

## **DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO**

### *CHALLENGES OF FEMALE LEADERSHIP IN CORPORATE ENVIRONMENT*

**Jéssica R. Pereira<sup>1</sup>, Maria E. M. Nogarini<sup>2</sup>, Alessandra M. Porto<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, jessicarodrigues.apt@hotmail.com

<sup>2</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, dudanogarini@gmail.com

<sup>3</sup>Faculdade de Tecnologia Prof. José Camargo – Fatec Jales, alessandra.porto@fatec.sp.gov.br

#### **Gestão e Negócios**

#### **Subáreas: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**

#### **RESUMO**

O presente artigo apresenta como problematização a desigualdade da liderança feminina, evidentemente existente no ambiente corporativo, sofrida pela maioria das mulheres, correlacionada ao machismo estrutural, uma vez que mulheres lideram organizações de forma competente tanto quanto os homens. O estudo tem como objetivo identificar se há desafios da liderança feminina no ambiente corporativo; em caso positivo, quais barreiras são enfrentadas pela mulher no caminho até a liderança. O trabalho apresenta uma revisão da literatura sobre o tema, descrevendo desde os desafios da mulher ao longo da história até os enfrentados atualmente, e conta também com ancoragem na pesquisa de campo, mais precisamente, no estudo de multicascos dado pelo questionário aplicado. Para tanto, pesquisou-se sobre a mulher na liderança de ambientes corporativos levantando desafios e glórias. Por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa, ambas realizadas no mês de abril de 2022, a amostra constitui-se de mulheres em cargos de liderança de organizações da cidade de Aparecida do Taboado-MS, Jales-SP, Aspásia-SP, que responderam de forma voluntária ao questionário aplicado com questões abertas. Ao final deste trabalho, a partir dos resultados obtidos, será demonstrado que a mulher lutou e luta muito pelo seu espaço na sociedade, e por mais que tenha alcançado um papel de destaque no ambiente corporativo, ainda encontra muitos desafios na função.

Palavras-chave: liderança feminina; desigualdade; desafios; organizações; luta.

#### **ABSTRACT**

This article presents as a problematization the inequality of female leadership, evidently existing in the corporate environment, suffered by most women, correlated with structural chauvinism, since women lead organizations competently as much as men. The study aims to identify whether there are challenges for female leadership in the corporate environment; if so, what barriers are faced by women on the path to leadership. The research presents a review of the literature on the subject, describing from the challenges of women throughout history to those faced today, and is also anchored in field research, more precisely, in the study of multi cases given by the applied questionnaire. For that, it was researched about the woman in the leadership of corporate environments, raising challenges and glories. Through qualitative and quantitative research, both carried out in April 2022, the sample consists of women in leadership positions in organizations in Aparecida do Taboado-MS, Jales-SP, and Aspásia-SP, who, voluntarily, responded to the applied questionnaire with opened questions. At the end of this research, from the obtained results, it will be shown that women fought and fight a lot for their space in society, and even though they have achieved a prominent role in the corporate environment, they still face many challenges in their role.

Keywords: female leadership; inequality; challenges; organizations; fight.

## 1 INTRODUÇÃO

A igualdade de gêneros tem dominado as pautas nos mais variados setores da sociedade, incluindo o ambiente corporativo, onde a liderança feminina ainda é minoria, mesmo após tantas conquistas do movimento feminista. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), a quantidade de administradoras femininas de empresas é quatro vezes menor do que profissionais homens, e em países em desenvolvimento, 42% do trabalho feminino equivale a atividades familiares não remuneradas, enquanto apenas 20% dos homens estão na mesma situação.

O tema chama atenção para a necessidade de igualdade entre homens e mulheres nas condições de trabalho, salários e, principalmente, ao tratamento da mulher quando em níveis superiores da hierarquia empresarial. Além de vítimas do machismo, outras várias situações são enfrentadas pelo sexo feminino: as mulheres continuam sendo minoria em cargos administrativos e recebendo salários inferiores comparado aos homens, segundo levantamento da OIT com 115 países, divulgado em 2020 pelas Nações Unidas (2020).

A dominação masculina foi instituída desde os primórdios, o papel da mulher na sociedade era apenas de esposa, mãe e serva do lar, sendo submissa ao marido e tendo vários de seus direitos como cidadã negados: Até 1879, a Suprema Corte considerava aceitável que os tribunais proibissem as mulheres de fazerem parte do conselho (GALVÃO, 2019).

No Brasil, em 1932, aconteceu um grande marco na história de avanço para todas as mulheres por força do movimento sufragista, conquistam o direito de votar, motivadas pela força de revolução feminina (TOSI, 2016). Esse foi um grande progresso na busca dos direitos trabalhistas.

Em 1943, com a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), surgiu se o direito à Licença-Maternidade, as mulheres podiam ficar 84 dias afastadas do trabalho e seu salário era pago pelo empregador. Houve algumas mudanças significativas, em 1973, por uma recomendação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o salário passou a ser acertado pela Previdência Social (INSS), e atualmente, a mulher fica 120 dias afastada do trabalho, podendo escolher se retirar 28 dias antes do parto (ANSILIERO, 2007).

Somente em 1974, o Senado aprovou a “Lei de Igualdade de Oportunidade de Crédito”, que permitia que as cidadãs solteiras tivessem cartão de crédito, antes disso, as mulheres tinham por obrigação que trazer um homem para assinar contratos (GOMES, 2021). Após esse período, de várias lutas e conquistas, o início da introdução da mulher no mercado de trabalho se deu com a Revolução Industrial (1760 – 1840), onde exerciam atividades similares com as que exerciam em casa, mas usando as condições de trabalho e remuneração sempre inferiores aos homens (PRADO, 2010).

