



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

YASMIM MEDEIROS MORAIS

**A LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO:
Percepções, desafios e dinâmica entre gestoras e suas lideradas
em uma empresa do setor de saúde**

João Pessoa

2025

YASMIM MEDEIROS MORAIS

**A LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO:
Percepções, desafios e dinâmica entre gestoras e suas lideradas em uma
empresa do setor de saúde**



Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé.

João Pessoa

2025



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

YASMIM MEDEIROS MORAIS

Matricula: 20221460104

**A LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E
DINÂMICA ENTRE GESTORAS E SUAS LIDERADAS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE SAÚDE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **13/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 20/03/2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Cibele de Albuquerque Tomé
Orientador(a)

Ma. Anna Libia Araujo Chaves
Examinador(a) interno(a)

Ma. Ana Telma da Silva Miranda
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cibele de Albuquerque Tome**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/03/2025 13:28:24.
- **Ana Telma da Silva Miranda**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/03/2025 10:03:55.
- **Anna Líbia Araujo Chaves**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 24/03/2025 16:37:58.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 685258
Verificador: 53589cc29b
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

M8281 Morais, Yasmim Medeiros.
A liderança feminina no ambiente corporativo: percepções,
desafios e dinâmica entre gestoras e suas lideradas em uma
empresa do setor de saúde / Yasmim Medeiros Morais. – 2025.
67 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Profa. Dra. Cibele de Albuquerque Tomé.

1. Liderança feminina. 2. Relações de gênero. 3. Ambiente
corporativo. 4. Cultura organizacional. I. Título.

CDU 005.322:316.46-055.2

*“Somos quem podemos ser
Sonhos que podemos ter (E teremos!)”*

(Engenheiros do Hawaii)

RESUMO

As mulheres tiveram que lutar arduamente para conquistar direitos básicos que lhes foram historicamente negados, enquanto os homens nasceram com tais direitos já assegurados. São décadas batalhando para quebrar os paradigmas de uma estrutura patriarcal que segue até os dias de hoje, mesmo com tantos avanços importantes na história da mulher. Este trabalho teve como objetivo explorar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres em posições de liderança, abordando o estilo de liderança, desafios enfrentados, ambiente de trabalho, suporte oferecido, tomada de decisão, oportunidades no mercado de trabalho, discriminação e preconceito, além de elencar e analisar os desafios enfrentados pelas mulheres, em comparação aos homens, tanto na visão das líderes quanto na visão de suas lideradas. As participantes foram distribuídas em dois grupos distintos, com o intuito de explorar as diferentes experiências e perspectivas no universo feminino no ambiente corporativo: 1) mulheres que ocupam cargos de gestão, e 2) mulheres sob a orientação de líderes femininas. Foi utilizado um questionário que consistia em 12 perguntas fechadas, cuidadosamente elaboradas para abordar os aspectos essenciais da pesquisa, além de um espaço aberto para comentários, o que possibilitou uma abordagem mais flexível e detalhada. Os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados. Entre os aspectos mais destacados, encontram-se o processo de conquista feminina de credibilidade no ambiente corporativo e a constante busca pelo equilíbrio entre as demandas da vida pessoal e profissional. A pesquisa também revelou que a presença de mulheres gestoras exerce um impacto positivo no desempenho das equipes, evidenciando que as decisões tomadas por essas líderes geram resultados consistentes e favoráveis. Isso reflete a forte capacidade de liderança das mulheres, que se traduz em um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. Assim, conclui-se que uma relação baseada em confiança e respeito não só melhora a moral da equipe, mas também contribui para um desempenho organizacional mais eficiente, pois a colaboração é uma das chaves para o sucesso no mundo corporativo contemporâneo. A relação entre mulheres gestoras e suas subordinadas desempenha um papel essencial na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

Palavras-chave: Liderança feminina. Relações de gênero. Ambiente corporativo.

ABSTRACT

Throughout history, women have had to fight relentlessly to secure basic rights that were denied to them, whereas men were inherently granted these same rights. Despite significant advances in women's rights, the persistence of patriarchal structures continues to impose challenges. The aim of this study was to explore the main barriers faced by women in leadership positions, covering leadership style, challenges faced, working environment, support available, decision-making, market opportunities, discrimination, and prejudice. This research also sought to identify and analyze the challenges faced by women compared to men, considering the perspectives of both women leaders and their subordinates. The participants were categorized into two distinct groups to explore varying experiences and perspectives within the corporate environment: (1) women in leadership positions and (2) women managed by female leaders. The study employed a structured questionnaire comprising 12 closed-ended questions designed to address the core aspects of the research, alongside an open-ended section for qualitative insights, allowing for a more nuanced and comprehensive analysis. The research objectives were fully achieved. Among the most prominent aspects are the process of women's pursuit of credibility in the corporate environment and the constant effort to balance the demands of personal and professional life. Moreover, the study shows that female leadership positively influences team performance, as their decision-making processes yield consistent and favorable outcomes. These results revealed the strong leadership capabilities of women, fostering a more productive and efficient work environment. Thus, it becomes evident that a leadership approach based on trust and respect promotes a supportive team environment while reinforcing enhances organisational performance, as collaboration is a key factor in success in the contemporary corporate world. Therefore, the interaction between female managers and their subordinates is instrumental in shaping a work environment characterized by collaboration and inclusivity.

Keywords: Female Leadership. Gender relations. Corporate environment.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A EDUCAÇÃO COMO PILAR PARA TRANSFORMAÇÃO DOS PAPÉIS FEMININOS.....	12
2.2 A EVOLUÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES	18
2.4 IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	21
2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA	22
2.5.1 Liderança transformacional	22
2.5.2 Liderança servidora.....	23
2.5.3 Liderança democrática	24
2.6 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO FEMININA...25	
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1 AMBIENTE DE PESQUISA	28
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	30
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	31
4 ANÁLISE DE DADOS	32
4.1 PERFIL DAS MULHERES RESPONDENTES	33
4.1.1 Mulheres gestoras.....	33
4.1.2 Mulheres sob gestão de mulheres	36
4.2 ANÁLISE DA LIDERANÇA FEMININA	39
4.3 ESPAÇO LIVRE	52
4.3.1 Líderes	52
4.3.2 Lideradas	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A	62
APÊNDICE B	65

1 INTRODUÇÃO

A estrutura patriarcal é determinada pelo poder e autoridade do homem, enquanto as mulheres ficam em posição de subordinação, com padrões rígidos quanto ao seu comportamento e aparência considerados aceitáveis. De acordo com Guedes e Passos (2022, p. 167), as mulheres possuem muito a dizer sobre as suas próprias histórias, mas ao longo dos anos elas foram silenciadas na história e da história, o que impacta nas produções científicas, literárias e historiográficas.

Elas eram responsáveis apenas pelos afazeres domésticos e cuidados com a família, enquanto os homens ficavam responsáveis pelo sustento, liderança e autoridade. Essa divisão de funções foi aceita como natural ao longo dos anos. A definição de poder masculino moldou as percepções, expectativas e limitações impostas às mulheres, definindo as funções que elas deveriam exercer dentro da família e na sociedade.

As mulheres precisaram lutar para ter direitos básicos. Conforme Aguiar (2025, p. 2), “aos poucos, na contemporaneidade, a mulher conquistou o espaço de ser considerada um cidadão como outro qualquer. Assim, a mulher passou os limites da porta de sua casa e foi ocupando lugar na sociedade”. Elas conseguiram superar barreiras sociais e culturais que estavam enraizadas na história, que limitava totalmente o papel da mulher em todos os âmbitos de sua vida. A revolução começou a partir da conquista de direitos básicos, mas ainda há muito a progredir.

O acesso à educação foi de extrema importância para que as mulheres conquistassem mais espaço.

Existiam na época regras rígidas de que as meninas e mulheres deveriam receber educação para os cuidados com a casa, com o marido, com os filhos/as e com as prendas domésticas. As estruturas eram montadas para o controle das mentes e dos corpos dessas jovens, que deveriam ser preparadas para atender ao seu papel social de mães, esposas recatadas e gestoras do lar. Nesse contexto, surgiram algumas escolas confessionais ligadas às instituições católicas ou protestantes, sobretudo os conventos guardavam as meninas para o matrimônio, e poucas eram as instituições que ensinavam as primeiras letras. (Santos, Vieira, Cavalcanti, 2024, p. 7).

A educação das mulheres era estruturada para reforçar os papéis de gênero, moldando-as para serem boas mães, esposas e gestoras do lar, ignorando completamente o preparo para o mercado de trabalho. Costa e Soares (2022, p. 309) analisam que “as desigualdades, discriminações e hierarquias de gênero permeiam

todas as relações nas vidas das mulheres, sendo também vivenciadas e reproduzidas na esfera trabalhista, dentro de seus empregos”.

Assim como no passado, quando as mulheres batalharam por cada direito conquistado até aqui, novas necessidades surgirão. A luta pela equidade é contínua. O ambiente profissional evolui, novas demandas e desafios surgem, exigindo um compromisso constante com a promoção de um ambiente de trabalho justo e inclusivo.

Para Siqueira e Bussinguer (2020, p. 147), “no entanto, ainda que se reconheçam os avanços obtidos como resultado da luta empreendida pelas mulheres, a consolidação da igualdade está longe de ser materializada”. Embora o movimento feminista tenha alcançado vitórias importantíssimas, as organizações ainda apresentam desafios significativos para a ascensão das mulheres. É importante destacar que os homens já nasceram com todos os direitos que as mulheres tanto lutaram para conquistar. Os homens ocupam posições de privilégio na sociedade.

Esse tema não beneficia apenas as mulheres, mas toda a sociedade. Ao discutir as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, o estudo vai além da análise de uma realidade cotidiana. Ele expõe as limitações e os preconceitos que ainda permeiam tanto o ambiente corporativo quanto às dinâmicas sociais em geral. As mulheres enfrentam não apenas desafios de ordem prática, como a desigualdade salarial e as dificuldades em ascender a cargos de liderança, mas também barreiras culturais profundamente enraizadas, como os estereótipos de gênero e a sobrecarga de responsabilidades familiares. Esses obstáculos limitam não só as mulheres, mas toda a sociedade, ao impedir que o potencial humano seja plenamente explorado e que a equidade seja alcançada.

A pesquisa busca compreender as particularidades da liderança feminina neste contexto, identificando os obstáculos enfrentados por mulheres em cargos de gestão e os impactos dessa liderança no desempenho e satisfação das equipes. Espera-se que, ao final, os resultados contribuam para uma maior reflexão sobre a importância da equidade de gênero na liderança, fornecendo subsídios para estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário.

Considerando as reflexões apresentadas anteriormente e a persistente desigualdade de gênero, que, muitas vezes, moldam as experiências das mulheres e homens no ambiente corporativo, a presente pesquisa busca responder à seguinte

questão: **Qual é a percepção das líderes e lideradas sobre as dinâmicas de gênero no ambiente organizacional?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções das mulheres em cargos de gestão e de suas lideradas em uma empresa do setor de saúde.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargos de gestão na empresa em estudo.
- Compreender as percepções das lideradas em relação ao estilo de liderança exercido por mulheres em cargos de gestão.
- Investigar se a relação entre as mulheres gestoras e seus subordinados contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para entender melhor como se deu a transformação dos papéis femininos na sociedade, é necessário analisar a evolução das mulheres na educação e mercado de trabalho, bem como evidenciar os estilos de liderança que são considerados mais femininos.

2.1 A EDUCAÇÃO COMO PILAR PARA TRANSFORMAÇÃO DOS PAPÉIS FEMININOS

Conforme observado por Pacheco e Dias (2023, p. 264), a sociedade pode ser vista como um complexo de relações sociais, em que as dominações de uma classe sob a outra estão vinculadas a manifestações de opressão, mas as opressões recaem mais fortemente sobre as mulheres.

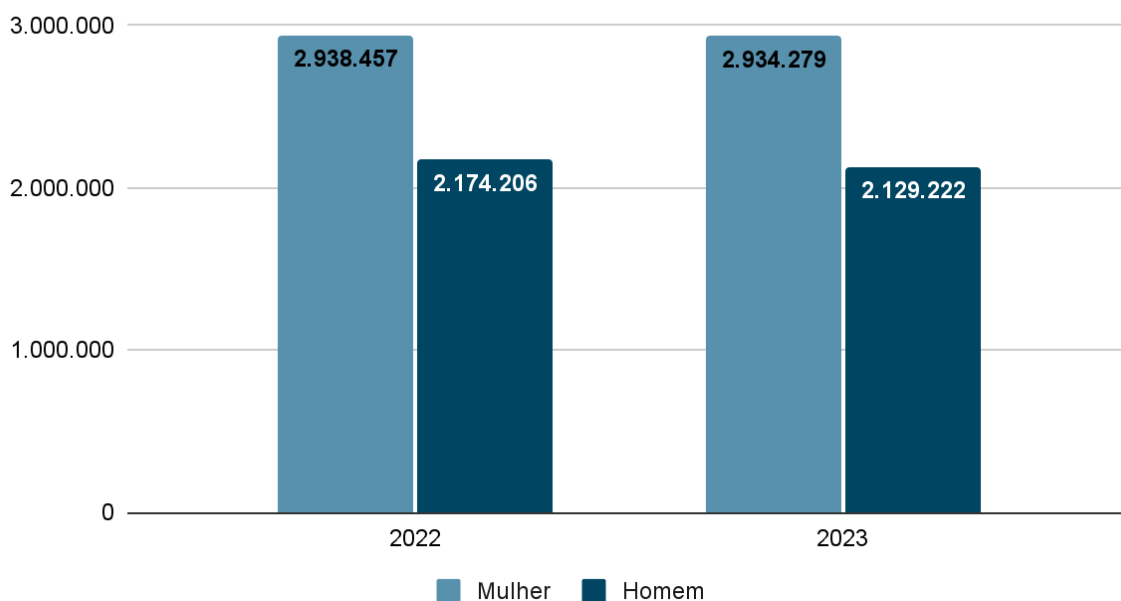
Reflexo disso, é o fato de que as mulheres passaram a ter algum acesso à educação apenas no século XIX, no ano de 1850, quando as primeiras escolas secundárias femininas surgiram. Nessa época, a educação formal feminina era limitada e voltada principalmente para preparar as mulheres para os papéis tradicionais de esposa e mãe (Cunha; Silva, 2012, p 100).

Segundo Vasconcelos, Silva e Vieira (2022, p. 5), as mulheres eram educadas de acordo com a classe social que pertenciam e o conteúdo era escolhido pela própria família, mas todas tinham aprendizados em comum: a preparação para serem mulheres virtuosas, sendo boas para o casamento e vida doméstica. A educação, nesse contexto, não tinha como objetivo o empoderamento ou a autonomia, mas sim a adaptação às expectativas sociais que lhe eram impostas.

Posteriormente, as mulheres enfrentaram um novo desafio: o acesso à educação superior. Logo após concluir os estudos básicos, elas não podiam dar entrada no ensino superior, pois, mesmo que tenham sido autorizadas a ingressar no ensino superior após o ano de 1881 através de decreto imperial, os cursos básicos que elas faziam não as habilitavam para isso (Pessoa; Vaz; Botassio, 2021, p. 4).

Após mais de 100 anos desde o decreto imperial, as mulheres são destaque no ensino superior. Atualmente, elas se matriculam mais e concluem mais os seus cursos superiores, conforme mostram os Gráficos 1 e 2, abaixo.

Gráfico 1 - Matrículas em cursos superiores (presencial)

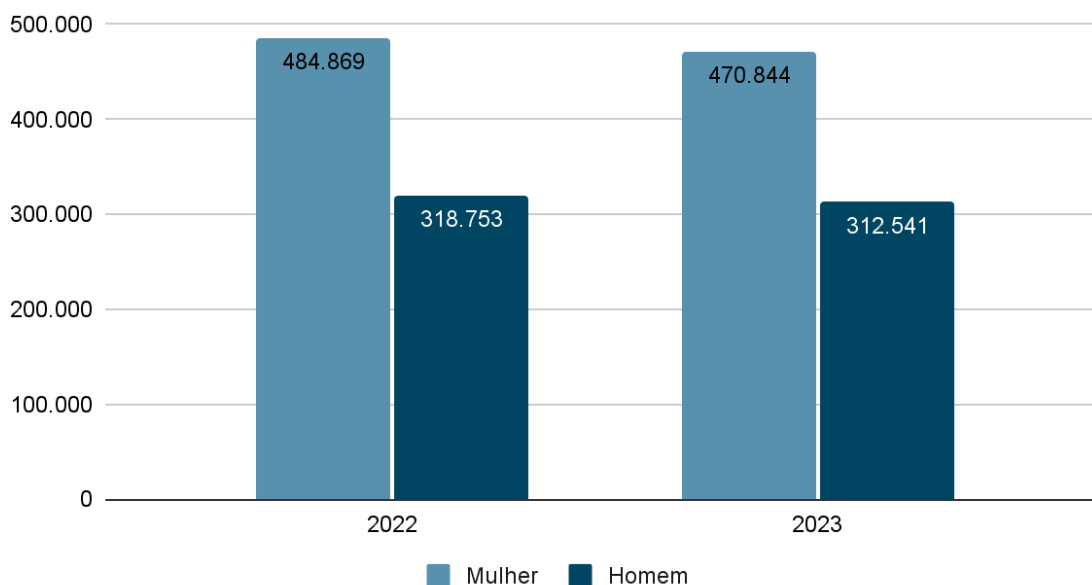


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

De acordo com os dados do Censo de Educação Superior, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia federal do Ministério da Educação (MEC), as matrículas das mulheres em cursos superiores representaram 57,47% em 2022 e 57,95% em 2023. Destaca-se, portanto, a maior busca feminina por cursos superiores.

Conforme Silveira *et al.* (2023, p. 14), “assim, o principal enfrentamento das mulheres não se refere mais às limitações e ao impedimento ao espaço acadêmico, e sim ao processo das ocupações profissionais”.

Elas já conquistaram o amplo acesso à educação, no entanto, existe um novo desafio: ocupar posições de liderança e destaque no mercado de trabalho. Esses cargos continuam sendo dominados por homens.

