



INSTITUTO FEDERAL

Paraíba

Campus Guarabira

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA

PRÓ REITORIA DE GRADUAÇÃO

CAMPUS GUARABIRA

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

LUCIANE VENANCIO DA SILVA

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES AO OCUPAR CARGOS DE
LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO**

GUARABIRA/PB

2024

LUCIANE VENANCIO DA SILVA

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES AO OCUPAR CARGOS DE
LIDERANÇA NO MERCADO DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus Guarabira, como requisito obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Ma Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinele

GUARABIRA/PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO IFPB - GUARABIRA

S587d Silva, Luciane Venancio da
Desafios enfrentados por mulheres ao ocupar cargos de liderança no mercado de trabalho / Luciane Venancio da Silva. - Guarabira, 2024.
34f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial). – Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2024.

"Orientação: Profa. Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli."

Referências.

1. Administração de pessoas. 2. Liderança feminina. 3. Estereótipos. 4. Desafio. I. Título.

CDU 658.3:316.46(0.067)



CST Gestão Comercial

ATA DE DEFESA DE TCC

Aos 24 de setembro de 2024, às 20h28m (24/09/2024), se reuniram na sala 12 do bloco acadêmico do IFPB – Campus Guarabira, a sessão pública de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso *intitulado*: “**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES AO OCUPAR CARGOS DE LIDERANÇA NO MERCADO EMPRESARIAL**”, apresentado pela discente **LUCIANE VENANCIO DA SILVA**, reunido os membros examinadores **Prof. Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli Ferreira(Orientador)** **Prof. Dra. Clarissa Cecília Ferreira Alves (Examinadora)** **Prof. Me. Charles Evandre Vieira Ferreira (Examinador)**, para avaliarem a apresentação do TCC final do referido discente, que foi protocolado conforme os requisitos expostos no Manual de Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão Comercial. O **Prof. Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli**, orientador, presidiu a sessão, iniciando os trabalhos pela apresentação dos membros da banca, em seguida, concedendo a palavra ao discente para uma síntese do seu TCC, e depois à banca para suas contribuições. Após esse momento, a banca examinadora se reuniu para o parecer final sobre o TCC, o qual foi atribuído o conceito **APROVADO**, definindo-se as seguintes notas: em relação ao texto básico: equivalente a **90**; resultado científico: equivalente a **90**; e defesa: equivalente a **90**. A média final da disciplina foi, portanto, **90**. Nada mais havendo a tratar, às 21h24m encerraram-se os trabalhos, determinando a lavratura desta ata, que, após lida e considerada, será assinada juntamente com os membros da Banca Examinadora. Guarabira, 24 de setembro de 2024.

Prof. Ma. Aniuska Almeida Nepomuceno Fontinelli (IFPB)

Orientadora

Prof. Dra. Clarissa Cecília Ferreira Alves (IFPB)

Membro Examinador Interno

Prof. Me. Charles Evandre Evandre Vieira Ferreira (IFPB)

Membro Examinador Interno

NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que sempre me deu força e coragem. Dedico aos pais, Manoel e Maria Menina, e aos meus filhos. Estendo essa dedicação a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso!

AGRADECIMENTOS

Com imensa gratidão no coração, agradeço a Deus por me fortalecer e guiar até a conclusão desta fase acadêmica. Ao longo do percurso, vivi momentos desafiadores, mas também conheci pessoas maravilhosas que me apoiaram.

Às minhas queridas colegas Lilian e Camila, vocês sempre terão um espaço especial no meu coração.

Sou profundamente grata à minha orientadora Aniuska Almeida, por sua disponibilidade e generosidade. Agradeço também ao professor Augusto Viana, por sua competência, e a todos os mestres que contribuíram para o meu crescimento, vocês são maravilhosos.

Não poderia deixar de mencionar meus filhos Letícia, Gui, Pedro e Lívia, que me deram força e por toda paciência ao longo dessa jornada, mesmo quando os perturbava. Amo vocês!

Estendo meus agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso! Obrigada!

“Mudei o que pude e o que não pude, aguentei.”

Margot Lee Shetterly, *Estrelas Além do Tempo*.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo apontar os principais desafios enfrentados por mulheres ao ocupar cargos de liderança. A pesquisa, realizada na cidade de Sapé-Paraíba, investigou como os estereótipos do gênero, o preconceito estrutural enraizado, a falta de reconhecimento de suas capacidades, afetam as mulheres que são líderes. Utilizando uma abordagem qualitativa, o estudo envolveu 7 mulheres e, com base nos relatos das respondentes, é possível identificar diversas disparidades do gênero em cargos de liderança. A análise também revelou insatisfações relacionadas a salários e desafios envolvendo preconceitos estruturais do gênero, além da difícil conciliação entre maternidade e carreira. As participantes também relataram falta de reconhecimento, julgamentos à aparência e desrespeito a posições de liderança. A sub-representação em cargos de liderança, a resistência à autoridade feminina são questões críticas que reforçam a desigualdade do gênero, tornando-se evidente a importância de políticas inclusivas e a necessidade de conscientização para promover a equidade do gênero no ambiente de trabalho e superar esses desafios culturais e estruturais.

Palavras-chaves: Liderança feminina. Desafios. Estereótipos.

ABSTRACT

This study aims to identify the main challenges faced by women when occupying leadership positions. The research conducted in the city of Sapé, Paraíba, investigated how gender stereotypes, deep-rooted structural prejudice, and lack of recognition of their capabilities affect women leaders. Using a qualitative approach, the study involved 7 women. Based on the respondents' reports, it is possible to identify several gender disparities in leadership positions. The analysis also revealed dissatisfaction related to salaries and challenges involving structural gender prejudices, and the difficulty in reconciling motherhood and career. Participants also reported lack of recognition, judgments about appearance, and disrespect in leadership positions. Underrepresentation in leadership positions and resistance to female authority are critical issues that reinforce gender inequality, making evident the importance of inclusive policies and the need for awareness to promote gender equity in the workplace and overcome these cultural and structural challenges.

