



CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO SALGADO - UNIVS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA WENNYA PINHEIRO RODRIGUES

LIDERANÇA FEMININA: desafios e oportunidades no mundo corporativo

Icó-Ce

2024

MARIA WENNYA PINHEIRO RODRIGUES

LIDERANÇA FEMININA: desafios e oportunidades no mundo corporativo

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de administração do Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, como requisito para obtenção do título de Graduado em Administração.

Orientado(a): Ma. Maria Waldilene Sousa Teixeira.

MARIA WENNYA PINHEIRO RODRIGUES

LIDERANÇA FEMININA: desafios e oportunidades no mundo corporativo.

Trabalho de Conclusão de Curso entregue ao Curso de Administração do Centro Universitário Vale do Salgado - UniVS, como requisito para obtenção do título de graduado em Administração, sob a orientação da professora Me. Maria Waldilene Sousa Teixeira.

Aprovado (a): 04/12/2024

BANCA AVALIADORA

Prof. José Evandro Filgueredo

Avaliador I

Prof. Antônio Raniel Lima

Avaliador II

Prof. Me. Maria Waldilene Sousa Teixeira

Professor Orientador

LIDERANÇA FEMININA: desafios e oportunidades no mundo corporativo

Maria Wênnya Pinheiro Rodrigues ¹
Maria Waldilene Sousa Teixeira ²

RESUMO

Este estudo aborda os desafios e obstáculos enfrentados por mulheres em posições de liderança no ambiente corporativo. O objetivo do estudo é analisar os principais desafios e as oportunidades que as mulheres encontram nas organizações. A princípio, inicia-se com as seguintes partes: investigar as principais barreiras que limitam o acesso e a ascensão de mulheres a cargos de liderança nas organizações; identificar as políticas organizacionais e de gestão que promovem um ambiente mais inclusivo para mulheres em posições de liderança e identificar os principais desafios enfrentados por mulheres no ambiente de trabalho. A metodologia da pesquisa é de caráter exploratório e descritivo com uma abordagem qualitativa, que utilizou como fonte de dados uma ampla pesquisa bibliográfica realizada por meio de seleção de artigos periódicos das bases de dados eletrônicos da Scielo e Google Acadêmico. O estudo mostra que apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras e desafios em sua ascensão profissional, como desigualdade salarial, preconceito de gênero, estereotípico de gênero e a dupla jornada. Portanto, é de suma importância implementar ações nas organizações para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo para as mulheres, garantindo oportunidades iguais para todos.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Equidade de Gênero. Ambiente Inclusivo.

ABSTRACT

This study addresses the challenges and obstacles faced by women in leadership positions in the corporate environment. The objective of the study is to analyze the main challenges and opportunities that women encounter in organizations. Initially, it begins with the following parts: investigating the main barriers that limit women's access and advancement to leadership positions in organizations; identify organizational and management policies that promote a more inclusive environment for women in leadership positions and identify the main challenges faced by women in the workplace. The research methodology is exploratory and descriptive with a qualitative approach, which used as a data source a broad bibliographical research carried out through a selection of periodical articles from the electronic databases of Scielo and Google Scholar. The study shows that despite advances, women still face barriers and challenges in their professional advancement, such as salary inequality, gender prejudice, gender stereotyping and double shifts. Therefore, it is extremely important to implement actions in organizations to promote a more inclusive work environment for women, ensuring equal opportunities for all.

Keywords: Female Leadership. Gender Equity. Inclusive Environmet.

¹ Graduanda em administração pelo Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS, e-mail: wennyarodrigues200@gmail.com

² Prof.^a Mestra Maria Waldilene Sousa Teixeira, Centro Universitário Vale do Salgado – UniVS. waldilenesouza@univs.edu.br

1 INTRODUÇÃO

As mulheres enfrentam desafios constantes na esfera pessoal e profissional, buscando conquistar seu espaço tanto nas organizações quanto na sociedade. Essas dificuldades frequentemente incluem preconceitos e barreiras estruturais. Contudo, elas demonstram habilidades e competências essenciais para superar adversidades, promovendo mudanças e combatendo desigualdades (Schneider; Santos, 2018).

No século XIX, as mulheres tinham como principal papel o cuidado do lar e da família, enquanto os homens assumiam a responsabilidade financeira da casa. A função das mulheres estava limitada a ser mãe, esposa e gestora do lar, e era considerado inadequado que elas desempenhassem atividades remuneradas fora do ambiente doméstico (Silva, 2017).

Na primeira metade do século XX, o papel social da mulher estava restrito principalmente à manutenção dos laços familiares, da moral cristã e da administração do lar. Enquanto os homens dominavam a esfera pública, as mulheres eram vistas como "rainhas" do ambiente doméstico. Historicamente, as mulheres eram vistas apenas como guardiãs da reprodução da espécie (Carvalho; Azevedo, 2018).

Ao longo da história, a liderança tem sido predominantemente associada a homens, em parte devido a um contexto histórico e cultural que relegava as mulheres a papéis subordinados. Somente após a Segunda Guerra Mundial, elas começaram a conquistar espaço no mercado de trabalho. Atualmente, a presença de mulheres em posições de liderança resulta de transformações na sociedade e no contexto organizacional. No entanto, essa evolução tem sido lenta, e a participação de mulheres nos conselhos de empresas ainda é bastante limitada. (Almeida; Borges, 2023).