Gráfico 2 - Conclusão em cursos superiores (presencial)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ainda de acordo com o INEP, além de estarem se matriculando em maior número, elas também estão concluindo mais os seus cursos do que os homens. Em 2022, 60,34% das pessoas que concluíram o ensino superior na modalidade presencial eram do sexo feminino, enquanto em 2023 esse percentual foi de 60,10%.

A qualificação tem se tornado um fator determinante para a inserção e permanência feminina no mercado de trabalho. Ao investir em educação superior, elas não só buscam aprimorar suas competências, mas também superar barreiras históricas e estruturais.

Apesar desse avanço na vida acadêmica, mesmo que as mulheres possuam nível de escolaridade similar ou até superior às dos homens, é possível analisar uma diferença salarial em favor deles, principalmente em áreas que historicamente são consideradas masculinizadas (Costa; Soares, 2022, p. 317).

A realidade no mercado de trabalho ainda é marcada por uma enorme desigualdade de gênero. Embora as mulheres tenham conquistado um espaço significativo na área acadêmica, a vida profissional ainda é um grande desafio a ser enfrentado diariamente.

2.2 A EVOLUÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

O trabalho feminino era visto como uma extensão das responsabilidades familiares. A transformação no mercado de trabalho tem sido fundamental para a promoção da igualdade de gênero e o fortalecimento dos direitos das mulheres. Entretanto, o preconceito ainda se encontra profundamente enraizado na sociedade.

Com a Revolução Industrial, houve um aumento significativo na participação feminina no mercado de trabalho, Tonelli (2023) aponta que cerca de 76% das forças de trabalho nas fábricas brasileiras eram ocupadas por mulheres. No entanto, as condições eram precárias, os salários inferiores aos dos homens e a jornada de trabalho era exaustiva, sendo frequentemente exploradas como mão de obra barata.

No final do século XIX, surgiram as primeiras legislações trabalhistas, que começaram a limitar as jornadas de trabalho e regulamentar o emprego feminino (Tonelli, 2023; Goes, 2021).

De acordo com Ribeiro e Vieira (2023, p. 11), somente em meados de 1960 que as mulheres puderam, assim como os homens, estudar, trabalhar, viajar, ler jornais, ter acesso a informações nacionais e internacionais, dirigir automóveis, entre outros. A partir daí o mercado de trabalho começou a oferecer posições que antes eram ocupadas exclusivamente pelos homens, para ambos os sexos.

A evolução no mercado de trabalho deve ser constante, e essa evolução é necessária para que as organizações se mantenham competitivas e relevantes, enquanto criam ambientes que favoreçam o crescimento e o desenvolvimento humano. Historicamente, as mulheres enfrentaram lutas para conquistar os seus direitos – enquanto os homens já nasceram com eles.

Conforme analisado por Siqueira e Bussinguer (2020, p. 161), ao ocupar cargos que antes eram considerados apenas masculinos, as mulheres tiveram novas percepções sobre seu papel na sociedade e do quanto a desigualdade era perversa com elas.

Elas conquistaram espaços importantes no mercado de trabalho ao longo das últimas décadas, mas ainda persistem desafios significativos em relação à equidade de gênero. As responsabilidades familiares e profissionais, a dupla jornada a qual é destinada, são marcadas por sobrecargas. Por outro lado, existe o modelo masculino de jornada de trabalho: o trabalhador está completamente disponível para o trabalho, sem considerar outros aspectos de sua vida pessoal. É um modelo mais atraente para

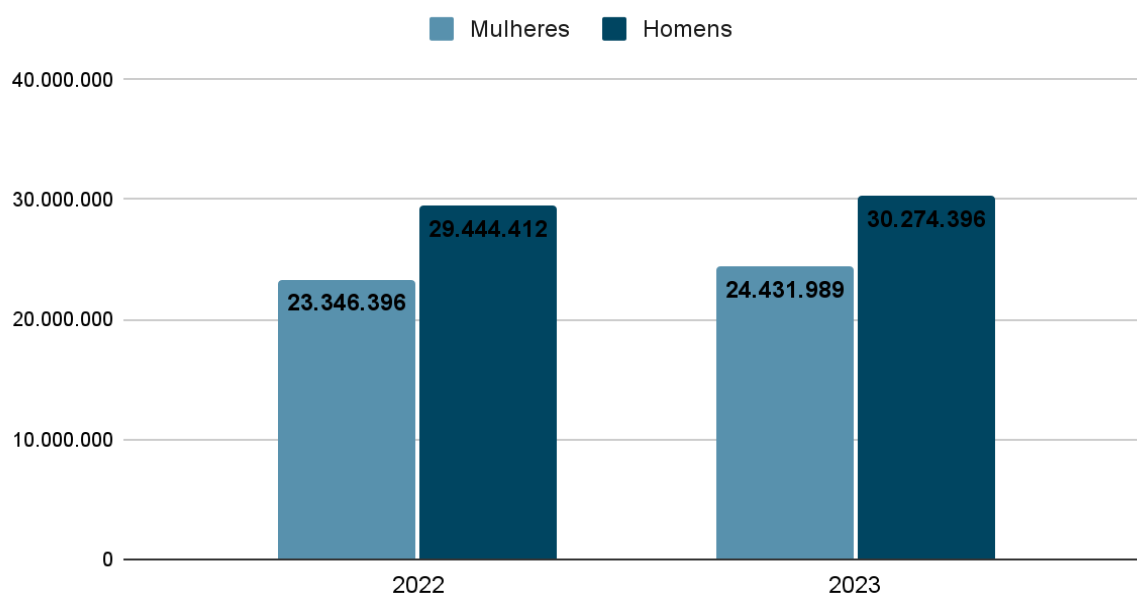
as empresas. Esse modelo tem suas raízes em uma sociedade patriarcal onde os homens eram os principais provedores da família.

Mesmo com as novas concepções sobre a jornada de trabalho surgindo, tendo um foco em igualdade de gênero, como ressaltado por Tonelli (2023), a desigualdade persiste porque as estruturas de poder e as organizações continuam inalteradas. As mulheres seguem acumulando dupla jornada de trabalho ou necessitando se renderem ao empreendedorismo de subsistência para sobrevivência pessoal e de sua família.

Dessa forma, é necessário repensar sobre o modelo econômico, social e organizacional, promovendo uma nova distribuição das responsabilidades de cuidado e uma transformação na cultura corporativa.

Ao contrário do contexto educacional, as mulheres são minorias no mercado de trabalho, seja em cargos operacionais ou de liderança e gestão, de acordo com o Gráfico 3, abaixo.

Gráfico 3 - Participação no mercado de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

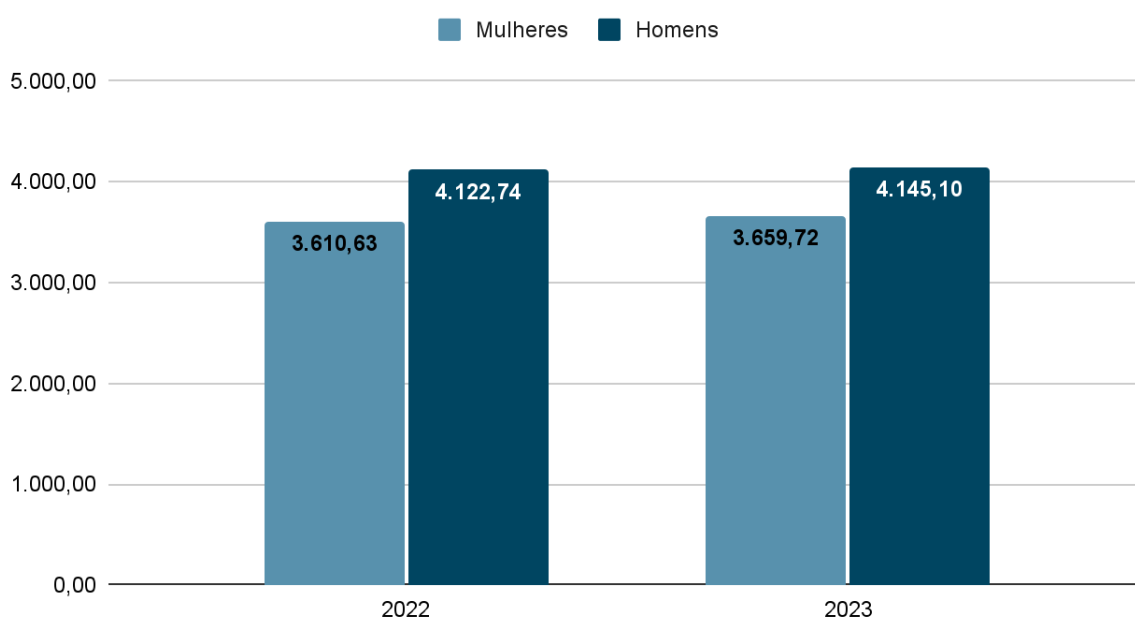
De acordo com o painel de informações das Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), do Governo Federal, em 2022 as mulheres representaram 44,22% do mercado de trabalho, enquanto os homens ocuparam 55,78% das vagas.

Em 2023, a quantidade de cargos preenchidos por mulheres cresceu, agora ocupando 44,66% do mercado de trabalho. Os cargos ocupados por homens também tiveram um aumento, mas diminuiu na porcentagem de ocupação total, ficando com 55,34% do mercado.

Com base nesses dados, onde evidencia a menor taxa de ocupação das organizações por mulheres, Costa e Soares (2023, p. 309) analisam que elas ainda são discriminadas no mercado de trabalho, sendo julgadas incompetentes e rejeitadas pelo simples fato de serem mulheres, somente por estarem historicamente vinculadas ao trabalho doméstico. A desigualdade não é apenas no mercado de trabalho, mas sim na vida inteira dessas mulheres.

Além das oportunidades, a remuneração é um ponto crucial a se analisar, conforme detalha o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Remuneração Real Média



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Em 2022, a diferença salarial entre homens e mulheres era de 14,18%, o que correspondia a um valor de R\$ 512,11. O salário mínimo naquele ano era de R\$ 1.212, essa disparidade na remuneração representava 42,25% do salário mínimo.

Já em 2023, o salário mínimo passou a ser R\$ 1.302, um aumento de R\$ 90 em relação ao ano anterior. Entretanto, o aumento no salário das mulheres de 2022 para 2023 foi de apenas R\$ 49,09. Neste ano, a diferença salarial entre homens e

mulheres era de 13,26%, ou seja, R\$ 485,38. Esse valor correspondia a 37,28% do salário mínimo.

De acordo com Miltersteiner *et al.* (2020, p. 410), a disparidade salarial está relacionada à ligação entre a mulher e a família (gravidez e educação dos filhos), percepção da sociedade sobre as responsabilidades femininas (afazeres domésticos) e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Enquanto o homem está apenas buscando melhores posições.

Apesar do avanço econômico em algumas regiões do Brasil, a desigualdade salarial de gênero continua sendo uma realidade significativa no mercado de trabalho, ao longo de todos esses anos. Esse cenário reforça a necessidade de políticas públicas mais eficazes e ações concretas para garantir que a remuneração seja justa e igualitária, independentemente do sexo. O setor privado também precisa de estratégias próprias para melhorar a equidade de gênero.

Sobre políticas públicas, temos que:

O Estado, através das políticas sociais e públicas, pode acelerar ou diminuir a desigualdade de gênero, bem como a pressão dos movimentos sociais organizados tensiona esse mesmo Estado a construir alternativas e políticas públicas para a melhoria de vida de diversos segmentos da população. É possível afirmar que a questão de gênero na agenda de políticas sociais é resultado da trajetória dos movimentos feministas internacional e brasileiro (Pacheco; Dias; 2023, p. 265).

O Estado desempenha um papel crucial na promoção da igualdade de gênero, sendo responsável por criar e implementar políticas públicas que atendam às necessidades de diferentes grupos da sociedade, especialmente as mulheres. A promoção da igualdade de gênero envolve muito mais do que assegurar que homens e mulheres tenham os mesmos direitos formais - ela exige que as políticas públicas se atentem às especificidades e necessidades de cada grupo.

2.3 DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES

Os desafios enfrentados pelas mulheres iniciam dentro de suas próprias casas. Em um mundo ideal, os afazeres domésticos deveriam ser divididos de forma igualitária entre o casal, ou pelo menos de forma que se encaixe melhor na rotina diária de cada um, mas esses afazeres, por não terem peso financeiro, acabam ficando apenas com as mulheres.

A gestação, seja antes de entrar no mercado de trabalho ou enquanto está com vínculo empregatício ativo, é um grande desafio para a gestante - para algumas organizações, pode chegar a ser um obstáculo para a aprovação no processo seletivo ou até mesmo para a continuidade no trabalho. De acordo com Serpa *et al.* (2022, p. 65), “para as mulheres que conseguem se manter no mercado de trabalho após a maternidade, os obstáculos são muitos: conciliar a rotina de trabalho, os afazeres domésticos, os cuidados com os filhos e manter a amamentação”.

As mulheres são associadas a papéis que envolvem cuidado, educação, assistência e tarefas domésticas, como se essas funções fossem parte de sua natureza ou algo intrínseco a elas. Em relação a isso, Cotrim, Teixeira e Proni (2020, p. 2) evidenciam que “as funções preferencialmente atribuídas às mulheres são vistas como um prolongamento de seus atributos naturais e isto é usado como justificativa para receberem menores salários”.

Os valores tradicionais estão se moldando ao longo dos anos: os homens, antes classificados como provedores, racionais e únicos aptos a ocupar cargos de liderança, agora estão dividindo esses espaços com a classe feminina, que antes eram vistas apenas como cuidadoras do lar, família e sexo frágil. Entretanto, o cenário ainda não é ideal, e os homens ainda não são considerados responsáveis pelo trabalho doméstico. (Picanço *et al.*, 2023, p. 5). Dessa forma, as mulheres precisam lidar com a dupla jornada de trabalho, sozinhas.

Conforme análise de Lima (2021, p. 87), a dupla jornada pode ser classificada como trabalho remunerado (trabalho produtivo) e trabalho não remunerado (trabalho reprodutivo), onde a primeira classificação está vinculada a um salário e a segunda classificação não está, dessa forma, causando uma desvalorização salarial sobre a jornada de trabalho feminina.

O modelo masculino de trabalho, que prioriza o mundo corporativo e minimiza ou até exclui as responsabilidades e obrigações domésticas para os homens, é mais atraente para as organizações. Em concordância disso, Souza e Silva (2024, p. 12) discorrem “na medida em que fica centralizada na figura da mulher a responsabilidade integral pelos cuidados com a família, o casamento, e, os filhos, a dimensão profissional acaba sendo relegada a uma camada menos prioritária”.

A dedicação, disponibilidade e foco total no trabalho são vantagens que o homem possui sobre a mulher em uma sociedade que ainda opera sob esse modelo patriarcal.

Por causa de todas as desvantagens da mulher, para ela ter as mesmas chances que um homem em promoções, ela precisa ser melhor do que ele. Porque se ela não for, pode não ser considerada, já que o homem tem a vantagem de ter menos responsabilidades fora do trabalho, então, para compensar sua carga pessoal, a mulher tem de ser melhor do que o homem com o qual está competindo. (Hryniewicz; Vianna, 2018, p. 340).

As competências que as empresas buscam são constantemente associadas a características masculinas, o que cria uma barreira onde a mulher, para ser considerada equivalente ao homem, precisa constantemente demonstrar que possui habilidades ou características "extras" que compensam sua identidade de gênero.

Quanto às relações interpessoais no ambiente de trabalho, de acordo com Hryniewicz e Vianna (2018, p. 340), os homens possuem mais liberdade em cultivar relações mais próximas com os seus líderes, pois além de terem interesses em comum, são poucas as chances dos colegas de trabalho julgarem a relação profissional entre eles, como geralmente ocorre com as mulheres em um julgamento de relação amorosa inapropriada.

Quando mulheres tentam estabelecer laços mais estreitos com seus líderes, há um estigma diferente. A relação entre mulheres e seus superiores, especialmente homens, é frequentemente julgada de forma mais crítica.

A questão salarial é um ponto crítico na desigualdade de gênero, conforme Cirino (2021, p. 247) analisa que, apesar dos avanços, ainda persistem preconceitos e desigualdades, destacando os menores rendimentos do trabalho realizado pelas mulheres, quando comparado com os rendimentos dos homens.

O verdadeiro progresso para um mundo mais igualitário implica na criação de um ambiente de trabalho onde homens e mulheres possam ter as mesmas oportunidades e onde os indivíduos não sejam julgados com base em seu gênero, mas em suas habilidades e competências reais.

As organizações que ainda negligenciam a urgência de mudança não apenas limitam o desempenho profissional das mulheres, mas comprometem o desempenho global da organização. A construção de um futuro mais igualitário é uma tarefa urgente, que, embora avance gradualmente, demanda maior atenção de todos.

2.4 IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O controle das emoções é, sem dúvida, um fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder, pois ele está intimamente relacionado à atuação em situações de estresse, pressão e conflitos. De acordo com Lima *et al.* (2024, p. 12), “o sucesso individual e o sucesso da organização está diretamente relacionado ao correto uso da Inteligência Emocional”.

Quando a liderança desenvolve e aplica habilidades emocionais de maneira eficaz, consegue criar um ambiente mais saudável, agradável, produtivo e motivador para a sua equipe. Esse resultado está relacionado ao modo em que a inteligência emocional é aplicada, conforme analisado por Frota (2024), o qual constata que “a inteligência emocional influencia constantemente no clima organizacional, podendo ser de forma positiva ou negativa mediante os comportamentos e atitudes dos gestores e colaboradores na empresa”. Líderes que não conseguem controlar suas emoções têm um impacto direto e negativo no clima organizacional, causando medo, insegurança e desconfiança em sua equipe, através das suas próprias atitudes.

A forma como elas exercem a liderança, muitas vezes, se diferencia de abordagens tradicionais, com foco em aspectos como empatia, comunicação eficaz e desenvolvimento de relações interpessoais, todos aspectos diretamente ligados à inteligência emocional. Essa característica surge como um grande diferencial para classe feminina no mundo corporativo, permitindo que elas se destaquem e exerçam uma liderança eficaz que inspire confiança, respeito e resultados positivos.

