apesar dos avanços, ainda há muito a conquistar. Empresas que não reconhecem o potencial das mulheres ficarão para trás.
Qual o saldo de 10 anos do Grupo Mulheres do Brasil?	Hoje são mais de 120 mil participantes em núcleos no Brasil e no mundo, atuando em causas como educação, violência contra a mulher, empreendedorismo e equidade política. Já influenciaram políticas públicas como a campanha Unidos Pela Vacina.
Como transformar crises em oportunidades?	Faz parte da cultura do Magazine Luiza, aprendida com sua tia fundadora. Crises exigem união, análise e soluções criativas. A pandemia reforçou isso, com apoio às micro e pequenas empresas e fortalecimento do e-commerce.
Qual a importância da gestão de pessoas (RH)?	Essencial, pois o cliente final depende de uma boa gestão da equipe. O Magazine Luiza valoriza colaboradores e diversidade, estando há mais de 25 anos entre as melhores empresas para trabalhar.
Por que a diversidade é imperativa e como vê as cotas?	A diversidade aumenta a criatividade e lucratividade. Sempre defendeu cotas como solução transitória para reduzir desigualdades.
O que um líder precisa para se destacar?	Hoje, liderança exige ouvir pessoas, clientes, colaboradores e ter compromisso com diversidade e ESG.
Diferença entre gestor e empreendedor?	O empreendedor tende a priorizar criatividade e iniciativa, enquanto o gestor foca em processos e controles. Ambos são necessários em uma organização.
Quem são suas maiores referências?	Sua mãe, pela inteligência emocional, e sua tia Luiza (fundadora da empresa), pela visão empreendedora e inteligência.

Fonte: IDV (2025) vide : dv.org.br/noticia/entrevista-as-licoes-de-luiza-helena-trajano-no-comando-do-seu-imperio-no-varejo/acesso em março 2025

Quadro 5– Entrevista com Bia Galloni, executiva e conselheira

Pergunta	**Resposta de Bia Galloni**

Quem é Bia Galloni?	Executiva com mais de 23 anos de experiência como C-Level em setores como bens de consumo, serviços financeiros e tecnologia. Conselheira certificada pelo IBGC e Board Academy, membro do conselho da Live University. Já liderou áreas estratégicas em empresas como Unilever, Tetra Pak, Mastercard e Banco Safra, onde criou o conceito "Quem Sabe Safra" e estruturou a área de ESG. Atualmente atua como conselheira, mentora e consultora, com foco em marketing, ESG e desenvolvimento de negócios. É mãe e participa de iniciativas de mentoria para mulheres.
Quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança em ambientes corporativos?	A dificuldade de serem ouvidas e reconhecidas no mesmo patamar que os homens. Muitas vezes, mulheres são vistas como assistentes, interrompidas em reuniões ou ignoradas. Há ainda o preconceito relacionado à maternidade e, no caso de mulheres negras, barreiras adicionais devido ao racismo.
Qual o papel que os homens devem desempenhar para apoiar as mulheres rumo à liderança?	Devem escutar, dar espaço e incluir as mulheres em discussões, reuniões e almoços de negócios, que também funcionam como oportunidades de networking.
Como essa colaboração pode ser incentivada nas empresas?	Com liderança pelo exemplo, valorizando opiniões femininas. RH deve atuar no treinamento para combater vieses inconscientes, adotar entrevistas às cegas, definir metas de promoção de mulheres e ampliar licenças parentais iguais.
E como os vieses afetam a percepção e as oportunidades para mulheres em posições de liderança?	Eles contribuem para o "teto de vidro", limitando o acesso a cargos de alto nível. Mulheres educadas são vistas como frágeis e assertivas como rudes. Esse julgamento distorcido afeta promoções e avaliações.
Quais são os benefícios de uma maior representação feminina nos conselhos?	Com apenas uma mulher, dificilmente há voz ativa. Quanto mais mulheres participam, mais as discussões se tornam ricas, equilibradas e lucrativas para as empresas.
Quais foram os momentos-chave que moldaram sua visão sobre liderança feminina?	Como gerente de produtos, não era ouvida pelos homens da área comercial e precisou migrar para vendas, tornando-se a primeira mulher gerente de grandes contas. Mais tarde, assumiu a diretoria de ESG em um banco, aprendendo do zero e provando que mulheres podem assumir novos desafios sem estarem 100% preparadas.
Como você vê a importância da mentoria e do apoio entre mulheres no	Mentoria e coaching são importantes, mas não suficientes. É essencial que mulheres também participem de redes de relacionamento onde circulam os homens. "Quem não é visto, não é lembrado."

ambiente corporativo?	
De que maneira a agenda de ESG pode ser uma aliada na promoção da liderança feminina?	ESG é central nas pautas de liderança. Líderes precisam discutir o tema com profundidade para reduzir riscos, impactos e proteger a reputação da organização.
Olhando para o futuro, quais são suas esperanças para a liderança feminina?	Espera que as novas gerações, criadas em ambientes menos preconceituosos, tragam mudanças reais. Ainda há resistência de líderes mais velhos, mas iniciativas como o "Pratique ou Explique", da B3, são passos importantes para o avanço.

