

## Mulheres no poder: quais os desafios na hora de liderar? *Women in power: what are the challenges when it is considering leadership?*

**Laura Cecília Sievert** 

Fatec Rubens Lara  
laura.silva20@fatec.sp.gov.br

**Noemi Santos** 

Fatec Rubens Lara  
nohsantos005@gmail.com

**Simone David** 

Fatec Rubens Lara  
simone.david01@fatec.sp.gov.br

### RESUMO

O presente artigo teve por objetivo abordar os desafios enfrentados pela mulher quando comparada ao homem para alcançar e desempenhar função em cargos de liderança dentro do ambiente corporativo. Este texto ainda busca apresentar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres levando em consideração diversos fatores como a desigualdade e equidade de gênero, além do preconceito histórico existente em relação a presença do sexo feminino nas organizações. Para resultados mais assertivos, fez-se uso dos métodos da pesquisa de campo, exploratória e quantitativa, e para qual desenvolveu-se um questionário com 11 perguntas para mulheres que atuam ou já atuaram na área da liderança, com a premissa de identificar quais os desafios enfrentados por elas para alcançarem seus respectivos cargos. Tomando a análise quantitativa da pesquisa, foi possível apurar, a partir dos dados coletados, a existência, ainda hoje, de discriminação e desigualdade de oportunidades para as mulheres no ambiente corporativo, com um número menor de mulheres atuando em cargos de liderança nas empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Mulher. Liderança. Ambiente Corporativo. Desafios.

### ABSTRACT

*This article aimed to address the challenges faced by women when compared to men to reach and perform leadership positions within the corporate environment. This text also seeks to present the difficulties faced by women considering some factors such as inequality and gender equity, besides the existence of historical prejudice in relation to the presence of women in organizations. For more assertive results, exploratory and quantitative field research methods were used, in which eleven questions were addressed to women, who work or have worked in leadership positions, in order to identify the challenges, they faced to reach their respective positions. Considering the quantitative analysis of the research, data was calculated, concluding the existence, even today, of discrimination and inequality of opportunities for women in the corporate environment, with a smaller number of women working in leadership positions in companies.*

**KEY-WORDS:** Woman. Leadership. Corporate Environment. Challenges.

## INTRODUÇÃO

As dificuldades que as mulheres encontram para alcançar cargos de liderança é nítida desde o início da humanidade. Aspectos como a produção de bens e decisões de ordem prática foram marcados historicamente como competência do sexo masculino, obtendo um patamar de superioridade, representando o sexo forte, viril e com melhor inserção no meio social (LEITE, 1994).

As oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho ocorreram apenas após as grandes guerras mundiais quando se sentiram no dever de assumir o papel de líderes da casa, na ausência de seus maridos que foram para a guerra. Com o passar dos anos, dentro das organizações, as mulheres tiveram que ocupar posições importantes provando serem capazes e competentes tanto quanto os homens. Nos últimos anos tem-se observado um aumento gradual da participação das mulheres no mercado de trabalho, evidenciando assim uma tendência estrutural (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Segundo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA (2019) estima-se que em 2030 a presença feminina no mercado de trabalho deve chegar a 64,3%, ou seja, 8,2 pontos percentuais acima da taxa em 1992. Em contraponto a esta tendência, uma pesquisa realizada por Noland, Moran e Kotschwar (2016) para o *Peterson Institute for International Economics* (Instituto Internacional de Economia Peterson), mostrou que, em questão de igualdade de gênero, 60% das empresas analisadas não possuem mulheres em seus conselhos, mais de 50% não têm executivas mulheres nos cargos mais altos, os chamados *C-Level*, e cerca de apenas 5% têm uma diretora executiva (CEO) mulher.

As mulheres apresentam maiores dificuldades para se inserir no mercado de trabalho, e consequentemente, a participação feminina varia de acordo com a região do mundo, cultura, condição econômica, educação e assim por diante. No Brasil, para que seja possível alcançar igualdade de presença feminina no mercado de trabalho em 2030, é necessária uma estratégia de gestão pública que possa priorizar a questão feminina oferecendo para a sociedade recursos que auxiliem as mulheres na criação de seus filhos através da oferta de creches e escolas de tempo integral, além de incentivos econômicos para mulheres empreendedoras, e apoio para a formação profissional e qualificação para o trabalho.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no primeiro trimestre de 2020, a média global de desemprego de mulheres é 12,2%, enquanto no Brasil é 14,5%. Muitas iniciativas ocorrem em diversas empresas brasileiras do setor privado para estimular e apoiar a contratação de mulheres com o objetivo de fortalecer sua participação no

mercado de trabalho e proporcionar maior diversidade de gênero. Uma empresa relevante neste cenário, na qual se busca reduzir as dificuldades das mulheres em relação ao emprego, é o grupo presidido pela empresária Luiza Helena Trajano que em seus programas de seleção e treinamento, como também em programas sociais, proporcionam oportunidades de educação, igualdade racial, bem como ações articuladas em projetos para fortalecer mulheres em relação ao empreendedorismo e empregabilidade (MELLO,2020; p. 35).