Keywords: Female leadership. Challenges. Stereotypes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas.....	21
Quadro 2 - Desafios na Liderança	23
Quadro 3 - Disparidades de Gênero	25

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1.	CONCEITO DE LIDERANÇA.....	12
2.2.1	Liderança empresarial	12
2.2	A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO; BREVE HISTÓRICO	14
2.3	O ATUAL CENÁRIO DA LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL.....	16
3	METODOLOGIA	19
4	ANÁLISE DO PERFIL DAS RESPONDENTES	21
2.2	PERFIL DAS PARTICIPANTES	21
4.2	PRINCIPAIS DESAFIOS QUE AS MULHERES ENFRENTAM AO BUSCAR CARGOS DE LIDERANÇA	23
4.3	PRINCIPAIS DISPARIDADES DE GÊNERO OBSERVADAS NOS CARGOS DE LIDERANÇA.....	25
4.4	PRINCIPAIS BARREIRAS CULTURAIS QUE AS MULHERES ENFRENTAM AO BUSCAR OPORTUNIDADES EM CARGOS GERENCIAIS.....	27
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	31
	APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO	34

1 INTRODUÇÃO

A igualdade de gênero é um princípio inegociável na sociedade contemporânea e um indicador fundamental do progresso social. Apesar dos avanços significativos, persistem desafios que impactam a vida das mulheres em suas dimensões pessoal, profissional e social (Machado; Barelli, 2017). A representatividade das mulheres em cargos de liderança nas empresas é um ponto crucial nessa discussão. Uma liderança diversificada e inclusiva não é apenas uma questão de justiça social, mas também é reconhecida como um fator-chave para a inovação e o sucesso organizacional (Félix; Silva, 2019).

A desigualdade de gênero assume diversas formas, variando conforme o contexto cultural, social e econômico. Questões como a disparidade salarial entre gêneros, a falta de representação em cargos de liderança e os desafios de conciliar trabalho e vida pessoal ainda são obstáculos significativos. Além disso, a violência de gênero e as normas culturais também têm impactos profundos na vida das mulheres (Silva, 2024). De acordo com Kraemer (2008), as mulheres estão buscando oportunidades em cargos gerenciais, quebrando estereótipos e barreiras organizacionais.

Não só a promoção de mulheres para posições de liderança está associada ao conceito de igualdade de oportunidades, mas também é um requisito necessário que ajudará no desenvolvimento das empresas. Um conjunto de habilidades que se estendem além do trabalho e da gestão de recursos estão inextricavelmente relacionadas a altos cargos. Empatia, boa comunicação e a capacidade de encorajar uma pluralidade de pontos de vista e ideias são todos necessários para se tornar um líder (Silva, 2024).

Nesse sentido, esta pesquisa visa promover uma discussão sobre a dinâmica de gênero nas empresas de Sapé, incentivando a igualdade de oportunidades no ambiente empresarial e, na última análise, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e o progresso social na cidade. É essencial compreender a dinâmica atual do gênero no ambiente empresarial de Sapé para promover uma maior igualdade de oportunidades.

Nesse contexto de crescente conscientização sobre a importância da igualdade de gênero, esta pesquisa se concentra em examinar a representatividade das mulheres em cargos de liderança nas empresas de Sapé, um município situado no interior da Paraíba, Brasil, refletindo uma parte significativa da realidade específica.

Assim, o objetivo principal foi investigar as disparidades do gênero em cargos de liderança em Sapé, tendo como objetivos específicos: Identificar os principais desafios

enfrentados pelas mulheres; Apontar os cargos de lideranças femininas identificando as disparidades e; Demonstrar as barreiras organizacionais e culturais, além de mapear as oportunidades em cargos gerenciais femininos.

A pesquisa justifica-se por sua contribuição tanto para a promoção da igualdade de gênero quanto para o desenvolvimento econômico local. Promover a presença de mulheres em cargos de liderança favorece o progresso social e o equilíbrio no ambiente corporativo. Ao analisar a cidade de Sapé, Paraíba, o estudo proporciona uma visão detalhada dos desafios locais, servindo de base para políticas de equidade de gênero. Ao destacar histórias de sucesso, busca-se inspirar outras mulheres, gerando um efeito multiplicador de inclusão nas posições de gestão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um processo de colaboração contínua, no qual tanto o líder quanto seus seguidores desempenham papéis importantes ao influenciar mutuamente as expectativas e os objetivos a serem alcançados. Em vez de ser uma responsabilidade exclusiva do líder, a liderança bem-sucedida surge de um esforço coletivo, onde as ações dos envolvidos se alinham em torno de metas comuns. Esse reconhecimento mútuo gera sinergia, permitindo que o grupo trabalhe de forma coesa e eficiente para atingir o sucesso compartilhado (Davel; Machado, 2011).

Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”. Maximiano (2007) reforça liderança como o processo de alcançar metas por meio da direção eficaz dos colaboradores. O autor enfatiza que um líder bem-sucedido é alguém que consegue comandar seus colaboradores de forma consistente para atingir objetivos específicos em diversas situações ao longo do tempo.

Chiavenato (2006) destaca que a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

A comunicação desempenha um papel central na liderança. Os líderes se comunicam com os liderados para transmitir visões, metas, estratégias e orientações. A capacidade de liderar efetivamente requer competências interpessoais, habilidades de comunicação e a capacidade de alinhar as ações de um grupo em direção a objetivos comuns. Chiavenato enfatiza a importância desses elementos na compreensão da liderança nas organizações.

2.2.1 Liderança empresarial

As mulheres têm capacidade de se adaptar, e aplicar diferentes estilos de liderança de acordo com a situação e o perfil dos liderados é fundamental para alcançar os objetivos da organização. A liderança empresarial possui natureza dinâmica e desafiadora, que requer tanto

habilidades interpessoais quanto um entendimento profundo dos objetivos da empresa (Alencastro, 2010). Lacombe (2012) escreve que:

O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, age de diferentes maneiras: Ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando alcançar os objetivos da empresa (Lacombe, 2012, p. 245).

A liderança empresarial é uma disciplina dinâmica e desafiadora que exige uma gama de habilidades e a capacidade de adaptar-se às diferentes situações e necessidades da equipe. Um líder eficaz é aquele que sabe quando comandar, motivar, persuadir, compartilhar, delegar ou cobrar resultados, sempre com o objetivo de alcançar os objetivos da organização. A liderança é uma jornada de constante aprendizado e adaptação, e os líderes bem-sucedidos são aqueles que se mantêm flexíveis e abertos a evoluir com as mudanças do ambiente empresarial (Goleman, 2015).

Na empresa, a liderança feminina vai além de apenas colocar mulheres em cargos de gestão, é um agente de transformação, com abordagens inovadoras e únicas, as mulheres líderes ajudam a promover a sustentabilidade e um equilíbrio estratégico nas decisões. Elas introduzem habilidades como empatia e colaboração, criando ambientes de trabalho onde o bem-estar emocional é tão importante quanto o desempenho (Nascimento *et al.*, 2018). A liderança feminina também impulsiona a igualdade de gênero, demonstrando que a diversidade enriquece a cultura corporativa e promove um ambiente mais justo e inclusivo (Paes; Nascimento, 2023).

Almeida (2013) enfatiza a importância da liderança no ambiente organizacional, já que as equipes tendem a coordenar seus esforços em direção a metas e objetivos compartilhados. Um líder é essencial para o pleno desenvolvimento da atividade proposta. Além disso, o sucesso das líderes mulheres em organizações destaca a importância de reconhecer a liderança feminina como uma alternativa ao modelo tradicionalmente associado aos homens. Isso demonstra que a liderança é uma questão de competência e não de gênero (Santana, 2021).