Fonte: https://sejarelevante.fdc.org.br/bia-galloni-fala-sobre-representatividade-feminina-na-lideranca/ Acesso em março (2025)

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos a partir da análise qualitativa das entrevistas permitem compreender, de maneira aprofundada, como os desafios apontados pela literatura acadêmica se manifestam concretamente na vivência de mulheres que ocupam cargos de liderança no ambiente corporativo. Em convergência com o que afirmam Silva *et al.* (2022) e Baltar e Omizzolo (2020) observa-se que a trajetória profissional das entrevistadas é marcada por obstáculos estruturais relacionados à desigualdade de gênero, como a necessidade de provar constantemente sua competência, a dificuldade de reconhecimento e a persistência de estereótipos que associam liderança à masculinidade. Essa perspectiva aparece de forma explícita nos relatos de Michelle Uema, que enfatiza ter enfrentado situações em que sua voz não era considerada com a mesma legitimidade que a de colegas homens. Tais experiências reforçam o argumento de Heilman (2001) segundo o qual estereótipos de gênero moldam percepções, prejudicam a avaliação das mulheres em posições de autoridade e limitam sua ascensão profissional.

Outro aspecto identificado nos resultados é a presença do chamado "teto de vidro", discutido por Alves e Bergamo (2025) e Eagly e Karau (2002). As entrevistadas relataram barreiras invisíveis que dificultam o acesso a cargos mais elevados, mesmo quando apresentam formação sólida e entrega de resultados acima da média. A percepção de que mulheres precisam performar mais para alcançar espaços equivalentes é recorrente entre as participantes, isso fica evidente nas falas de Bia Galloni, que relata ter sido diversas vezes interrompida em reuniões ou tratada como assistente, mesmo ocupando cargos de alta responsabilidade. Esses depoimentos dialogam diretamente com a teoria da incongruência de

papéis, segundo a qual mulheres líderes são julgadas de forma mais rígida porque suas características são percebidas como destoantes das expectativas sociais de liderança (Eagly e Karau, 2002).

Os resultados também apontam que a dupla jornada continua sendo um dos maiores desafios para mulheres líderes, corroborando os achados de Proni e Proni (2018) e Medeiros e Campos (2020). A sobrecarga de responsabilidades profissionais e domésticas foi citada como fator que impacta a saúde mental, a disponibilidade para assumir novas funções e o equilíbrio entre vida pessoal e carreira. Janine Goulart destaca que muitas mulheres trabalham mais de 80 horas semanais quando se somam as atividades remuneradas às tarefas familiares, revelando uma desigualdade que permanece estruturada socialmente. Essa realidade reforça a necessidade de políticas corporativas que considerem maternidade, cuidado e jornadas múltiplas como componentes cruciais da equidade de gênero, conforme defendem Santos (2024) e Ely e Kolb (2010).

Apesar desses desafios, os resultados revelam características positivas associadas ao estilo de liderança feminina, alinhando-se às reflexões de Fleury (2013) e Loden (1985). As entrevistadas demonstram um padrão consistente de liderança baseado na empatia, na cooperação, na escuta ativa e na valorização das relações humanas dentro das organizações. Uema relata que sua abordagem de liderança envolve coragem, visão estratégica e cuidado com as pessoas, elementos que, segundo Mazzetti e Schaufeli (2022) favorecem o engajamento e o desempenho coletivo. De forma semelhante, Dhafyni Mendes e Luiza Helena Trajano apontam que ambientes liderados por mulheres tendem a promover inovação, bem-estar e maior retenção de talentos, achados que dialogam com o argumento de Loden (1985) de que lideranças femininas contribuem para culturas organizacionais mais inclusivas.

Outro ponto significativo revelado pelos resultados é a importância das redes de apoio e da sororidade para o desenvolvimento de carreiras femininas. As entrevistadas enfatizam que programas de mentoria, grupos de mulheres e iniciativas de diversidade criam espaços de fortalecimento emocional e profissional. Essa perspectiva é reforçada por Santos e Carneiro (2025) que identificam o papel estratégico das redes de apoio para ampliar o acesso de mulheres a posições de liderança. No caso do “Grupo Mulheres do Brasil”, citado por Trajano, nota-se a potência de iniciativas coletivas que articulam ações de impacto social e de influência política, conectando a prática com a teoria discutida por Soares (1998) e Saffioti (2004) sobre a importância histórica dos movimentos feministas.