Outra empresa que se destaca com o propósito de mitigar o desemprego feminino e apoiar o crescimento das mulheres no mercado de trabalho, é a Coca-Cola Brasil, que vem capacitando homens e mulheres de comunidades economicamente mais frágeis oportunizando, assim, maior igualdade de gênero em suas políticas de recursos humanos (MELLO, 2020; p. 36)

Nota-se que há um esforço proativo das empresas em superar marcas negativas sobre a empregabilidade feminina. Desde 2021 o Brasil apresenta sérios problemas causados pela pandemia do Covid 19, o que gerou expressivo desemprego feminino, pois muitos negócios como restaurantes, salões de beleza e hotelaria, onde a participação feminina sempre foi intensa, tiveram suas atividades econômicas paralisadas. Segundo dados do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) a pandemia fez retroceder a empregabilidade feminina ao patamar de 1990. Projeta-se que em torno de 8,5 milhões de mulheres perderam seus empregos em 2020 (CRISTINA, 2021).

Para Machado (2021), embora as mulheres estejam no mesmo patamar de igualdade que os homens em termos de qualificação, ainda ocupam poucos cargos de liderança em organizações públicas e privadas. Ainda conforme a autora, ajudar a mudar essa realidade e acelerar as mudanças que devem ocorrer nos níveis coletivo e individual é uma responsabilidade que todos devem compartilhar. Para Biroli (2018), a dificuldade de conquistar posições de liderança é um exemplo de desigualdade entre homens e mulheres.

Com base nos estudos realizados, observamos indícios das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições de destaque no meio empresarial, além dos desafios que encontram no cotidiano. A mulher sofre a pressão de padrões impostos pela sociedade, os chamados estereótipos (representados por imagens preconcebidas, generalizadas e sem conhecimento profundo sobre algo ou alguém) que mantem expectativas sobre o trabalho doméstico feminino, impedindo que as mulheres ocupem cargos de liderança em ambientes corporativos.

Considerando o que foi exposto acima, o estudo do tema torna-se necessário, pois implica e produz grande impacto nas relações sociais, para uma mudança de paradigma social

e cultural (PEREIRA; SANTOS; e BORGES, 2005). Em função deste tema, este artigo tem como objetivo abordar a questão da mulher no mundo corporativo para entender quais as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no desempenho de suas funções, além de identificar e analisar os impedimentos encontrados para que elas exerçam liderança no ambiente de trabalho.

O presente estudo foi desenvolvido a partir de pesquisas exploratórias buscando referências bibliográficas a respeito do tema abordado. Com o objetivo de obter mais informações, foi usada a ferramenta criadora de formulários *Google Forms*, com uma pesquisa direcionada a mulheres em cargo de poder, a fim de identificar os desafios encontrados por elas em suas carreiras. Considerando esta pesquisa de cunho quantitativo, foi feita a análise dos resultados obtidos que compreendeu um total de 75 respostas, das quais 36 mulheres atuam ou já atuaram na área da liderança, perfil analisado neste trabalho.

## **1. LIDERANÇA E GESTÃO FEMININA**

A participação e incorporação da mulher no mercado de trabalho remunerado gerou profundas consequências, tais como as transformações entre família, trabalho e mercado (CASTELLS, 1999). Conforme Dieese (2012, p.32) o motivo que levou as mulheres ao mercado de trabalho está relacionado com a busca pela independência pessoal e financeira. Em contrapartida e este movimento, foi constatado o declínio das taxas de fecundidade, diminuição das taxas de dependência, aumento dos níveis de educação e mudanças sociais e culturais nas relações de gênero. Estas causas contribuíram fortemente para as mudanças do comportamento feminino levando a mulher passou a exercer posição de destaque de forma exponencial.

Nesta perspectiva, é possível perceber a busca da mulher pela inclusão no mercado de trabalho onde passaram a exercer papel de liderança a partir de seus lares, impondo esta condição ao ambiente corporativo. Segundo Frankel (2007) as mulheres nascem naturalmente com o comportamento de líder, logo é possível supor que sejam capazes de desenvolver características próprias, o que as classifica com um diferencial dentro das empresas.