Em resumo, a liderança é um processo de ajuda que envolve a identificação mútua, a escolha do estilo de liderança apropriado e a criação de condições para que a equipe alcance objetivos comuns. A liderança feminina contribui para uma abordagem diversificada e inclusiva da liderança no ambiente organizacional, ressaltando que a liderança eficaz é uma questão de habilidade, independentemente do gênero.

2.2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO; BREVE HISTÓRICO

A participação da mulher no mercado de trabalho evoluiu da participação da mulher no mercado de trabalho ao longo da história, partindo de tradições que historicamente atribuíam ao homem o papel de provedor da família. Durante séculos, as mulheres foram relegadas à responsabilidade de organizar o lar, sendo-lhes vedado o direito de trabalhar fora de casa, especialmente no sentido de ganhar dinheiro, e participar ativamente das decisões sociais (Silva *et al.*, 2022).

A partir do início do século XX, movimentos feministas começaram a surgir em diversos países, reivindicando direitos e igualdade de gênero no mercado de trabalho. Nos anos 1960 e 1970, com a segunda onda do feminismo, as mulheres conquistaram avanços significativos, como o direito ao voto, acesso à educação e oportunidades de trabalho em diversas áreas (Silva, 2008).

Embora a participação feminina no mercado de trabalho no Brasil tenha crescido significativamente desde os anos 1970, as diferenças entre os sexos têm sido historicamente percebidas não apenas como meras distinções, mas como sinais de superioridade masculina sobre o feminino (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010). Essa percepção desfavorável gera desafios substanciais para as mulheres que aspiram a posições de liderança, entre os quais se destaca o "teto de vidro, uma metáfora para as barreiras invisíveis, mas reais, que impedem as mulheres de avançar para os níveis mais altos de uma organização (Pereira; Lima, 2017).

Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficavam somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais. “A filosofia considerava que a inferioridade da razão entre as mulheres era fato incontestável, cabendo a elas apenas cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido e cuidar dos filhos” (Sina, 2005, p. 21).

Para Tonani (2011), nos tempos antigos, uma mulher no mercado de trabalho era algo quase impossível, uma exceção, e em todos os formulários de registro em que uma mulher aparecia, a descrição doméstica ou empregada doméstica estava no campo profissão.

Coutinho e Coutinho (2011), afirmam:

[...] apenas no começo do século XX, é que as mulheres brasileiras de classe média começaram a trabalhar em empresas, ocupando posições de apoio (como secretárias)

em antecipação e/ou preparação para o casamento, embora algumas continuassem a trabalhar após o casamento, especialmente antes de terem filhos, para que a renda familiar aumentasse. Gradualmente, apesar da constante segregação que sempre sofreram na esfera pública, foram criando um nicho para si mesmas e ocupando posições cada vez mais elevadas nestas empresas. Hoje, após anos de exclusão aberta de influência e poder, as mulheres no país já ocupam posições importantes, embora esta exclusão continue, mas, sobretudo de forma velada (Coutinho; Coutinho, 2011, p. 62).

A citação fornece uma perspectiva histórica interessante sobre a evolução da participação das mulheres nas empresas brasileiras. Ele destaca o início do século XX como um marco, apontando que, inicialmente, as mulheres das camadas médias desempenhavam funções de apoio, muitas vezes enquanto aguardavam o casamento. A menção de mulheres ocupando posições de destaque atualmente é positiva, mas a ressalva sobre a exclusão persistente, ainda que de forma velada, indica que desafios continuam a existir.

Ela destaca não apenas a progressão das mulheres nas empresas, mas também os obstáculos enfrentados e a necessidade contínua de abordar questões de exclusão e desigualdade de gênero no contexto profissional. Para Cohen (2009, p. 161):

Companheira do homem nas lides do campo, comerciante ou médica no Egito antigo, relegada a um segundo plano entre os judeus e mantida em clausura pelos atenienses, ela assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença.

Cohen (2009) destaca a evolução do papel das mulheres ao longo da história. No Egito antigo, as mulheres desempenham papéis diversos, incluindo atividades comerciais e médicas. Houve variações culturais, com mulheres sendo relegadas entre os judeus e mantidas em clausura pelos atenienses. O Renascimento marcou uma virada, associando as mulheres à Ciência. Além do destaque intelectual, reconheceu-se as habilidades manuais das mulheres na produção de seda e veludo.

Grandes revoltas burguesas, mais notavelmente a Revolução Francesa de 1789, definiram a Era Contemporânea. As mulheres desempenharam um papel de liderança na luta pela liberdade, igualdade e fraternidade ao longo desse tempo (Barrancos, 2022). Mas em termos da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, as mulheres em particular foram ignoradas após o fim da guerra, juntamente com suas necessidades e demandas únicas por proteção. O renomado filósofo iluminista Jean-Jacques Rousseau, que teve um impacto na Revolução Francesa, sustentou que mulheres e homens nunca poderiam ser iguais porque as mulheres são inerentemente inferiores aos homens e devem apenas servi-los (Garcia, 2018).

Durante os séculos XVIII e XIX ocorreu as Revoluções Industriais, que tiveram um efeito significativo no mercado de trabalho. O trabalho foi fortemente explorado durante esse período, especialmente as mulheres, que eram empregadas extensivamente, pois eram vistas como mão de obra barata. É importante notar que não existiam regulamentações de proteção nem regras ditando horas de trabalho (Rodrigues *et al.*, 2015).

É importante destacar que a globalização e o desenvolvimento da Internet no século XX trouxeram desenvolvimento e um grande impacto positivo na sociedade, mesmo que as mais variadas formas de discriminação devido a diferenças de gênero e sexo ainda existam. Esses desenvolvimentos foram trazidos por interações e discussões sobre tradições de gênero e os ideais de igualdade, dignidade, liberdade e felicidade para mulheres e todos os humanos, que foram defendidos por vários movimentos feministas (Querino; Domingues; Luz, 2013).

A Lei 14.611/2023, que estabelece a igualdade salarial entre mulheres e homens, representa um avanço significativo na luta pela equidade de gênero no mercado de trabalho. Completando um ano, a norma busca garantir que todos os trabalhadores recebam remuneração igual por trabalho de igual valor, independentemente do gênero.

A implementação da Lei 14.611/2023 é crucial para enfrentar a disparidade salarial entre os gêneros, que persiste em diversas áreas da economia. Com a ampliação da fiscalização, espera-se que haja um aumento na equidade salarial, contribuindo para a valorização do trabalho feminino.

No entanto, desafios permanecem, como a resistência cultural e organizacional em algumas empresas e a necessidade de uma maior conscientização sobre a importância da igualdade salarial. Medidas complementares, como campanhas educativas e incentivos para as empresas que cumprirem a lei, podem ser fundamentais para o sucesso da norma.