Portanto, apesar dos avanços significativos na participação feminina no mercado de trabalho, a desigualdade na distribuição de cargos de autoridade em relação aos homens persiste. Embora as mulheres tenham conquistado espaço em setores sociais, políticos e econômicos antes dominados por homens, elas ainda enfrentam grandes desigualdades. A presença feminina em cargos gerenciais continua a ser minoritária, o que reforça a visão de que a liderança nas organizações permanece majoritariamente masculina. Essa realidade evidencia a necessidade de uma transformação e de uma nova percepção sobre o papel das mulheres no mercado de trabalho (Souza *et al.*, 2023).

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a paridade de gênero ainda se configura um desafio global. O Fórum Econômico Mundial estima que levará 131 anos para se alcançar a igualdade entre homens e mulheres. Conforme levantamento do Observatório

Nacional da Indústria da CNI, utilizando micro dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADc) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres no Brasil têm alcançado progressivamente salários mais próximos aos dos homens. Assim, entre 2013 e 2023, a paridade salarial entre os gêneros aumentou de 72 pontos para 78,7, obtendo um aumento de 6,7 pontos em torno de 10 anos. Em uma escala de 0 a 100, quanto mais próximo de 100 maior é a equidade entre os gêneros no mercado de trabalho. No que diz respeito a liderança, também houve progresso. A participação das mulheres em cargos de decisão aumentou de 35,7%, em 2013, para 39,1%, em 2023, representando um crescimento de aproximadamente 9,5% na última década (IBGE, 2023).

Assim, diante da problemática indaga-se: Quais são os principais desafios e oportunidades enfrentados por mulheres líderes em ambientes corporativos, e como esses fatores influenciam seu desempenho e ascensão profissional.

Em vista disso, o tema em questão é fundamental para identificar e superar as barreiras que dificultam a ascensão das mulheres em cargos de liderança. Embora existam desafios a serem enfrentados, explorar as oportunidades disponíveis pode ser crucial para promover a igualdade no ambiente de trabalho e aprimorar as práticas organizacionais. Essa pesquisa é relevante, pois não apenas fomenta a diversidade, mas também oferece Insights valiosos para a formulação de políticas de apoio às mulheres, contribuindo assim para o empoderamento feminino. Além disso, esta pesquisa servirá como base para investigações futuras sobre a intersecção entre gênero e liderança, ampliando o conhecimento sobre o tema e suas implicações nas organizações e no âmbito acadêmico. Para a pesquisadora, é relevante pois proporciona uma compreensão aprofundada das barreiras à liderança feminina, ao mesmo tempo em que identifica oportunidades para promover a igualdade no ambiente de trabalho.

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais desafios e oportunidades que mulheres líderes enfrentam em ambientes corporativos. Especificamente busca investigar as principais barreiras que limitam o acesso e a ascensão de mulheres a cargos de liderança nas organizações; identificar as políticas organizacionais e de gestão que promovem um ambiente mais inclusivo para mulheres em posições de liderança e identificar os principais desafios enfrentados por mulheres no ambiente de trabalho.

No âmbito metodológico o estudo é de abordagem qualitativa, exploratório e descritiva. Essa metodologia permite analisar a literatura existente sobre os desafios e oportunidades enfrentados por mulheres líderes em ambiente corporativo, identificando padrões e lacunas no conhecimento atual. De acordo com Sousa *et al.*, (2021), as pesquisas de revisão bibliográfica

realizam a coleta e análise de materiais já publicados, possibilitando a construção de um trabalho crítico e reflexivo sobre o tema em questão.

As buscas pelos estudos foram realizadas por meio de seleção de artigos de periódicos das bases de dados eletrônicas da Scielo, Google Acadêmico, livros, artigos e sites. As buscas pelos artigos foram iniciadas durante o mês de agosto de 2024 estendendo-se até o mês de novembro do mesmo ano, sendo nas bases de dados citadas anteriormente.

Assim, compreender os desafios das mulheres em cargos de liderança requer analisar os fatores históricos e sociais que perpetuam desigualdades, valorizando suas conquistas e a transformação que promovem no ambiente corporativo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 BARREIRAS QUE LIMITAM O ACESSO E A ASCENSÃO DE MULHERES A CARGOS DE LIDERANÇA

O conceito de “ser mulher” foi historicamente construído em oposição ao que significa “não ser homem”. Essa abordagem binária limitou a análise social e cultural da condição feminina, impondo a existência de uma única visão de ser mulher, dando uma visão contrária a masculinidade. Esta percepção prevaleceu por anos na sociedade dando início a uma nova era de desconstrução deste pensamento (Vanali *et al.*, 2023).