Para Grzybovski; Boscarin; Migott (2002) um dos comportamentos associados à mulher é a habilidade de construir relacionamentos amistosos, capazes de agrupar membros de uma organização, com o sentimento de cuidar uns dos outros. Conforme Robbins (2000), o sexo feminino tende a incentivar a participação, compartilhar o poder e informações, além de se esforçar para aumentar a autoestima dos colaboradores. O autor ainda afirma que as mulheres

estão mais dispostas a liderar através da tolerância e com o uso das próprias experiências, conexões e habilidades interpessoais são capazes de influenciar pessoas, o que as caracteriza com a habilidade de liderança. Segundo Khoury (2019) a mulher é capaz de exercer “[...] influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção”.

A liderança feminina no ambiente corporativo tornou-se um comportamento constante nas empresas, pois a alta habilidade e facilidade de liderar passou a ser uma vantagem competitiva no âmbito profissional promovendo desta forma maiores chances de crescimento. Frankel (2007) cita que nas organizações este estilo de liderança mostra que o comportamento feminino está adequado, podendo aumentar as chances de duração e sobrevivência dentro do mundo corporativo.

As mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas (CASTELLS, 1999).

Grandes empresas buscam este comportamento como diferencial competitivo no ambiente corporativo. De acordo com a pesquisa realizada pela Pearl Meyer (2021), consultora líder para conselhos e alta administração, a busca e representação feminina dentro dos conselhos empresariais estão em constante crescimento. Em 2010 a participação da mulher nestes ambientes era 19%, passando para 32% em 2020, ou seja, no período de 10 anos, o aumento de 13% da presença feminina nas empresas demonstra a busca incessante da mulher para se destacar e se incluir nas organizações.

Conforme o relatório *Women in Business 2021* realizado pela Grant Thornton (2021) (empresa de auditoria, consultoria e tributos), a proporção feminina em cargos de liderança aumentou 31%, em comparação ao ano de 2020. A previsão é que, com as conquistas consecutivas, este marco gere mudanças transformacionais e duradouras, a fim de acelerar e impulsionar mais mulheres a ocuparem a liderança e gestão feminina.

## **2. DESIGUALDADE DA LIDERANÇA FEMININA**

A teoria da discriminação no local de trabalho sustenta que as mulheres são vistas como menos capazes do que os homens (MCCANN et al, 2019). Apesar desta desigualdade ainda estar presente no cotidiano, o relatório *Women in Business* (2021) mostra que nove em cada dez empresas do mundo têm pelo menos uma mulher em suas equipes de liderança, melhora

positiva em relação ao ano de 2020. No entanto, mesmo com esse aumento, as mulheres ainda enfrentam barreiras para alcançar esses cargos, sejam elas barreiras empresariais, familiares, econômicas ou com relação a preconceitos.

Para Sant’Anna e Campos (2012), os desafios enfrentados pelas mulheres na liderança associam-se a aspectos como “desenvolver líderes capazes de lidar com diversidade cultural; formar e desenvolver equipes com elevada diversidade; desenvolver redes de relacionamentos e liderar em ambientes dinâmicos”, além de mencionar também a construção de valores, experiências e relacionamentos.

Conforme Amaral (2013), o ganho da força desencadeada pelas mulheres no mercado de trabalho, evidenciou maiores dificuldades no que diz respeito à conciliação entre as atividades domésticas e profissionais. Segundo Robbins (2002), as mães com responsabilidades familiares preferem empregos com horários mais flexíveis, de meio período e de forma remota, a fim de conciliar a vida pessoal com a carreira profissional, o que acaba limitando-as no desenvolvimento de sua trajetória ocupacional.

Conforme Leite (2017), a gestão agitada entre a vida profissional e familiar limita as escolhas das mulheres, obrigando-as a decidir entre o emprego e os cuidados domésticos, deixando-as ociosas ou sendo obrigadas a combiná-las com empregos informais instáveis ou em tempo parcial e mal pagos, o que afeta seriamente a qualidade do seu trabalho.

Ainda há um longo caminho para considerar a sociedade como igualitária. A pesquisa feita pelo Fórum Econômico Mundial em 2018 afirma que, serão necessários mais de dois séculos para haver igualdade de gênero no mercado de trabalho, em torno de 108 anos para mitigar desigualdades. Apesar de tantas dificuldades, as mulheres mostram como diferencial modelos de liderança e gestão em relação ao homem, o que, segundo Cavalli (2019), pode ser visto através de suas capacidades de ouvir, delegar e se colocar no lugar do outro, visando sempre o bom relacionamento dentro do ambiente corporativo. Sendo assim, é possível constatar o desenvolvimento do comportamento profissional das mulheres, mostrando que são capazes de liderar equipes e quebrar paradigmas sociais discriminatórios, quando comparadas ao homem.