Diante dessa realidade, a problematização da pesquisa firma-se de que a desigualdade da liderança feminina, ainda existente no ambiente corporativo, está vinculada ao machismo, uma vez que mulheres lideram organizações de forma competente tanto quanto os homens. O estudo tem como objetivo identificar se há desafios da liderança feminina no ambiente corporativo; em caso positivo, quais barreiras são enfrentadas pela mulher no caminho até a liderança.

Para tanto, organizou-se este estudo da seguinte maneira: no capítulo 1, denominado Introdução, apresentou-se a contextualização do projeto, problematização e objetivos; no capítulo 2, denominado Referencial Teórico, fez-se o estudo do aporte teórico organizados em subtítulos; no capítulo 3, apresentou-se a Metodologia e discutiu-se o perfil da pesquisa e da análise dos dados; no capítulo 4, a Análise e Discussão dos Resultados; e por último, teceu-se as Considerações Finais, apresentando síntese das análises e sugestões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AMBIENTE CORPORATIVO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Empresa é uma atividade econômica organizada que tem por finalidade a lucratividade, capaz de criar utilidades, novas riquezas, tem por reunião dos fatores de produção o capital, mão-de-obra, insumos, tecnologia, e é destinada a satisfação das necessidades alheias. Segundo Stoner (2009, p. 46):

[...] antigamente, para as organizações, bastava maximizar os lucros; os administradores eram julgados pelo modo como realizavam os interesses dos acionistas. Agora, as organizações devem se responsabilizar não apenas pelos acionistas, mas também pela comunidade maior e mais variada dos Stakeholders- os grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização.

De acordo com Ponto Tel (2022), pode-se definir ambiente corporativo como ambiente de trabalho de todos os colaboradores da empresa, ou seja, o ambiente corporativo é o local onde a empresa está e onde os trabalhadores realizam suas funções. Segundo Cury (2000, p. 16) “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo onde cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Sabe-se que as organizações têm definido sua missão, visão e valores, e juntamente sua cultura organizacional, é necessário que esses pontos estejam bem claros para os clientes internos, para eles serem bem alinhados a cultura da empresa (REINHEIMER; CORREA, 2022). A missão da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Sua definição é um elemento essencial para a gestão de qualquer organização. A visão consiste num macro objetivo, não quantificável de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro.

A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas ideias. Para Machado (2009, p. 31):

O processo de desenvolvimento da Visão é tão importante quanto seu resultado; as visões se definem melhor na linguagem dos protagonistas da ação; a Visão ajuda a focar o processo de planejamento estratégico e, portanto, precisa ser desenvolvida antes que o planejamento aconteça.

Os valores são os princípios básicos, as normas sobre as quais a empresa vai orientar seus negócios e sua gestão. São regras morais, éticos que irão simbolizar os atos dos gestores e funcionários. De acordo com Machado (2009, p. 32):

Os Valores facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da Missão e da Visão e resultam no comprometimento entre a equipe, o mercado, a comunidade e a sociedade. O reconhecimento dos Valores de uma organização permite prever o funcionamento da mesma e o comportamento organizacional dos seus membros.

Pode-se dizer que a cultura é criada nas interações com as pessoas em nosso dia a dia e que também se traz ela de experiências anteriores, mas é sempre renovada com pessoas novas e novas experiências (SCHEIN, 2009), porém à medida que as empresas crescem e se desenvolvem, os líderes têm o papel fundamental para mudar ou inserir uma nova cultura, ou melhor, uma nova gestão.

## 2.2 LIDERANÇA

Ao longo da história, a definição de liderança tem sido diferente para cada autor e estudiosos, sendo denominados por alguns autores como: os clássicos e os contemporâneos, na definição clássica a liderança é definida por controle, já a liderança contemporânea utiliza a tecnologia e busca facilitar a vida do colaborador, além de gerar mais resultados (NOGUEIRA; KUDO, 2013).

A liderança é um dos meios pelos quais as organizações chegam aos seus objetivos almejados, destacando-se, assim, como um poder que influencia o meio onde se atua e traz consigo resultados. Por este motivo, um líder é alguém tão indispensável, pois ele é quem direciona as metas estabelecidas e se relaciona com os seus subordinados (MENESES; OLIVEIRA, 2015, p. 128).

A liderança é determinada como fator de sucesso ou fracasso de uma organização, e pode ser definida como um conjunto de ações adotadas por pessoas de um grupo, com o mesmo propósito em comum, mas sendo direcionadas por um líder. “Liderança é entendida por nós como um processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa do líder e seus empregados” (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 16).

Observa-se que a liderança, em sua perspectiva contemporânea, inclui elementos tradicionais (tais como as metas a serem alcançadas) e elementos atuais, tais como estratégias diferentes do líder se relacionar com seus liderados para que as metas sejam alcançadas. A meta ou resultado é um elemento basilar para qualquer teoria da liderança, porém o modo como o líder interage com seus liderados para que a meta seja alcançada, é tratada de modo diferente em cada teoria (NOGUEIRA; KUDO, 2013, p. 118).

O líder é o responsável por desenvolver pessoas, delegar tarefas, a fim de alcançarem metas, objetivos organizacionais e o crescimento da empresa. “O líder é aquele indivíduo que por meio de sua postura é capaz de influenciar outras pessoas, levando-as a comungar objetivos comuns” (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 16).

A postura positiva do líder agrega crescimento à empresa, principalmente “quando as pessoas ao seu redor sabem que você é uma pessoa de integridade, elas sabem que você quer influenciá-las por causa da oportunidade de agregar valor à vida delas” (MAXWELL; DORNAN, 2011, p. 42).

