

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**

**INGRID ANDRESSA FRANCISCO**

**LUISA RICCI**

**LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS:**

**Desafios e percepções**

**São Carlos**

**2022**

**INGRID ANDRESSA FRANCISCO  
LUISA RICCI**

**LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS:  
Desafios e percepções**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Profa. Me. Lilian Segnini Rodrigues

São Carlos  
2022

## LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS: desafios e percepções

Ingrid Andressa Francisco<sup>1</sup>

Luisa Ricci<sup>2</sup>

Lilian Segnini Rodrigues<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar aspectos da liderança feminina no mercado de trabalho, como os desafios e as barreiras que elas enfrentam e as suas percepções em relação às desigualdades em comparação com os homens. Para isso, foram realizadas entrevistas estruturadas com três mulheres que ocupam cargos de lideranças em empresas distintas. Os resultados demonstram que as mulheres ainda convivem com diversos desafios e barreiras no ambiente de trabalho, especialmente quando ocupam cargos de liderança, no entanto, pode-se afirmar que elas conseguem lidar com esses desafios e barreiras a partir do momento que ocupam esses cargos. Tabulados e sintetizados os resultados, chega-se à conclusão que ainda têm que lidar com o teto de vidro que muitas vezes não as deixam ocupar cargos de liderança, mas, quando conseguem ocupar esses cargos, cumprem bem esse papel.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Teto de vidro; Mulheres no mercado de trabalho.

**Abstract:** *This paper aims to analyze aspects of female leadership in the labor market, such as the challenges and barriers that women's faces and their perceptions of inequalities compared to men. For this, structured interviews were carried out with three women who occupy leadership positions in different companies. The results show that women still live with several challenges and barriers in the work environment, especially when they occupy leadership positions, however, it can be said that they are able to deal with these challenges and barriers from the moment they occupy these positions. Tabulated and summarized the results, it is concluded that they still have to deal with the glass ceiling that often does not let them occupy leadership positions, but when they manage to occupy these positions, they fulfill this role well.*

**Keywords:** Female leadership; Ceiling glass; Women in the labor market.

---

<sup>1</sup> Graduanda no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [ingridessa123@gmail.com](mailto:ingridessa123@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: [luisaricci99@gmail.com](mailto:luisaricci99@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutoranda em Ciências Sociais pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara – UNESP. Mestra em Gestão de Organizações e Sistemas Públicas pela Universidade Federal de São Carlos. Professora de Ensino Superior na Fatec São Carlos. E-mail: [lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br](mailto:lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br)

## 1 INTRODUÇÃO

As mulheres estão buscando cada vez mais ampliar seus meios de conhecimentos e se especializarem para se prepararem para o mercado de trabalho, que a cada dia se torna mais competitivo e ainda é permeado de muitos desafios para as mulheres. Apesar da luta das mulheres por igualdade material e igualdade de oportunidades com relação aos homens nas empresas, ainda há muitos obstáculos. O chamado “teto de vidro”, metáfora utilizada para explicar as barreiras impostas às mulheres no desenvolvimento de suas carreiras e ascensão profissional, ainda é um problema que assola a vida profissional das mulheres (CAPELLIN, 2010; ROQUE; BERTOLIN, 2021).

A submissão à sociedade marcou a trajetória feminina ao longo das décadas. O fato é que o regime patriarcado prevaleceu durante muito tempo com grandes repercussões de ordem social, política, religiosa, econômica e cultural. Mesmo vivendo em uma cultura paternalista, preconceituosa e discriminatória, a mulher permanece em uma luta constante para conseguir o seu espaço no mercado de trabalho. Hoje o cenário mudou bastante, mas não podemos descartar o fato de que ainda há uma desigualdade das mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; BARBOSA; OLIVEIRA, 2021).

De acordo Perrot (2007), antigamente, o mundo dos negócios e algumas atividades de gestão eram relacionadas ao homem e à mulher era atribuído apenas o trabalho doméstico. Apesar de tudo isso, hoje elas conseguem mostrar para a sociedade que ganharam forças e decidiram revolucionar e lutar pela igualdade dos gêneros. Atualmente a mulher vem ganhando mais espaço e representatividade no mundo das organizações e parte dessas atividades estão sendo realizadas com sucesso.