### 3. EXECUTIVAS NO PODER

A inserção da mulher no mercado de trabalho foi um processo vagaroso, mas foi ganhando maior atenção com o tempo, tornando-se fator relevante para a sociedade, sendo tratado como uma meta a ser conquistada pelo gênero feminino. Desta forma, considerando a pouca participação da mulher no ambiente profissional e com o propósito de garantir o seu direito, em 2017, foi aprovado pela Comissão de Defesa dos Direitos da Mulher o projeto de Lei 7179/2017 que exige 30% da presença feminina nos conselhos de administração das empresas públicas, sociedades de economia mista e demais empresas, conforme disposto por Haje (2017). Este projeto de lei proporciona maiores oportunidades às mulheres para crescimento profissional, beneficiando-as positivamente. Conforme Mello (2020, p.35) quanto mais benefícios houver para facilitar o desenvolvimento da carreira feminina, mais as mulheres poderão subir na hierarquia corporativa.

As mulheres, de forma geral, são consideradas atenciosas, pragmáticas, criativas e com capacidade de realizar múltiplas tarefas. Também possuem habilidades socioemocionais que proporcionam boa comunicação e empatia, o que facilita uma atuação profissional com boa comunicação e interação, porém, elas ainda necessitam apresentar maior qualificação profissional para atingir posições de destaque, uma vez que, conforme cita Eagly (2007), os homens possuem mais cargos de liderança, o que acaba dificultando que mulheres consigam atuar nessas mesmas funções.

Buscando melhor compreender esta realidade, foi observada a presença da mulher no ensino superior, a partir de dados obtidos junto à Faculdade de Tecnologia Rubens Lara – Baixada Santista, segundo semestre de 2021, quando houve um total de 1.871 discentes matriculados e apenas 801 do gênero feminino, o que representa 42,81% de participação feminina. Estas informações evidenciam que não há igualdade quantitativa em relação aos estudantes do sexo masculino e que a necessidade do aumento da participação feminina na formação superior torna-se muito importante também.

Os dados expostos evidenciam muitas desvantagens, barreiras e preconceitos enfrentados pelas mulheres quando buscam conquistar uma melhor oportunidade profissional. A elas é imposta a necessidade de buscar a equidade de gêneros, precisam procurar maiores e melhores competências curriculares para provar que possuem igual capacidade para atuar na mesma posição que os homens atuam.

A sociedade e o ambiente corporativo ainda estão associados a um passado no qual a mulher era apenas uma figura biológica que cuidava dos filhos. Em entrevista concedida a

Accenture Brasil (2019), através do *YouTube*, a vice-presidente do Banco Santander Vanessa Lobato (departamento de Recursos Humanos) destaca a necessidade de ouvir as mulheres para abordar as dificuldades relacionadas à liderança feminina em busca de um equilíbrio de ideias. Adotar atitudes e mudanças de hábitos, a fim de permitir que mulheres alcancem posições de destaque, são essenciais em ambientes corporativos. Vanessa Lobato ainda pontua a atitude do Banco Santander que alterou seu quadro de funcionários, deixando-o com pelo menos 60% da presença das mulheres. Ela destaca a necessidade de encorajar mulheres para atuarem como líderes, principalmente dentro das empresas nas quais a presença da diversidade se torna essencial.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste trabalho, fez-se uso da pesquisa de campo, que são estudos feitos a partir da apuração de dados e informações (MARCONI; LAKATOS, 2012), para a qual foi elaborado, com o auxílio da ferramenta “Google Forms”, um questionário com 11 questões desenvolvidas através de estudos com o propósito de identificar e comprovar os fatos apresentados a respeito das dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante suas experiências profissionais. O questionário teve como público-alvo mulheres que exercem ou já exerceram o papel de líder dentro do ambiente corporativo. Os meios de comunicação utilizados para a divulgação desta pesquisa foram as redes sociais, como *WhatsApp* e *Facebook*. A pesquisa ficou disponível no período de 28/09/2021 até 25/10/2021, totalizando 27 dias.

Buscou-se, por meio da pesquisa exploratória, conceituar e identificar as dificuldades das mulheres para alcançar cargos de liderança no mercado de trabalho, seguindo o que foi definido por Gil (2008) como forma de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias através de estudos bibliográficos e de literatura, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Por meio de pesquisa quantitativa, fez-se análise e interpretação de dados considerando as respostas obtidas no questionário, seguindo o que foi definido por Michel (2005) como um tipo de pesquisa social, que usa técnicas estatísticas como percentagens, valores médios, desvios-padrão, coeficientes de correlação e regressões analíticas para estudar a medição e coleta de informações e a forma como os dados são processados.