As falas das entrevistadas mostram que, apesar das adversidades, há uma tendência de avanço gradual na presença feminina nas organizações, confirmando as estatísticas citadas no

início do trabalho, como os dados do CAGED (2024) e do relatório do *LinkedIn* (Plihal, 2024). Ainda que a equidade plena não tenha sido alcançada, percebe-se uma mudança importante nas estruturas corporativas, principalmente quando empresas passam a reconhecer a liderança feminina como vantagem competitiva. A relação entre diversidade e desempenho, destacada por Mendes e Galloni, reforça achados de estudos internacionais que associam equipes diversas a maior inovação e melhores resultados organizacionais (MCGREGOR, 1960; KOTTER, 1999).

Dessa forma, os resultados demonstram que a trajetória de mulheres líderes é atravessada por desafios estruturais, culturais e organizacionais amplamente discutidos na literatura. Contudo, revelam também que as estratégias desenvolvidas por essas mulheres como resiliência, cooperação, formação de redes e autenticidade, representam não apenas respostas às desigualdades, mas também modelos potenciais de transformação para ambientes corporativos mais diversos, humanos e eficientes. A articulação entre teoria e prática permite concluir que a liderança feminina, longe de ser exceção, constitui um elemento fundamental para as organizações do futuro, alinhado às demandas contemporâneas por inclusão, inovação e responsabilidade social.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu compreender, de maneira ampla e aprofundada, os desafios enfrentados por mulheres que ocupam posições de liderança no ambiente corporativo, bem como as estratégias que adotam para consolidar suas trajetórias profissionais. Ao retomar o problema de pesquisa foi possível concluir que tais barreiras ainda são fortemente influenciadas por fatores estruturais, culturais e organizacionais, confirmando as discussões teóricas apresentadas ao longo do trabalho.

As análises demonstraram que a desigualdade de gênero permanece presente nas empresas, manifestando-se por meio de estereótipos que associam a liderança a características tradicionalmente masculinas. Contudo, apesar desses desafios, o estudo também confirmou a existência de competências e estilos de liderança que se destacam entre as mulheres e que contribuem positivamente para o ambiente organizacional. As entrevistas revelaram que a cooperação, a empatia, a comunicação aberta e a preocupação com o desenvolvimento humano fortalecem a coesão das equipes, ampliam o engajamento e favorecem ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

Os resultados alcançados permitem afirmar que os objetivos do trabalho foram plenamente atendidos, uma vez que as experiências das profissionais entrevistadas confirmam os elementos teóricos apresentados e demonstram a complexidade do fenômeno estudado. Verificou-se, ainda, que políticas de diversidade, programas de mentoria, redes de apoio e ações voltadas à equidade são fundamentais para reduzir desigualdades e promover ambientes mais inclusivos.

Como implicação prática, este trabalho evidencia que a promoção da liderança feminina não deve ser vista apenas como uma pauta social, mas como um componente estratégico para o desenvolvimento organizacional. A presença de mulheres em posições de decisão contribui para maior inovação, diversidade de pensamento e melhores resultados corporativos. Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outros setores econômicos, incluam diferentes faixas etárias e abordem, de forma mais específica, interseccionalidades como raça, classe e maternidade, que também influenciam de modo significativo as trajetórias profissionais das mulheres. Espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento do debate sobre equidade de gênero no mercado de trabalho, inspirando avanços tanto no campo acadêmico quanto nas práticas corporativas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mariana Rosa da Silva; BERGAMO, Fabio Vinicius de Macedo**. Do teto de vidro ao penhasco de vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina**. Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v. 22, n. 2, p. 12-24, 2025.

BALTAR, Carolina Troncoso; OMIZZOLO, Julia Alencar. **Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019.** Textos de Economia, v. 23, n. 1, p. 1-17, 2020.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.

BECKWITH, Francis. **Religion and Gender Roles.** New York: Routledge, 2014.

BRASIL. **Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm

BRASIL. **Lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006**. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm

BUTLER, Judith. **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity**. New York:

Routledge, 1990.

Confederação Nacional da Indústria (CNI). **Indústria e Mercado de Trabalho - Igualdade de gênero e principais desafios**. 2023. Disponível em: https://share.google/ir7L2EjPZOMlkNveR

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. **Role congruity theory of prejudice toward female leaders.** Psychological review, v. 109, n. 3, p. 573, 2002.

ELY, Robin J.; IBARRA, Herminia; KOLB, Deborah M. **Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs.** Academy of management learning & education, v. 10, n. 3, p. 474-493, 2011.