Verifica-se que as mulheres desempenham um papel fundamental em qualquer ambiente social, seja ele organizacional ou não, pois no mundo globalizado e dinâmico, a mulher consegue se adaptar as mudanças e desempenhar várias tarefas ao mesmo tempo, preocupando-se com tudo e com todos, sendo detalhista e atenciosa. As mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar a longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante e com isso, faz com que estejam à frente para melhor representar essas organizações. A cada dia, as mulheres têm conseguido mostrar um pouco mais suas habilidades e aptidões no

sentido de liderar equipes e gerenciar negócios, devendo, entretanto, ser capazes de desviarem-se dos preconceitos das sociedades.

A presença da mulher no mercado de trabalho está concretizada de fato, mesmo que ainda enfrente dificuldades em relação a igualdade de direitos, mostram-se interessadas em assumir certas responsabilidades, hoje o cenário mudou, comparado há algumas décadas e uma boa parte das mulheres já lideram grandes empresas ou tem um cargo alto dentro dela, mas o fato de que sofrem preconceito de gênero e com salários não compatíveis com a função, ainda é uma realidade.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar aspectos da liderança feminina no mercado de trabalho, como os desafios e as barreiras que elas enfrentam e as suas percepções em relação às desigualdades em comparação com os homens. Para isso, foram realizadas entrevistas estruturadas com três mulheres que ocupam cargos de lideranças em empresas distintas.

A artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira esta introdução. Em seguida, na seção 2, é apresentada a discussão teórica sobre o tema, em especial a luta das mulheres para ingressarem no trabalho e ocuparem cargos de liderança e seus estilos de gestão. Os procedimentos metodológicos são apresentados na seção 3, seguidos da apresentação e discussão dos resultados na seção 4. Por fim, apresenta-se as considerações finais na seção 5.

## **2 DISCUSSÃO TEÓRICA**

Atualmente, muitas mulheres ocupam cargos de liderança dentro das empresas, mas nem sempre foi assim, nos séculos passados as mulheres eram vistas como “donas de casa” / “do lar” e sua função era criar os filhos e manter a casa em ordem, além de ser submissa aos maridos e não ter direito de se impor, financeiramente e politicamente, parecia estarmos em um futuro muito distante (PERROT, 2007; BIROLI, 2018).

Hoje, muita coisa mudou, mas nem todos os direitos foram alcançados, ser mulher é uma luta constante, é todo dia ter que quebrar “tabus” para conseguir conquistar seu espaço dentro do mercado de trabalho, além disso, ter que lutar com o preconceito, por salários mais justos e por cargos de liderança e sua independência financeira (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Para Munhoz (2000), as mulheres conquistaram o espaço que estava preenchido pelos homens, nas corporações, com três características fundamentais: (1) poder de competição, (2) habilidades de pensar analiticamente ou

estrategicamente e (3) a positividade ou comportamento agressivo. Isso sugere que as mulheres tiveram que ser persuasivas e ter muita força para lutarem por seus sonhos e assim provar suas habilidades.

Assis (2009) completa essa visão ao afirmar que, no mundo moderno, as mulheres são capazes de ocupar qualquer cargo devido à sua comprovada competência igual à dos homens. O gesto feminino vai muito além de simplesmente se afirmar diante de uma questão; é uma administração mais humana e que entende a perspectiva da outra parte porque teve que lutar muito e aguentar muitos "nãos" para chegar aonde elas estão; como resultado, uma mulher é capaz de manter a posição que deseja.

Cirolini e Noro (2008) ressaltam que a presença da mulher no mercado de trabalho é um fato inegável e irreversível: a ascensão das mulheres marcou o final do século anterior, com mulheres disputando cargos antes ocupados apenas por homens; hoje, as mulheres dirigem seus próprios negócios e ocupam cargos de poder em organizações de maior porte, demonstrando competência e habilidade na execução de suas funções. A cada dia, uma nova mulher abre seu próprio negócio em busca de uma vida melhor. Anteriormente, as mulheres dependiam de seus maridos para depositar cheques ou até mesmo trabalhar. Isso mudou e, a cada dia, uma nova mulher abre seu próprio negócio em busca de uma vida melhor.