A pesquisa elaborada embasou-se nas dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar cargos de liderança a partir do questionamento quanto a imposição de estereótipos com



relação à imagem da mulher dentro do ambiente corporativo e dos interesses e motivações buscadas por elas em uma oportunidade profissional.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos na pesquisa de campo foram a partir de 75 respostas, das quais 36 são mulheres que já atuaram ou atuam em cargo de liderança, com predominância em empresa privada de pequeno porte (42,85%), na área administrativa (38,9%) e vendas (16,7%). Dentre o total de líderes, 52,8% afirmaram já ter enfrentado problemas para alcançar o cargo de liderança, enquanto 38,9% ainda enfrentam.

Quanto à ocupação em cargos de liderança, 56,25% afirmam acreditar que exista algum padrão de imagem para que a mulher exerça esse papel dentro do ambiente corporativo. Conforme observado na entrevistada “na maioria das vezes a mulher que ocupa cargo de liderança é vista como uma pessoa durona, mandona e as vezes tem até fama de carrasca, mas acredito que quando se trata de mulheres tudo é muito complicado [...], as vezes as mulheres assumem uma postura mais firme para que possam ser respeitadas e consigam demonstrar que são tão eficientes e habilidosas quanto qualquer homem.”

Considerando os dados obtidos, apurou-se que é comum ver perfil como de mulheres casadas, sem filhos, em cargos importantes, que assumem atitudes semelhantes às dos homens em posição de liderança e que ainda relacionam a cor da pele e a classe social como características marcantes no padrão exigido pela sociedade empresarial. Uma entrevistada expressa que o “padrão de imagem geralmente está relacionado a aparência física, cor da pele e classe social.”

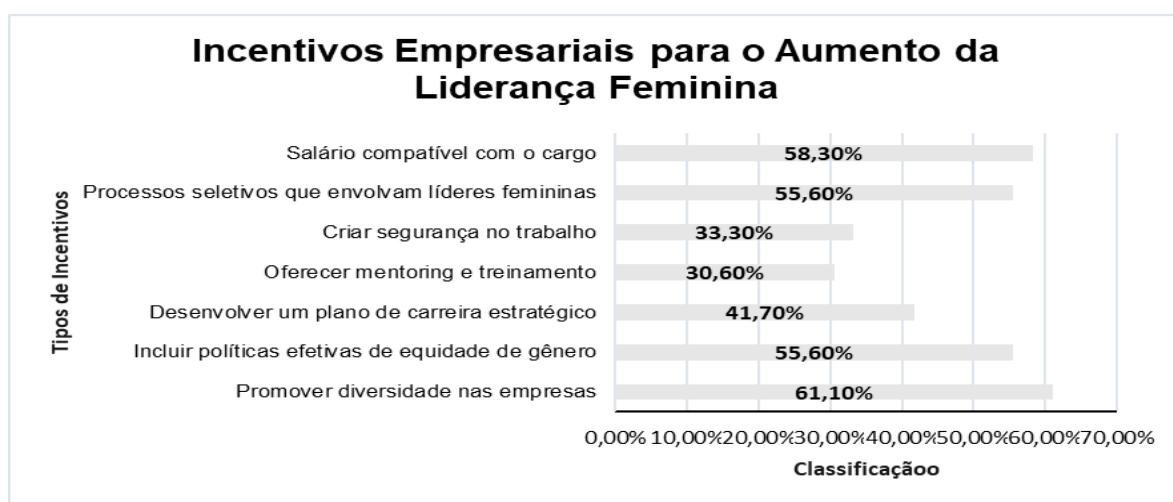
Destacou-se também que, mulheres que assumem posturas firmes e rígidas passam a ser mais respeitadas entre os homens na empresa, o que pode ser visto na seguinte resposta “Eu lidero uma equipe de homens, já enfrentei muita dificuldade como: dar uma ordem e ser totalmente ignorada, não receber justificativa de ausência etc. Hoje tenho o respeito de todos, mas foi muito difícil chegar nessa posição. Se qualificar é o primeiro passo [...]. O principal é uma mudança no pensamento social.”

Foi observado também que 34,37% negaram existir qualquer tipo de padrão de imagem e em justificativa disseram não acreditar em algum tipo de padrão de imagem, mas sim na capacidade de ter um perfil de liderança, além de atuar com qualidade e empenho no trabalho, enquanto 9,37% das pessoas pesquisadas não souberam opinar a respeito. Sendo assim, os

dados corroboram com a ideia de que há um estigma de imagem que é aplicado às colaboradoras, como se a aparência fosse um requisito de competência profissional, apesar de muitas profissionais também apontarem que as empresas não possuem este valor como um pré-requisito para o desempenho em funções de liderança.