De acordo com o estudo de Spricigo (2017) enfatiza que, nas tradições dos séculos passados, o homem era o único que detinha o direito exclusivo de ser o provedor das necessidades do lar e de participar de questões sociais, ao contrário das mulheres que cabia a elas apenas a responsabilidade de cuidar do lar. Para a sociedade, não lhes era concedido o direito de trabalhar, especialmente se fosse em busca de remuneração. Foi a partir dos últimos dois séculos que as transformações foram ocorrendo, e as mulheres conseguiram superar as limitações dos papéis tradicionais que eram impostas a elas, e assim, começaram a ocupar posições mais relevantes e respeitáveis, incluindo a inserção do público feminino nas políticas, representando uma conquista significativa.

Fernandez (2018) ressalta que certas ocupações ainda são associadas e estereotipadas de gênero, sendo vista como apropriadas para mulheres, as funções como secretaria, enfermeira, professora, cuidadora de idosos e babá, enquanto outras, como CEO, piloto ou neurocirurgiã, são considerados inadequados para elas. Esse preconceito reflete a crença de que as mulheres não são capazes ou confiáveis iguais aos homens. Além disso, o vínculo das mulheres com o

trabalho doméstico reforça essa percepção, já que os empregadores acreditam que elas têm menos dedicação ou estabilidade no trabalho devido as responsabilidades domésticas. Afetando sua produtividade e seu reconhecimento no mercado de trabalho.

Com isso, ao longo da história e na cultura, a figura do líder tem sido amplamente associada ao masculino, visto como o líder "por natureza", predominando em cargos de alta hierarquia nas empresas e estabelecendo-se como modelo ou referência, enquanto as mulheres são frequentemente vistas como a exceção, com suas atitudes sendo frequentemente subestimadas, ignoradas ou analisadas de forma mais crítica, o que intensifica a pressão sobre elas no ambiente de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Finalmente, a partir do século XX, aos poucos as mulheres foram inseridas no mercado de trabalho, geralmente exerciam funções auxiliares, como secretarias. Era comum que permanecessem no trabalho até o casamento ou mesmo antes de se tornarem mães, com intuito de complementar a renda. No entanto, as mulheres conseguiram conquistar espaço e a ocuparem cada vez mais posições elevadas nas empresas mesmo enfrentando barreiras e discriminação que limitavam sua participação na vida pública (Coutinho; Coutinho, 2011).

Segundo a pesquisa de Kanan (2010), a industrialização é vista como um grande marco para a inserção do gênero feminino no mercado de trabalho e para sua afirmação na sociedade. Com isso, as mulheres passaram a questionar seu papel na sociedade, que antes era exclusivo ao gênero masculino, e assim, buscarem seus direitos e uma maior participação profissional. Porém a presença de mulheres em cargos de liderança nas organizações ainda permanece em processo de mudanças.

Desse modo, o estudo de Abreu (2010) destaca que a partir do surgimento da industrialização, as famílias abdicaram do campo em busca de oportunidade de emprego nas cidades, com isso as mulheres passaram a fazer parte do processo fabril, fazendo assim com que elas possuíssem dois turnos de trabalho, um na indústria sendo remunerada e outro nos afazeres do lar. Hoje, as mulheres ainda continuam com o desafio de conciliar vida profissional e pessoal. Muitas vezes, elas optam por empregos que oferecem flexibilidade de horários, aceitando trabalhar em apenas um turno, embora isso resulte em receber salários mais baixos (Oliveira *et al.*, 2024).

Assim, a jornada dupla de trabalho é considerada uma barreira significativa que as mulheres enfrentam para exercer cargos de alta responsabilidade. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, embora muitas mulheres estejam ativas no mercado de trabalho, a sobrecarga da dupla jornada frequentemente as leva a optar por condições de trabalho que afetam sua inserção profissional. Em 2022, 28% das mulheres

estavam empregadas em regime de tempo parcial, com até 30 horas semanais, um índice significativamente maior do que o registrado entre os homens, que foi de 14,4%, de modo a destacar como as responsabilidades familiares restringem as oportunidades de liderança para as mulheres (IBGE, 2024).

Além disso, Temotéo (2013), menciona que há uma existência de disparidade salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo, ainda declara que essa diferença se acentua à medida que a renda aumenta. Destaca que esse problema está relacionado a dinâmica de poder e liderança nas organizações. A disparidade salarial entre gêneros é uma barreira que limita o acesso das mulheres a cargos de liderança, desencorajando-as a buscarem promoções ou posições de liderança. Isso perpetua a sub-representação feminina em posições de liderança e impacta a cultura das empresas, onde salários e oportunidades justos são essenciais para promover diversidade e inclusão.

Conforme evidenciado pela pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), há uma disparidade salarial considerável entre homens e mulheres em cargos de direção e gerência. Enquanto os homens recebem, em média, R\$ 7.948,00, as mulheres recebem R\$ 5.870,00, o que representa apenas 73,9% do rendimento masculino. Esse dado evidencia a persistente desigualdade salarial em posições de alta responsabilidade (IBGE, 2024).

Nesse sentido, o estudo de Rodrigues e Silva (2015), enfatiza que mulheres tem buscado, há muito tempo, direitos iguais sem distinção de gênero. Almejando ocupar as mesmas posições, receber salários equivalente a funções desempenhadas e ter voz ativa nas decisões.