Para Schlickmann e Pizarro (2012), a mulher executiva é reconhecida por sua capacidade técnica e gerencial; porém, a mulher sempre vence seus obstáculos profissionais conciliando-o com sua trajetória familiar: casa, esposo e filhos. Neste sentido, buscam a valorização e a igualdade dos direitos com os homens, no mercado de trabalho. As mulheres também se destacam no setor cooperativista, como integrantes de famílias de associados, recebendo informações que podem ser úteis no gerenciamento dos negócios familiares. Apesar de se ter muitas oportunidades no mercado de hoje, ainda continuamos buscando por direitos iguais ou até melhores que os homens.

Já Robbins (2001) afirma que as mulheres tendem a um estilo de liderança mais democrático enquanto os homens tendem a um estilo mais diretivo e autoritário. O gerenciamento autoritário não tem mais lugar no mercado de trabalho, em gestões direcionadas por mulheres, são melhores no sentido de ser democrático e humanizado. Neste sentido, Munhoz (2000) acredita que um dos fatores que contribuem para o sucesso dos negócios liderados por mulheres é a compreensão da questão de gênero, a percepção de que as mulheres, em geral, desenvolvem seus próprios estilos de

liderança e a percepção de que sua abordagem à liderança é resultado do conhecimento adquirido no início da vida sobre valores, comportamentos e interesses mais voltados para a cooperação e os relacionamentos.

No que diz respeito ao processo decisório e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres (MACHADO, 2002). Nos estudos sobre mulheres e liderança, o estilo participativo tem se destacado por priorizar o indivíduo, sua sensibilidade, sua compreensão e sua necessidade.

O estilo participativo tem se destacado nos estudos sobre mulheres e liderança, com predominância do individualismo, da sensibilidade, da compreensão, da necessidade de conciliação em situações de conflito, do espírito de grupo e da liderança consensual (MUNHOZ, 2000). Essas características podem estar ligadas a uma maior aptidão comunicativa. A proficiência técnica das mulheres não está em questão, no entanto, essas características apenas transmitem a aptidão da mulher para o comportamento comunicativo e equilibram o lado instrumental. A gestão rude e autoritária não tem mais espaço no mercado, com o tempo, algumas empresas, as mais novas principalmente, aprenderam que as relações humanas são importantes dentro do ambiente profissional, dessa maneira conseguem liderar muito melhor, entendendo realmente o que o outro precisa, e neste contexto, a liderança feminina ganha uma relevância maior devido às características diferenciadas no seu estilo de liderança.

Para Tonani (2011), a grande proporção de mulheres em cargos de liderança hoje pode ser explicada pela intensa pressão que enfrentam para assumir seus cargos, bem como pelo próprio mercado de trabalho, que já condicionou as mulheres a assumirem cargos de liderança de forma estratégica, isto porque as mulheres normalmente investem mais tempo em sua educação, dedicam mais tempo ao seu trabalho e estão mais bem preparadas durante os processos de seleção, como evidenciado pela maior transparência em entrevistas e concursos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta é uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. Com relação aos procedimentos técnicos, foi realizada uma entrevista com três mulheres que ocupam

cargos de liderança em organizações distintas. A entrevista seguiu um roteiro estruturado com oito questões, com vistas a coletar informações sobre as percepções dessas mulheres com relação aos desafios e as barreiras que elas enfrentam, as desigualdades em comparação com os homens as mudanças que já podem ser observadas com relação a essa desigualdade.

A Tabela 1 traz um resumo do perfil das participantes e, para começar, se elas possuem ou não influência nas decisões nas suas organizações.

**Tabela 1 – Perfil das participantes**

| <b>Participante</b> | <b>Faixa etária</b> | <b>Tempo de profissão</b> | <b>Influência nas decisões da empresa</b> |
|---------------------|---------------------|---------------------------|---|
| <b>A</b>            | 28                  | 5 anos                    | Sim                                       |
| <b>B</b>            | 37                  | 15 anos                   | Sim                                       |
| <b>C</b>            | 40                  | 10 anos                   | Sim                                       |

Fonte: autoras

## **4 RESULTADOS**

As respostas das entrevistas foram tabuladas e sintetizadas para uma melhor visualização das considerações individuais de cada participante e são apresentadas em dois blocos de quatro questões. As entrevistas se deram em momentos distintos, assim, uma não teve contato com as respostas da outra. Os resultados são apresentados a seguir.