Questionou-se, ainda, quais os incentivos as participantes julgaram interessantes para que sejam proporcionadas maiores chances de liderança feminina nas organizações. As respostas estão demonstradas na figura 1:

**Figura 1 – Incentivos Empresariais para o Aumentos da Liderança Feminina**



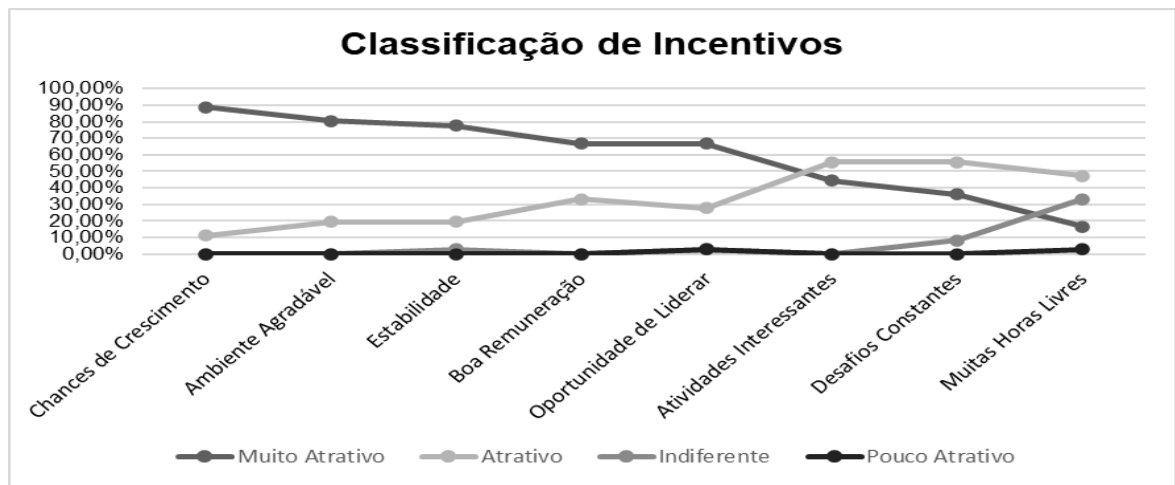
Fonte: Autoria Própria (2021).

Ao analisar as informações obtidas, é possível ver que a promoção de diversidade nas empresas destaca-se em 61,1% das respostas, em seguida o salário compatível com o cargo 58,3%, a inclusão de políticas efetivas de equidade de gênero e mais processos seletivos que envolvam líderes femininas, ambos com 55,6%. A seguir, com predominância mediana nos resultados da pesquisa, o desenvolvimento de um plano de carreira estratégico (41,7%), a aplicação de mentoring e treinamento (30,6%) e maior segurança no trabalho (33,3%).

Desta forma, evidencia-se que o incentivo à diversidade e equidade de gênero faz parte do plano estratégico de desenvolvimento profissional, em especial o objetivo de ter líderes femininas dentro do quadro corporativo, além da conduta estratégica das colaboradoras para obterem salários mais justos ou equivalentes aos cargos de liderança que venham a ocupar.

Em relação aos pontos importantes em uma oportunidade profissional, solicitou-se que as participantes classificassem como muito atrativa, atrativa, indiferente, pouco atrativa e sem interesse as categorias apresentadas na figura 2.

Figura 2 – Classificação de Incentivos

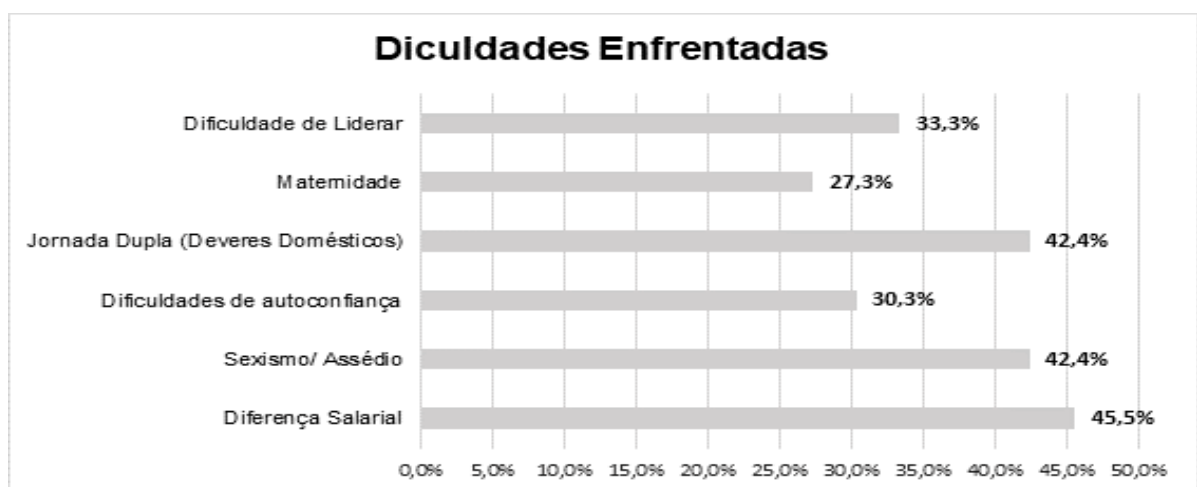


Fonte: Autoria Própria (2021).