De acordo com a pesquisa de Spector (2010), as mulheres frequentemente não alcançam cargos de lideranças devido aos responsáveis pela contratação acreditarem que os homens exercem melhor a função do que as mulheres, mesmo elas apresentando as competências e habilidades para o cargo ainda são subestimadas por eles. Situação essa que reflete uma desvalorização das mulheres no mercado de trabalho, ressaltando a necessidade de promover igualdade de oportunidades entre gêneros.

Conforme apontado por Temotéo (2013), o machismo e a discriminação são fatores que dificultam a inserção e o fortalecimento do poder feminino nas organizações. Esse cenário é agravado por alguns homens que expressam desconforto e constrangimento ao serem comandados por mulheres, evidenciando preconceitos profundamente enraizados que ainda persistem no ambiente profissional. Esse tipo de resistência não apenas limita o avanço das mulheres em cargos de liderança, mas também impede a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

Conforme Mendes (2020), as mulheres ao longo da vida desenvolvem suas habilidades de lideranças no ambiente doméstico, liderando a família, quanto fora desse ambiente. Sendo assim, são atribuídas cinco características comuns entre mulheres líderes são autoconfiança, que envolve em acreditar no seu potencial e capacidade de enfrentar desafios; reconhecimento da própria influência e autenticidade em seus valores; bom humor, que ajuda a lidar com adversidades de forma leve; resiliência para enfrentar desafios inesperados, e assertividade que permite decisões estratégicas e resultados consistentes.

Desse modo, as mulheres habitualmente desenvolvem habilidades que são valorizadas em líderes e mostram-se tão competentes quanto os homens para ocupar cargos estratégicos e de grande responsabilidade nas organizações. Mesmo tendo que lidar com a dupla jornada, equilibrando as demandas do trabalho e as tarefas domésticas, ao mesmo tempo em que conseguem encontrar tempo para a família (Silva, 2017).

Ademais, as mulheres necessitam se cuidar no que tange a sua vida pessoal e seu bem-estar, a sobrecarga da dupla jornada vai aumentando de acordo com o nível de responsabilidade do cargo exercido, ficando cada vez mais difícil a conciliação entre o profissional e pessoal, resultando em um esgotamento físico e intelectual. A falta de tempo para cuidados pessoais afeta a autoestima, geram ansiedade e estresse, afetando o desempenho profissional (Silva, 2022).

2.2 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E DE GESTÃO PARA UM AMBIENTE INCLUSIVO

Com o passar do tempo, as empresas passaram por diversas mudanças devido ao crescimento da competição, ao avanço tecnológico e às influências políticas e culturais. A importância do papel do líder nas organizações sempre foi evidente. As competências de liderança são vistas como um dos principais elementos para o êxito organizacional, e os gestores são responsáveis pelo desempenho eficaz ou pelo fracasso na realização das metas e objetivos estabelecidos (Almeida; Borges, 2023).

No contexto da gestão do trabalho, é importante considerar que a abordagem da diversidade se alinha com os objetivos dos gestores de recursos humanos. Desde 1994, esses profissionais têm desenvolvido e implementado políticas que buscam atender às demandas sociais por uma sociedade mais igualitária, com oportunidades equitativas. Nesse sentido, políticas inclusivas relacionadas a aspectos como idade, sexo, gênero, orientação sexual e religião passaram a contar com suporte legal (Benedetto *et al.*, 2020).

Segundo Maranh (2016), a sociedade apresenta oportunidades desiguais para homens e mulheres no mercado de trabalho. Essas desigualdades se manifestam de formas variadas, como diferenças salariais e nas escolhas profissionais, além de aspectos menos evidentes, como a aceitação de cada gênero no ambiente de trabalho. Recentemente, as empresas começaram a perceber a importância de abordar a desigualdade de gênero. Essa conscientização crescente é, em parte, uma resposta a pressões externas, uma vez que o tema se tornou cada vez mais relevante na sociedade. Portanto, é essencial que as organizações se esforcem para criar um ambiente mais justo e inclusivo para todos os seus colaboradores.

De acordo com Kanan (2010), embora haja muitas mulheres nas empresas, a representação delas em cargos de liderança ainda é baixa. Isso se deve a atitudes discriminatórias e sexistas, que evidenciam que o preconceito é mais relacionado ao gênero do que às habilidades ou competências. Para mudar esse cenário, é essencial que as empresas adotem diretrizes que promovam a inclusão, facilitando a ascensão de mulheres a posições de liderança.

Além disso, as mulheres enfrentam preconceitos e diversos desafios ao assumir a liderança de uma equipe. Logo, a cultura organizacional exerce uma grande influência, dificultando a evolução em direção à igualdade, uma vez que as empresas frequentemente mantêm práticas e tradições profundamente enraizadas na sociedade. Assim, torna-se claro que há uma necessidade urgente de desenvolver projetos e campanhas com o objetivo de mitigar esses obstáculos que persistem nas organizações (Cavalli, 2019).