2.3 O ATUAL CENÁRIO DA LIDERANÇA FEMININA NO BRASIL

O panorama atual da liderança feminina no Brasil é caracterizado por desafios significativos em relação à representatividade das mulheres em cargos de liderança. De acordo com dados de 2020 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve uma queda na participação feminina em posições de liderança no Brasil em 2019, caindo para 37,1% em comparação com 39,1% no ano anterior, representando uma diminuição de mais de 4% em apenas um ano.

Essa disparidade de gênero também é observada em empresas conhecidas por suas práticas inclusivas. Dados do Guia da Diversidade do *Great Place to Work* (GPTW) mostram que, em 2021, apenas 26% das posições de alta liderança nas melhores empresas para trabalhar eram ocupadas por mulheres. Nos outros níveis de liderança, as mulheres ocuparam 44% das posições.

Com relação ao gênero e à sub-representação das mulheres em cargos de liderança, as estatísticas indicam que os homens ainda ocupam a maioria dessas posições (Gutierrez, 2016; Gabaldon, 2016). Embora tenha havido avanços consideráveis em termos de igualdade de gênero no ambiente de trabalho, a pesquisa destaca que a sub-representação das mulheres na gestão e liderança continua sendo uma preocupação tanto social quanto econômica (Adanson, 2019). Mesmo com o progresso observado ao longo dos anos, as mulheres ainda estão significativamente sub-representadas nos cargos mais elevados. A lacuna de gênero persiste, pois os homens continuam sendo a maioria nos postos mais altos de liderança dentro das organizações.

Além disso, existe uma disparidade significativa em termos de raça, com uma presença notavelmente maior de mulheres brancas em comparação com mulheres pretas ou pardas nas empresas. Essas desigualdades destacam a necessidade de abordar não apenas a igualdade de gênero, mas também a equidade racial nas lideranças corporativas. Na concepção de Rodrigues e Silva (2015):

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuem a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentam limitações. Ainda assim, desde que estejam bem-preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso. (Rodrigues; Silva, 2015, p. 9).

Fleury (2013) afirma que existem diversas habilidades que diferenciam a gestão feminina da gestão masculina, incluindo a capacidade de multitarefa, maior adaptabilidade e a capacidade de ver os indivíduos como um todo. “O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas são ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja” (Cohen, 2009, p. 30).

Para Castells (1999), embora o gênero feminino possa não ser tão afetado pelo desemprego quanto o masculino, essa diferença não está necessariamente relacionada à menor participação sindical das mulheres. Pelo contrário, ela é atribuída à atratividade da mão de obra feminina para certos setores, bem como a fatores sociais e econômicos.

Essa observação ressalta que as diferenças entre os modos de trabalho de homens e mulheres vão além de questões biológicas e estão intrinsecamente ligadas a fatores sociais, econômicos e culturais. A desigualdade de gênero no mercado de trabalho, portanto, não se limita apenas à discriminação direta, mas também reflete normas e estruturas sociais mais amplas que moldam as oportunidades e expectativas de homens e mulheres no ambiente profissional.

Apesar desses desafios, essas estatísticas também apontam para oportunidades de ação. Empresas comprometidas com a construção de ambientes de trabalho inclusivos e diversos têm a oportunidade de desenvolver estratégias que promovam a igualdade de gênero e a representatividade feminina em todos os níveis organizacionais.

3 METODOLOGIA

O estudo, de caráter qualitativo e com abordagem narrativa, concentrou-se na coleta de relatos das participantes. Utilizando a pesquisadora como ouvinte e questionadora em uma entrevista (Creswell, 2014). A decisão de empregar pesquisa qualitativa necessita da consideração de seus princípios epistemológicos e seu propósito central, que é a descoberta de significados associados à experiência humana. Esses significados são revelados por meio da escolha de realizar uma entrevista qualitativa completa e/ou semiestruturada. Nesse tipo de pesquisa, o diálogo proposto:

constitui-se num “espaço relacional privilegiado”, onde o pesquisador busca o protagonismo do participante. Será nesse espaço, criado e proposto pelo investigador, que o participante expressará livremente suas opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida, cabendo ao pesquisador o controle do fluxo das mesmas (Moré, 2015).

Assim, para obter um conhecimento profundo das ideias, atitudes, valores e motivos das pessoas em relação ao seu comportamento em determinadas circunstâncias, a entrevista qualitativa oferece informações fundamentais para compreender as ligações entre os atores sociais e os fenômenos (Silva *et al.*, 2006).

A pesquisa foi realizada na cidade de Sapé, Paraíba, entre os dias 17 de julho e 5 de agosto de 2024, com uma amostra de mulheres líderes em empresas locais. A população-alvo é a soma dos elementos que possuem características semelhantes, Malhotra (2005), formando assim o perímetro para o problema quanto à gestão e liderança feminina. Essa fase foi crucial para garantir que as participantes fossem representativas e engajadas, proporcionando uma base sólida para a análise das narrativas coletadas.

A primeira etapa da pesquisa consistiu no recrutamento e seleção das candidatas, processo que visou não apenas a coleta de dados preliminares, mas também a identificação do perfil de cada participante e a avaliação do interesse delas em contribuir com o estudo. Foi realizado o contato com 12 mulheres que atendiam ao perfil desejado, todas elas líderes em empresas situadas em Sapé, Paraíba, utilizando o WhatsApp para a abordagem inicial.

Em um segundo momento, a pesquisa buscou entender mais a fundo o papel das mulheres líderes na dinâmica organizacional, ressaltando a importância de suas contribuições e a relevância de suas experiências para o fortalecimento do ambiente de trabalho.

Foram realizadas, então, as entrevistas com cada uma das candidatas que aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária. O instrumento de coleta de dados escolhido foi o

questionário (Apêndice A), que contém perguntas relacionadas ao perfil sociodemográfico das participantes e, na segunda parte, contém as questões que abordam a temática de interesse. Para limitar a discussão, foram estabelecidas três categorias de questionamentos:

- *Desafios na Liderança:* Buscou identificar os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como a aceitação da capacitação feminina, a maternidade, e a necessidade de conciliar trabalho e vida pessoal.
- *Disparidades de Gênero:* Buscou identificar as disparidades de gênero, como diferenças salariais e tratamento desigual, e entender a extensão e a natureza dessas desigualdades no ambiente de trabalho.
- *Barreiras Culturais:* Buscou identificar as barreiras culturais enfrentadas por mulheres ao buscar oportunidades em cargos gerenciais, como a presença de machismo, resistência à liderança feminina, e a cultura patriarcal nas empresas.