Com foco nas principais classificações, como muito atrativa destacou-se o seguinte: chances de crescimento (82,05%), ambiente agradável (74,35%), estabilidade (71,79%), boa remuneração e oportunidade de liderar (61,53%). Já como questões atrativas teve predominância as atividades interessantes e desafios constantes (51,28%) e muitas horas livres (17%). Uma característica importante, que fica evidente nesta questão, é a ambição feminina como uma competência a ser desenvolvida no ambiente corporativo, que é representada por uma obstinação em atingir seus propósitos profissionais, com foco no próprio sucesso.

Com relação aos tipos de dificuldades enfrentadas para alcançar o cargo de liderança, classificou-se pelo menos oito desafios enfrentados pelas mulheres, conforme indica a figura 3.

Figura 3 – Dificuldades Encontradas



Fonte: Autoria Própria (2021).

Com maior destaque, constata-se a diferença salarial com 45,5% de predominância, em seguida o sexismo, assédio e jornada dupla com os deveres domésticos (42,4%) e, em

sequência, as dificuldades de liderar (33,3%), de autoconfiança (30,3%) e maternidade (27,3%). A pesquisa comprova que a maior dificuldade encontrada pelas mulheres é a diferença salarial e a dupla jornada.

Sobre os desafios já enfrentados pelas mulheres no ambiente organizacional, foi citada a dificuldade em obter respeito e confiança por parte dos homens. Muitas mulheres mencionaram que já foram rebaixadas, vítimas de sexismo, preconceito, assédio moral, insulto e opressão de gênero. Uma das entrevistadas traz este problema dizendo “Já enfrentei dificuldade em cargos de liderança no que concerne validação e respeito à minha autoridade com relação a outros funcionários do sexo masculino. Muitos homens não conseguem respeitar e obedecer às ordens de uma mulher porque ficam presos ao estigma inconsciente de que o chefe tem que ser um homem, conseqüentemente não aceitam uma mulher jovem como sua líder. Além do conhecimento e capacitação técnicos, uma mulher que vai começar uma liderança precisa de um treinamento específico para aprender a conduzir e gerenciar equipes. Este foi um grande desafio para mim, pois não tive esse apoio por parte da empresa.”

Compreende-se que o comportamento ditador masculino continua trazendo prejuízos individuais e sociais para mulher. Também, destaca-se a necessidade de quebrar o tabu dentro das empresas com o propósito de amenizar a situação, dando oportunidade para as mulheres ocuparem cargos de liderança, considerando suas qualidades e competências profissionais. Essencialmente as mulheres evidenciam que a busca por competências e maiores qualificações são requisitos para se destacarem no setor que atuam.

Sobre as formas de inserir mais mulheres em cargos importantes, considera-se que a empresa precisa desenvolver uma forma estratégica de gestão, seja através de processos seletivos, cursos ou treinamentos específicos, onde a participação ou liderança feminina se torne um objetivo a ser alcançado pela organização.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o presente estudo, foi possível concluir que as mulheres continuam enfrentando dificuldades discriminatórias em relação às oportunidades profissionais em posições de comando. A partir dos dados coletados percebe-se que as entrevistadas atuam em grande parte em empresas privadas, sendo que a maioria em cargos relacionados a vendas. Foi constatado que a maternidade não representa impedimento para o exercício profissional em cargo de liderança, porém ficou evidente a dificuldade relacionada à dupla jornada e a diferença

salarial entre os executivos do sexo feminino e masculino. Evidencia-se o interesse das entrevistadas em obter crescimento profissional, objetivos de alcançar melhor remuneração, chances de crescimento nas organizações em que trabalham, estabilidade e oportunidade de liderar.

Os desafios apresentados na sociedade para apoiar o desenvolvimento de executivas em cargos de liderança, encontra consonância com o universo formativo, quando se observa as oportunidades de formação profissional em cursos de tecnologia. Levando em conta os dados coletados na Faculdade de Tecnologia da Baixada Santista, percebe-se, atualmente, um número significativo de estudantes do sexo feminino que estão em formação, comparado ao número menor de estudantes do sexo masculino. No entanto, espera-se que em breve as mulheres possam ocupar um espaço significativo nos meios acadêmicos o que irá significar maior qualificação profissional e oportunidade de crescimento no mercado de trabalho.