## 2.3 COMUNICAÇÃO

A comunicação é a forma mais usual de interação humana, através dela consegue-se trocar informações, sentimentos e experiências. E a maneira usada para se comunicar, transmite como quer se relacionar, seja verbal ou não verbal, são por meio de palavras, gestos, abraços, beijos, expressões corporais, desenhos (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 83).

A comunicação está presente no dia a dia, já que o ser humano é naturalmente comunicativo, e é essencial para a vida pessoal, relacionamentos e vida profissional, ela pode impulsionar nosso desenvolvimento, para isso precisa-se de uma comunicação clara e objetiva.

Para Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 83),

O sucesso dos resultados esperados, tanto individual quanto da equipe, no ambiente de trabalho, é influenciado pela qualidade das relações interpessoais e dos tipos de comunicação que as pessoas estabelecem entre si. A eficácia da comunicação se dá quando as pessoas buscam a confiança e o respeito e procuram eliminar bloqueios não intencionais.

Ao saber se comunicar de maneira assertiva faz com que não haja gargalos na comunicação entre o emissor e o receptor, já que o emissor é quem fala, e o receptor o que ouve, assim evita os ruídos que podem prejudicar o entendimento. Isso, “porque a comunicação é vital, porque é através da comunicação que a visão, as metas, os projetos, as instruções e os sermões são compartilhados” (GONÇALVES, 2008, p. 35).

Além de evitar crises provocadas por ruídos na comunicação, tanto internos quanto externos, é por meio dela, ainda, que crises já instauradas são resolvidas, sempre primando pela ética e transparência.

## 2.4 MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E SEUS DESAFIOS

Segundo a UNISC (2020), entre os anos de 2014 e 2019, a taxa de participação feminina no mercado de trabalho cresceu continuamente e atingiu 54,34% em 2019 (ALPACA, 2022). A participação da mulher no mercado de trabalho tem crescido muito, porém, ainda é 20% inferior à dos homens e os números comprovam isso. Em 2021, eles tinham 74,51% de participação, enquanto elas 51,56% (UNISC, 2020).

Segundo o IPEA (2019), a presença feminina no mercado de trabalho brasileiro, ou seja, a quantidade de mulheres entre 17 e 70 anos empregadas no país passou de 56.1% em 1992 para 61,6% em 2015, com projeção para atingir 64,3% no ano de 2030, ou seja, 8.2 pontos percentuais acima da taxa em 1992 (TAVASSI et al., 2021).

À medida que as organizações vêm crescendo e desenvolvendo, a mulher vem ganhando espaço no ambiente corporativo, cada vez mais a mulher tem lutado por seu espaço, quebrado barreiras, enfrentando seus medos e mostrando que realmente veio para ficar. Algumas qualidades da mulher na liderança são: resiliência, determinação, foco, superação, empatia, observação, *feedback* construtivo.

Mas como toda conquista, sempre existe os prós e contras, atualmente a mulher deixou de querer somente estar no mercado de trabalho, hoje a mulher quer estar em cargos de destaque, quer estar à frente de equipes, a mulher da atualidade quer ser protagonista da sua própria carreira.

As mulheres atualmente estão garantindo seu espaço no mercado de trabalhado e, mais que isso, estão galgando lugares de liderança mostrando, assim, que são capazes de realizar toda e qualquer atividade que forem desempenhadas a fazer, sejam estas as mais diversas possíveis, e que necessitem de variadas habilidades e competências para seu cumprimento (MENESES; OLIVEIRA, 2015, p. 128).

Não raro, ouve-se discursos e clichês acerca da liderança feminina, entretanto, são estigmas estruturais pautados em discursos arcaicos, já derrubados por estudos vigentes, tanto que “empresas lideradas por mulheres estão obtendo resultados positivos em comparação à liderança masculina indicando aí que o diferencial está mesmo na forma de liderar e nos talentos que cada um possui, rompendo, assim, os paradigmas da mulher no poder” (MENESES; OLIVEIRA, 2015, p. 131).

A mulher, por ter a fala mais mansa e por muitas vezes lidarem com homens em seu time, acaba que tendo “medo” de aumentar o tom da voz, quando é preciso. Apesar de todos enfrentarem desafios no mercado de trabalho, principalmente quando há busca por um cargo de liderança, é perceptível que as mulheres necessitam sempre dar um passo a mais. Elas precisam se destacar porque, na maioria das vezes, mesmo tendo atributos, qualidades e capacidades a mais em relação a maioria, acabam sendo colocadas no mesmo patamar que homens medianos (PENSER, 2020).

Dados como esse afetam diretamente o aumento da liderança feminina, tornando ainda mais grave a questão de serem desincentivadas por preconceito e argumentos sem validade. Mulheres líderes são vistas muitas vezes como mandonas, enquanto homens com as mesmas características são reconhecidos como “líderes natos”.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi pautado na revisão bibliográfica em relação à temática, buscando reunir informações e dados oriundos de estudos já sedimentados, os quais também serviram para as etapas posteriores. A pesquisa bibliográfica é de grande eficácia pois permite ao pesquisador obter uma postura científica quanto à elaboração de informações da produção científica já existente, elaboração de relatórios e quanto à sistematização do conhecimento que lhe é transmitido no dia a dia (BARROS; LEHFELD, 2014).

O trabalho também foi complementado com pesquisa de campo, mais especificamente, estudo de multicase, constituída com questionário elaborado pelas autoras contendo 10 questões abertas, cujas empresas respondentes foram selecionadas a partir de alguns critérios: que fossem sediadas na cidade de Jales e região e que tivessem mulheres em cargos de liderança. A pesquisa foi realizada via Plataforma *Teams* no período entre os dias 20 e 30 de abril de 2022. O foco das questões permitiu que as mulheres pudessem relatar um pouco da experiência prática de suas vidas, totalmente relacionada ao tema em estudo, mantendo a identidade anônima.