De acordo com os estudos de Benedetto *et al.*, (2020), uma empresa que se destaca na promoção da igualdade de gênero é O Boticário. Em 2015, a empresa assumiu um compromisso com a Organização das Nações Unidas (ONU) e começou a monitorar seus indicadores com o objetivo de promover a igualdade. Desde então, O Boticário tem alocado um orçamento específico para a diversidade, realizando treinamentos frequentes para garantir a equidade entre homens e mulheres em seus processos de admissão. Além disso, a empresa conduz pesquisas periódicas sobre desligamentos de colaboradores, analisando se essas saídas estão relacionadas a questões de discriminação.

De maneira semelhante, a pesquisa realizada por Cançado *et al* (2023), ressalta uma empresa denominada Alpha, do setor logístico e atuante no Brasil, que firmou um acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) Mulheres Brasil, estabelecendo como meta que, até 2025, 30% de seu quadro de lideranças seja composto por mulheres. O estudo destaca que essa medida faz parte de um esforço da empresa desde 2017 para desenvolver políticas e práticas de gestão focadas na promoção da equidade de gênero.

Dessa forma, as ações voltadas para a carreira das mulheres nas empresas buscam promover sua inclusão, capacitação e ascensão em posições de liderança. Isso inclui programas de treinamento que desenvolvem habilidades essenciais para cargos de maior responsabilidade. Uma medida importante é a adoção de cotas, que garantem um percentual mínimo de mulheres em cargos de direção e chefia. Essa estratégia não apenas equilibra a representação de gênero, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo. Além disso, essas iniciativas refletem o compromisso das empresas em superar barreiras históricas que limitam a participação feminina, promovendo uma cultura organizacional mais diversa e equitativa (Teixeira; Gois, 2015).

Nesse sentido, o estudo realizado por Teixeira; Gois (2015) destacam importantes iniciativas adotadas por algumas empresas em relação a licença-maternidade. Conforme estabelecido pela Constituição Federal, a licença-maternidade deve ter, no mínimo, quatro meses. Um exemplo significativo é a empresa Natura, que estendeu esse período para seis meses, refletindo um compromisso com o bem-estar de suas funcionárias e a promoção da conciliação entre vida profissional e pessoal.

Ademais, Benedetto *et al.*, (2020), ressalta que diversas empresas estão se dedicando a diminuir a desigualdade de gênero por meio de palestras, treinamentos e workshops voltados para liderança, gestão e habilidades técnicas, o que proporciona melhores oportunidades para que as mulheres assumam cargos de destaque nas organizações. Essas iniciativas visam não apenas capacitar as mulheres, mas também transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais inclusivo e equitativo.

De maneira semelhante, o estudo de Lima (2023), evidencia que para reforçar a cultura organizacional focada na diversidade, é crucial implementar iniciativas como programas de mentoria, políticas de igualdade de gênero, flexibilidade no trabalho e capacitação para conscientização sobre preconceitos inconscientes. Ao adotar essas estratégias, a empresa contribui para a construção de ambiente mais inclusivo, promove e fortalece a liderança feminina.

2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NO AMBIENTE DE TRABALHO

A pesquisa de Fernandez (2018) esclarece que, ao evidenciar o gênero, está-se desvelando uma relação de poder desigual, frequentemente disfarçada, sustentada por instituições sociais e práticas culturais enraizadas, que acabam por restringir a autonomia das mulheres no mercado de trabalho, seja como funcionárias, profissionais ou empresárias. Essas

estruturas reforçam a desigualdade e dificultam a plena liberdade e igualdade das mulheres em suas trajetórias profissionais.

Além disso, as desigualdades de gênero começam desde cedo, nos ambientes doméstico, social e cultural, e mais tarde se manifestam no mercado de trabalho. Como resultado, as mulheres enfrentam condições desiguais, assumindo majoritariamente cargos com salários e prestígios mais baixos, e precisam se empenhar muito mais para alcançar reconhecimento. Nesse contexto, a entrada e o avanço das mulheres no mercado de trabalho são processos desafiadores, frequentemente marcados por discriminação e exclusão (Beltramini *et al.*, 2022).

As mulheres enfrentam a necessidade constante de provar sua competência e qualificação, muitas vezes adotando comportamentos associados aos homens para se firmarem em suas posições. No entanto, o autor argumenta que a verdadeira luta das mulheres não deve ser apenas pela igualdade de direitos, mas pela valorização da capacidade feminina, tanto no aspecto financeiro quanto moral, reconhecendo sua contribuição em diversos setores da sociedade (Rodrigues; Silva, 2015).

Sousa *et al.*, (2021) afirmam que mulheres enfrentam desafios e preconceitos significativos ao liderarem equipes, influenciados pela cultura organizacional. Apesar dos esforços por igualdade, muitas empresas ainda mantêm valores tradicionais que dificultam a mudança. Portanto, destaca-se a necessidade de desenvolver projetos e campanhas voltados a superar esses entraves, promovendo maior equidade no ambiente corporativo.

Mendes (2020), destaca que no Brasil, em empresas de capital aberto as mulheres em posição de liderança são imperceptíveis, com uma presença que não ultrapassa 5% nos conselhos dessas organizações. Ainda ressalta que, a causa não está relacionada a falta de qualificação, já que a presença das mulheres com ensino superior é mais alta que as dos homens.