A Análise de Conteúdo de Bardin (2011) foi a abordagem de análise de dados empregada a partir da coleta de dados. Seu principal propósito é expor criticamente a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2011, p. 15), é uma coleção de ferramentas metodológicas que estão sempre sendo aprimoradas e que são aplicáveis a uma gama muito ampla de discursos. Em relação às entrevistas, Bardin (2011) categorizou como diretivas ou não diretivas, ou abertas e fechadas, e as concebeu como uma metodologia de pesquisa particular. Além disso, ele enfatiza o quão difícil pode ser analisar informações de entrevistas e como algumas ferramentas de computador podem não ser capazes de gerenciá-las.

4 ANÁLISE DO PERFIL DAS RESPONDENTES

Nesse tópico, os dados coletados serão apresentados e discutidos a partir de estudos semelhantes, buscando criar relações entre as percepções encontradas nesse espaço amostral e outras realidades.

É importante salientar que, das 12 mulheres inicialmente selecionadas, apenas 7 se disponibilizaram para responder e participar efetivamente do estudo. Esse grupo de participantes contribuiu de forma valiosa, oferecendo insights profundos sobre os desafios, conquistas e motivações que permeiam suas trajetórias profissionais.

2.2 PERFIL DAS PARTICIPANTES

A análise do perfil das respondentes fornece informações detalhadas sobre as participantes, incluindo faixa etária, idade, estado civil, número de filhos, nível de escolaridade, área de graduação e tempo de serviço. Essas informações são cruciais para compreender as características individuais das mulheres em cargos de liderança na cidade de Sapé. A seguir, o Quadro 1 resume o perfil das entrevistadas:

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Respondente	Faixa Etária	Estado Civil	Número de Filhos	Nível de Escolaridade	Graduação	Tempo de serviço na área	Cargo que exerce
R1	Entre 20 e 30	União Estável	1 filho	Pós-Graduado	Contabilidade	3 anos	Auxiliar Administrativo/ Financeiro
R2	40 a mais	Casada	2 filhos	Ensino superior completo	Administração	14 anos	Gestora de RH
R3	Entre 20 e 30	Solteira	Não tem	Ensino superior completo	Biotecnologia/ Biomedicina	1,5 anos	Gestora e responsável tcn. de consultório de estética
R4	Entre 20 e 30	Casada	Não tem	Ensino superior completo	Medicina Veterinária	4 anos	Socia proprietária e medica veterinária na empresa
R5	40 a mais	Casada	1 filho	Ensino superior completo	Pedagogia	8 anos	Líder de setor natura
R6	40 a mais	Divorciada	2 filhos	Ensino superior completo	Administração	10 anos	Gestora de RH
R7	Entre 20 e 30	Solteira	Não tem	Ensino superior completo	Contabilidade/ Gestão Comercial	4,5 anos	Supervisor administrativo

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise do perfil das entrevistadas indica uma diversidade de faixas etárias, estados civis e experiências familiares, bem como variados níveis de escolaridade e áreas de atuação profissional. As participantes estão distribuídas entre as faixas etárias de "Entre 20 e 30 anos" (57,2%) e "40 anos ou mais" (42,8%). Como foi apontado anteriormente, as desigualdades conhecidas como “teto de vidro” (Pereira; Lima, 2017). já atingem as mulheres em sua jornada no mercado de trabalho independentemente da idade, no entanto, além dessa barreira, foi incorporado ao tema que mulheres em início de carreira podem enfrentar barreiras como a “parede de cristal”. Essas paredes são transparentes, têm uma estrutura cristalina e, à primeira vista, podem parecer luminosas e finas, mas são fortes e resistentes o suficiente para demorarem a ser quebradas (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

Portanto, diante dessa perspectiva, é reconhecido que as mulheres jovens em posições de liderança podem estar mais propensas a sofrer com desigualdades de gênero e, mais preocupante ainda, podem internalizar essa ideia de inferioridade e enxergar posições superiores impossíveis de serem alcançadas.

As mulheres na faixa etária entre 20 e 30 anos possuíam 1 ou nenhum filho e eram solteiras ou em união estável. Esse perfil é comum em mulheres adultas dessa geração, visto que houve uma mudança ao longo dos anos em que as mulheres foram reconhecendo seus interesses e necessidades e passaram a ter menos filhos e demorar mais tempo para estabelecer uniões estáveis e casamentos (Pedezzi; Rodrigues, 2020).

Todas as entrevistadas possuem ensino superior completo, e uma possui pós-graduação, mostrando um alto nível de qualificação. As áreas de formação incluem desde Administração e Contabilidade até Medicina Veterinária e Biotecnologia, refletindo a diversidade de conhecimentos e habilidades presentes entre as mulheres em cargos de liderança.

O tempo de serviço variou de 1 ano e meio a 14 anos, indicando tanto líderes mais experientes quanto aquelas que estão no início de suas carreiras. Essa variação de experiência é fundamental para entender diferentes abordagens e estilos de liderança. Além disso, pode explicar algumas peculiaridades observadas nas próximas perguntas.

Esses dados permitem uma compreensão abrangente do perfil das mulheres em cargos de liderança na cidade de Sapé, destacando a multiplicidade de trajetórias profissionais e experiências de vida que contribuem para suas abordagens de gestão e liderança. Mesmo se tratando de uma cidade de interior, que possui cerca de 52.804 habitantes (IBGE, 2020), o perfil das participantes foi semelhante com os perfis encontrados em estudos com mulheres em cargos

de liderança de outros estudos, além de ter sido perceptível algumas mudanças que ocorrem com as mulheres ao longo dos anos.

4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS QUE AS MULHERES ENFRENTAM AO BUSCAR CARGOS DE LIDERANÇA

As participantes da pesquisa apontam que os principais desafios para as mulheres em cargos de liderança giram em torno de preconceitos enraizados, estereótipos de gênero, e uma falta de reconhecimento de suas capacidades e estilos de liderança. Esses obstáculos tornam a jornada para a liderança mais difícil e exigem das mulheres uma constante prova de suas habilidades e valor. Os principais desafios identificados foram organizados em diferentes categorias, conforme evidenciado no Quadro 2:

Quadro 2 - Desafios na Liderança

Aceitação da Capacitação	(R1): “Em uma entrevista de emprego para o mesmo cargo, muitas vezes a oportunidade é dada ao homem, pois acredita-se que ele servirá melhor”. (R2): “Isso se relaciona à competitividade no mercado, onde a preferência pelo homem pode ser uma barreira significativa para as mulheres”.
Maternidade e Responsabilidades Domésticas	(R7): “A falta de oportunidade e a desvalorização da mão de obra pelo simples fato de ser mulher são reforçadas pela crença de que as mulheres não podem se dedicar integralmente ao trabalho devido a responsabilidades familiares”.
Competitividade no mercado	(R1 e R4): A preferência por homens nas entrevistas e a crença de que certos trabalhos são mais adequados para homens ilustram essa competitividade desleal.
Preconceito e Desvalorização	(R5 e R6) Além do preconceito, desvalorização, há discriminação por parte de outros líderes homens dificultando, ainda mais, a ascensão das mulheres.
Respeito no Âmbito Profissional	(R4): Exemplos como a “atuação da mulher autônoma” no campo e a crença de que os homens são mais adequados para certos trabalhos reforçam essa barreira.
Críticas ao Estilo de Liderança	(R4): “As críticas podem incluir desvalorização da inteligência emocional e da liderança participativa, que são estilos frequentemente adotados por mulheres”.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisar as respostas, fica evidente que as mulheres enfrentam diversos desafios ao buscar cargos de liderança, incluindo uma resistência cultural significativa à liderança feminina. Essa resistência reflete uma falta de aceitação e apoio para as mulheres em posições de poder, que se manifesta em formas sutis de discriminação e na falta de oportunidades para progredir (Sobral; Ribero, 2018).