A forma como as emoções são gerenciadas e expressas no ambiente de trabalho impacta não apenas as interações individuais, mas também a atmosfera geral da organização. Para Borba, Elias e Júnior (2024, p. 3), é de extrema importância que os líderes consigam orientar as suas equipes para as metas e resultados estipulados pelas organizações.

Além de líderes, os liderados também precisam investir no desenvolvimento da inteligência emocional, pois é através dele que é possível garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, promovendo o sucesso individual e coletivo dentro da organização.

2.5 ESTILOS DE LIDERANÇA FEMININA

A maneira como um líder se comporta e conduz sua equipe pode ser influenciada por situações diversas, como o ambiente organizacional, a dinâmica do grupo, os desafios enfrentados e as metas estabelecidas.

Alguns estilos de liderança são frequentemente considerados mais femininos devido às características e comportamentos associados. Isso não significa que apenas as mulheres possuam essas qualidades ou que líderes masculinos não possam adotá-las, mas reflete como certas características, carregadas de estereótipos, podem apresentar habilidades e traços geralmente atribuídos ao feminino.

A partir dessa visão, foram abordados os estilos de liderança: Transformacional, Servidora e Democrática. Esses estilos têm em comum a ênfase no bem-estar da equipe, no desenvolvimento contínuo dos colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e motivador.

2.5.1 Liderança transformacional

A liderança transformacional é um estilo de liderança no qual o líder inspira, motiva e transforma sua equipe, promovendo mudanças significativas tanto no nível individual quanto organizacional. De acordo com Santos e Diógenes (2019, p. 92), ela é baseada em líderes que prezam pelo desenvolvimento de seus liderados, que são incentivados a novas perspectivas sobre os problemas, estimulando e inspirando sua equipe a se engajar com entusiasmo na busca pelos objetivos. Esse estilo de liderança busca influenciar seus colaboradores de forma a alcançar um desenvolvimento pessoal contínuo e a criar uma visão compartilhada para o futuro.

Sobre esse tipo de liderança, em definição realizada por Godoy e Mendoza (2020, p. 745), tem-se que “o líder, considerado como um recurso do trabalho, assume papel fundamental de representante da organização e de influência no comportamento do trabalhador”. Sua influência sobre o comportamento dos colaboradores vai muito além da simples execução de tarefas, impactando diretamente o ambiente de trabalho, a motivação e o desempenho da equipe.

Esse estilo de liderança é muitas vezes associado à liderança feminina devido às características que tradicionalmente são atribuídas às mulheres em muitos

contextos sociais e culturais, como empatia, comunicação eficaz, orientação para o desenvolvimento das pessoas e habilidade para criar conexões emocionais profundas. Em concordância disso, Neto (2024, p. 16) discorre que “as mulheres adotam características de um estilo mais transformacional, apresentam valores baseados no trabalho em equipe, persuasão, cooperação e coletivismo”.

Esses valores são fundamentais no estilo de liderança transformacional, que busca inspirar e motivar as equipes a atingir seu potencial máximo, não apenas alcançando os objetivos organizacionais, mas também promovendo o crescimento pessoal de cada membro da equipe. Para Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018, p. 519), “Líderes transformacionais serviriam como modelo de inspiração para seus seguidores ao exercerem uma comunicação eficaz que estimula confiança, engajamento e, conseqüentemente, maior satisfação”.

Esse nível de satisfação é crucial, pois uma equipe satisfeita tende a ser mais engajada, proativa e alinhada com os objetivos da organização. Além disso, o compromisso com a missão e visão da empresa se torna mais sólido, já que os membros da equipe se veem como parte ativa do sucesso da organização

2.5.2 Liderança servidora

A liderança servidora é um estilo de liderança em que o líder coloca as necessidades de sua equipe acima das suas próprias. Para Pereira e Ferreira (2019, p. 249), “o líder servidor pode ser visto como um servo, isto é, como alguém motivado pelo sentimento de servir a sua equipe que vai além dos seus próprios interesses”. O líder servidor tem como objetivo principal apoiar os membros de sua equipe.

De acordo com Lopes e Gomes (2023, p. 5), esse estilo de liderança tem uma abordagem poderosa e eficaz para liderar tanto pessoas quanto organizações, enfatizando a empatia, compreensão, desenvolvimento pessoal e trabalho em equipe, criando ambiente de trabalho mais saudáveis e inspirando as equipes a alcançarem seu potencial total.

Ao inspirar as equipes a se desenvolverem continuamente a ponto de alcançarem seu potencial máximo, esse modelo de liderança promove não apenas o crescimento pessoal, mas também o sucesso organizacional sustentável, resultando em maior motivação e produtividade. Em concordância disso, Varela e Montejano (2020, p. 45), definem que “suas características envolvem não apenas a busca pelo

desenvolvimento do liderado como também a responsabilidade que o líder tem com os objetivos da instituição para a qual trabalha”.

A liderança servidora é associada a características consideradas tradicionalmente femininas, como empatia, colaboração, cuidado e preocupação com o bem-estar dos outros. Esse estilo de liderança enfatiza o papel do líder como um facilitador, cujo objetivo principal é servir e apoiar sua equipe para que cada membro alcance seu máximo potencial.

2.5.3 Liderança democrática

A liderança democrática, que também é conhecida como liderança participativa, é um estilo de liderança em que o líder envolve ativamente sua equipe no processo de tomada de decisões.

Para Araújo (2023, p. 14), esse estilo de liderança é baseado da seguinte forma:

O principal aspecto da liderança democrática é que há um espaço para o diálogo entre colaborador e líder, para assim poder descrever as atividades e os objetivos das organizações, os quais dão sugestões para a realização e o líder analisa quais são as mais viáveis e as utiliza na prática, este exemplo de atitude gera satisfação, integração de equipe, e principalmente eleva o nível motivacional de todos.

Diferente de modelos de liderança mais autoritários e hierárquicos, a liderança democrática valoriza a participação ativa de todos na construção dos objetivos e das estratégias da organização. Nesse modelo, os colaboradores têm a oportunidade de sugerir ideias, apresentar soluções e contribuir com suas perspectivas sobre como as atividades podem ser realizadas de forma mais eficaz.

Para Queiroz (2022, p. 16, *apud* Ribeiro; Fermiano, 2015), o estilo democrático possui uma comunicação melhor, justa e não arbitrária, não limitando-se aos problemas da empresa, pois considera as dificuldades de cada colaborador, entendendo como pessoas e não exclusivamente como ferramentas de trabalho.

Dessa forma, os colaboradores são vistos como pessoas completas, com emoções, desafios e experiências que vão além de suas funções dentro da organização. Essa abordagem promove um ambiente de trabalho mais humanizado, no qual cada indivíduo é tratado com respeito e empatia, e suas contribuições são vistas como parte de um processo coletivo de crescimento.

Silva e Petri (2019, p. 3) definem o líder democrático como consultivo e orientador, cuja principal característica é a estimulação constante da participação de todos os membros da equipe no ambiente de trabalho. Não há imposição de decisões de forma unilateral, mas sim uma busca da contribuição ativa de cada indivíduo, promovendo uma atmosfera de diálogo e compartilhamento de ideias.

Essa abordagem também se caracteriza pela flexibilidade e redução do controle hierárquico, o que permite uma maior autonomia aos colaboradores na execução de suas atividades. O líder democrático se torna parte integrante do grupo, se envolvendo no processo de trabalho e agindo de maneira mais próxima e acessível. Em vez de ser uma figura distante e autoritária, o líder democrático se coloca como um facilitador que orienta, oferece suporte e cria condições para que todos se sintam parte importante do processo organizacional.

O estilo de liderança democrático pode ser associado ao perfil feminino devido a uma série de características que, historicamente, têm sido mais enfatizadas nas mulheres e que coincidem com os princípios centrais desse modelo de liderança. Essas qualidades incluem a empatia, a colaboração, a comunicação aberta e inclusiva, e a flexibilidade no ambiente de trabalho, todas fundamentais para o sucesso da liderança democrática. Além disso, também é fortemente inclusivo, o que ressoa com os valores de igualdade e justiça social que as mulheres buscam aplicar em sua liderança. Esse tipo de liderança procura garantir que todas as vozes, especialmente aquelas de grupos historicamente marginalizados, sejam ouvidas e levadas em consideração no processo decisório.

2.6 IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ASCENSÃO FEMININA

A cultura organizacional exerce influência significativa na ascensão feminina em ambientes corporativos e institucionais. Como citado por Junior e Wiedenhof (2025), “a cultura de uma organização se reflete nos estilos de liderança dominantes, na linguagem e nos símbolos, nos procedimentos e rotinas, e nas definições de sucesso que fazem uma organização única”. Dessa forma, esse meio pode atuar como um facilitador quanto como uma barreira ao crescimento profissional das mulheres.

O estilo de liderança predominante pode ser um grande fator que determina o acesso das mulheres a cargos de liderança. Em culturas organizacionais que favorecem uma liderança mais autoritária e hierárquica, as mulheres podem encontrar

dificuldades em ascender, uma vez que esses estilos de liderança tradicionalmente privilegiam características associadas ao perfil masculino, como decisões unilaterais e poder centralizado. Já em culturas mais colaborativas e democráticas, onde a participação e a comunicação aberta são incentivadas, as mulheres podem encontrar um ambiente mais favorável para seu crescimento, dado que essas organizações valorizam a diversidade de perspectivas e a colaboração mútua.

As competências interpessoais e a gestão de equipes frequentemente não recebem o mesmo reconhecimento que os resultados numéricos ou metas de desempenho em muitas organizações. Isso ocorre porque, em muitas culturas corporativas, o sucesso é medido de maneira predominantemente quantitativa, com foco em indicadores tangíveis como lucros, vendas e produtividade.

No entanto, habilidades essenciais como inteligência emocional, empatia, habilidade de comunicação e a capacidade de liderar equipes de forma colaborativa são igualmente importantes para o bom desempenho organizacional, mas muitas vezes não são tão valorizadas. A maneira como a organização define o que é considerado "sucesso" pode, assim, atuar como uma barreira para a ascensão profissional das mulheres, especialmente aquelas que se destacam em áreas como desenvolvimento de pessoas, gestão de conflitos e construção de equipes

As habilidades interpessoais, mesmo não sendo tão valorizadas, são importantes para alcançar os resultados esperados pela empresa. Sobre isso, Silva, Júnior e Camargo (2019, p. 68) analisam que:

Revela-se portanto, a necessidade das lideranças desenvolverem habilidades para um melhor manejo e trato com as pessoas com as quais se convive profissionalmente, buscando capacitá-las, envolvê-las, motivá-las e comprometê-las, com esforços coletivos no trabalho, na busca de se atingir objetivos organizacionais e na direção da criação e manutenção de um clima favorável e salutar para a atuação profissional, ou seja, a necessidade de desenvolver e aprimorar a competência interpessoal.

Uma liderança eficaz vai além da supervisão de atividades: ela envolve uma constante interação com os membros da equipe, com o objetivo de inspirá-los a trabalhar de forma colaborativa e a alcançar as metas coletivas.

Quando a gestão de equipes é bem feita, ela cria um ambiente de colaboração, engajamento e desenvolvimento contínuo, onde os membros da equipe são motivados, treinados e capacitados para alcançar suas metas de forma eficiente. Essa abordagem, focada no desenvolvimento humano e no crescimento coletivo, não só

melhora o desempenho imediato, mas também fortalece as bases para resultados contínuos e consistentes ao longo do tempo. Equipes bem gerenciadas tendem a ser mais produtivas, criativas e engajadas, o que se traduz em desempenho superior e resultados de longo prazo para a organização.

Por outro lado, a obsessão por metas numéricas pode levar a um foco excessivo em resultados imediatos, deixando de lado a importância da sustentabilidade e do crescimento contínuo. Quando a liderança de uma equipe é centrada apenas na busca por números do mês ou por resultados a curto prazo, isso pode criar um ambiente de pressão excessiva, o que pode afetar negativamente a moral da equipe e reduzir a motivação e a colaboração entre os membros.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos adotados para a realização da pesquisa serão apresentados a seguir, com o objetivo de esclarecer como o estudo foi conduzido para atingir os objetivos estabelecidos.

Esta seção tem como propósito fornecer uma explicação clara e precisa sobre as escolhas metodológicas realizadas ao longo do processo da pesquisa, abordando cada etapa do trabalho.

3.1 AMBIENTE DE PESQUISA

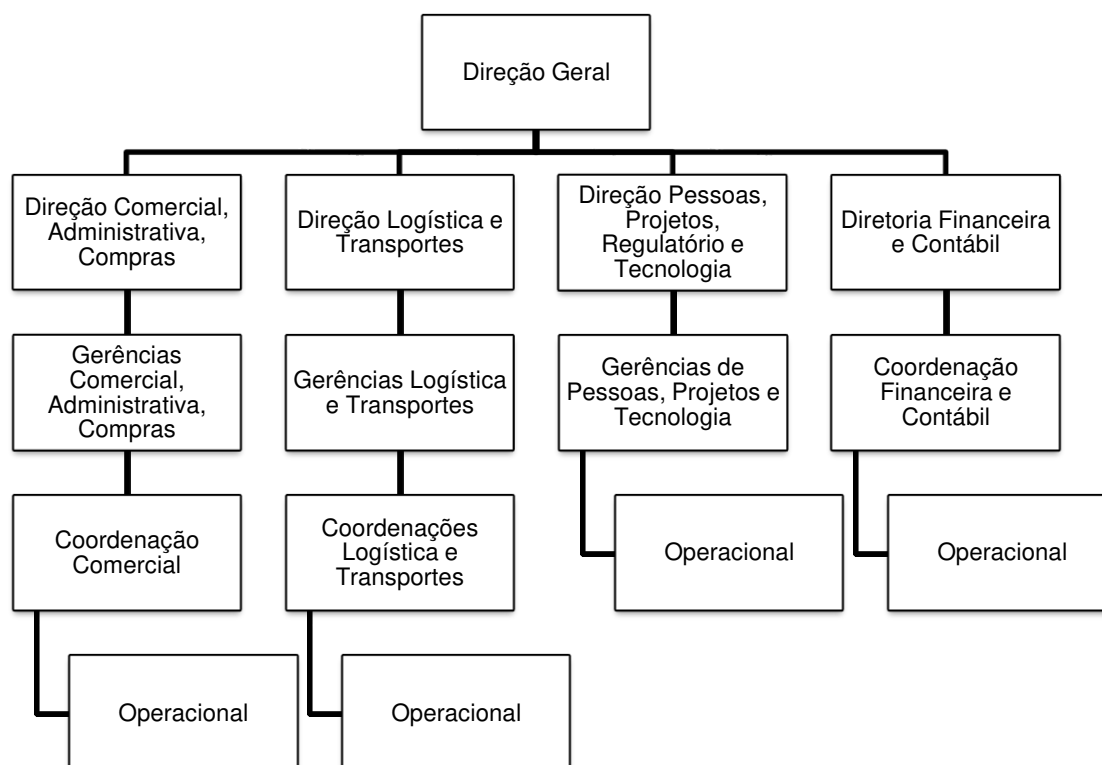
A empresa analisada neste trabalho foi fundada em 2017, oferecendo serviços especializados na área da saúde, promovendo melhorias na qualidade e distribuição de produtos no setor nutricional, além de inovações relacionados à implantação de materiais cirúrgicos voltados à assistência médica, sendo referência no setor em todo o país. A sede fica localizada na cidade de João Pessoa - Paraíba, mas possui filiais em outros quatro Estados.

A empresa possui missão, visão e valores claramente definidos. Sua missão é “Comercializar produtos e serviços para a saúde com excelência”, enquanto sua visão busca “Redefinir o modelo de distribuição de medical devices”. Os valores da empresa possuem princípios como “Ética, senso de dono, respeito às pessoas, trabalho em equipe e meritocracia”.

São 259 colaboradores, onde 36 (14%) ocupam cargos de liderança. Desses, 15 são ocupados por mulheres (42%) e 21 por homens (58%). As demais 223 posições (86%) são ocupadas por profissionais em cargos subordinados, sendo 132 mulheres (59%) e 91 homens (41%). Esse perfil de distribuição reflete a composição de gênero na organização e pode ser analisado dentro do contexto das práticas de diversidade e inclusão no ambiente corporativo.

O objetivo principal do organograma é facilitar a compreensão da estrutura interna da organização, ajudando a visualizar como as responsabilidades são distribuídas e como a comunicação deve fluir entre os diferentes níveis hierárquicos. O organograma da empresa estudada está na Figura 1, abaixo.

Figura 1 - Organograma da empresa estudada.



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O organograma é uma ferramenta essencial para empresas e organizações, pois ajuda a visualizar e organizar a estrutura interna.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da aplicação de questionários estruturados contendo 14 (quatorze) questões, a partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa. Sendo implementados dois questionários paralelamente, um deles aplicado a líderes/gestoras e outro para mulheres geridas por essas profissionais.

Dessa forma, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois realiza uma análise multidimensional da percepção feminina quanto ao mercado corporativo no ambiente em que atuam. Sendo assim, Pedroso *et al.* (2018), define como pesquisa descritiva, aquela que tem como objetivo descrever a situação em detalhe, permitindo abranger características de um grupo ou situação, sendo usado quando a intenção do pesquisador é conhecer características, valores ou problemas da comunidade.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Apesar do avanço inegável que as mulheres conquistaram, a desigualdade de gênero continua evidente em muitos aspectos. Destaca-se a baixa representatividade das mulheres em posições de gestão. Muitas empresas ainda estão presas no modelo patriarcal, então a presença feminina nos conselhos administrativos é frequentemente baixa. Afirmação essa que corrobora com a pesquisa “Estatísticas de Gênero”, divulgado pelo IBGE em março de 2021, quando foi evidenciado que as brasileiras estão em cargos menos valorizados e com salários menores, mesmo em situações que ocupam a mesma função que um homem em uma mesma empresa.

O universo da pesquisa foi composto por 15 mulheres gestoras e 132 mulheres em cargos de subordinação. Para Gil (2002, p. 120), o universo de pesquisa refere-se à seleção dos indivíduos que fazem parte do grupo que se pretende estudar.