ELY, Robin J.; KOLB, Deborah M. **Navigating the Labyrinth: Understanding the Obstacles to Women's Leadership.** In: NOHRIA, N.; KHURANA, R. (Orgs.). Handbook of Leadership Theory and Practice. Boston: Harvard Business Press, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV-EXECUTIVO, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Globo. **Elas fazem a diferença: Dhafyni Mendes impulsiona a liderança feminina**. 27 mar de 2025. Disponível em: https://gente.globo.com/dhafyni-mendes-impulsiona-lideranca-feminina/

GUSTMANN, Beatriz et al. **Percepção de carreira das mulheres: as barreiras no desenvolvimento da carreira na tecnologia**. XLVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração-ANPAD, São Paulo, EnANPAD, 2022.

HEILMAN, Madeline E. **Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

Instituto para desenvolvimento do varejo (IDV). **Entrevista: As lições de Luiza Helena Trajano no comando do seu império no varejo**. 2025. Disponível em: https://www.idv.org.br/noticia/entrevista-as-licoes-de-luiza-helena-trajano-no-comando-do-seu-imperio-no-varejo/

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Organizações & Sociedade, v. 17, p. 243-257, 2010.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Gulf Professional Publishing, 1999.

KPMG. **Um retrato da liderança feminina**. 2024. Disponível em: https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/03/entrevista-janine-goulart.html

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira et al. A **liderança estratégica como forma de exercício de poder despersonalizado.** Gestão & Planejamento-G&P, v. 14, n. 2, 2013.

LI, Zhenli et al. **The impact of middle managers' digital leadership on employee work**

engagement. Frontiers in psychology, v. 15, p. 1368442, 2024.

LINKEDIN. State of Women in Leadership. **Global Gender Report 2024.** LinkedIn Corporation, 2024. Disponível em: https://economicgraph.linkedin.com. Acesso em: 11 dez. 2025.

LODEN, Marilyn. **Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys.** (No Title), 1985.

MACHADO, Lia Zanotta. **Feminismo em movimento**. Editora Francis, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. In: Introdução à administração. 2017. p. xxiii-xxiii.

MAZZETTI, Greta; SCHAUFELI, Wilmar B. **The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal-and team resources.** Plos one, v. 17, n. 6, p. e0269433, 2022.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; CAMPOS, Simone Alves Pacheco de. **As relações de gênero, os estereótipos e a violência simbólica no mercado de trabalho**. Revista de Administração IMED, v. 10, n. 1, p. 127-144, 2020.

PIRES, Maria Raquel Gomes Maia; FONSECA, Rosa Maria Godoy Serpa da; PADILLA, Beatriz. **A politicidade do cuidado na crítica aos estereótipos de gênero**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 69, n. 6, p. 1223-1230, 2016.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil.** Revista Estudos Feministas, v. 26, p. e41780, 2018.

RIGO, Jaqueline Lutkemeyer. **Desafios e facilitadores à liderança feminina: percepções de mulheres líderes na Administração Pública Federal**. 2024.

SAFFIOTI, Heleieth. **Gênero, patriarcado, violência.** Ministério Público do Estado da Bahia, 2004.

SANTOS, Ana Carla Nunes do Nascimento. **Mulheres na Liderança e Inovação: Rompendo barreiras e construindo futuros.** Research, Society and Development, v. 13, n. 12, p. e12131247544-e12131247544, 2024.

SANTOS, Thais Helen Andrade; CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Gender equality: A study of female participation in management roles in auditing firms in Brazil**. Contextus: Revista Contemporanea de Economia e Gestao, v. 22, 2025.

Secretaria de Comunicação Social. Gov.br. **Caged: emprego com carteira assinada teve crescimento de 16,5% em 2024.** 30/01/2025. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/janeiro/caged-emprego-com-carteira-assinada-teve-crescimento-de-16-5-em-2024

Secretaria de Comunicação Social. Gov.br. **Caged: emprego com carteira assinada teve crescimento de 16,5% em 2024**. 30/01/2025. Disponível em: https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2025/janeiro/caged-emprego-com-carteira-assinada-teve-crescimento-de-16-5-em-2024

SILVA, Verislania et al. Liderança Feminina: **Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional/Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership.** ID on line. Revista de psicologia, v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022.

SOARES, Maria de Lourdes. **A sociedade em contexto: História, transformações e desafios**. Editora Licuri, 2023.

SOARES, Vera. **Muitas faces do feminismo no Brasil. Mulher e política: gênero e feminismo no Partido dos Trabalhadores.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, p. 33-54, 1998.

WOODHEAD, Linda. **Real religion and fuzzy spirituality? Taking sides in the sociology of religion**. Religions of Modernity: Relocating the sacred to the self and the digital/ed. by S. Aupers and D. Houtman. Leiden: Brill, p. 31-48, 2010.

World Human Resources Knowledge. **Entrevista: Liderança Feminina**. 15 de julho de 2024. Disponível em: https://whrknowledge.com.br/blog/lideranca-feminina/