De acordo com Rodrigues e Silva (2015), a liderança feminina é vista como uma mudança na cultura, enfatizando que, embora as mulheres ainda tenham restrições, elas são tão capazes de gerenciar quanto os homens. Os autores argumentam que as mulheres podem aumentar significativamente um negócio quando estão bem preparadas e mostram habilidades excepcionais de liderança e distribuição de tarefas. Os escritores também enfatizam que as mulheres são frequentemente mais gentis, verdadeiras e confiáveis na maneira como desempenham suas funções, o que promove um ambiente de trabalho mais favorável.

Essa visão é importante porque reconhece a igualdade de capacidades entre homens e mulheres na gestão, ao mesmo tempo em que sublinha a persistência de barreiras culturais enfrentadas pelas mulheres. No entanto, ao enfatizar qualidades como fidelidade, sinceridade e delicadeza, pode inadvertidamente reforçar estereótipos de gênero ao atribuir certas características exclusivamente às mulheres. Como Fleury (2013) aponta, "na gestão feminina, há competências que se diferenciam do estilo de gestão masculina" (Fleury, 2013, p. 48). Embora essas qualidades sejam valiosas, é fundamental lembrar que a eficácia na liderança não deve ser vista como inerente ao gênero, mas sim como resultado da competência individual e da preparação.

As mulheres frequentemente enfrentam resistência quanto ao reconhecimento de sua capacitação, com uma preferência generalizada por homens em cargos de liderança, independentemente de terem qualificações equivalentes (Castro; Sogame, 2024). Esse preconceito é exacerbado quando se considera que as mulheres, em posições de liderança, enfrentam desafios adicionais, como equilibrar a maternidade e a carreira em um ambiente empresarial que muitas vezes questiona sua dedicação plena ao trabalho devido a responsabilidades familiares. Além disso, a competitividade no mercado de trabalho, reforçada por preconceitos e estereótipos de gênero, torna ainda mais difícil sua ascensão a cargos de liderança (Braga; Santos, 2024).

Conquistar respeito profissional em áreas tradicionalmente dominadas por homens é outro obstáculo significativo. As críticas ao estilo de liderança mais inclusivo e adaptativo que muitas mulheres adotam — um estilo que contraria a crença predominante de que a liderança deve ser exclusivamente racional e direta — também representam um desafio. Esses conceitos identificam claramente que as barreiras culturais continuam a influenciar as trajetórias profissionais das mulheres, limitando suas oportunidades de crescimento e perpetuando a desigualdade de gênero no ambiente corporativo.

Portanto, para promover a igualdade de gênero nas organizações, é essencial que estas se comprometam a implementar políticas inclusivas que reconheçam e valorizem a diversidade. Apenas por meio de esforços contínuos e sustentados será possível superar as barreiras culturais e avançar para uma sociedade mais justa e equitativa, onde mulheres e homens tenham oportunidades iguais de alcançar posições de liderança e exercer plenamente suas capacidades.

4.3 PRINCIPAIS DISPARIDADES DE GÊNERO OBSERVADAS NOS CARGOS DE LIDERANÇA

Com base nos relatos das respondentes, foi possível identificar diversas disparidades de gênero em cargos de liderança. No Quadro 3 foi relatado tais disparidades e agrupadas para termos um melhor entendimento.

Quadro 3 - Disparidades de Gênero

Sub-representação de Mulheres	R1: “Na empresa em que trabalho, apenas 5 mulheres trabalham em meio a aproximadamente 30 homens, e desse número, apenas 2 exercem o papel de gestora”.
Disparidade Salarial	R4, R5, R6: Existe uma diferença salarial significativa em alguns cargos, tanto em setores públicos quanto privados, onde as mulheres recebem menos do que os homens por desempenharem funções equivalentes.
Preconceito de Gênero	R3, R4, R5, R6: Há preconceito de gênero, que se manifesta de várias formas, incluindo resistência a receber ordens de uma líder mulher e uma percepção de que certas áreas ou funções são mais adequadas para homens.
Falta de Representatividade	R5: “A falta de representatividade feminina em cargos de liderança é um problema persistente. Mesmo em áreas onde há mais mulheres, a formação e a prática são critérios importantes que podem influenciar a ascensão profissional”.
Resistência a Líderes Femininas	R5, R6: Há uma resistência em aceitar ordens de líderes mulheres, refletindo um preconceito enraizado que questiona a autoridade e a competência das mulheres em cargos de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A presença feminina em cargos de liderança ainda é significativamente menor em comparação aos homens, mesmo em ambientes de trabalho que possuem uma quantidade razoável de mulheres. Além disso, mulheres que ocupam cargos equivalentes aos de homens frequentemente recebem salários inferiores, tanto no setor público quanto no privado. Essa disparidade é claramente ilustrada pelo relato da respondente (R1), que descreve um cenário em uma empresa onde apenas cinco mulheres estão presentes em um universo de aproximadamente trinta homens, e apenas duas dessas mulheres ocupam posições de gestão.

Esse exemplo é emblemático do preconceito de gênero ainda existente, que se manifesta tanto na resistência à liderança feminina quanto na percepção culturalmente enraizada de que certos cargos são mais adequados para homens.

A falta de respeito para com o modo de liderar das mulheres é outro aspecto preocupante destacado pela respondente. Mulheres em posições de liderança são frequentemente rotuladas como "histéricas" ou "neuróticas" quando demonstram assertividade ou quando tomam decisões firmes. Tais estereótipos deslegitimam as capacidades das mulheres e criam um ambiente de trabalho hostil, que desestimula a ascensão feminina a cargos de liderança. Além disso, outras barreiras estruturais relacionam-se a estratégias de polarização das ocupações, onde as mulheres são frequentemente relegadas a áreas e posições menos valorizadas (Susskind; Susskind, 2017).

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) reforçam essa realidade ao apontar uma queda na participação feminina em posições de liderança no Brasil, que passou de 39,1% em 2018 para 37,1%, em 2019. Essa redução de mais de 4% em apenas um ano evidencia um retrocesso na representatividade das mulheres em cargos de liderança. Essa sub-representação, além de reforçar estereótipos de gênero, perpetua desigualdades estruturais no mercado de trabalho.