A amostragem foi do tipo estratificada, que, conforme Gil (2002, p. 123) explica, "o fundamento para delimitar os subgrupos ou estratos pode ser encontrado em propriedades como sexo, idade ou classe social. Muitas vezes, essas propriedades são combinadas, o que exige matriz de classificação". Dessa forma, as combinações realizadas foram "mulher que ocupa cargo de gestão" e "mulher que é liderada por mulher".

A pesquisa foi enviada para todas as gestoras e mulheres lideradas por mulheres, com o objetivo de alcançar uma diversidade de experiências dentro do universo investigado. Contudo, a amostra foi delimitada às mulheres que aceitaram participar e compreenderam a importância de contribuir com a pesquisa. Para Gil (2002, p. 121), “o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”. Essa escolha por uma amostra permite uma análise mais focada e viável, considerando as limitações de tempo e recursos, ao mesmo tempo em que mantém a representatividade das mulheres que ocupam posições de liderança e as que estão em cargos subordinados, lideradas por outras mulheres.

Com base nessa amostra, as participantes foram distribuídas em dois grupos distintos, com o intuito de explorar as diferentes experiências e perspectivas no universo feminino no ambiente corporativo: 1) mulheres que ocupam cargos de gestão, e 2) mulheres sob a orientação de líderes femininas. O objetivo dessa categorização foi de entender melhor as diversas dinâmicas de liderança.

Em ambos os grupos foram avaliados aspectos relativos às dificuldades de gestão relacionadas ao gênero, incluindo: setor de atuação, análise de vivência como mulher gestora/sob gestão de mulher, percepção de desafios causados por uma liderança feminina e estilo de liderança.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários online, utilizando a plataforma Google Forms, que foram enviados às participantes via e-mail. O questionário consistiu em 14 (quatorze) perguntas fechadas e de autoria própria, cuidadosamente elaboradas para abordar os aspectos essenciais da pesquisa, além de um espaço aberto para comentários, o que possibilitou uma abordagem mais flexível e detalhada. A inclusão da pergunta aberta foi uma estratégia para permitir que as participantes expressassem opiniões e experiências de forma mais livre, enriquecendo a análise dos dados com uma perspectiva qualitativa.

3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados provenientes das respostas às perguntas fechadas foi realizada por meio da construção de gráficos no Excel, uma ferramenta que facilitou a visualização e interpretação dos resultados obtidos de maneira clara e objetiva. A utilização de gráficos permitiu a identificação de padrões e tendências nas respostas, oferecendo uma representação visual dos dados que contribuiu para uma análise mais precisa.

As respostas às perguntas abertas foram integralmente transcritas e incorporadas ao trabalho, sendo analisadas qualitativamente para compreender as nuances e percepções das participantes. Após essa análise inicial, as respostas abertas foram discutidas em conjunto com os gráficos gerados, possibilitando uma análise mais rica e aprofundada dos dados coletados, o que permitiu uma interpretação mais completa sobre as dinâmicas de gênero nas organizações.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os perfis das respondentes foram traçados a partir de faixa etária, setor atuante e tempo de empresa. Posteriormente, foram aplicadas perguntas para identificar a percepção de gestoras e de mulheres lideradas por elas sobre desafios e estilo de liderança feminina. Ao final, um espaço estava aberto para que elas pudessem escrever o que quisessem e não era um campo obrigatório. Ao fim deste tópico, todos os depoimentos foram incluídos em sua forma original. Na análise de dados, alguns depoimentos foram utilizados.

O Grupo 1 (um) foi composto por mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa estudada, totalizando 12 (doze) participantes. Todas as convidadas aceitaram participar da pesquisa, o que assegura uma representação completa dessa amostra específica. Com base na análise desses dados, é possível explorar as perspectivas e experiências de mulheres que ocupam posições de poder e decisão dentro da organização.

Já o Grupo 2 (dois) foi formado por mulheres que estão sob a gestão dessas líderes, com um total de 25 (vinte e cinco) participantes. Dessas, 24 (vinte e quatro) aceitaram participar da pesquisa, o que representa uma alta taxa de adesão, enquanto 1 (uma) optou por não participar. Esse grupo é crucial para compreender as interações e dinâmicas entre as líderes e suas equipes, além de permitir uma análise das experiências dessas mulheres em contextos de menor poder hierárquico.

Juntos, esses dois grupos oferecem uma visão ampla das relações de gênero em diferentes níveis organizacionais, permitindo uma análise mais rica das dificuldades, oportunidades e desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança e suas subordinadas.

A sequência da análise de dados foi de acordo com o percentual obtido no Grupo 1 (um).

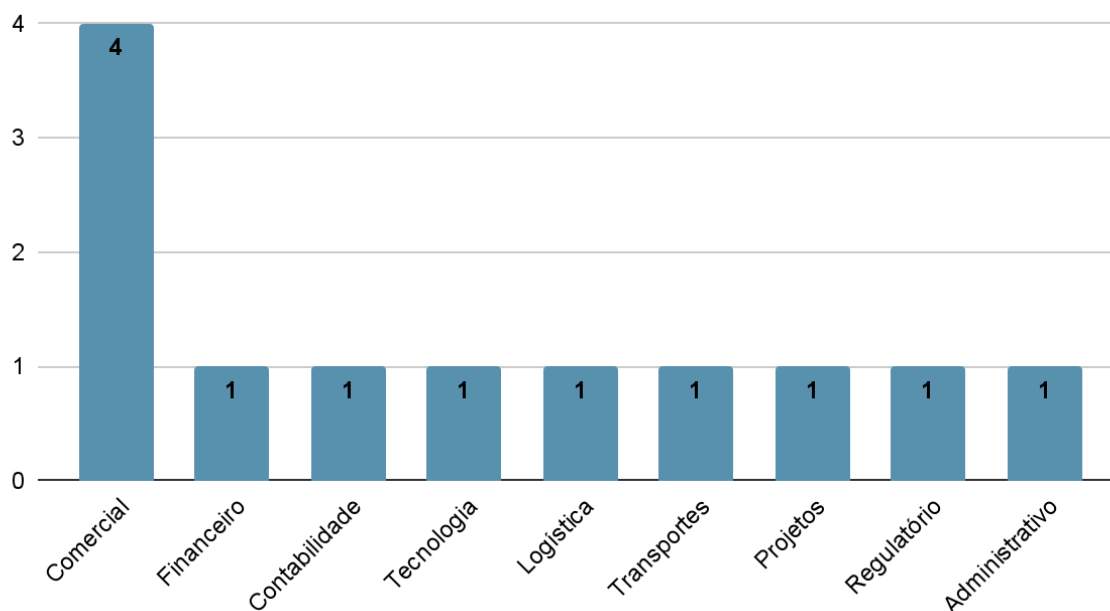
4.1 PERFIL DAS MULHERES RESPONDENTES

4.1.1 Mulheres gestoras

O setor que apresentou o maior número de respostas à pesquisa foi o Comercial (33,33%). Em seguida, aparecem os setores Financeiro, Contabilidade, Tecnologia, Logística, Transportes, Projetos, Regulatório e Administrativo (8,33%).

A diversidade de setores participantes enriquece a pesquisa, permitindo uma visão mais ampla e detalhada das dinâmicas de gênero em diferentes contextos dentro da empresa. O Gráfico 5 mostra em detalhes.

Gráfico 5 - Setor atuante

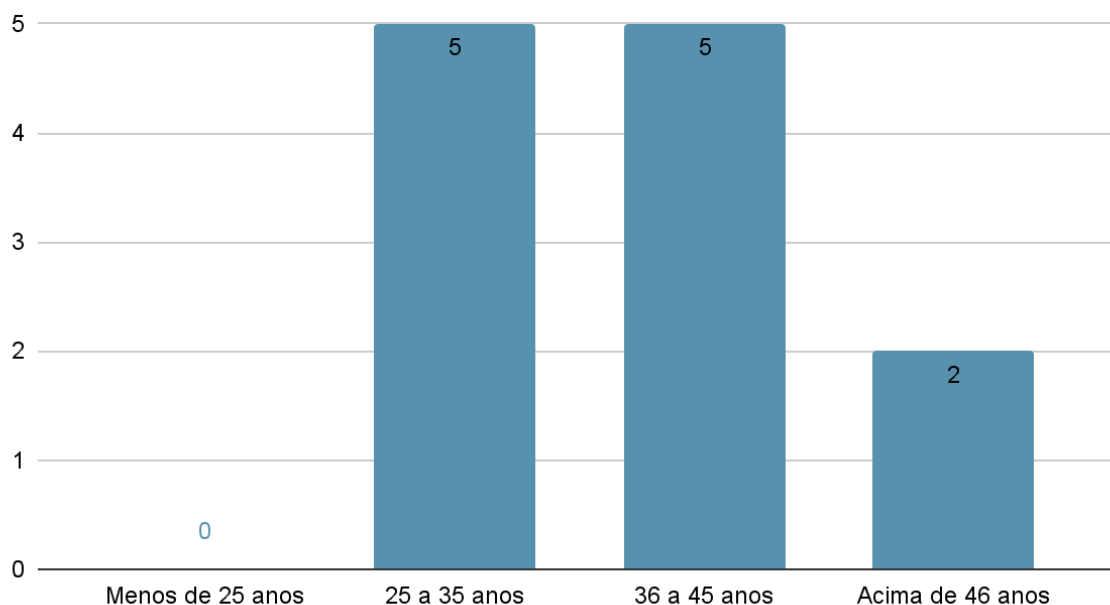


Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O setor Comercial, além de ser o que apresentou o maior número de respostas na pesquisa, também se destaca por ser o maior setor da empresa, o que justifica sua participação mais expressiva. Os demais setores apresentaram uma participação mais equilibrada. Embora esses setores sejam menores em termos de estrutura, eles possuem um papel importante na composição geral da pesquisa. Essa diversidade de setores participantes permite visualizar a abrangente dinâmica de gênero em diferentes áreas da empresa, onde lideranças femininas estão presentes em nove das treze frentes de gestão da empresa em questão.

A faixa etária predominante entre as participantes foi de 25 a 35 anos e de 36 a 45 anos (33,33%), seguido por acima de 46 anos (16,67%). Nenhuma participante possui menos de 25 anos. O Gráfico 6 demonstra essa distribuição.

Gráfico 6 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

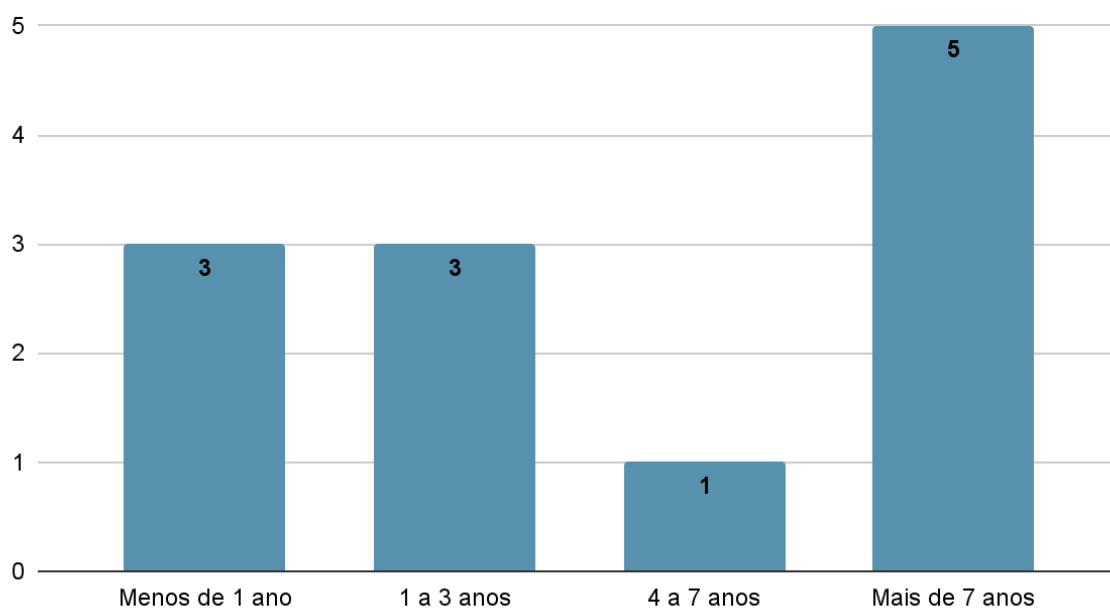
As gestoras na faixa etária de 25 a 35 anos, apesar da juventude, provavelmente já acumularam uma experiência profissional significativa para atuar em tal cargo. Essas líderes tendem a atuar em um mercado de trabalho mais inclusivo e receptivo à presença feminina na liderança.

Para as líderes na faixa etária de 36 a 45 anos, é possível identificar um estágio em que já consolidaram uma significativa experiência e desenvolveram ampla competência profissional. Esse perfil pode indicar uma geração de gestoras que estão moldando suas trajetórias profissionais em um cenário em que as oportunidades para a liderança feminina, embora ainda desafiadoras, têm se expandido ao longo dos últimos anos.

Para as gestoras acima de 46 anos, é possível observar que sua experiência profissional é marcada por uma trajetória mais difícil, uma vez que ao longo de suas carreiras, elas enfrentaram desafios distintos em comparação com as gestoras mais jovens.

Em relação ao tempo de experiência na empresa analisada, destacam-se as mulheres com mais de 7 anos de atuação (41,67%), seguido por um empate entre os períodos de menos de um ano e de 1 a 3 anos (25,00%). Por outro lado, o intervalo de 5 a 7 anos apresenta a menor proporção (8,33%). Abaixo, o Gráfico 7 expõe esses dados.

Gráfico 7 - Tempo de experiência na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A disparidade entre mulheres com mais de 7 anos sugere uma estabilidade e uma experiência consolidada dentro da organização, o que pode indicar que essas mulheres desempenham papéis importantes ou têm um conhecimento profundo dos processos e da cultura da empresa.

Há um empate entre as mulheres com menos de um ano de experiência e aquelas com uma experiência de 1 a 3 anos. Esse dado pode indicar uma renovação constante no quadro de funcionários ou a presença de mulheres que estão iniciando sua trajetória na empresa, com potencial para crescer e se desenvolver ao longo do tempo.

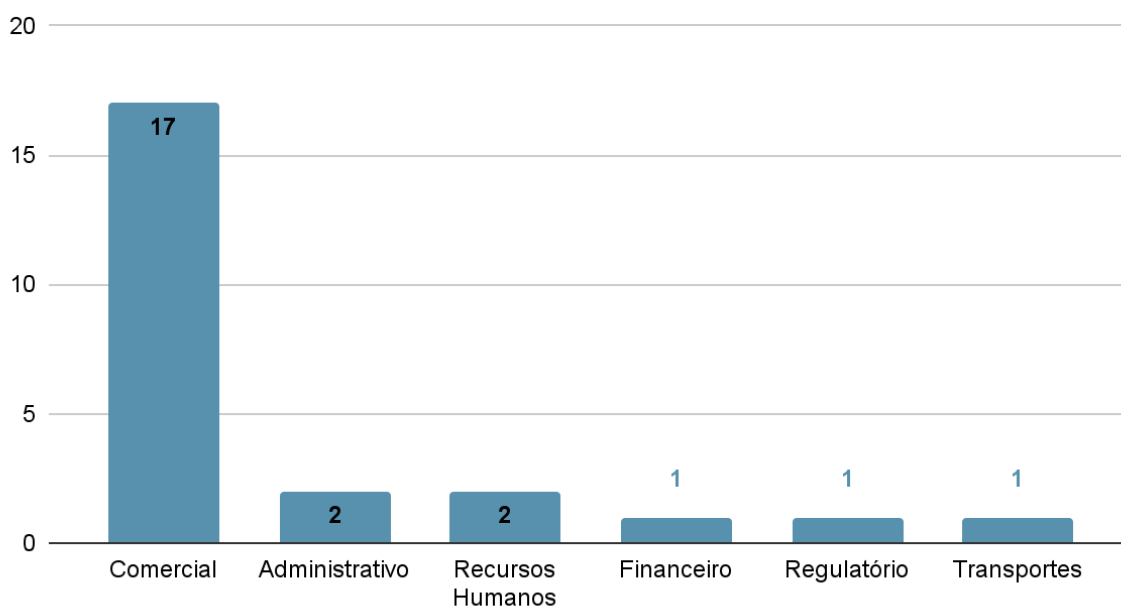
Por fim, o grupo de mulheres com experiência entre 5 a 7 anos é o menos representativo, mas é um tempo relevante na empresa. Isso pode sugerir que há uma transição natural para o grupo com mais de 7 anos de experiência.

Esses dados fornecem uma visão sobre a dinâmica da empresa em termos de experiência das mulheres, indicando tanto uma forte presença de profissionais experientes quanto uma entrada significativa de novas colaboradoras. Além disso, considerando o grande número de mulheres com tempo de trabalho maior que 7 anos, é evidenciado que a empresa desenvolveu confiança, credibilidade e qualidade no trabalho prestado por essas mulheres, sendo gradativamente incentivado a maior presença do poder feminino nos cargos de gestão.

4.1.2 Mulheres sob gestão de mulheres

Nesse grupo, o setor que mais respondeu a pesquisa foi o Comercial (70,83%), seguido por Administrativo e Recursos Humanos (8,33%), e logo após vem Financeiro, Regulatório e Transportes (4,17%), como mostra o Gráfico 8, abaixo.