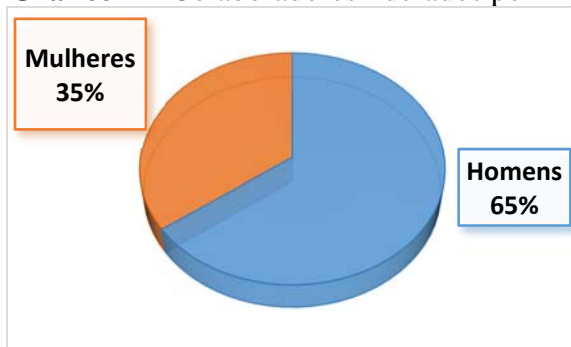
Os dados/resultados da pesquisa foram levantados e organizados em gráficos relatórios individuais das questões, levando em conta as semelhanças e divergências reunidas nas respostas para que, com base nos objetivos da pesquisa e no aporte teórico, se pudesse, por meio de um pequeno recorte, conhecer o universo feminino na liderança das organizações.

Fonseca (2002, p. 20), pondera que “a pesquisa quantitativa se centra na objetividade. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc.”. Nessa perspectiva, as análises foram realizadas.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pode-se observar, por meio do gráfico, que a maioria das respondentes à pesquisa lideram homens, sendo 65%, paralelo à 35% de mulheres lideradas, dados que mostram grande avanço quanto a mulheres em cargos de liderança, tendo em vista um número representativo de colaboradores do sexo masculino sendo liderados por elas. Em outro momento da história, esse dado seria absolutamente menor, até porque, conforme discutido, até para “trabalhar fora de casa”, a mulher precisava do consentimento materializado do cônjuge.

**Gráfico 1** – Colaboradores liderados por mulheres



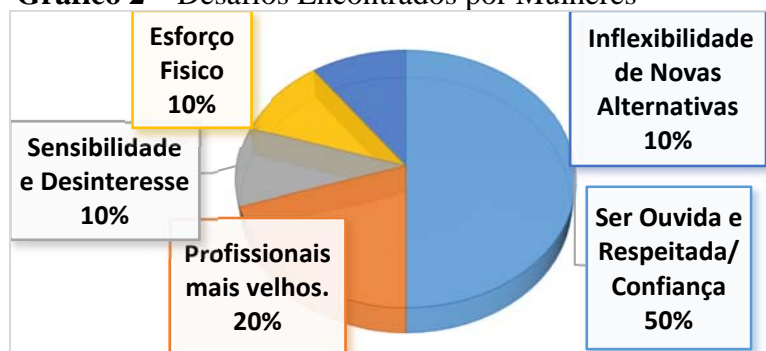
Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre as dificuldades de liderar sendo mulher, 50% mostraram o mesmo desafio: *serem ouvidas e respeitadas com a mesma confiança com que é depositada nos homens* - o ponto chama a atenção por ter a maior porcentagem de respostas. Muitas mulheres vivem essa realidade por estarem diante de uma sociedade acostumada a ter somente profissionais homens; ao ver uma mulher liderando, desconfia de suas capacidades profissionais, tem receios, faz brincadeiras, tendo a mulher provar que é capaz.

Alguns desafios tiveram o mesmo percentual de 10%: Inflexibilidade de novas alternativas; esforço físico; e sensibilidade e desinteresse dos demais, mostrando que uma menor taxa de mulheres sofre com outros diversos tipos de desafios. A luta contra a resistência de profissionais mais velhos foi encontrada por 20% das respondentes, contendo o relato de uma líder que já teve desavenças em seu serviço por um colaborador mais velho não aceitar ordens de uma mulher mais nova.

Tais desafios são apenas alguns citados dos mais variados que as mulheres enfrentam. Um estudo realizado pela Harvard Business Review (2018) mostra que, quando as mulheres estão em posições de liderança, acabam enfrentando barreiras que não só envolvem suas capacidades profissionais, envolvem também questões de personalidade e caráter; a mulher está diante expectativas culturais e comportamentais criadas pela sociedade em relação ao comportamento feminino; ainda, para se manter na liderança, a mulher necessita aprender a conviver com elas.

**Gráfico 2 – Desafios Encontrados por Mulheres**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação às atitudes tomadas por mulheres para enfrentarem os desafios causados pela liderança feminina, obteve-se duas altas porcentagens de 40% para as seguintes ações: *Atitudes firmes e mostrar respeito; Estudos e atualizações*. Os dados mostram um número de mulheres que buscaram maneiras de se impor para serem respeitadas, sendo assim, percebe-se que a mulher para assumir a liderança, necessita se capacitar mais que o homem, tanto profissionalmente quanto emocionalmente, já que passam por situações de convívio, os quais o sexo masculino não passa. Segundo dados do IBGE (2018), as mulheres são mais escolarizadas que os homens, ou seja, a proporção de mulheres de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo é de 23,5% enquanto a dos homens fica em 20,7%.

A grande maioria das mulheres, por sempre passar por desconfianças quanto à capacidade profissional, procuram estudos, atualizações, trabalham características interpessoais, o que rende resultados vantajosos. Segundo a PUC Carreiras (2021), em uma pesquisa da “Harvard Business Review em 2018, as mulheres foram classificadas por colegas de trabalho como líderes mais qualificadas do que os homens” e receberam melhores avaliações em habilidades

interpessoais consideradas mais importantes durante uma crise como: capacidade de inspirar e motivar; comunicação poderosa; colaboração e trabalho em equipe.

Outros dois tópicos igualaram em 10%: *Pedir ajuda quando necessário*; e *falta de paciência para certos assuntos*, o que mostram diferentes reações e maneiras de se adaptar, às quais as mulheres encontraram ao longo da convivência com as dificuldades.