Portanto, apesar das conquistas dos direitos das mulheres, ainda existem diversos obstáculos a serem superados. Muitas continuam dependentes financeiramente de seus esposos, enfrentam discriminação por optarem pela maternidade, e são vítimas de assédio moral, físico e psicológico. Além disso, continuam recebendo salários mais baixos que os homens, mesmo desempenhando as mesmas funções, e são criticadas por priorizarem a carreira em vez da família (Moreira *et al.*, 2024).

Desse modo, a ascensão profissional das mulheres não é restringida apenas pela discriminação de gênero, mas também por diversos outros fatores, que se manifestam em diferentes contextos e influenciam o avanço na carreira. Entre esses fatores, destacam-se as dificuldades em equilibrar as demandas do trabalho e da vida pessoal, estereótipos de gênero persistentes, ausência de oportunidades de crescimento e preconceito (Lima, 2023).

Mesmo sendo reconhecidas por sua competência, as mulheres em cargos de liderança enfrentam um dilema significativo, conhecido na literatura como "duplo vínculo". Esse conceito descreve a situação desafiadora que elas vivem: por um lado, precisam exibir qualidades de liderança que são vistas como assertivas e decisivas, tradicionalmente atribuídas aos homens, para serem respeitadas em seus papéis. Por outro lado, quando adotam essas características, frequentemente se deparam com resistência ou críticas por não se encaixarem nos estereótipos femininos de serem acolhedoras e cooperativas (Rabello; Stocker, 2024)

Além disso, os autores Almeida; Borges (2023), apontam que a maternidade é um dos fatores de discriminação contra as mulheres no ambiente profissional. Muitas vezes, elas não são contratadas ou promovidas devido a possibilidade de gravidez. No passado, havia a ideia de que o trabalho feminino fora de casa poderia prejudicar a estrutura familiar, a ausência da mãe no desenvolvimento do filho, e descuido da relação com o esposo. Na mesma linha de pensamento o autor Oliveira *et al* (2024), diz que entre os líderes há uma crença enraizada de que as mulheres são mais vulneráveis, que ao engravidarem irão se ausentar de suas funções, essa crença veio perpassando de gerações em gerações.

Segundo Abreu (2010), mesmo as mulheres entrando no mercado de trabalho, elas continuam a assumir as responsabilidades familiares como mães e parceiras, elas enfrentam diversos desafios que o gênero masculino não enfrenta, além das exigências naturais dos cargos em que ocupam. Conforme Oliveira *et al.*, (2024), a maternidade tende a impactar o ambiente de trabalho, pois, em processos seletivos, as mulheres são frequentemente sujeitas a rejeição ou enfrentam dificuldade para equilibrar as responsabilidades como mães com as exigências da carreira profissional.

Em síntese, o machismo e preconceito são obstáculos significativos à influência das mulheres nas empresas. Além disso, alguns homens relutam em serem geridos por mulheres devido a um sentimento de constrangimento. O autor observa que, embora as mulheres possam ser vistas como sensíveis e submissas, elas também demonstram assertividade e decisão quando necessário. Flexibilidade e adaptabilidade em situações desafiadoras são características marcantes de uma liderança feminina (Silva; Rodrigues, 2022).

Embora continuem enfrentando preconceitos e barreiras no avanço profissional, as mulheres conseguiram conquistar novas posições no mercado de trabalho, como cargos de liderança, e enfrentar a sobrecarga de dupla jornada, o que dificulta o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Almeida; Borges, 2023).

Com tudo Abreu (2010) destaca ainda outro desafio constante que a mulher em cargo de liderança enfrenta, é acerca de sua integração nas redes de relacionamento corporativo, essa

dificuldade é perceptível quando elas tentam estabelecer parcerias com outras empresas, fornecedores ou até mesmo colaboradores internos que ocupam a mesma posição de liderança, visto que essa rede de contatos é de predominância masculina.

Logo então, uma pesquisa conduzida em 2022, por meio da plataforma Teams, com mulheres líderes sediadas na cidade de Jales no Brasil, revelou que 50% das participantes afirmaram que a principal dificuldade de liderar enquanto mulher está na falta de reconhecimento e respeito da mesma forma que os líderes homens. Muitas dessas líderes enfrentam essa realidade devido à sociedade, que historicamente tem sido marcada pela predominância de profissionais do sexo masculino. Logo, um número considerável de colaboradores, em sua maioria homens, demonstra receio diante da liderança feminina, frequentemente questionando as competências profissionais das mulheres e exigindo que provem sua capacidade de liderança. A pesquisa ainda destaca que 20% das entrevistadas afirmam enfrentar desafios com resistências dos profissionais mais velhos que não aceitavam ordens de uma mulher mais jovem (Pereira *et al.*, 2022).

Além disso, Oliveira *et al.*, (2024) destacam que muitas mulheres, diante das dificuldades de conciliar a vida familiar com as exigências do mercado de trabalho, acabam se sujeitando a empregos precários. Nessas situações, elas recebem apenas metade de um salário-mínimo, muitas vezes em funções que não correspondem à sua qualificação ou área de especialização. A principal razão para essa escolha é a flexibilidade de horários que esses empregos oferecem, permitindo que consigam equilibrar, com muito esforço, as responsabilidades familiares e profissionais, ainda que isso implique em condições de trabalho e remuneração muito desfavoráveis.