Gráfico 8 - Setor atuante



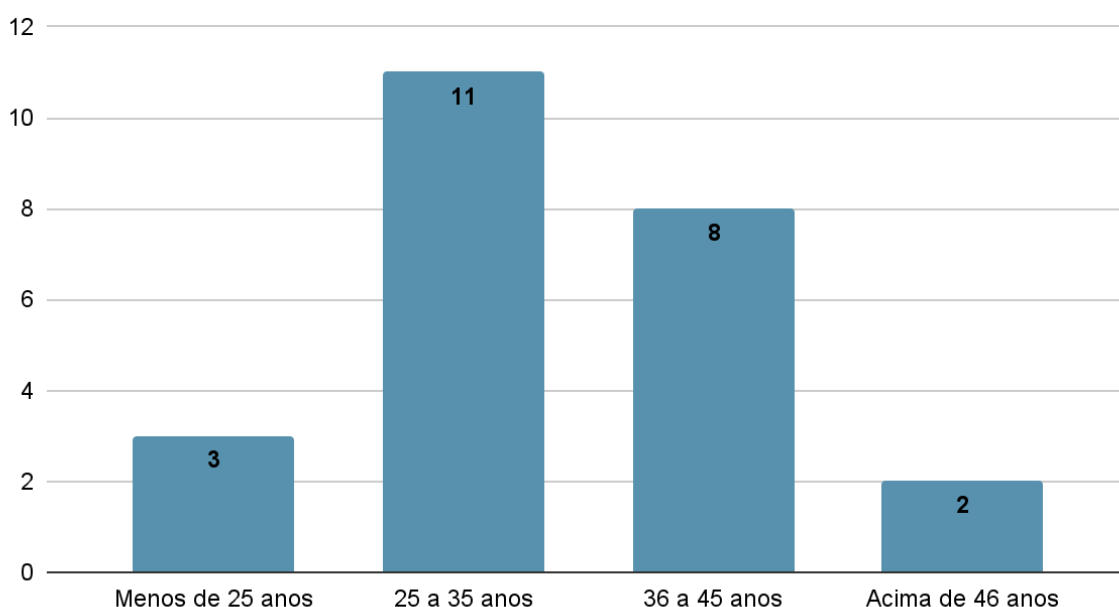
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A maior representação do setor Comercial na pesquisa pode ser atribuída, principalmente, ao tamanho e à natureza desse setor, que, por ser um dos mais movimentados da empresa, tende a envolver um número considerável de colaboradoras.

A participação reduzida de mulheres nos demais setores não está necessariamente relacionada à uma menor participação feminina na empresa, mas sim à quantidade de colaboradores presentes nesses setores. Esses setores, por serem mais especializados e, em muitos casos, de menor porte dentro da organização, naturalmente envolvem um número reduzido de pessoas, o que impacta diretamente na representatividade de qualquer grupo dentro da pesquisa.

A faixa etária predominante entre as participantes foi de 25 a 35 anos (45,83%), seguido de 36 a 45 anos (33,33%), menos de 25 anos (12,50%) e acima de 46 anos (8,33%). O Gráfico 9 apresenta uma distribuição detalhada das faixas etárias.

Gráfico 9 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Com base na distribuição etária dos participantes, é possível observar uma predominância de mulheres na faixa etária de 25 a 35 anos. Esse dado sugere que a maioria dos colaboradores envolvidos na pesquisa encontra-se em uma fase intermediária de sua carreira, com um nível de experiência consolidado, mas ainda em um momento de progressão profissional.

A faixa etária de 36 a 45 anos representa mulheres que já possuem mais experiência e provavelmente têm mais responsabilidades dentro da empresa. A presença significativa dessas mulheres sugere que muitas delas estão em posições

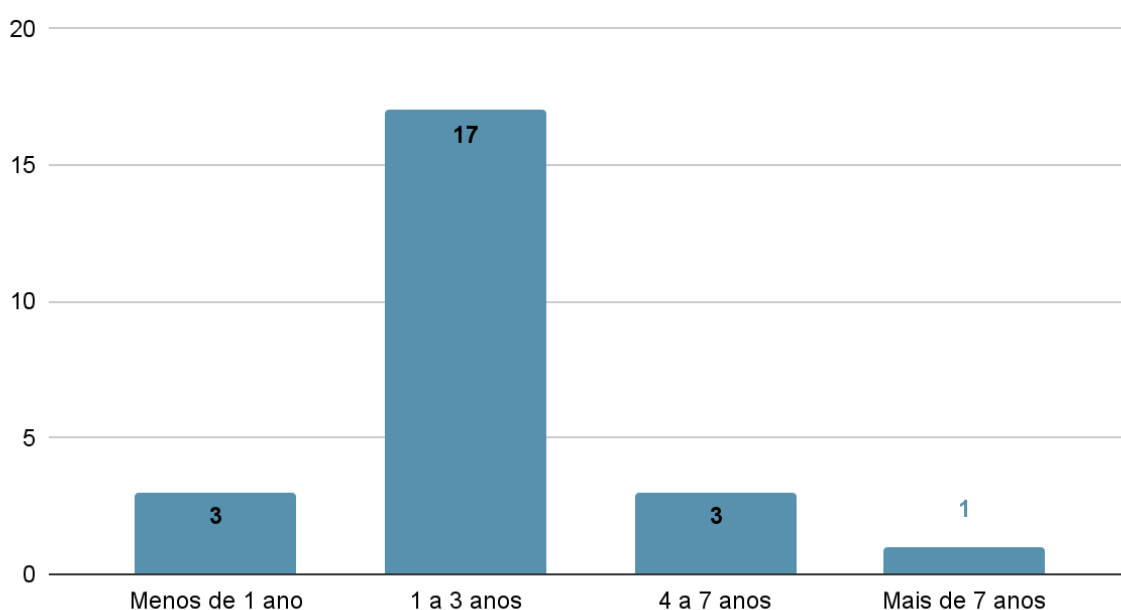
intermediárias ou avançadas em suas carreiras, e são tanto influenciadoras quanto influenciadas por modelos de liderança feminina.

As participantes com menos de 25 anos, embora tenham uma participação menor, têm a sua devida importância, isso indica que a próxima geração de profissionais já está mais integrada em um ambiente organizacional onde a liderança feminina é mais comum e as questões de gênero começam a ser abordadas de forma mais aberta.

Por fim, as mulheres acima de 46 anos ficaram com a menor representação. Mulheres mais velhas trazem uma experiência única para o grupo. Elas provavelmente passaram por momentos históricos de resistência e desafios, e sua perspectiva pode oferecer uma visão enriquecedora sobre como as questões de gênero evoluíram ao longo dos anos.

Em relação ao tempo de experiência na empresa estudada, destacam-se as mulheres que estão entre 1 e 3 anos (70,83%) na organização. Em seguida, houve um empate entre menos de um ano e de 4 a 7 anos (12,50%), enquanto mais de 7 anos (4,17%) ficou em último lugar, como mostra o Gráfico 10, a seguir.

Gráfico 10 - Tempo de experiência



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A presença predominante de mulheres em períodos iniciais de experiência na empresa pode refletir uma estratégia de inclusão e incentivo ao crescimento dentro da organização, proporcionando um ambiente onde novas oportunidades e perspectivas são constantemente buscadas.

É interessante observar que há um empate entre os grupos de mulheres com menos de um ano de experiência e as mulheres com 4 a 7 anos de experiência. Esse dado pode indicar que, por um lado, a organização está recebendo e integrando novas colaboradoras que estão começando sua trajetória, mas, por outro lado, também há mulheres com uma experiência maior, que podem estar consolidando seu espaço ou enfrentando uma possível transição para novos desafios dentro ou fora da empresa.

O dado mais curioso é o fato de que mulheres com mais de 7 anos de experiência na organização representam apenas 4,17%. Isso pode indicar que a gestão voltada para mulheres não necessariamente se reflete em uma maior retenção de profissionais com longa experiência. Pode ser que, ao longo de sua trajetória, essas mulheres busquem novos desafios ou que a empresa enfrente desafios em termos de retenção dessas colaboradoras mais experientes. Além disso, isso pode apontar para um ciclo de renovação constante dentro da organização, com a entrada de novas mulheres, mas com uma menor permanência de longos períodos.

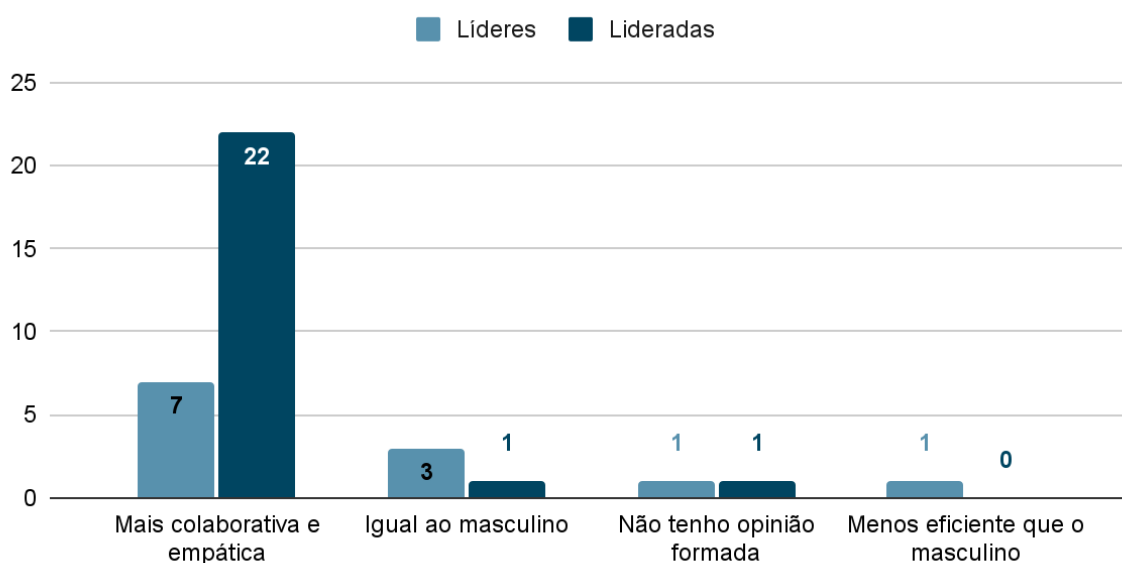
4.2 ANÁLISE DA LIDERANÇA FEMININA

Neste tópico, busca-se explorar e comparar as respostas fornecidas por mulheres gestoras e mulheres sob gestão de mulheres, a fim de entender melhor as diferenças e semelhanças nas perspectivas de cada grupo. A análise permite identificar como as mulheres em posições de liderança percebem o ambiente organizacional, os desafios enfrentados e as oportunidades disponíveis para o desenvolvimento de suas equipes, em comparação com as mulheres que são diretamente impactadas por essas gestões.

As mulheres gestoras podem ter uma visão mais estratégica, voltada para a tomada de decisões e a implementação de políticas de inclusão e promoção de igualdade de gênero. As mulheres sob gestão de mulheres podem ter uma visão mais focada no dia a dia da execução das tarefas, nas interações diretas com as líderes e nas percepções sobre o apoio que recebem ou as oportunidades de crescimento profissional.

Em relação à percepção sobre a diferença no estilo de liderança, os dados revelam uma visão predominante de que a liderança feminina é *mais colaborativa e empática*, tanto líderes (58,33%) quanto para lideradas (91,67%). Posteriormente, líderes (25,00%) e lideradas (4,17%) afirmam que é *igual ao masculino*, enquanto líderes (8,33%) e lideradas (4,17%), e, por fim, líderes (8,33%) confirmam que *não possuem opinião formada*. O Gráfico 11, abaixo, detalha essas informações.

Gráfico 11 - Como você percebe o estilo de liderança feminina em comparação ao masculino?



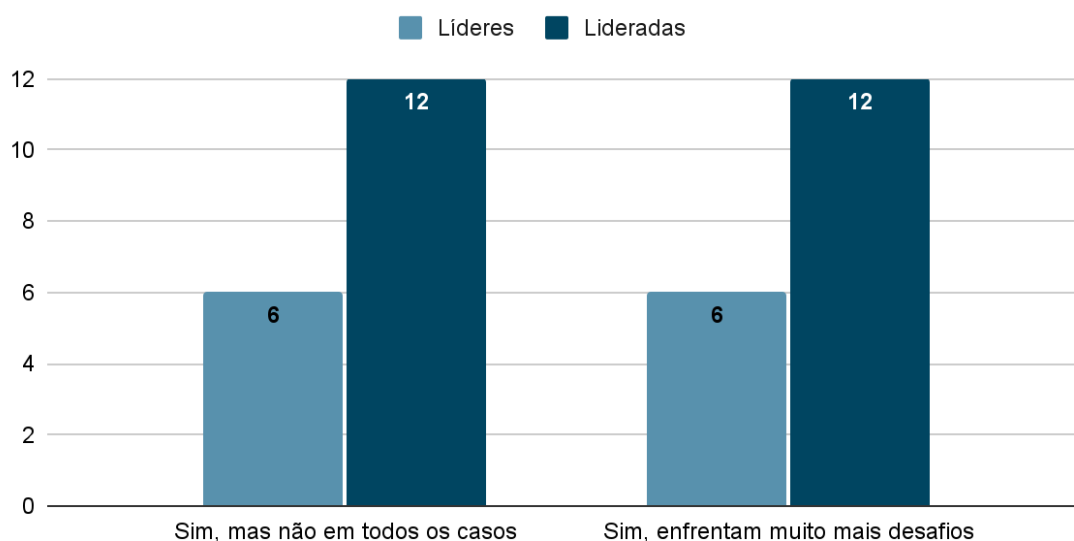
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O reconhecimento de que as mulheres possuem uma liderança mais colaborativa e empática é o principal destaque. Isso sugere que, para ambas as partes, o estilo de liderança feminino é amplamente reconhecido por suas qualidades de colaboração e empatia, características frequentemente associadas à capacidade de criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e de fortalecer os vínculos interpessoais dentro da equipe.

Um ponto crítico é que algumas participantes não possuem uma opinião formada sobre a eficácia da liderança feminina e uma até a considera menos eficiente. Essa visão pode ser influenciada por experiências pessoais, desafios enfrentados ou pressões externas, como expectativas de desempenho em um ambiente corporativo que ainda é, em muitos casos, predominantemente masculino.

Houve um empate quanto a comparação entre os desafios enfrentados por mulheres e homens, mas um fator é unânime: elas enfrentam mais desafios que os homens enquanto ocupam cargos de gestão, o que diferencia é a proporção. Por isso, tanto para a alternativa *sim, mas não em todos os casos* quanto para a alternativa *sim, enfrentam muito mais desafios* aparecem como 50% para os dois grupos de respondentes. O Gráfico 12 traz mais detalhes.

Gráfico 12 - Você acredita que líderes femininas enfrentam mais desafios que líderes masculinos?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

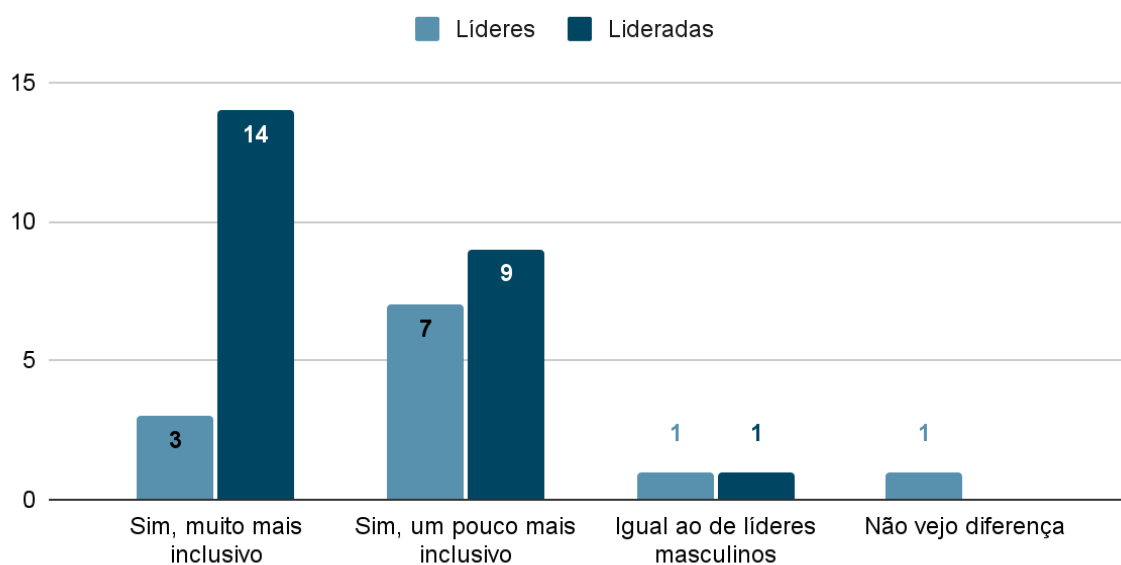
Enquanto há uma concordância geral de que as mulheres enfrentam mais dificuldades em cargos de gestão, existe uma divisão sobre a intensidade e a frequência desses desafios. Para alguns, as dificuldades são percebidas de maneira mais generalizada, mas não necessariamente em todos os casos, enquanto para outros, as mulheres enfrentam desafios significativamente mais complexos e frequentes em comparação aos homens. Aqui, destaca-se o texto 2 das líderes.

Mulheres no mercado de trabalho possuem um destaque nítido em comparação com a performance masculina (muito associado ao fato de conseguirmos ser multitarefas). Porém na mesma proporção do nosso destaque há o preconceito, precisamos lutar arduamente para conseguirmos nosso espaço, principalmente em ambientes predominantemente masculinos (sempre há uma tentativa de desvalorização do trabalho feminino).

Esse empate pode refletir a variedade de experiências vividas pelas mulheres no ambiente corporativo. Por um lado, algumas mulheres podem sentir que, embora existam desafios adicionais relacionados ao gênero, esses não são tão intensos ou constantes, podendo ser superados com as estratégias adequadas ou apoio institucional. Por outro lado, outras mulheres podem perceber um cenário mais difícil, onde os desafios relacionados ao gênero são não apenas frequentes, mas também mais impactantes, afetando sua progressão na carreira, seu reconhecimento e suas relações no ambiente de trabalho.

Em relação ao ambiente de trabalho, as líderes (58,33%) e lideradas (37,50%) consideram que as mulheres tornam o ambiente *um pouco mais inclusivo*, enquanto líderes (25,00%) e lideradas (58,33%) analisam *como muito mais inclusivo*, seguido por líderes (8,33%) e lideradas (4,17%) que julgam o ambiente *igual ao de líderes masculinos*, e, por fim, líderes (8,33%) afirmam *não ver diferença*. O Gráfico 13, abaixo, demonstra esses dados.