**Gráfico 3** – Atitudes para enfrentar os desafios



Fonte: Elaborado pelos autores.

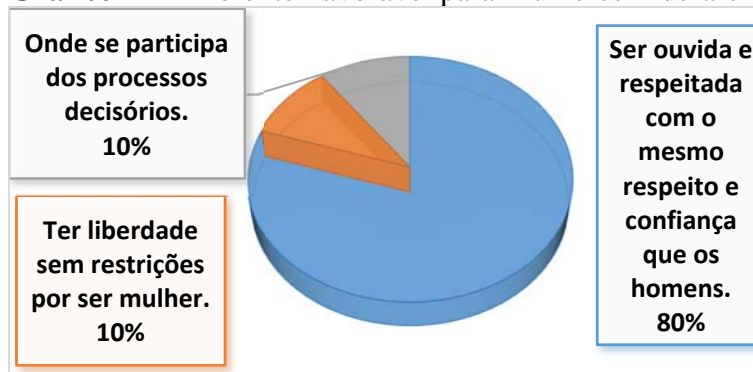
Quanto a um ambiente favorável para mulheres liderarem, 80% concordou em: *Ser ouvida e respeitada com o mesmo respeito/confiança que se depositam nos homens*. Isso evidencia a questão de duvidarem das capacidades profissionais de uma mulher, fazendo com que ela tenha, muitas vezes, de “provar” que é capaz. Pesquisa divulgada pelo Correio Braziliense (CABRAL; RUSKY; ANDRADE, 2019, grifo nosso) declara que “as pessoas não olham para nós (**mulheres**) com a capacidade real que temos. Tem gente que não quer dar cargo de direção para a mulher porque acha que os subordinados não vão respeitá-la”. Essa alta porcentagem revela o quanto – por mais que muitas vezes velado – ainda há o preconceito quanto ao profissionalismo de uma mulher.

Quanto ao *Onde se participa dos processos decisórios*, foi respondido por 10% das mulheres, mostrando essa outra dificuldade. Muitas empresas, mesmo com o avanço da tecnologia e da facilitação da comunicação dentro e fora da empresa, ainda não usam isso a favor da corporação. Atualmente, é de suma importância adotar a gestão participativa, pois quando a comunicação é eficaz, os processos tendem a ser realizados mais rapidamente. Com isso, a produtividade se torna cada vez maior e, mais importante, sem deixar de lado a qualidade, que é tão necessária quanto a agilidade (MARQUES, 2017).

Por último, foi citado *ter liberdade sem restrições por ser mulher*, por 10% das respondentes, um aspecto apontado por uma minoria de mulheres, o que mostra um avanço quando comparado ao passado, todavia, ainda no dia a dia, ainda se carregam traços velados das diferenças de gênero. Esses traços podem ser exemplificados quando as mulheres são julgadas por não seguirem estereótipos que foram depositados nelas, como por exemplo: quando não querem ter filhos ou não querem se casar. Mesmo atualmente, com toda “liberdade” que a mulher tem, ainda acaba se restringindo para conviver, ou seja, quando uma mulher não veste a roupa que quer por medo de sofrer algum tipo de abuso (HERSELF, 2019).



**Gráfico 4 – Ambiente Favorável para Mulheres Liderarem**

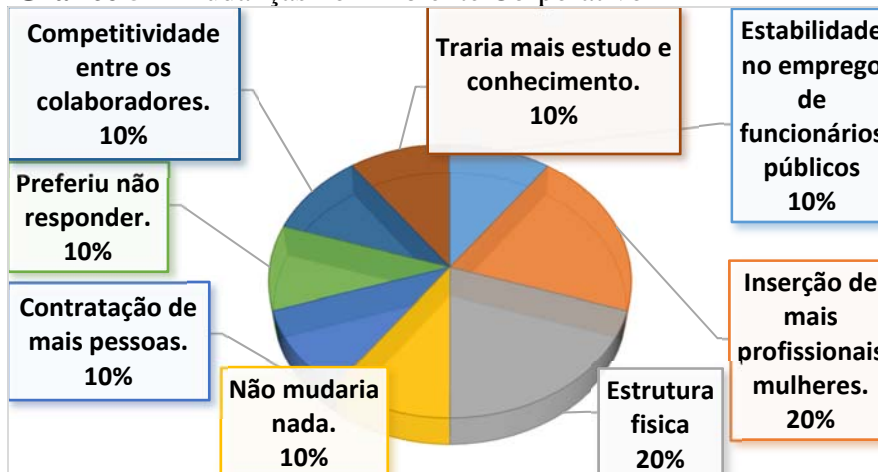


Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando perguntadas sobre o que mudariam no ambiente corporativo, as respostas foram bem divididas, ficando em: 10% *estabilidade no emprego de funcionários públicos*; 10% *trariam mais estudo e conhecimento*; 10% *competitividade entre os colaboradores*; 10% *preferiram não responder*; 10% *contratação de mais pessoas*; 10% *não mudariam nada*; 20% *estrutura física*; 20% *inserção de mais profissionais mulheres*.

Esta questão apresentou muita divergência nas respostas, entretanto, duas delas obtiveram um percentual superior às demais, fato que pode ser analisado sob a perspectiva de maior necessidade, já que as respondentes indicam, respectivamente, melhorias na infraestrutura (sinalizando a necessidade de ambientes mais adequados em virtude das questões produtivas e ginecológicas da mulher) e o imperativo de mais mulheres no ambiente corporativo.