A primeira pergunta foi referente aos desafios encontrados durante a trajetória das participantes, que foram claras e pontuais ao relatar as experiências negativas que vivenciaram no ambiente de trabalho. As respostas sintetizadas são apresentadas no Quadro 1.

Com relação à segunda pergunta, correspondente ao Quadro 2, diz respeito a como as participantes percebem a aceitação do mercado com a entrada de mulheres em cargos de liderança.

Na terceira questão, sintetizada no Quadro 3, busca-se compreender se as participantes consideram que homens e as mulheres são, de fato, diferentes na forma de gerir os negócios, levando em consideração suas características. E a quarta questão, disposta no Quadro 4, buscou evidenciar as opiniões das participantes sobre movimentos de empoderamento feminino e igualdade salarial.

Quadro 1 – Desafios e trajetória

| <b>Participante</b> | <b>Quais foram os maiores desafios da sua carreira? Em algum momento o fato de ser mulher atrapalhou sua trajetória profissional?</b>  |
|---------------------|--|
| A                   | “Por ser mulher, mais nova e em um cargo de liderança, ocorreu que um funcionário, homem e mais velho, não respeitava a hierarquia e meus pedidos relacionados a projetos. Sempre discutia ou fazia da forma dele.”  |
| B                   | “Os maiores desafios são: a necessidade de ter que constantemente provar a minha capacidade e a inabilidade que as pessoas têm de ouvir, especialmente homens e algumas mulheres com mais experiência. Eu já fui preterida em algumas colocações por ser mulher (processo de trainee, ampliação de aulas em determinadas disciplinas, contratação).” |
| C                   | “Sim, em uma certa empresa que trabalhei as mulheres não podiam ser gestoras e me vi limitada pelo meu sexo. E respondendo tecnicamente pelo gestor, pois o "homem" do cargo não era qualificado para a função.”   |

Fonte: autoras

Quadro 2 - Aceitação das mulheres no mercado de trabalho

| <b>Participante</b> | <b>Como você vê a aceitação do mercado com a entrada de mulheres em cargos de liderança?</b>  |
|---------------------|---|
| A                   | “Agora, finalmente, a aceitação de mulheres em cargos de liderança é melhor e mais aceita entre jovens. Porém, homens mais velhos, com mais tempo de mercado, e empresas familiares não aceitam muito bem. Ainda tem aquele preconceito da mulher ser inferior em um cargo de responsabilidade.”  |
| B                   | “Melhorou com o passar dos anos. Em meu primeiro cargo de coordenação eu tinha 24 anos. Foi bem mais difícil do que é agora, principalmente durante as avaliações; e no trato com profissionais com maior tempo de carreira. O que eu percebo é que pessoas em cargos mais elevados aceitam mais a presença feminina. Mas, isto é, de um ponto de vista de Instituições de Ensino Superior, onde a presença de mulheres é maior (infelizmente, nossa sociedade vê a profissão de professora como "de mulher").” |
| C                   | “Vejo uma ascensão e cada vez mais uma aceitação, porém, ressalto que essas mulheres muitas vezes devem possuir mais qualificações e competências técnicas que os homens para serem realmente aceitas como "competentes" para assumir o cargo.”   |

Fonte: autoras

### Quadro 3 – Diferenças na gestão de homens e mulheres

| <b>Participante</b> | <b>Você considera que homens e mulheres são, de fato, diferentes na forma de gerir os negócios?</b>  |
|---------------------|--|
| A                   | “Não, o que diferencia a forma de gerir negócios são as especializações e experiências profissionais.”   |
| B                   | “Sim. Algumas mulheres assumem um papel mais maternalista na gestão, o que tem pontos positivos (melhor gestão de conflitos e dificuldades), mas mais pontos negativos (avaliações, que deveriam ser por desempenho, acabam sendo equivocadas; as pessoas confundem o significado de empatia). Além disso, mulheres costumam sim conseguir mais de uma tarefa e pensarem em soluções mais criativas e mais simples.” |
| C                   | “Sim. Acredito que é biológico e cada qual possui suas habilidade e peculiaridades, que podem se complementar.”  |