Desse modo, Hryniewicz; Vianna, (2018) destacam que a escassez de mulheres em cargos elevados se deve, em parte, à dificuldade que elas têm de se imaginar nessas posições, justamente pela ausência de modelos femininos em funções de liderança. A percepção é de que sempre terá um homem a sua frente pronto para ocupar a posição que elas almejam com facilidade, o que leva as mulheres a sentirem a pressão de precisar ser melhores, se empenhar mais, lutar com mais intensidade e constantemente demonstrar seu valor. Esse cenário cria uma barreira psicológica, onde a insegurança e o medo de não ser suficiente se tornam obstáculos adicionais.

Assim, Quaesner *et al.*, (2020) evidenciam que a integração das mulheres no mercado de trabalho é prejudicada por diversos fatores, como o modelo econômico capitalista, os papéis familiares tradicionais e o sistema patriarcal. Essas influências fazem com que as mulheres carreguem a responsabilidade pelos cuidados da casa, enquanto também são pressionadas a

competir de maneira desigual nas suas profissões. Como resultado, as mulheres se veem forçadas a fazer escolhas entre a vida profissional e a familiar, algo que nem sempre é viável devido a limitações financeiras, de tempo e de saúde física e mental. Ou seja, a sobrecarga de responsabilidades dificulta a busca por um equilíbrio entre trabalho e família.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou as barreiras que ainda limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, destacando as questões estruturais, sociais e culturais que perpetuam desigualdades. Apesar das conquistas ao longo das décadas, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos, muitos dos quais estão profundamente enraizados em padrões históricos e culturais.

Entre os principais desafios identificados, a dupla jornada de trabalho é uma das mais significativas. As mulheres, frequentemente sobrecarregadas com as responsabilidades domésticas e profissionais, acabam sacrificando sua saúde e bem-estar, o que impacta sua capacidade de avançar na carreira. Isso leva muitas a buscar empregos com horários mais flexíveis, mas com menor remuneração.

Além disso, o preconceito de gênero e as desigualdades salariais são fatores que dificultam a ascensão das mulheres, especialmente em cargos de liderança. Mesmo com qualificação e desempenho semelhantes, as mulheres recebem, em média, salários mais baixos que os homens. A discriminação de gênero também se reflete na escassa representação feminina em posições de poder, como conselhos de administração e cargos de alta liderança, onde ainda são vistas como exceção.

Desse modo, a resistência masculina a aceitar mulheres em posições de liderança e a persistência de estereótipos de gênero tornam ainda mais difícil a integração das mulheres nas redes de decisão estratégica. Porém, políticas organizacionais inclusivas, como treinamentos de liderança para mulheres, cotas de gênero e licença-maternidade flexível, têm se mostrado eficazes para mitigar essas barreiras, como demonstrado por empresas como O Boticário e Natura.

Portanto, apesar dessas iniciativas, a dificuldade de equilibrar vida profissional e pessoal permanece um grande desafio. A maternidade, em particular, é vista como um obstáculo para a ascensão das mulheres, com a crença enraizada de que mulheres com filhos são menos comprometidas com o trabalho.

Outro dilema enfrentado pelas mulheres em cargos de liderança é o "duplo vínculo", em que precisam demonstrar características de liderança associadas aos homens, sem perder suas

qualidades femininas de empatia e cooperação. Essa tensão, exacerbada por estereótipos, impacta sua aceitação em posições de alto poder.

Por fim, para criar um ambiente corporativo inclusivo e igualitário, é essencial que as empresas implementem políticas eficazes e promovam uma mudança cultural que garanta igualdade de oportunidades para todos. A liderança feminina deve ser valorizada pela sua adaptabilidade, resiliência e visão inovadora, especialmente em tempos de transformação. A ascensão das mulheres a cargos de liderança está em progresso, mas ainda é necessário superar barreiras estruturais e culturais para que as mulheres possam alcançar seu pleno potencial no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABREU, K. **Os desafios da liderança feminina no ambiente corporativo**. 2010. Disponível em: https://www.academia.edu/36738980/os_des_afios_da_lider_an%c3%87a_feminina_no_a_mb_iente_corpor_ativo. Acesso: 18 set. 2024.
- ALMEIDA, M. E. M. de.; BORGES, C. M. Liderança feminina: os desafios e a ascensão das mulheres para cargos de liderança em uma concessionária de veículos. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 609-626, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i6.10214>. Acesso em: 09 set. 2024.
- Beltramini, L. M. *et al.* Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 62, n. 6, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPMFfLWzf9X9GVx/?lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2024.
- BENEDETTO, S. *et al.* Diversidade de gênero: proposta de inclusão da diversidade de gênero nas empresas do município de caçador-sc. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 9, n. 1, p. 133-149, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2245>. Acesso em: 03 nov. 2024.
- CANÇADO, V. L. *et al.* Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 121-139, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/59420/35572>. Acesso em: 04 nov. 2024.
- CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. **Ciência da Informação em Revista**. v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204>. Acesso em: 09 set. 2024.
- CAVALLI, F. Liderança feminina: **A luta pela igualdade de gênero nas organizações**. 2019, 67 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas) - Universidade Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2019.
- COUTINHO, M. L. R.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa v.16, n.1, p. 61-79, 2011. Disponível em: https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005. Acesso em: 30 set. 2024.
- FERNANDEZ, B. P. M. Economia feminista: metodologias, problemas de pesquisa e propostas teóricas em prol da igualdade de gêneros. **Revista de economia política**, v. 38, n. 3, p. 559 – 583. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/hK9fwgQzytLqMh77BL7JBPF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2024.
- HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 set. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero Indicadores das mulheres no Brasil**. 3. Ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: PNADc**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 17, n. 53, p. 243 - 257, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104/8017>. Acesso em: 18 set. 2024.