**Gráfico 5 – Mudanças no Ambiente Corporativo**



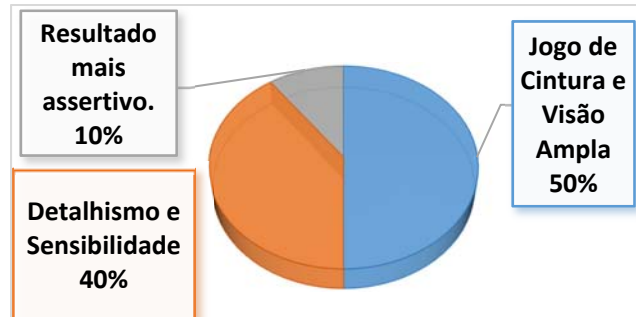
Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão “Os pontos positivos da mulher na liderança” geraram semelhanças nas respostas, embora com percentuais distintos: 50% responderam *Jogo de cintura e visão ampla*; 40% indicaram *ser detalhista e sensível*; e 10% responderam *resultado mais assertivo*.

Esses resultados vêm de uma série de batalhas enfrentadas pelas mulheres que, por muitas vezes, são invisíveis às pessoas ao redor. As mulheres têm de buscar a própria motivação, se capacitar, buscar habilidades pessoais para preparo emocional, atualizações, o que gera retorno em sua liderança, e acentua pontos fortes. As empresas que têm, ao menos 30% de líderes mulheres, conseguem aumentar mais de 1% na margem de lucro, em comparação às que têm menos líderes mulheres (CNBC, 2018).

Pimenta (2022) pondera que as mulheres são naturalmente diminuídas em aspectos profissionais, (entre outros), e por terem mais dificuldade em serem reconhecidas, elas tendem em aprimorar suas habilidades. Desse modo, pode-se inferir que empresas lideradas por mulheres tendem a crescer mais.

**Gráfico 6 – Pontos Positivos da Mulher na Liderança**

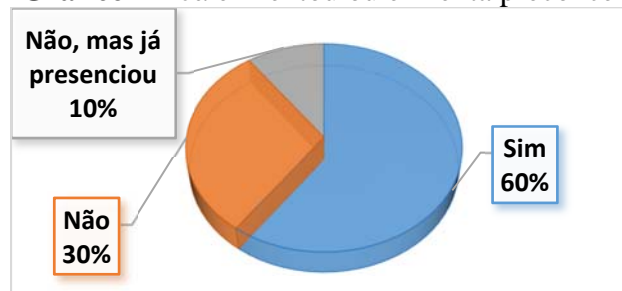


Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão “Já enfrentou ou enfrenta preconceitos na liderança?” gerou uma grande diferença percentual nas respostas entre as respondentes: 30% responderam *não*, 60% responderam *sim*, e 10% *não, mas já presenciaram*. Entre as respondentes, mais da metade respondeu que *sim*, o que mostra dados preocupantes, uma vez significar que apenas uma pequena minoria não enfrentou preconceitos por ser uma mulher liderando.

Tivemos ainda o relato de uma das questionadas: “*Um cliente em questão se recusou a ser atendido por mim, pois segundo ele, menina não entende de computador e pediu para que fosse atendido por um homem que saberia resolver o problema dele.*” Observa-se que, ainda hoje, existe o preconceito até mesmo de forma explícita, o que evidencia que apesar de tantas lutas e avanços do movimento feminista, ainda é maioria as mulheres que enfrentam o machismo, até mesmo dentro das organizações. A luta é constante e infelizmente não deve parar. Tudo isso ficou refletido nos dados apresentados.

**Gráfico 7 – Já enfrentou ou enfrenta preconceitos na Liderança?**



Fonte: Elaborado pelos autores.

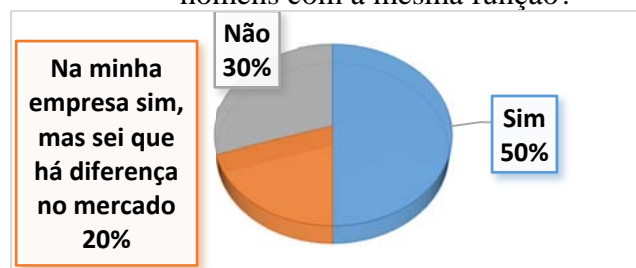
Ao serem questionadas sobre a diferença salarial, 50% das mulheres responderam sofrer com isso; 20% relataram não sofrer em sua respectiva empresa atual, porém comentaram saber sobre a existência da diferença salarial e apenas 30% responderam *não*. Esses dados são preocupantes para as mulheres e também socialmente, pois é nítido que ainda há diferença de gênero dentro das empresas.

Segundo levantamento realizado pela consultoria IDados, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio do IBGE (CAVALLINI, 2022), as mulheres ganham em média 20,5% menos que homens no Brasil – “É como se a cada ano a mulher trabalhasse 74 dias de

graça.” – diz pesquisadora Thais Barcellos. O levantamento evidenciou a diferença salarial entre gêneros em patamar elevado, mesmo quando comparado a trabalhadores do mesmo perfil de escolaridade, idade e categoria de ocupação.

A CLT afirma no artigo 461 que “sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade” (BRASIL, 1952). Mesmo com lei que proíbe a desigualdade salarial, ainda é a injusta realidade de muitas mulheres.

**Gráfico 8** – Acha que seu salário é igual aos de homens com a mesma função?



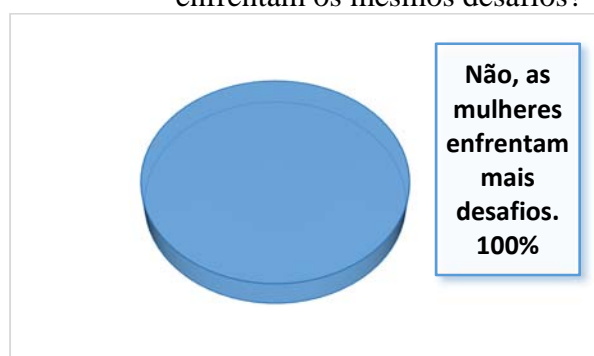
Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão “Acha que os homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios?” teve a resposta unânime: “Não, as mulheres enfrentam mais desafios”. Somente com este questionário já é possível ver como as mulheres se sentem em relação ao comportamento da sociedade quanto aos homens e mulheres. É claro que ainda existe o machismo estrutural implantado, o que acarreta em uma séria de desafios a mais para as mulheres, além dos já vividos por ambos os sexos.