Em virtude dos dados mencionados em conjunto com a pesquisa desenvolvida para este trabalho, conclui-se que as mulheres, mesmo com todas as dificuldades encontradas dentro dos cargos de liderança, ainda estão em uma trajetória satisfatória e de conquistas dentro do ambiente corporativo, resultando no empoderamento feminino dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE BRASIL. Como levar mais mulheres à liderança? Youtube, 20 mar. 2019. Disponível em: <https://youtu.be/417fDOKjCdA>. Acesso em 01 nov. 2021.

AMARAL., Grazielle Alves. **Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho**. Itinerarius Reflectionis, [S.L.], v. 8, n. 2, p. 1-20, 1 fev. 2013. Universidade Federal de Goiás. <http://dx.doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336>.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018. 331 p.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura - O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.

CAVALLI, Franciele. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. Universidade de Caxias do Sul: Repositório Institucional, [s. l], p. 1-67, 19 dez. 2019.

CRISTINA, Paula. **Abismo feminino**. 2021. Disponível em:

<https://www.istoedinheiro.com.br/abismo-feminino/>. Acesso em: 26 out. 2021.

DIEESE (São Paulo). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (org.). **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. São Paulo: Dieese, 2012. 404 p.

EAGLY, Alice H.. Female Leadership Advantage and Disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology Of Women Quarterly**, [S.L.], v. 31, n. 1, p. 1-12, mar. 2007. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>.

FONTOURA, Natália de Oliveira; GONZALEZ, Roberto. Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade. **Mercado de trabalho**, n. 41, p. 21-26, 2009.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens**. Editora Gente, 2007.  
GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRANT THORNTON (Brasil) (comp.). **Women in Business 2021**. 2021. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>. Acesso em: 28 set. 2021.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

HAJE, Lara. **Projeto fixa cota de 30% de mulheres em conselhos de administração de empresas públicas**. 2017. Editada por Natalia Doederlein. Publicada pela Agência Câmara de Notícias. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/520758-projeto-fixa-cota-de-30-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao-de-empresas-publicas/.%20Acesso%20em%2018%20set.%202021>. Acesso em: 18 set. 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Pesquisa mostra tendência de crescimento na participação do brasileiro no mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34752:pesquisa-mostra-tendencia-de-crescimento-na-participacao-do-brasileiro-no-mercado-de-trabalho&catid=10:disoc&directory=1](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34752:pesquisa-mostra-tendencia-de-crescimento-na-participacao-do-brasileiro-no-mercado-de-trabalho&catid=10:disoc&directory=1). Acesso em: 21 set. 2021.

KHOURY, Karim. **Liderança: é uma questão de atitude**. Editora Senac São Paulo, 2019.

LEITE, CL de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, p. 270, 1994.

LEITE, Marcia de Paula. **Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade**. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 8, 2017.

MACHADO, Ana. **Os desafios das mulheres no mercado de trabalho** – atualizado em 02 ago. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/08/4941374-os-desafios-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 27 set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e McCann et al. O Livro do Feminismo: As grandes ideias de todos os tempos – 1ª ed. (2019). (Rodrigues, Trad.) Rio de Janeiro: Globo Livros. Acesso em 18 de outubro de 2021.

MELLO, Silvana. Mulher, empoderamento e legado. 1. Ed. Rio de Janeiro. Oficina Raquel, 2020.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo, Atlas, 2005.

NOLAND, Marcus; MORAN, Tyler; KOTSCHWAR, Barbara R. **Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey**. Peterson Institute for International Economics Working Paper, n. 16-3, 2016.

PEARL MEYER (Atlanta) (comp.). **Pearl Meyer Data Show Long-Term Improvement in Board Gender Diversity**. 2021. Disponível em: <https://www.pearlmeyer.com/news-and-events/press-releases/pearl-meyer-data-show-long-term-improvement-board-gender-diversity>. Acesso em: 28 set. 2021.

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SANTOS, Danielle Almeida dos; BORGES, Waleska. **A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**. Universidade Federal do Maranhão, São Luiz/Ma, p. 1-8, 26 ago. 2005. Disponível em: [http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/waleska\\_Rosangela\\_Danielle321.pdf](http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppIII/html/Trabalhos2/waleska_Rosangela_Danielle321.pdf). Acesso em: 21 set. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, M. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. \_ . Comportamento organizacional, v. 8, 2005.

SANT'ANNA, Anderson De Souza; CAMPOS, Marly Sorel; LOTFI, Samir. **Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?** RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, p. 48-76, 2012.

SILVA, Laura; SANTOS, Noemi; DAVID, Simone. **Mulheres no Poder: Quais os Desafios na Hora de Liderar?** in: Google Forms. Publicado em: 28/09/2021. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/1gp2FDrdTRABwg-3cRiTiuCvOrKBd0kpvr1yYEsb-0nM/viewanalytics>.