Fonte: autoras

### Quadro 4 – Movimentos de empoderamento

| <b>Participante</b> | <b>Qual sua opinião sobre movimentos de empoderamento feminino e igualdade salarial?</b>  |
|---------------------|---|
| A                   | “Movimentos necessários. Precisamos falar mais sobre esse assunto. A igualdade salarial deve existir. O salário deve ser definido por capacitações, méritos, experiências, funções e tempo de empresa.”                 |
| B                   | “Extremamente necessário. Especialmente em dias atuais em que há tanta falta de informação sobre as lutas do movimento feminista e uma propagação de comportamentos machistas entre a parcela mais jovem da população.” |
| C                   | “Considero fundamental para nova geração de mulheres que virá.”   |

Fonte: autoras

A quinta pergunta foi referente às principais barreiras enfrentadas pelas participantes no seu papel de liderança e quais atitudes suas tem contribuído para quebrá-las. As respostas resumidas são apresentadas no Quadro 5. A sexta segunda pergunta buscou compreender as percepções das entrevistadas no que se refere ao quão importante elas consideram termos mais mulheres em cargos de liderança.

Já na sétima questão, cujas respostas estão sintetizadas no Quadro 7, buscou-se entender a percepção delas com relação a não necessidade de se igualar aos homens para terem sucesso na carreira. E a última questão, disposta no Quadro 8, as participantes sugerem conselhos para as mulheres que estão iniciando no mercado.

Quadro 5 – Barreiras enfrentadas pelas mulheres no trabalho

| <b>Participante</b> | <b>Quais as principais barreiras você enfrenta no seu papel e quais atitudes suas tem contribuído para quebrá-las?</b>   |
|---------------------|--|
| A                   | “Dentro da empresa onde trabalho, é uma empresa menor, não tenho esse tipo problema. Porém, as barreiras são ao atender clientes, eles não olham nos olhos, não acreditam, levam em consideração uma fala masculina. Mas, procuro sempre provar com dados reais a minha fala.” |
| B                   | “Há uma sobrecarga no serviço público que dificulta a possibilidade de implementar todas as ações que eu gostaria. Estou tentando criar outros grupos e outras formas de comunicação.”   |
| C                   | “Hoje não encontro dificuldades por ser mulher em minha profissão.”  |

Fonte: autoras

Quadro 6 – Importância de ter mulheres em cargos de liderança

| <b>Participante</b> | <b>Quão importante você considera termos mais mulheres em cargos de liderança?</b>  |
|---------------------|---|
| A                   | “De extrema importância, precisamos falar disso! Quanto mais mulheres em cargos de liderança, mais igualdade de salário, mais respeito em reuniões e menos sexualização.”                             |
| B                   | “Muito importante, pois a luta por igualdade é uma luta diária, principalmente em profissões que não são consideradas "femininas" (é um absurdo esse tipo de "classificação" de profissões existir).” |
| C                   | “Muito importante para o equilíbrio da empresa, pois acredito que os sexos se complementam.   |

Fonte: autoras

Quadro 7 – Necessidade de se igualar aos homens

| <b>Participante</b> | <b>Quando você percebeu que não era preciso se igualar aos homens para ter sucesso em sua carreira?</b>  |
|---------------------|--|
| A                   | “Quando eu percebi que eu era capaz, que era mais focada, e entendia bem mais do assunto, por sempre ir atrás, me especializar e pesquisar. É sempre por ganhar em argumentos. Usando sempre a inteligência.”  |
| B                   | “Infelizmente, nós sempre teremos que ter um desempenho superior para sermos consideradas como "iguais". Ainda há um longo caminho para percorrermos em busca da igualdade. Mas, nas atividades cotidianas e em momentos em que há maior pressão, nós conseguimos nos sobressair, seja pela frieza na tomada de decisão, seja a antecipação de efeitos colaterais de segunda ordem.” |
| C                   | “Quando me tornei líder! Antes disso, precisava me provar o tempo todo e as vezes tentar ser melhor que os homens.”  |