Gráfico 13 - Você sente que líderes femininas promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

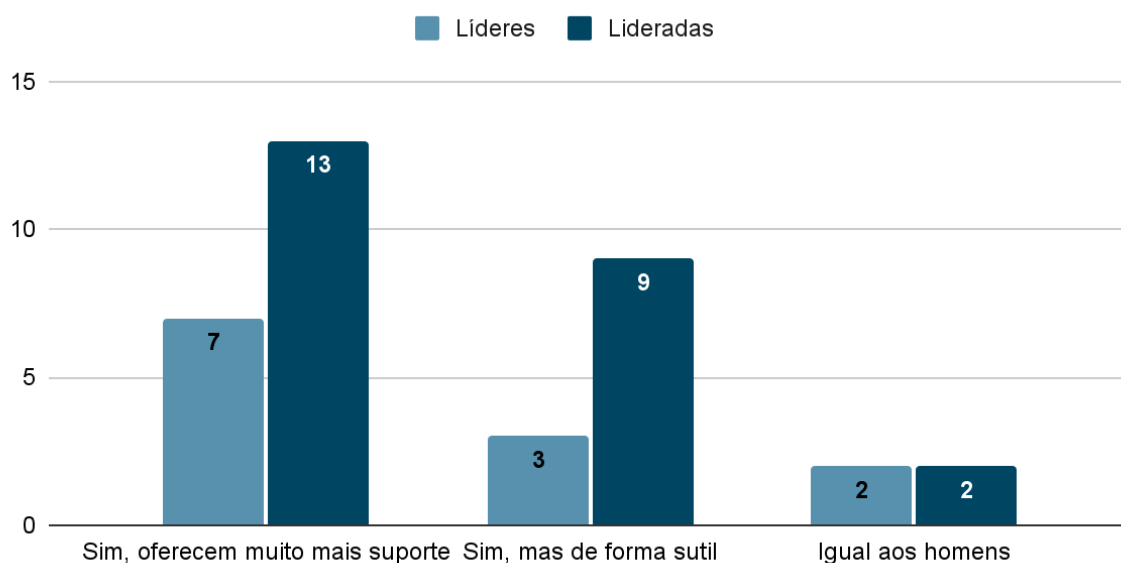
Os resultados apresentados são muito positivos e revelam uma tendência significativa em relação à gestão feminina no ambiente de trabalho. A alta porcentagem tanto de líderes quanto de lideradas que consideram a gestão feminina mais inclusiva demonstra que elas reconhecem a capacidade das líderes femininas

de promover um ambiente mais aberto, acolhedor e colaborativo. Isso é um reflexo do avanço das práticas de liderança que priorizam a inclusão e a equidade.

As colaboradoras valorizam o estilo de liderança feminina e reconhecem nela um modelo que favorece a criação de ambientes mais inclusivos e justos. A mudança cultural que está acontecendo nas organizações, com maior valorização das lideranças femininas, é um sinal claro de evolução.

No que se refere a comparação entre o suporte e feedback de líderes mulheres e homens, tanto as líderes (58,33%) quanto as lideradas (54,17%) analisam que elas *oferecem muito mais suporte e feedback*. Em seguida, as líderes (25,00%) e lideradas (37,50%) analisam que *há diferença, mas de forma sutil*. Em contrapartida, líderes (16,67%) e lideradas (8,33%) afirmam *não perceber diferença*. Esses dados podem ser vistos no Gráfico 14, abaixo.

Gráfico 14 - Em sua percepção, líderes femininas oferecem mais suporte e feedback do que líderes masculinos?



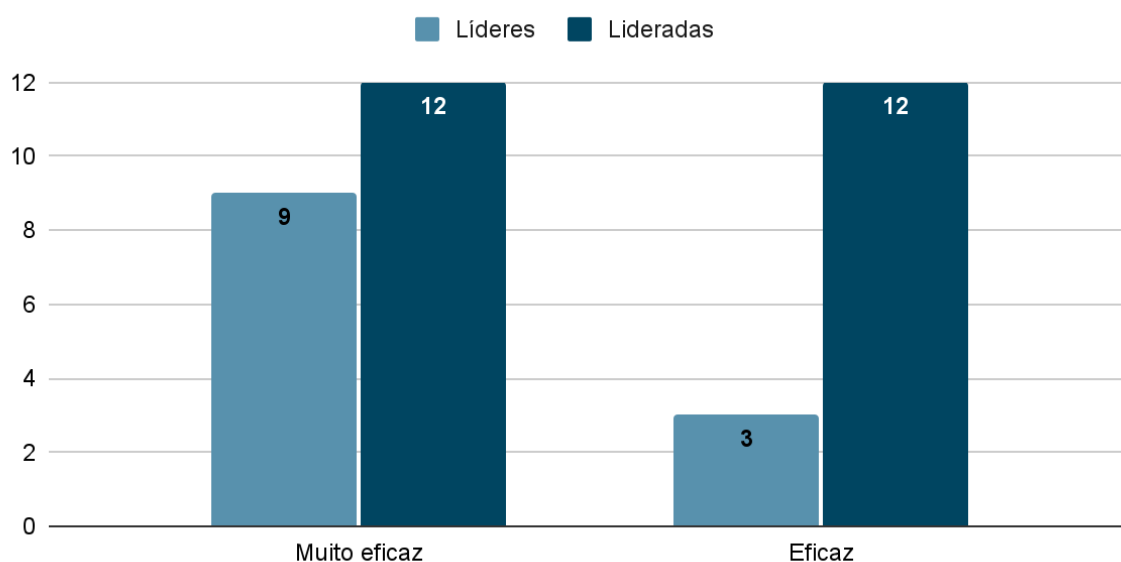
Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Há uma percepção significativa de que as líderes mulheres oferecem mais suporte e feedback do que os líderes homens. Essa visão é compartilhada tanto por quem ocupa posições de liderança quanto pelas mulheres lideradas. A diferença percebida por uma parcela significativa sugere que essa influência vai além de uma percepção isolada, consolidando um padrão de liderança mais acolhedor e comunicativo.

Apesar disso, algumas participantes ainda informaram que não vê diferença, mas é uma pequena porcentagem, o que pode indicar que a liderança feminina realmente se destaca em termos de suporte e feedback.

Quanto à capacidade de tomada de decisão da gestão feminina, foi considerada *muito eficaz* pelas líderes (75,00%) e lideradas (50,00%), enquanto a avaliação *eficaz* ficou em segundo lugar, apontada pelas líderes (25,00%) e lideradas (50,00%). Nenhuma participante considerou pouco eficaz ou ineficaz. O Gráfico 15 demonstra.

Gráfico 15 - Como você avalia a capacidade de tomada de decisão das líderes femininas?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

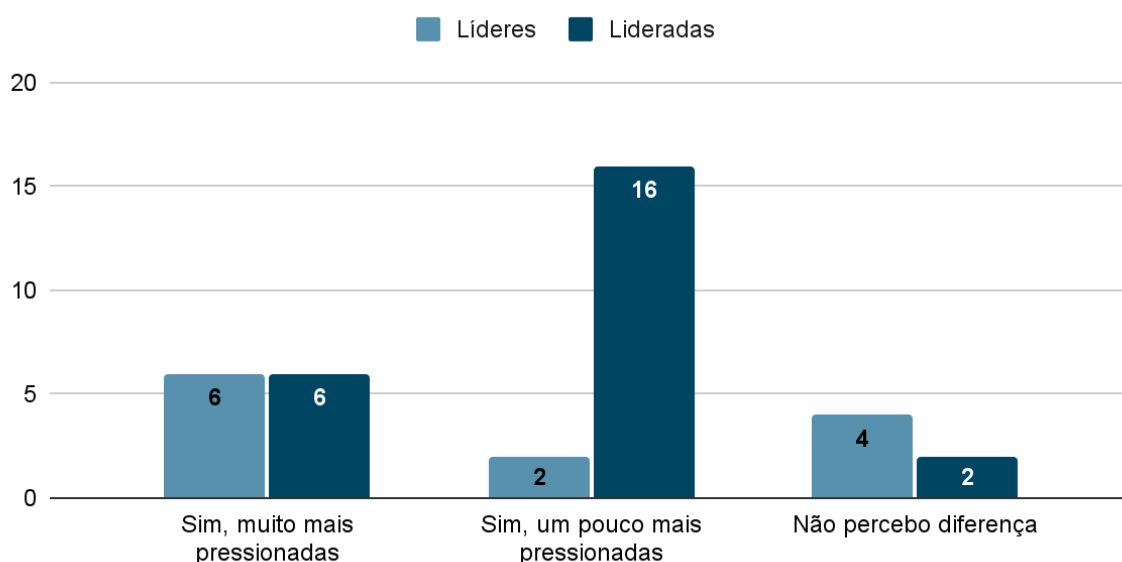
Esses dados destacam a capacidade de tomada de decisão da gestão feminina de forma positiva pelos dois grupos, mostrando que há um reconhecimento substancial da competência e eficácia dessa gestão. O fato de ninguém ter classificado como "pouco eficaz" ou "ineficaz" é um indicativo de que as decisões tomadas por essas líderes têm sido bem recebidas e consideradas adequadas pelas equipes. Isso demonstra confiança nas habilidades de liderança das mulheres.

Esse é o reflexo da capacidade de liderança feminina, que se destaca pela tomada de decisões justas e eficazes, com um impacto positivo no trabalho e no ambiente organizacional. Esse tipo de reconhecimento é fundamental para promover

ainda mais a igualdade de gênero e fortalecer a presença feminina em cargos de liderança.

Sobre as gestoras femininas serem mais pressionadas que os homens, as líderes (50,00%) e lideradas (25,00%) afirmam que *são muito mais pressionadas*, enquanto líderes (33,33%) e lideradas (8,33%) *não percebem diferença*, seguido de líderes (16,67%) e lideradas (66,67%) que consideram *um pouco mais pressionadas*. Não há respostas indicando que são menos pressionadas que os homens. O Gráfico 16, abaixo, demonstra esses dados.

Gráfico 16 - Você percebe que líderes femininas são mais pressionadas do que líderes masculinos?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Essa análise revela uma dinâmica interessante sobre as diferenças de percepção em relação à pressão enfrentada pelas gestoras femininas, quando comparadas aos homens. É possível concluir que as mulheres em posições de liderança, provavelmente, enfrentam um nível de cobrança mais alto, seja por expectativas sociais, culturais ou organizacionais. Essas pressões estão relacionadas a estereótipos de gênero, com a necessidade de "provar" constantemente sua competência em um ambiente predominantemente masculino. Para exemplificar essas informações, destaca-se o texto 5 das líderes e 2 das lideradas, discorridos abaixo.

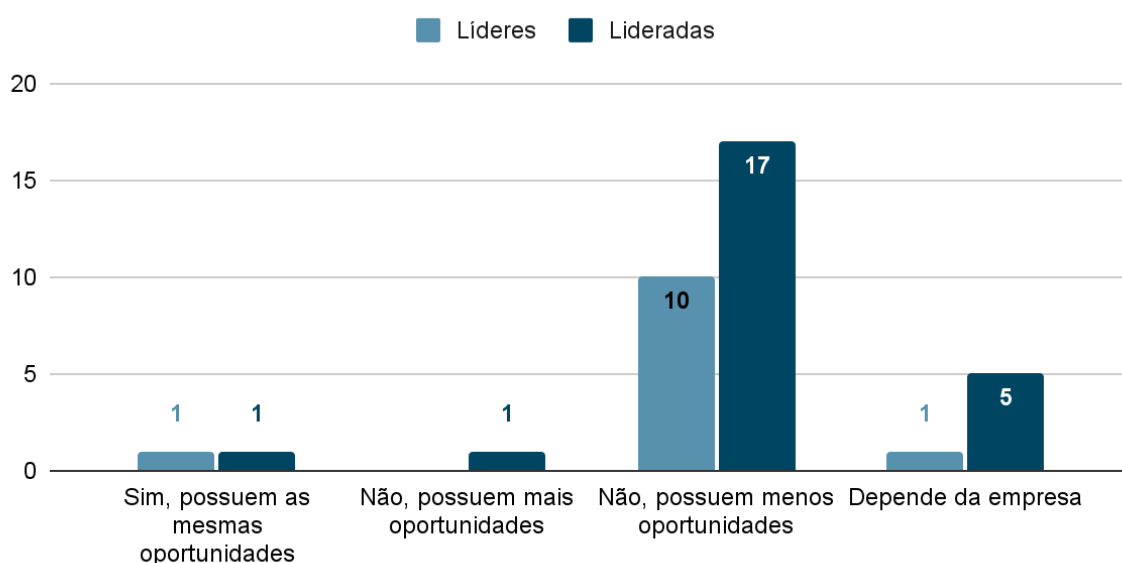
Apesar de ser um desafio e de termos que nos provar o tempo todo, é gratificante quando conseguimos provar que gênero não define competência.

A liderança de uma mulher forte é perceptível, a credibilidade dificilmente virá na primeira oportunidade de negócio ou alinhamento em uma reunião por exemplo, mas uma líder feminina forte, é insistente e mostra seu valor, construindo com fatos e muita competência que seu trabalho é muito válido! Os homens, não precisam de tanto esforço.

Por outro lado, mesmo que em minoria, algumas participantes não percebem nenhuma diferença, o que pode indicar que, para algumas pessoas, a pressão em cargos de liderança é vista como uma condição comum para qualquer líder, independentemente do gênero.

Em relação às oportunidades de gestão no mercado de trabalho, as líderes (83,33%) e lideradas (70,83%) apontam que as mulheres *possuem menos oportunidades*, enquanto líderes (8,33%) e lideradas (20,82%) afirmam que *depende da empresa*, além de líderes (8,33%) e lideradas (4,17%) que analisam que *possuem as mesmas oportunidades*. Por mim, lideradas (5,17%) consideram que as mulheres *possuem mais oportunidades*. O Gráfico 17, abaixo, detalha.

Gráfico 17 - Considera que mulheres em cargos de liderança têm as mesmas oportunidades de crescimento que os homens?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

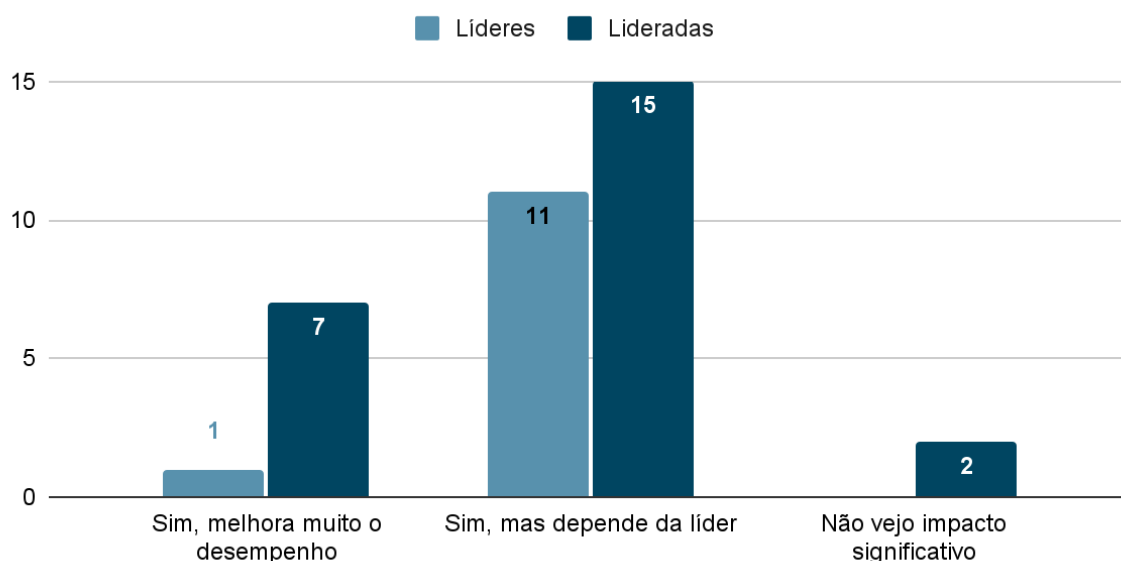
As participantes estão em um consenso significativo sobre a barreira existente para as mulheres em ascender a cargos de liderança. Essa percepção pode refletir a realidade de diversas dificuldades que as mulheres enfrentam, como discriminação de gênero, redes de apoio menos acessíveis, ou preconceitos inconscientes que ainda permeiam muitas organizações.

Por outro lado, algumas participantes, mesmo que sejam a minoria, acreditam que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades, o que indica que uma pequena parcela ainda vê o mercado de trabalho como sendo igualitário nesse aspecto. Essa visão pode ser mais comum em ambientes que promovem ativamente a diversidade de gênero ou em empresas que implementaram políticas de igualdade.

Quando as participantes apontam que as oportunidades dependem da empresa, analise-se que o contexto organizacional e a cultura corporativa desempenham um papel crucial. Em empresas mais inclusivas e com políticas que favorecem a equidade de gênero, as oportunidades podem ser mais acessíveis, mas em ambientes onde essas questões ainda são negligenciadas, a desigualdade continua a prevalecer.

Com relação ao impacto positivo da presença feminina no desempenho da equipe, líderes (91,67%) e lideradas (62,50%) apontam que há um *impacto positivo sim, mas depende da líder*. Em seguida, as líderes (8,33%) e lideradas (29,17%) analisam que *melhora muito o desempenho*. Por fim, lideradas (8,33%) *não veem impacto significativo*. O Gráfico 18 expõe esses dados.