No Brasil, de acordo com dados levantados pela OIT (2018), a participação da mulher no mercado de trabalho em cargos de chefia ou de destaque em hierarquias corporativas é de apenas 5%.

Os dados comprovam que a situação para as mulheres é mais difícil de se lidar, são criadas barreiras pela sociedade, situações do dia a dia, machismo de forma velada, preconceitos, o que faz que as mulheres tenham que se fortificar ainda mais para enfrentar o cotidiano no ambiente de trabalho.

**Gráfico 9** – Acha que os homens e mulheres enfrentam os mesmos desafios?



Fonte: Elaborado pelos autores.

“Já se sentiu desrespeitada como mulher no ambiente de trabalho?”, essa questão gerou 90% de respostas “sim” e apenas 10% “não”. O que mostra uma pequena minoria que não vivenciou o machismo dentro das organizações, e chama atenção evidenciando uma questão enfrentada pela maior parte das mulheres.

A pesquisa “Percepções sobre violência e assédio contra mulheres no trabalho” – Instituto Patrícia Galvão (2020) em parceria com o Instituto Locomotiva e apoio da Laudes Foundation, já citada anteriormente, revelou:

- 40% das mulheres tiveram seus trabalhos supervisionados excessivamente, enquanto apenas 16% dos homens afirmaram ter passado por esse tipo de situação.

Segundo a BBC News (WENTZEL, 2017), a OIT estimou que o Brasil poderia expandir sua economia ao longo de oito anos em até R\$ 382 bilhões, isso está diretamente ligado a inserção das mulheres no mercado de trabalho em pelo menos ¼ até 2025. A OIT explica, o país só é capaz de se desenvolver se houver justiça social e igualdade.

É possível se ver, através dos dados, que a grande maioria das mulheres ainda sofrem com machismo dentro das empresas mesmo atualmente, os avanços devem continuar progredindo, passo após passo, é uma condição implantada na vida das mulheres que não deve servir para desanimá-las, e sim para mostrar o quão fortes são, o quanto elas tem para oferecer.

**Gráfico 10** – Já se sentiu desrespeitada como mulher no ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo falar sobre os desafios enfrentados pela mulher no ambiente corporativo, e sua participação importante no mercado de trabalho. Descreveu-se, aqui, resumidamente, os desafios da mulher como líder em ambientes corporativos; ainda, o fato de, por ser “mulher”, dificulta sua inserção no mercado de trabalho ou até mesmo seu desempenho dentro das organizações, principalmente no que tange à liderança.

As pesquisas apontam que ainda existem muitos desafios e obstáculos a serem enfrentados pelas mulheres, tanto em relação salarial, quanto à inserção em cargos que antes eram ocupados, em sua maioria, pelo sexo masculino, mas em contrapartida também apontou o grande aumento das mulheres angariando seu espaço na sociedade em cargos de liderança.

Sobre os aspectos da liderança feminina no ambiente corporativo, a pesquisa aponta que ainda se sentem “desrespeitadas” pelo machismo estrutural já arraigado na sociedade; ainda, talvez pela fala mais branda, sutileza, há uma errônea associação aos aspectos cognitivos. Mesmo diante de resultados não ideais, nenhuma das entrevistadas disse querer parar a escalada, estar triste ou arrependida, fato que, por menor que tenha sido o recorte da pesquisa, certamente representa a voz de inúmeras mulheres.

Desse modo, espera-se que este trabalho fomente ainda mais futuras pesquisas sobre o tema, agregando ao que já se tem e ao que se precisa ser estudado, desconstruindo representações arcaicas para que o gênero feminino tenha cada dia mais espaço na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ALPACA, N. H. Participação de mulheres no mercado de trabalho é de 20% inferior à dos homens. **CNN Brasil**, Rio de Janeiro, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>. Acesso em: 10 abr. 2022.
- ANSILIERO, G. **Histórico e evolução recente da concessão de salários-maternidade no Brasil**. 2007. Disponível em: [http://sa.previdencia.gov.br/site/arquivos/office/3\\_090213-144507-483.pdf](http://sa.previdencia.gov.br/site/arquivos/office/3_090213-144507-483.pdf). Acesso em: 18 maio 2022.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2014.
- BRASIL. **Lei Nº 1.723, de 8 de novembro de 1952**. Modifica o artigo 461, do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 - Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1952. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/11723.htm#:~:text=%22Art.,de%20sexo%2C%20na%20cionalidade%20ou%20idade](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/11723.htm#:~:text=%22Art.,de%20sexo%2C%20na%20cionalidade%20ou%20idade). Acesso em: 24 maio 2022.
- CABRAL, A.; RUSKY, R.; ANDRADE, J. Mulheres falam sobre os desafios de ser mulher. **Correio Braziliense**, 10 mar. 2019. Disponível em: [https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/revista/2019/03/10/interna\\_revista\\_correio,741543/os-desafios-de-ser-mulher-contado-por-elas.shtml](https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/revista/2019/03/10/interna_revista_correio,741543/os-desafios-de-ser-mulher-contado-por-elas.shtml). Acesso em: 14 mai. 2022.
- CAVALLINI, M. Pesquisa mostra os cargos com maior diferença salarial entre homens e mulheres. **G1**, São Paulo, 20 abr. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/04/20/pesquisa-mostra-os-cargos-com-maior-diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres.ghtml>. Acesso em: 17 maio 2022.
- CNBC. **Companies with more female executives make more Money: here's why**. 2018. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2018/03/02/why-companies-with-female-managers-make-more-money.html>. Acesso em: 17 maio 2022.
- CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GALVÃO, C. **10 coisas que as mulheres já foram proibidas de fazer**. 2019. Disponível em: <https://www.megacurioso.com.br/direito/88051-10-coisas-que-as-mulheres-ja-foram-proibidas-de-fazer.htm>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- GOMES, A. **5 coisas que eram proibidas para as mulheres no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://falauniversidades.com.br/5-coisas-que-eram-proibidas-para-as-mulheres-no-brasil/#:~:text=Em%201974%2C%20o%20Senado%20aprovou,homem%20para%20assinar%20o%20contrato>. Acesso em: 16 abr. 2022.
- GONÇALVES, J. **Qualidades do líder que ninguém esquece**. São Paulo: Mensagem Para Todos, 2008.