Estudos como os de Gutierrez (2016), Gabaldon (2016) e Adanson (2019) apontam que, apesar de alguns avanços em termos de igualdade de gênero no ambiente de trabalho, a sub-representação das mulheres na gestão e liderança continua sendo uma preocupação significativa, tanto social quanto economicamente. Mesmo com o progresso observado ao longo dos anos, as mulheres permanecem sub-representando nos cargos mais elevados, enquanto os homens continuam dominando os postos de liderança nas organizações.

A persistência dessa lacuna de gênero nas posições mais altas de liderança não apenas representa uma falha em alcançar a equidade de gênero, mas também implica em perdas significativas para as organizações, que deixam de aproveitar plenamente o talento e as perspectivas diversificadas que as mulheres líderes podem oferecer. A luta por uma maior representação feminina nos cargos de liderança deve, portanto, ser contínua e estar integrada a um esforço mais amplo de promoção da igualdade de gênero e inclusão no ambiente corporativo.

4.4 PRINCIPAIS BARREIRAS CULTURAIS QUE AS MULHERES ENFRENTAM AO BUSCAR OPORTUNIDADES EM CARGOS GERENCIAIS

Quanto à questão sobre oportunidades de cargos, as mulheres foram pontuais ao relatarem os diversos enfrentamentos que passam no seu cotidiano. A cultura patriarcal, exige que elas provem constantemente sua competência.

Quadro 4 Barreiras culturais

Machismo e Cultura Patriarcal	R1: ‘‘O machismo imposto pela sociedade, onde as mulheres têm que provar sua capacidade diariamente apenas por serem mulheres’’. R2: ‘‘O machismo ainda tem peso na nossa cultura’’. R7: ‘‘A cultura patriarcal estabelecida nas empresas’’.
Responsabilidades Domésticas e Familiares.	R3: ‘‘As mulheres não só gerenciam o trabalho, mas também a casa e a família’’. R4: ‘‘A ideia de que certos tipos de atividades e cargos não são 'lugares de mulherzinha,' e que as mulheres devem cuidar apenas da casa e da família’’. R6: ‘‘A falta de reconhecimento de talentos e habilidades devido à percepção de que as mulheres irão precisar sair para cuidar dos filhos ou tirar licença maternidade’’.
Estereótipos de Gênero	R4: ‘‘A crença de que mulheres são frágeis e que certos ambientes e cargos não são para elas’’. R6: ‘‘A visão de que as mulheres são frágeis e não aguentam a carga horária’’.
Resistência à Liderança Feminina	R5: ‘‘Vestígios de preconceitos e resistência à liderança feminina’’. R6: ‘‘A falta de reconhecimento por talentos e habilidades devido a preconceitos de que mulheres não são adequadas para cargos de liderança’’.
Desafios Relacionados à Maternidade	R5: ‘‘A maternidade é vista como uma barreira, com a percepção de que as mulheres precisam sair para cuidar dos filhos’’. R6: ‘‘A licença maternidade é vista como um obstáculo, afetando a percepção de comprometimento e capacidade de liderança das mulheres’’.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As mulheres enfrentam desafios contínuos no ambiente corporativo, principalmente devido ao machismo e à cultura patriarcal prevalentes nas empresas, que as forçam a provar constantemente sua capacidade e competência. Além disso, as expectativas culturais que atribuem a responsabilidade pelas tarefas domésticas e familiares às mulheres criam barreiras significativas para sua ascensão profissional (Silva, 2024).

O conflito entre as responsabilidades de trabalho e as exigências familiares é frequentemente citado como um dos principais obstáculos que as mulheres enfrentam ao tentar acessar cargos de liderança. Al-Salem e Speece (2017) destacam que as responsabilidades com o cuidado da família e a possibilidade de gravidez são frequentemente vistas como barreiras

significativas para a ascensão feminina em posições de liderança. Parkinson *et al.* (2019) também enfatizam que esses desafios refletem uma divisão de responsabilidades de gênero tradicionalmente arraigada, na qual as mulheres são frequentemente atribuídas à maior parte das tarefas domésticas e de cuidado, limitando suas oportunidades de progredir na carreira.

Essa situação é ainda mais agravada por percepções sociais e organizacionais que frequentemente penalizam ou desestimulam a contratação e promoção de mulheres em idade fértil. Existe uma presunção de que suas responsabilidades familiares irão inevitavelmente interferir em seu desempenho profissional, o que cria um viés negativo contra elas (Paes; Nascimento, 2023).

Além disso, essa divisão do trabalho é baseada em preconceitos e estereótipos de gênero que associam certas funções e setores a características tradicionalmente atribuídas às mulheres, como cuidado e suporte. Em contrapartida, as posições de maior prestígio e remuneração, que exigem habilidades de liderança, estratégia e tomada de decisão, são predominantemente ocupadas por homens (Silva *et al.*, 2022). Essa prática limita significativamente as oportunidades de ascensão profissional das mulheres e reforça as desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

É essencial que as organizações adotem políticas inclusivas e de apoio que permitam uma distribuição mais equilibrada das responsabilidades de cuidado e promovam um ambiente de trabalho que não penalize as mulheres por suas responsabilidades familiares. Ao reconhecer e abordar essas barreiras, as empresas podem criar condições mais justas e equitativas para o avanço profissional de todas as suas colaboradoras, contribuindo para uma maior igualdade de gênero em cargos de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada em Sapé, Paraíba, trouxe à tona importantes reflexões sobre a posição das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho local. Durante as entrevistas, o pesquisador desempenhou o papel de ouvinte e questionador, com o objetivo de capturar de maneira profunda e significativa as experiências e perspectivas das mulheres envolvidas.

A análise das respondentes revelou que essas profissionais, além de possuírem vasto conhecimento, demonstram significativa experiência em suas áreas de atuação. Esses atributos reforçam a confiabilidade que os gestores depositam nelas e evidenciam a capacidade das mulheres de trabalhar em equipe, demonstrando perseverança em seus cargos. Muitas vezes, esses líderes permanecem em suas posições por longos períodos, não por acomodação, mas pelo prazer de trabalhar em equipe, delegar tarefas e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados indicam que, apesar de alguns avanços na igualdade de gênero, ainda há um longo caminho a ser percorrido para alcançar uma verdadeira equidade. As mulheres enfrentam uma série de desafios, incluindo desigualdades salariais, barreiras culturais, estereótipos de gênero, e pressões relacionadas às responsabilidades domésticas e à maternidade, causa a expectativa social de que as mulheres desempenhem o papel principal de cuidadoras de suas famílias também surgem como um obstáculo significativo, que limitam suas oportunidades de ascensão profissional.