Gráfico 18 - Você acha que a presença de mulheres na liderança impacta positivamente o desempenho da equipe?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

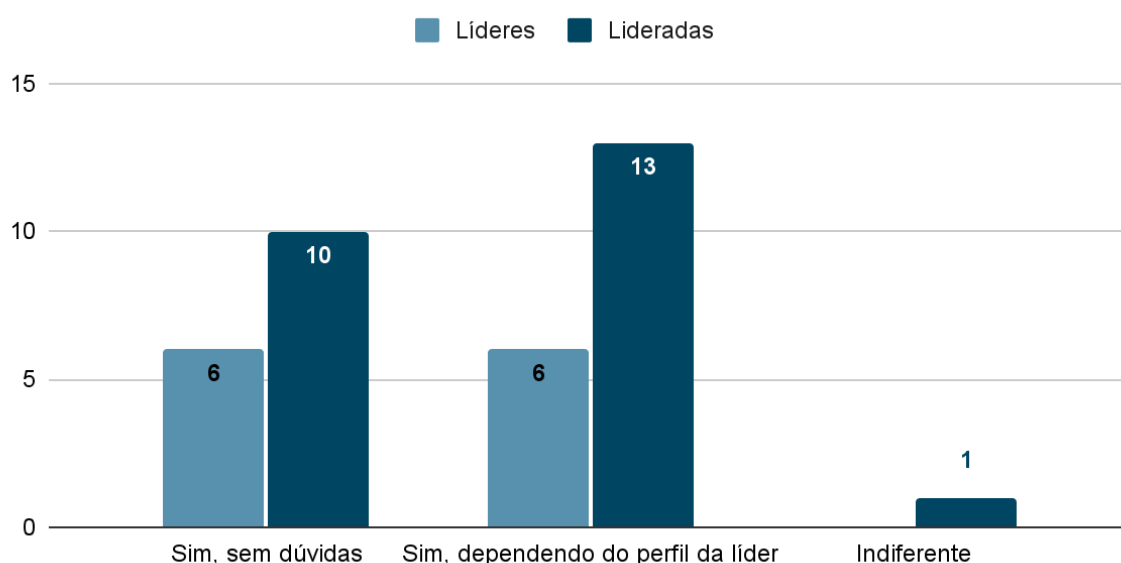
Há um destaque para o impacto positivo depender da líder. Dessa forma, embora haja um reconhecimento claro de que a presença feminina pode gerar efeitos positivos no desempenho da equipe, esse impacto está condicionado à competência e estilo de liderança individual. Ou seja, a eficácia da liderança feminina não é vista como uma qualidade automática, mas como algo que pode variar de acordo com as habilidades e abordagem de cada mulher em um cargo de liderança. Sobre isso, é possível ressaltar o texto 4 das lideradas, abaixo.

Depende muito do perfil da mulher, já tive líderes mulheres muito pior que homens, acho que as mulheres enfrentam mais dificuldades sim, porém para ser uma liderança boa, inclusiva, empática depende muito do carácter da mulher.

Uma parte das lideradas não veem impacto significativo, ou seja, mesmo que para uma minoria, a presença feminina no papel de liderança pode não ser percebida como algo que altere o desempenho de maneira substancial.

Referente a recomendação de trabalhar sob a liderança feminina, as líderes empataram entre duas alternativas, sendo: *sim, sem dúvidas* (50,00%) e *sim, dependendo do perfil da líder* (50,00%). Enquanto isso, as lideradas sinalizaram *sim, dependendo do perfil da líder* (54,17%), *sim, sem dúvidas* (41,67%) e *indiferente* (4,17%). O Gráfico 19 apresenta essas informações.

Gráfico 19 - Você recomendaria trabalhar sob a liderança de uma mulher?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Embora metade das líderes tenha confiança total na eficácia da liderança feminina, a outra metade reconhece que a eficácia da liderança está intimamente ligada às qualidades individuais de cada líder. Isso reflete uma abordagem mais realista, em que a liderança, independentemente de ser feminina ou masculina, depende das competências e do estilo de liderança da pessoa. Aqui, pode-se destacar o texto 1 das lideradas, exposto abaixo.

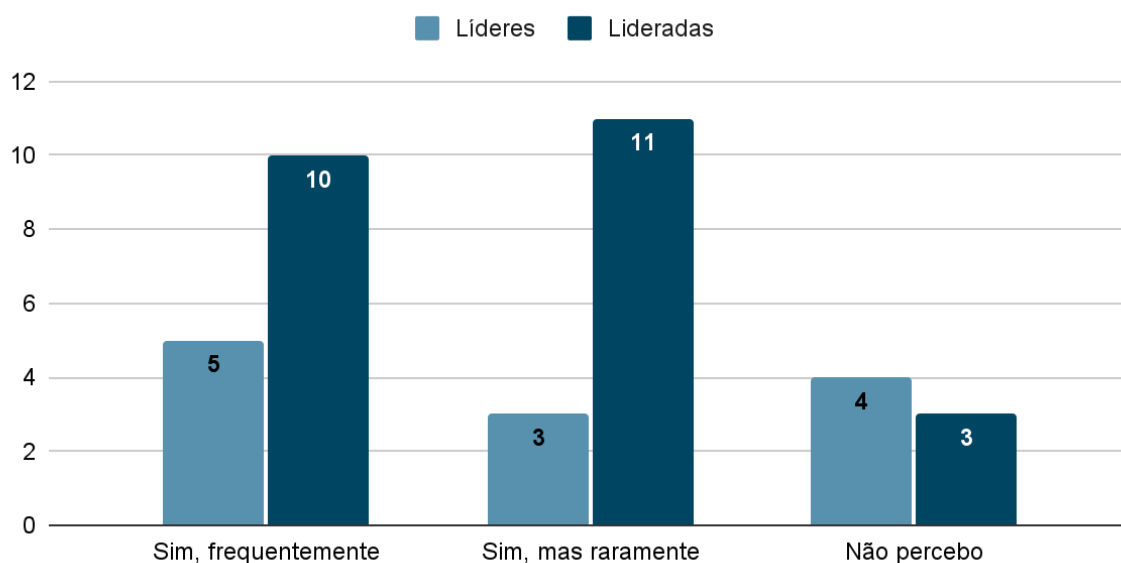
Nós, como mulheres, ao trabalharmos sob a gestão de uma mulher (claro que varia de acordo com o perfil da líder), mas nos sentimos mais à vontade para expor ideias, dificuldades, entre outros, com menos julgamentos.

As lideradas também seguiram a mesma análise, mas uma parte delas, embora seja a minoria, considerou ser indiferente. Essa alternativa não é necessariamente uma opinião negativa, mas pode refletir uma falta de experiência ou de percepção sobre a liderança feminina. A expressão "indiferente" sugere que essas lideradas não sentem que o gênero da líder tenha impacto no desempenho ou na dinâmica do trabalho, o que pode ser interpretado como uma visão pragmática, onde as qualidades da liderança são mais importantes que o gênero.

Sobre a percepção de discriminação ou preconceito relacionada ao gênero na trajetória profissional, as líderes (41,67%) e lideradas (41,67%) apontam que

frequentemente percebem, seguido por líderes (33,33%) e lideradas (12,50%) que não percebem, e por último, líderes (25,00%) e lideradas (45,83%) analisam que percebem sim, mas de forma rara, conforme o Gráfico 20, abaixo.

Gráfico 20 - Você já percebeu alguma forma de discriminação ou preconceito relacionada ao seu gênero em sua trajetória?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Destaca-se, aqui, o fato de as mulheres percebem frequentemente algum tipo de discriminação ou preconceito de gênero, assim como percebem de forma mais rara. Isso indica que, apesar de avanços nas últimas décadas em relação à igualdade de gênero, o preconceito e a discriminação ainda são comuns em muitas organizações, afetando tanto as mulheres em cargos de liderança quanto aquelas em posições mais operacionais. É possível evidenciar o texto 5 das lideradas para exemplificar esse tópico, que está abaixo.

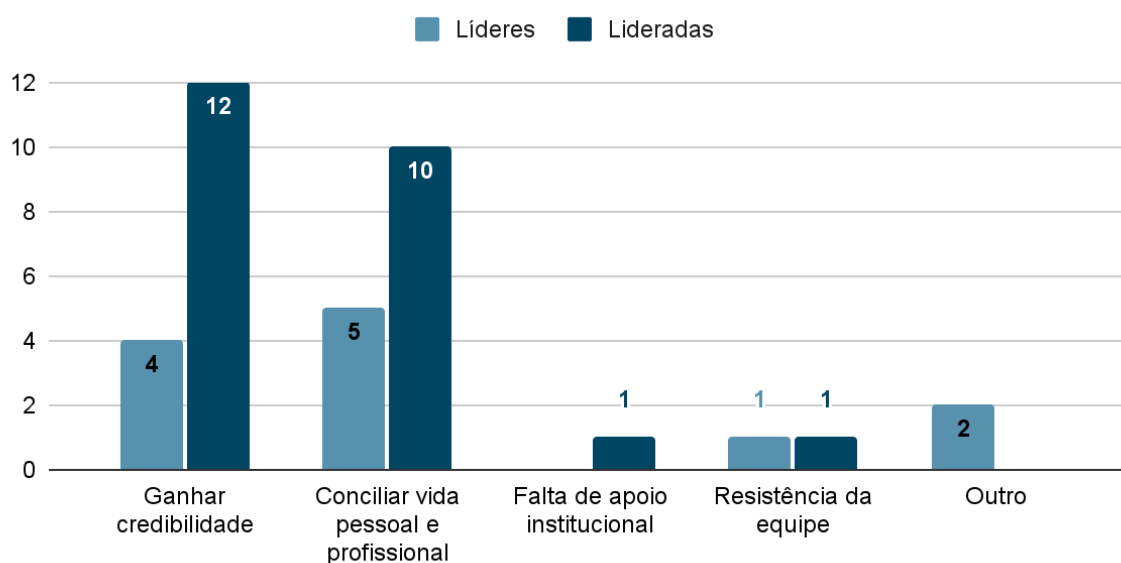
Acredito que no perfil geral, nós mulheres enfrentamos muito mais desafios na conquista de nossas posições, principalmente em posições de liderança, é claro que existem perfis de pessoas que não funcionam para esse tipo de cargo, mas normalmente quando se trata de perfil feminino existe uma alta resistência de todo um grupo para confiar e acreditar que tal trabalho possa ser desenvolvido. O que de toda forma, é muito triste e dificulta nossa posição no mercado corporativo.

Por outro lado, algumas participantes relataram que não percebem discriminação ou preconceito de gênero, o que pode indicar uma visão diferenciada

sobre a questão ou até uma maior dificuldade em reconhecer atitudes discriminatórias, especialmente em contextos onde as dinâmicas de poder e as relações hierárquicas podem obscurecer a percepção dessas desigualdades.

Referente aos desafios enfrentados pelas líderes (para mulheres gestoras) e desafios percebidos que são enfrentados pelas líderes (para mulheres lideradas), líderes (41,67%) e lideradas (41,67%) apontam que é *conciliar a vida profissional e pessoal*, enquanto líderes (33,33%) e lideradas (50,00%) analisam que é *ganhar credibilidade*, seguido por líderes (16,67%) que assinalaram a alternativa *outros*, e de líderes (8,33%) e lideradas (4,17%) que acreditam ser a *resistência da equipe*, e lideradas (4,17%) que percebem ser a *falta de apoio institucional*. O Gráfico 21, abaixo, demonstra esses dados.

Gráfico 21 - Qual o maior desafio que você enfrentou como líder?



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

As líderes participantes que apontaram a alternativa *outro* deixaram os comentários abaixo.

1. *Liderar é desafiador e a vida acadêmica não te prepara para isso. Buscar esse caminho para se desenvolver é um grande desafio.*
2. *A resposta para esta questão é bem ampla, foi difícil ganhar credibilidade em um ambiente extremamente machista, é difícil conciliar a vida profissional com*

a maternidade solo e no início houve desconfiança da equipe por ser mulher e pela faixa etária.

Conciliar a vida profissional e pessoal é uma dura realidade comum enfrentada pelas mulheres, que frequentemente são sobrecarregadas tanto no ambiente profissional quanto no pessoal, devido a expectativas sociais e familiares.

Ganhar credibilidade é uma tarefa difícil, pois as mulheres são questionadas mais severamente sobre sua competência, e precisam demonstrar continuamente suas habilidades para serem reconhecidas de forma igualitária aos homens em posições semelhantes.

A resistência da equipe ocorre devido a preconceitos ou a uma cultura organizacional que não apoia plenamente a liderança feminina, resultando em dificuldades na gestão de pessoas e no engajamento das equipes.

A falta de apoio institucional reflete uma carência de políticas ou estruturas organizacionais que promovam a igualdade de gênero e ofereçam suporte real às mulheres em cargos de liderança, como programas de mentorias, treinamento específico e ambientes que incentivem a equidade.

4.3 ESPAÇO LIVRE

Foi disponibilizado um espaço livre ao final do questionário, permitindo que as participantes compartilhassem seus comentários de forma voluntária. Cinco líderes e seis lideradas enviaram suas mensagens, as quais serão apresentadas na íntegra neste tópico.

Esses depoimentos oferecem uma visão rica e diversificada sobre as experiências de mulheres que já passaram por lideranças femininas e sobre os desafios de ser mulher no mundo corporativo, especialmente em cargos de liderança, além das percepções das lideradas.

4.3.1 Líderes

- 1. Liderar é uma posição de alta pressão, talvez por isso muitas mulheres não se sintam à vontade ou preparadas para assumir tal responsabilidade. Sempre tive na minha jornada profissional líderes mulheres que me inspiraram e me ajudaram a me desenvolver como pessoa e Gestora, tive também gestores homens me encorajando, acreditando e me impulsionando. Não se trata se*

quem lidera melhor é homem ou mulher, ou quem tem mais habilidade para tal... Mas em encontrar sua vocação e exercê-la da melhor forma possível, independente da sua posição.

- 2. Mulheres no mercado de trabalho possuem um destaque nítido em comparação com a performance masculina (muito associado ao fato de conseguirmos ser multitarefas). Porém na mesma proporção do nosso destaque há o preconceito, precisamos lutar arduamente para conseguirmos nosso espaço, principalmente em ambientes predominantemente masculinos (sempre há uma tentativa de desvalorização do trabalho feminino). A conciliação da vida materna com a profissional está entre os desafios a serem cumpridos pelas mulheres.*
- 3. Sou uma líder feminina que foi desenvolvida pela empresa e construiu a carreira saindo de uma recepção para a gerência. E na minha trajetória ficou muito nítido que a mulher por em sua maioria ser mais sensível e empática, consegue desenvolver e liderar de fato equipes. Estando mais próxima, sendo mais resiliente. Mas, também é fato que o mundo corporativo ainda é muito masculinizado, e que por muitas vezes, precisamos entregar e nos provar tecnicamente bem mais. Às vezes chego a perceber que muitas mulheres deixam de lado a feminilidade para tentar se “encaixar”, deixando muitas vezes passar o principal em uma gestão, que é a comunicação eficaz e a resiliência.*
- 4. Que nenhuma mulher esqueça da força e capacidade que tem!*
- 5. Apesar de ser um desafio e de termos que nos provar o tempo todo, é gratificante quando conseguimos provar que gênero não define competência.*

4.3.2 Lideradas

- 1. Nós, como mulheres, ao trabalharmos sob a gestão de uma mulher (claro que varia de acordo com o perfil da líder), mas nos sentimos mais à vontade para expor ideias, dificuldades, entre outros, com menos julgamentos.*
- 2. A liderança de uma mulher forte é perceptível, a credibilidade dificilmente virá na primeira oportunidade de negócio ou alinhamento em uma reunião por exemplo, mas uma líder feminina forte, é insistente e mostra seu valor, construindo com fatos e muita competência que seu trabalho é muito válido! Os homens, não precisam de tanto esforço.*

3. *É muito difícil ser mulher no mundo corporativo, tive a honra de ter líderes femininas e isso ficou bem mais claro, mas uma coisa que aprendi é não desistir! Não desistam de conquistar o seu espaço, não desistam de lutar por tudo aquilo que acreditam e nunca esqueçam de apoiar outras mulheres! O nosso corre nunca para.*
4. *Depende muito do perfil da mulher, já tive líderes mulheres muito pior que homens, acho que as mulheres enfrentam mais dificuldades sim, porém para ser uma liderança boa, inclusiva, empática depende muito do carácter da mulher.*
5. *Tive o presente de ter sido gerenciada por uma líder. Costumava chamar ela de líder maravilhosa, porque foi exatamente assim que ela foi para mim durante todo o processo, levando também como lição de vida, consigo aprender que devemos ser luz na vida das pessoas, aprender e repassar, cobrar quando necessário, puxar a orelha quando se deve, elogiar e parabenizar quando merecer, incentivar quando houver desânimo, gerar resultados da melhor forma, insistir e persistir. Desejo que todas que tiverem a oportunidade de serem líderes possam ser assim, esse é o meu desejo quando eu for e que todas as colaboradoras possam ter a chance de ter uma líder assim também!*
6. *Acredito que no perfil geral, nós mulheres enfrentamos muito mais desafios na conquista de nossas posições, principalmente em posições de liderança, é claro que existem perfis de pessoas que não funcionam para esse tipo de cargo, mas normalmente quando se trata de perfil feminino existe uma alta resistência de todo um grupo para confiar e acreditar que tal trabalho possa ser desenvolvido. O que de toda forma, é muito triste e dificulta nossa posição no mercado corporativo.*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as percepções das mulheres em cargos de gestão e de suas lideradas em uma empresa do setor de saúde. A liderança feminina, embora cada vez mais presente e reconhecida, ainda enfrenta inúmeros desafios em uma sociedade amplamente machista, onde as mulheres se deparam com barreiras estruturais, culturais e sociais que dificultam sua ascensão e efetividade em cargos de liderança.

A grande motivação para a realização deste trabalho surge da minha vivência pessoal como mulher inserida no mercado de trabalho, aliada ao desejo de alcançar posições de liderança. Além disso, fazer parte da comunidade LGBTQIA+ intensifica ainda mais os desafios enfrentados diariamente. Essa combinação de ser mulher e fazer parte de uma comunidade historicamente marginalizada no ambiente corporativo me impulsiona a buscar a excelência, muitas vezes sentindo-me pressionada a provar que sou capaz, não apenas devido ao meu gênero, mas também em relação à minha sexualidade. Essa pressão, embora desafiadora, me motiva a superar barreiras, buscar visibilidade e, acima de tudo, demonstrar que minha competência e habilidades vão além das expectativas impostas por estereótipos sociais.