HERSELF. **Afinal, somos nós mulheres livres?** 2019. Disponível em:  
<https://herself.com.br/blog/afinal-somos-nos-mulheres-livres/>. Acesso em: 14 mai. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e pesquisas:** informação demográfica e socioeconômica, n. 38, 2018. Disponível em:  
[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em: 14 maio 2022.

INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO. **Percepções sobre violência e assédio contra mulheres no trabalho.** 2020. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/percepcoes-sobre-a-violencia-e-o-assedio-contra-mulheres-no-trabalho-instituto-patricia-galvao-locomotiva-2020/>. Acesso em: 17 maio 2022.

MACHADO, D. S. **Filosofia institucional:** missão, visão, valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009. Monografia (Especialização em Gestão de bibliotecas Universitárias) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, porto Alegre, 2009. Disponível em:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>. Acesso em: 16 maio 2022.

MARQUES, M. **Um bom gestor deve saber ouvir seus funcionários.** 2017. Disponível em:  
<http://marcusmarques.com.br/gestao-de-pessoas/bom-gestor-deve-saber-ouvir-seus-funcionarios/>. Acesso em: 14 maio 2022.

MAXWELL, J. C.; DORNAN, J. **Liderar é influenciar:** seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MENESES, N. E. O.; OLIVEIRA, Z. M. Liderança feminina: os desafios da mulher no mercado empresarial brasileiro. **Diálogos acadêmicos**, Fortaleza, v. 4, n. 2, p. 127-135, jul./dez. 2015. Disponível em:  
<http://revista.fametro.com.br/index.php/RDA/article/view/98/103>. Acesso em: 16 maio 2022.

NAÇÕES UNIDAS. **Estudo da OIT mostra falta de progresso na igualdade de gênero no mercado de trabalho.** 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/01/1700382>. Acesso em: 18 abr. 2022.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUDO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-133, jul./dez. 2013. Disponível em:  
<https://www.redalyc.org/pdf/4356/435641693006.pdf>. Acesso em: 16 maio 2022.

NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes.** São Paulo: FGV, 2008.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **As mulheres continuam menos propensas do que os homens a participar do mercado de trabalho em grande parte do mundo.** 2018. Disponível em: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_619550?lang=es](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_619550?lang=es). Acesso em: 18 maio 2022.

PENSER. **Liderança feminina**: o crescimento e os desafios ainda encontrados. Disponível em: <https://penser.com.br/lideranca-feminina/>. Acesso em: 20 abr. 2022.

PIMENTA, T. **Mulheres na liderança**: por que ainda são minoria? 2022. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/mulheres-na-lideranca/>. Acesso em: 17 mai. 2022.

PONTO TEL. **Um ambiente corporativo sadio pode impactar positivamente no desempenho dos colaboradores**: entenda! 2022. Disponível em: [https://www.pontotel.com.br/ambiente-corporativo/#:~:text=Podemos%20concluir%20que%20o%20ambiente,at%C3%A9%20na%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20talento](https://www.pontotel.com.br/ambiente-corporativo/#:~:text=Podemos%20concluir%20que%20o%20ambiente,at%C3%A9%20na%20capta%C3%A7%C3%A3o%20de%20talento.). Acesso em: 28 abr. 2022.

PRADO, L. A. **A história da luta da mulher**. 2010. Disponível em: <http://www.multirio.rj.gov.br/index.php/leia/reportagens-artigos/reportagens/81-a-origem-do-dia-internacional-da-mulher>. Acesso em: 18 abr. 2022.

PUC CARREIRAS. **Liderança feminina**: quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres. 2021. Disponível em: <https://carreiras.pucminas.br/>. Acesso em: 20 maio 2022.

REINHEIMER, T. G.; CORREA, V. E. D. Liderança feminina: em organizações no município de Campo Bom/RS. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, n. 16, p.158-182, 2022. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/2457>. Acesso em: 28 abr.2022.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

STONER, J. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TAVASSI, A. P. C. *et al.* **As mulheres e o mercado de trabalho brasileiro**. 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/mulheres-e-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 10 abr. 2022.

TOSI, M. **Voto feminino**: a história do voto das mulheres. 2016. Disponível em: <https://www.politize.com.br/conquista-do-direito-ao-voto-feminino/>. Acesso em: 14 maio 2022.

UNISC. **Mulher no mercado de trabalho**. 2020. Disponível em: <https://ead.unisc.br/blog/mulher-mercado-trabalho>. Acesso em: 20 maio 2022.

WENTZEL, M. Maior participação feminina traria R\$ 382 bilhões à economia brasileira até 2025, diz OIT. **BBC News**, 14 jun. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40281756>. Acesso em: 18 maio 2022.