LIMA, C. T. B. **Liderança feminina: um estudo bibliométrico sobre às barreiras e desafios no ambiente corporativo**. 2023. 38 f. Monografia (Graduação em Psicologia) – Departamento de Psicologia, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2023.

MARANHA, M. D. **A comunicação interna na promoção da igualdade de gênero em Organizações empresariais: o caso women@renault**. 2016. 97 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas) – Universidade Estadual do Paraná. Curitiba, 2016.

MENDES, Francine. **5 características de mulheres líderes**. Forbes, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/12/francine-mendes-5-caracteristicas-de-mulheres-lideres/?amp>. Acesso em: 19 out 2024.

MOREIRA, P. S. *et al.* Mesmo mais qualificada sou questionada enquanto líder: Uma análise quali-quantitativa dos desafios das mulheres líderes. **Revista Feminismo**. v. 12, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/53244>. Acesso em: 02 out. 2024.

OLIVEIRA, A. L. B. *et al.* **Desafios enfrentados por pelas mulheres no mercado de trabalho**. 2024. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico Em Administração). Etec Prof. Dr. José Dagnoni, Santa Bárbara d'Oeste, 2024.

PEREIRA, J. R.; NOGARINI, M. E. M.; PORTO, A. M. **Desafios da liderança feminina no ambiente corporativo**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo, Jales, 2022.

QUAESNER, G. *et al.* Os desafios das mulheres telejornalistas do Paraná. **Revista Ártemis**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 363-385, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/41763>. Acesso em: 12 nov. 2024.

RABELLO, F. B. STOCKER, F. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. **Publicações da escola superior de AGU**. v. 16, n. 2, p. 103-128, 2024. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3536/3282>. Acesso em: 02 out. 2024.

RODRIGUES, S. C.; SILVA, G. R. A liderança feminina no mercado de trabalho. **Revista digital de Administração Faciplac**. Brasília, v.1 n. 4. 2015. Disponível em: <https://ojs.uniceplac.edu.br/index.php/reaf/issue/view/57>. Acesso em: 23 set. 2024.

SCHNEIDER, L. M.; SANTOS, D. N. **Liderança Feminina: os desafios da mulher na liderança de Organizações**. 2018. Artigo (Pós-Graduação em Psicologia), Centro Universitário FAG, Cascavel, 2018.

SILVA, F. B. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. 2017. 9-73f. Monografia (Graduação em Administração - LFE Administração de Empresas) – Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, Lajeado, 2017.

SILVA, J. C. B. **Adoecimento mental e as relações laborais: um estudo sobre a dupla jornada de trabalho das mulheres**. 2022. 21 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Psicologia) - Faculdade Ari de Sá, Fortaleza. 2022.

SILVA, V. S.; RODRIGUES, L. L. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **ID on line. Revista de psicologia**. v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432/5346>. Acesso em: 21 set. 2024.

Sousa, A. S. *et al.* A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**. v. 20, n. 4, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SOUSA, D. L. *et al.* Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). **Revista Brasileira de Administração Científica**. v. 12, n. 3, p. 258-272, 2021. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/5767/3116>. Acesso em: 12 nov. 2024.

SOUZA, S. C. M. *et al.* A Liderança Feminina e seus Impactos no Ambiente Corporativo. **Revista Interface Tecnológica**. v. 20, n. 2, p.347-358, 2023. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1731>. Acesso em: 21 set. 2024.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPRICIGO, C. Gestão empresarial e ascensão feminina: estudo de caso numa empresa da região sul do brasil. In: Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Política Social, 2. 2017, Florianópolis, **Anais do Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Política Social**. Florianópolis: Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2017.

TEIXEIRA, K. C. S; GÓIS, J. B. H. Diversidade e equidade de gênero em Empresas. **Revista Gênero**. v. 15, n. 2, p. 155-162, 2015. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31217/18306>. Acesso em: 04 nov. 2024.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Brasiliense**. 2013. Disponível em: https://www.correiobrasiliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,3

92132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml
Acesso em: 30 set. 2024.

VANALI, A. C. *et al.* Ser mulher na sociedade brasileira. **Revista caderno de gênero e tecnologia**. Curitiba, v. 16, n. 47, p. 276-288, 2023. Disponível em:
<https://revistas.utfpr.edu.br/cgt/article/viewFile/14526/9700>. Acesso em: 23 set. 2024.