A principal dificuldade enfrentada na aplicação da pesquisa foi o receio manifestado por algumas mulheres em responder ao questionário, demonstrando preocupação de serem identificadas, apesar das reiteradas garantias de total anonimato e confidencialidade. Esse receio reflete, em parte, o contexto de insegurança e vulnerabilidade que muitas mulheres ainda enfrentam em ambientes organizacionais, especialmente quando o tema envolve questões sensíveis relacionadas ao gênero.

Tradicionalmente, o espaço de poder é ocupado por homens, então as mulheres líderes enfrentam constantemente a desvalorização de suas competências, a resistência de equipes, a dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional e a exigência de provar sua capacidade de forma mais intensa do que seus colegas masculinos.

O estilo de liderança feminino tende a ser mais colaborativo e empático, características que promovem um ambiente mais inclusivo e favorável ao desenvolvimento de uma cultura organizacional mais harmoniosa. Mulheres líderes frequentemente adotam uma abordagem que valoriza a comunicação aberta, o

entendimento das necessidades individuais e o apoio constante às suas equipes. Esse estilo de liderança não só fortalece os vínculos dentro da equipe, mas também oferece um suporte mais eficaz para as lideradas, permitindo que elas se sintam mais motivadas e seguras em suas funções.

A relação entre mulheres gestoras e suas subordinadas desempenha um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, o que permite criar um clima de confiança mútua e respeito. Essa abordagem, baseada na escuta ativa e no reconhecimento das diferentes necessidades de cada membro da equipe, promove uma maior sensação de pertencimento e valorização entre as subordinadas.

Os objetivos da pesquisa foram plenamente alcançados. Entre os aspectos mais destacados, encontram-se o processo de conquista de credibilidade no ambiente corporativo e a constante busca pelo equilíbrio entre as demandas da vida pessoal e profissional. Esses desafios ressaltam as complexidades que as mulheres enfrentam ao ocupar posições de liderança, evidenciando a necessidade urgente de estratégias que promovam um ambiente mais igualitário e de apoio. Além disso, foi identificado que as mulheres enfrentam uma pressão significativamente maior no ambiente de trabalho e, muitas vezes, não têm acesso às mesmas oportunidades que os homens, o que reforça a importância de políticas que promovam a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina.

A pesquisa também revelou que a presença de mulheres gestoras exerce um impacto positivo no desempenho das equipes, evidenciando que as decisões tomadas por essas líderes geram resultados consistentes e favoráveis. Isso reflete a forte capacidade de liderança das mulheres, que se traduz em um ambiente de trabalho mais produtivo e eficiente. Sob a liderança feminina, os resultados tendem a ser mais satisfatórios.

Para a empresa, recomenda-se a realização de treinamentos de conscientização que abordem dinâmicas de gênero, destacando a importância do papel da mulher dentro da organização. Esses treinamentos devem enfatizar não apenas o reconhecimento das contribuições femininas, mas também a construção de um ambiente de respeito e igualdade. É fundamental que a participação nesses treinamentos envolva tanto homens quanto mulheres, abrangendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

Recomenda-se, ainda, a criação de um programa de mentoria específico para mulheres gestoras, com o objetivo de fornecer orientação, apoio estratégico e conselhos práticos para que possam avançar em suas carreiras e conquistar cargos de liderança. Esse programa deve ser estruturado para fomentar o desenvolvimento de habilidades de liderança e gestão, além de criar um ambiente de troca de experiências e fortalecimento mútuo. A iniciativa também deve incentivar a formação de uma rede interna de mulheres líderes, permitindo que as participantes se tornem mentoras de outras mulheres dentro da empresa, promovendo, assim, um ciclo contínuo de empoderamento e crescimento feminino no ambiente corporativo.

Por fim, recomenda-se a criação de um comitê de diversidade e inclusão, responsável por monitorar e avaliar continuamente a cultura organizacional, identificando oportunidades de melhorias no ambiente de trabalho. Esse comitê deve ser composto de forma equilibrada, com a participação ativa de mulheres em cargos de liderança, assim como de mulheres em posições subordinadas, tanto em gestão feminina quanto masculina.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se uma análise mais aprofundada sobre os desafios mencionados pelas mulheres líderes, investigando especificamente em quais momentos do cotidiano esses obstáculos se tornam ainda mais intensos e como as mulheres lidam com eles no ambiente de trabalho. Além disso, seria interessante explorar as estratégias de enfrentamento adotadas por essas líderes, identificando práticas eficazes que possam ser aplicadas de forma mais ampla para superar as barreiras de gênero e promover uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Transformational Leadership and Job Satisfac. Dtion: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 4, p. 516–532, out. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. **Desafios da equidade de gênero no século XXI**. Revista Estudos Feministas, v. 24, n. 2, p. 629–638, maio 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1805-9584-2016v24n2p629>. Acesso em: 23 jan. 2025.
- BORBA, Natalie Jacinto; ELIAS, Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues; JÚNIOR, Nelson Tenório. **A importância da inteligência emocional na liderança organizacional**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 7 nov. 2022.
- CIRINO, Jader Fernandes. **Discriminação por gênero no mercado de trabalho: uma comparação do diferencial de rendimento entre homens e mulheres para os anos de 2002 e 2014**. Planejamento e Políticas Públicas, [S. l.], n. 51, 2021. Disponível em: [//www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/932](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/932). Acesso em: 21 jan. 2025.
- COSTA, Marli Marlene Moraes da; SOARES, Etyane. **Divisão sexual do trabalho e os desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no Brasil do século XXI**. Revista Videre, [S. l.], v. 14, n. 30, p. 304–322, 2023. Disponível em: [10.30612/videre.v14i30.16306](https://doi.org/10.30612/videre.v14i30.16306). Acesso em: 15 jan. 2025.
- COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane Oliveira; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Revista Texto para Discussão, Campinas, n. 383, p. 1-28, jun. 2020.
- CUNHA, Washington Dener dos Santos; SILVA, Rosemaria J. Vieira. **A educação feminina do século XIX: entre a escola e a literatura**. Revista Gênero, Niterói, v. 11, n. 1, p. 97-106, 2012.
- FROTA, Diego. **A importância da inteligência emocional para liderança**. Revista Tópicos, v. 2, n. 11, 2024. ISSN: 2965-6672. DOI: 10.5281/zenodo.13119540. Acesso em: 5 jan. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Maria Tereza Tomé de; MENDONÇA, Helenides. **Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. spe, p. 742–756, nov. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>. Acesso em: 5 mar. 2025.

GUEDES, Rayane Silva; PASSOS, Daniela Oliveira Ramos dos. **A presença das mulheres na história da educação no Brasil**. Revista Teias, Rio de Janeiro, v. 23, n. 70, p. 167-189, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/teias.2022.67213>. Acesso em: 9 fev. 2025.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 23 dez. 2024.

LIMA, Allan Rômulo de *et al.*. **A importância da inteligência emocional no processo de liderança**. Revista Contemporânea, [S. l.], v. 4, n. 6, p. e4732, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N6-109. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4732>. Acesso em: 5 mar. 2025.

LIMA, Bianca Leilane Santos *et al.*. **Mercado de trabalho e gênero: desigualdade e estereótipos**. Caderno de Graduação - Ciências Biológicas e da Saúde - UNIT - SERGIPE, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 85, 2021. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernobiologicas/article/view/9566>. Acesso em: 21 fev. 2025.

LOPES, Victor; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. **Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional**. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 4, n. 12, p. e4124546, 2023. Disponível em: [10.47820/recima21.v4i12.4546](https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546). Acesso em: 5 mar. 2025.

MILTERSTEINER, Renata Kessler *et al.*. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406–423, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 15 jan. 2025.

NETO, Manoel Bastos Gomes *et al.*. **Os desafios de gênero no exercício da liderança feminina em empreendimentos na economia solidária**. Revista Gestão & Conexões, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 5–27, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.40830.5-27>. Acesso em: 5 mar. 2025.

PACHECO, Eriane Martins; DIAS, Miriam Thais Guterres. **A luta das mulheres por políticas sociais: avanços e retrocessos**. Serviço Social & Sociedade, v. 146, n. 1, p. 263–283, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.313>. Acesso em: 9 fev. 2025.

PEREIRA, Michelle Morelo; FERREIRA, Maria Cristina. **Propriedades psicométricas da escala de liderança servidora**. Aval. psicol., Itatiba, v. 18, n. 3, p. 239-247, set. 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712019000300004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 mar. 2025.

PESSOA, Maria Fernanda; VAZ, Daniela Verzola; BOTASSIO, Diego Camargo. **Viés de gênero na escolha profissional no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 51, p. e08400, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053148400>. Acesso em: 6 fev. 2025.

RIBEIRO, Alexandra Ferreira Martins; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. **O ingresso de mulheres nas universidades no Brasil (1940-1980)**. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, Araraquara, v. 18, n. 00, p. e023100, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaae.v18i00.18047>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. **Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança**. Revista Renefara, v. 14, n. 2, p. 91-102, maio 2019.

SANTOS, Saionara Bonfim; VIEIRA, Cristina Maria Coimbra; CAVALCANTI, Vanessa Ribeiro Simon. **A relevância social e política da história das mulheres no Brasil**. Cadernos CEDES, v. 44, n. 122, p. 6–16, jan. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/CC271171>. Acesso em: 12 dez. 2024.

SERPA, Isabela Lovatto *et al.*. **Maternidade no trabalho: os desafios enfrentados pelas mulheres nas organizações**. Revista Científica Hermes - Fipen, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 63–85, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21710/rch.v35i1.692>. Acesso em: 20 fev. 2025.

SILVA, Eduardo da; PETRI, Cristiele Aparecida. **A influência do estilo de liderança no comportamento organizacional na pró-reitoria de extensão e relações externas do IFSC**. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Florianópolis, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201789/101_00149.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 5 mar. 2025.

SILVEIRA, Núbia Santana Soares *et al.*. **Elementos que condicionam a presença de mulheres no âmbito da educação matemática na Bahia: uma análise com base nas relações sociais de gênero**. Revista de História da Educação Matemática, [S. l.], v. 9, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://www.histemat.com.br/index.php/HISTEMAT/article/view/533>. Acesso em: 12 jan. 2025.

SIQUEIRA, Carolina Bastos de; BUSSINGUER, Elda Coelho de Azevedo. **As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher**. Revista Thesis Juris, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>. Acesso em: 15 fev. 2025.

Somos quem podemos ser. Intérprete: Humberto Gessinger. Compositor: Humberto Gessinger. In: Ouça o que eu digo: não ouça ninguém. Local: Sony Music, 1988.

SOUTO, Luana Matias; SAMPAIO, José Adércio Leite. **Mulher e voz: os desafios à efetividade dos direitos políticos femininos**. Sequência (Florianópolis), v. 42, n.

88, p. e78052, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2021.e78052>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SOUZA, Mariane Santiago DE; SILVA, André Luis. **Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil**. Cadernos EBAPE.BR, v. 22, n. 2, p. e2023-0093, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230093>. Acesso em: 18 jan. 2025.

VARELA, Ricardo Varela de Araújo Filho; MONTEJANO, Paulina. **Liderança Servidora e a busca pelo modelo ideal de liderança: um estudo na academia da força aérea brasileira**. Revista Defesa e Segurança (RDS) - ISSN: 2447-9365, v. 5, n. 1, p. 43-67, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34180/24479365.2020v5n3p43>. Acesso em: 1 mar. 2025.

VASCONCELOS, Maria Celi Chaves; SILVA, Márcia Cabral da; VIEIRA, Cristina Maria Coimbra. **História de mulheres e educação: transgressões, resistências e empoderamentos**. Revista Teias, Rio de Janeiro, v. 23, n. 70, p. 2-11, jul. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/teias.2022.69625>. Acesso em: 9 fev. 2025.

APÊNDICE A

1. Atualmente, em qual setor você trabalha?

2. Qual é a sua faixa etária?

- a) Menos de 25 anos
- b) 25 a 35 anos
- c) 36 a 45 anos
- d) Acima de 46 anos

3. Qual é o seu tempo de experiência nessa empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 7 anos
- d) Mais de 7 anos

4. Como você percebe o estilo de liderança feminina em comparação ao masculino?

- a) Mais colaborativo e empático
- b) Igual ao masculino
- c) Menos eficiente que o masculino
- d) Não tenho opinião formada

5. Você acredita que líderes femininas enfrentam mais desafios que líderes masculinos?

- a) Sim, enfrentam muito mais desafios
- b) Sim, mas não em todos os casos
- c) Não vejo diferença
- d) Não, enfrentam menos desafios

6. Você sente que líderes femininas promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo?

- a) Sim, muito mais inclusivo
- b) Sim, um pouco mais inclusivo

- c) Igual ao de líderes masculinos
- d) Não vejo diferença

7. Em sua percepção, líderes femininas oferecem mais suporte e feedback do que líderes masculinos?

- a) Sim, oferecem muito mais suporte
- b) Sim, mas de forma sutil
- c) Igual aos homens
- d) Não, oferecem menos suporte

8. Como você avalia a capacidade de tomada de decisão das líderes femininas?

- a) Muito eficaz
- b) Eficaz
- c) Pouco eficaz
- d) Ineficaz

9. Você percebe que líderes femininas são mais pressionadas do que líderes masculinos?

- a) Sim, muito mais pressionadas
- b) Sim, um pouco mais pressionadas
- c) Não percebo diferença
- d) Não, são menos pressionadas

10. Você considera que mulheres em cargos de liderança têm as mesmas oportunidades de crescimento que os homens?

- a) Sim, possuem as mesmas oportunidades
- b) Não, possuem menos oportunidades
- c) Não, possuem mais oportunidades
- d) Depende da empresa

11. Você acha que a presença de mulheres na liderança impacta positivamente o desempenho da equipe?

- a) Sim, melhora muito o desempenho
- b) Sim, mas depende da líder

- c) Não vejo impacto significativo
- d) Não, impacta negativamente

12. Você recomendaria trabalhar sob a liderança de uma mulher?

- a) Sim, sem dúvidas
- b) Sim, dependendo do perfil da líder
- c) Indiferente
- d) Não, prefiro lideranças masculinas

13. Você já percebeu alguma forma de discriminação ou preconceito relacionada ao seu gênero em sua trajetória profissional?

- a) Sim, frequentemente
- b) Sim, mas raramente
- c) Não percebo

14. Qual o maior desafio que você enfrentou como líder?

- a) Ganhar credibilidade
- b) Conciliar vida pessoal e profissional
- c) Falta de apoio institucional
- d) Resistência da equipe

Aqui é um espaço livre para você falar sobre a temática da pesquisa, caso queira. Percepções sobre as lideranças femininas, algum episódio que você passou e lembrou ao responder as perguntas ou uma mensagem de encorajamento para as mulheres. Esse comentário também estará no trabalho.

APÊNDICE B

1. Atualmente, em qual setor você trabalha?

2. Qual é a sua faixa etária?

- a) Menos de 25 anos
- b) 25 a 35 anos
- c) 36 a 45 anos
- d) Acima de 46 anos

3. Qual é o seu tempo de experiência nessa empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos
- c) 4 a 7 anos
- d) Mais de 7 anos

4. Como você percebe o estilo de liderança feminina em comparação ao masculino?

- a) Mais colaborativo e empático
- b) Igual ao masculino
- c) Menos eficiente que o masculino
- d) Não tenho opinião formada

5. Você acredita que líderes femininas enfrentam mais desafios que líderes masculinos?

- a) Sim, enfrentam muito mais desafios
- b) Sim, mas não em todos os casos
- c) Não vejo diferença
- d) Não, enfrentam menos desafios

6. Você sente que líderes femininas promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo?

- a) Sim, muito mais inclusivo
- b) Sim, um pouco mais inclusivo

- c) Igual ao de líderes masculinos
- d) Não vejo diferença

7. Em sua percepção, líderes femininas oferecem mais suporte e feedback do que líderes masculinos?

- a) Sim, oferecem muito mais suporte
- b) Sim, mas de forma sutil
- c) Igual aos homens
- d) Não, oferecem menos suporte

8. Como você avalia a capacidade de tomada de decisão das líderes femininas?

- a) Muito eficaz
- b) Eficaz
- c) Pouco eficaz
- d) Ineficaz

9. Você percebe que líderes femininas são mais pressionadas do que líderes masculinos?

- a) Sim, muito mais pressionadas
- b) Sim, um pouco mais pressionadas
- c) Não percebo diferença
- d) Não, são menos pressionadas

10. Você considera que mulheres em cargos de liderança têm as mesmas oportunidades de crescimento que os homens?

- a) Sim, possuem as mesmas oportunidades
- b) Não, possuem menos oportunidades
- c) Não, possuem mais oportunidades
- d) Depende da empresa

11. Você acha que a presença de mulheres na liderança impacta positivamente o desempenho da equipe?

- a) Sim, melhora muito o desempenho
- b) Sim, mas depende da líder

- c) Não vejo impacto significativo
- d) Não, impacta negativamente

12. Você recomendaria trabalhar sob a liderança de uma mulher?

- a) Sim, sem dúvidas
- b) Sim, dependendo do perfil da líder
- c) Indiferente
- d) Não, prefiro lideranças masculinas


13. Você já percebeu alguma forma de discriminação ou preconceito relacionada ao seu gênero em sua trajetória profissional?

- a) Sim, frequentemente
- b) Sim, mas raramente
- c) Não percebo

14. Qual você acredita ser o maior desafio enfrentado por uma mulher em uma posição de liderança?

- a) Ganhar credibilidade
- b) Conciliar vida pessoal e profissional
- c) Falta de apoio institucional
- d) Resistência da equipe

Aqui é um espaço livre para você falar sobre a temática da pesquisa, caso queira. Percepções sobre as lideranças femininas, algum episódio que você passou e lembrou ao responder as perguntas ou uma mensagem de encorajamento para as mulheres. Esse comentário também estará no trabalho.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de conclusão de curso

Assunto:	Trabalho de conclusão de curso
Assinado por:	Yasmim Morais
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Yasmim Medeiros Morais, DISCENTE (20221460104) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 28/03/2025 10:50:56.

Este documento foi armazenado no SUAP em 28/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1438475

Código de Autenticação: 4e13956811