Esses obstáculos são reforçados por uma cultura organizacional que frequentemente desvaloriza a liderança feminina e perpetua preconceitos arraigados. A falta de representatividade feminina em posições de liderança também é uma questão crítica, pois impede que as mulheres tenham modelos de referência e oportunidades iguais para avançar em suas carreiras.

Portanto, para promover uma mudança significativa, é essencial que as empresas adotem políticas de inclusão mais abrangentes e criem um ambiente de trabalho que valorize a diversidade do gênero. Medidas como a promoção de programas de mentoria, treinamentos para combater vieses inconscientes, e o apoio a políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal são fundamentais para remover as barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente corporativo.

Conclui-se, assim, que a busca pela igualdade de gênero no mercado de trabalho requer esforços contínuos e conjuntos. Iniciativas como programas de mentoria para mulheres, treinamentos de conscientização sobre vieses inconscientes, e políticas de apoio à maternidade são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais justo e equitativo, tanto de organizações quanto da sociedade em geral. Somente através da eliminação dessas barreiras estruturais e cultural e organizacional é fundamental para que mulheres possam ter as mesmas oportunidades de crescimento e liderança que os homens. Somente assim será possível promover uma transformação significativa e duradoura na estrutura do mercado de trabalho, rumo a uma verdadeira igualdade de gênero.

REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa**. Editora Ibepex, 2010.
- AL-SALEM, Athmar; SPEECE, Mark. Women in leadership in Kuwait: a research agenda. **Gender in Management: An International Journal**, v. 32, n. 2, p. 141-162, 2017.
- ARAÚJO, Janaina; <https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2024/07/04/lei-da-igualdade-salarial-projeto-amplia-fiscalizacao-do-cumprimento-da-norma-que-completa-um-ano#:~:text=O%20texto%20foi%20aprovado>. Acesso em: 28 set. 2024
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.
- BARRANCOS, Dora. **História dos feminismos na América Latina**. Bazar do Tempo, 2022.
- BARROS, Leonardo. O que é Liderança? Entenda Quais São as Características de um Líder. **Tangerino**, 2019. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-lideranca/#O-que-%C3%A9-lideran%C3%A7a?>. Acesso em: 13 set. 2024.
- BRAGA, Edilson Santos; SANTOS, Josielly do Nascimento. A Percepção da Mulher sobre Oportunidade e Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho em Rondonópolis (MT). **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 17, n. 50, p. 653-678, 2024.
- BELTRAMINI, Luisa de Moraes; CEPellos, Vanessa Martines; PEREIRA, Jussara Jéssica. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 06, p. e2021-0073, 2022.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade**. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999
- CHARAN, Ram. **O líder criador de líderes**, a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posição de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.
- DE CASTRO, Kamila; SOGAME, Luciana Carrupt Machado. História da mulher na sociedade contemporânea e a sua emancipação frente ao patriarcado e ao preconceito. In: Congresso Internacional de Política Social e Serviço Social: desafios contemporâneos; Seminário Nacional de Território e Gestão de Políticas Sociais; Congresso de Direito à Cidade e Justiça Ambiental. 2024. p. e3495-e3495.

FELIX, Carla Roberta Marques; DA SILVA, Sidney Verginio. A presença das mulheres e sua representatividade em cargos de liderança. **Revista Mythos**, v. 12, n. 2, p. 16-24, 2019.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

GARCIA, Carla Cristina. **Breve história do feminismo**. Claridade, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.

GOMES, Milene. Tipos de liderança: conheça mais sobre o seu!. **Moskiterm**, 2023. Disponível em: <https://www.moskiterm.com/blog/tipos-de-lideranca>. Acesso em: 13 set. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos princípio e tendência**. São Paulo: Saraiva, 2012.

Liderança feminina: por que ter mais mulheres líderes na empresa?. **Great Place To Work**, 2022. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/o-que-e-lideranca/#O-que-%C3%A9-lideran%C3%A7a?>. Acesso em: 13 set. 2024.

MACHADO, Viviane Bastos; BARELLI, Emilly de Figueiredo. O fortalecimento da igualdade de gênero no ambiente de trabalho: um diálogo entre o estado democrático de direito e os direitos humanos. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 3, n. 3, p. 472-494, 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

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.

MORÉ, Carmen. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. **CIAIQ2015**, v. 3, 2015.

NASCIMENTO, Marileide Alves do et al. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.

PAES, Bruna Roma da Silva; NASCIMENTO, Luis Henrique Flores. Liderança feminina em cooperativa: oportunidades e desafios em Mato Grosso. **Revicoop**, v. 4, 2023.

PARKINSON, Debra; DUNCAN, Alyssa; ARCHER, Frank. Barriers and enablers to women in fire and emergency leadership roles. **Gender in Management: An International Journal**, v. 34, n. 2, p. 78-93, 2019.

PEDEZZI, Bruna; RODRIGUES, Lilian Segnini. Desafios do empreendedorismo feminino: um levantamento com mulheres empreendedoras. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 2, p. 398-410, 2020.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 5, p. 133-148, 2017.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosângela C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013.

RODRIGUES, Paulo Jorge *et al.* O trabalho feminino durante a revolução industrial. **XII semana da mulher. São Paulo**, 2015.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de ol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SANTANA, Edvania Dantas de. **Liderança: Ascensão feminina em cargos gerenciais**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Bacharelado em Administração, Instituto Federal da Paraíba – Campus João Pessoa, 2021. 78f.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. **Revista Borges**, p. 2179-4308.

SILVA, Elizabete Rodrigues da. Feminismo radical–pensamento e movimento. **Textura**, v. 3, n. 1, p. 24-34, 2008.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas *et al.* Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 5, n. 2, p. 246-257, 2006.

SILVA, Inês Filipa Tiago da. Liderar no Feminino: Os desafios de ser Mulher num mundo de homens. **The Trends Hub**, n. 4, 2024.

SILVA, Verislania *et al.* Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76, 2018.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

APÊNDICE A –QUESTIONÁRIO

"Olá! O objetivo desta pesquisa é entender a percepção sobre os desafios enfrentados por mulheres ao ocupar cargos de lideranças no mercado na cidade de Sapé, Paraíba. Sua participação é voluntária e suas respostas serão confidenciais. Agradecemos por sua colaboração!"

1-Você se encontra em que faixa etária de idade? Entre:

() 20 e 30

() 30 e 40

() 40 a mais

2-Qual é o seu estado civil?

3-Você tem filho, se sim, quantos?

4-Qual é o seu nível de escolaridade?

5- Qual é a sua área de graduação?

6- Há quanto tempo você trabalha nessa área?

7- Para você, quais são os principais desafios que as mulheres enfrentam ao buscar cargos de liderança em sua área de atuação?

8-Quais são as principais disparidades de gênero observadas nos cargos de liderança que você ocupa?

9-De acordo com sua percepção, quais são as principais barreiras culturais que as mulheres enfrentam ao buscar oportunidades em cargos gerenciais?