Fonte: autoras

Quadro 8 – Conselho às mulheres iniciantes no mercado de trabalho

| Participante | Qual conselho você daria para as mulheres que estão iniciando no mercado?  |
|--------------|--|
| A            | “Nunca se sentir inferior, sempre trabalhar o emocional e o mental. Estar sempre atenta a todos os tipos de assunto. E mais ainda sempre ter base, conhecimento, dados, para caso precise provar (infelizmente) o seu trabalho.”   |
| B            | “Cursos que irão ajudar: comunicação não violenta e gerenciamento do tempo. Mulheres em posições de liderança acabam ficando sobrecarregadas e precisam desenvolver habilidades de comunicação. E, nunca ter medo de expor a sua opinião. Normalmente, as mulheres prestam mais atenção aos detalhes o que auxilia o processo de tomada de decisão mais rápida e com maior segurança.” |
| C            | “Não se privem de ser quem são, não se menosprezando por ser mulher, ao contrário empoderem-se diante da magnitude e polivalência de uma mulher e não queira se comparar com homens, pois cada um tem seu valor e potencial diferentes e que se complementam.”   |

## 5 DISCUSSÃO

Com a entrevista realizada com as mulheres, pode-se afirmar que, em que pese as mulheres estarem se destacando no trabalho com o passar dos anos e buscando mais realizações profissionais e pessoais, podendo assim chegar a cargos de liderança e alavancar a sua carreira cada vez mais, elas ainda enfrentam muitos desafios e se têm que se esforçar muito para terem ascensão na carreira, o que vai ao encontro da discussão teórica sobre o teto de vidro.

Os maiores desafios encontrados na carreira das mulheres entrevistadas foram a constante necessidade de provar sua capacidade, limitações de cargos pelo gênero e descredibilidade nas ações e projetos que eram submetidos por elas. Elas acreditam que a aceitação das mulheres profissionalmente melhorou com o passar dos anos, e que se tem uma concordância maior vinda do mercado.

Sobre a consideração de que homens e mulheres são diferentes na forma de gerir os negócios, apenas uma das entrevistadas discordou, alegando que o que diferencia são as especializações e experiências profissionais. As duas outras entrevistadas consideraram que as mulheres possuem uma forma mais maternal na gestão, gerando pontos positivos, mas também negativos. Movimentos de empoderamento feminino e igualdade salarial foram reconhecidos como necessários e fundamentais. A falta de

informação sobre a luta feminista é um dos casos para a propagação do comportamento machista em relação profissional.

No tocante às barreiras, as principais mencionadas foram, novamente, a falta de credibilidade e sobrecarga de serviços. Com relação à falta de credibilidade, a vasta literatura sobre as mulheres em cargos de liderança nos permite afirmar que esse é um problema muito recorrente, uma vez que as mulheres precisam, a todo momento, provar que são capazes.

Também indo ao encontro da discussão teórica, as entrevistadas classificam como de extrema importância a presença de mais mulheres assumindo cargos de liderança, pois auxiliaria na igualdade de salário, no equilíbrio da empresa.

A percepção da não necessidade de igualação aos homens para obter sucesso foi divergente. A primeira entrevistada revelou que foi necessário um autoconhecimento e assim descobriu ser capaz e autossuficiente. A segunda entrevistada reconheceu que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que se igualar se torne irrelevante para a sociedade. A última interrogada relatou que a necessidade de igualação se encerrou assim que se tornou líder.

Por trás dos conselhos ditos para as mulheres que estão iniciando no mercado de trabalho, percebemos também as situações que preocupam as mulheres no trabalho, como a necessidade constante de se impor, de se capacitar para mostrar que é capaz e de se privar para satisfazer o ego de outra pessoa. Esses também podem ser considerados desafios para as mulheres quebrarem o teto de vidro que a sociedade ainda mantém à sombra delas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nos dias atuais, as mulheres estão ocupando posições cada vez mais importantes nas empresas. Muitas são líderes de setores, gestoras, sócias e entre outras. Isso inclui assumir responsabilidades que antes eram consideradas apenas para os homens, pois são funções que geram muitos desafios.

Apesar de toda modernidade, elas ainda enfrentam comparações quanto ao gênero, ao ocupar os mesmos cargos que os homens, e recebendo salários menores. Continuam sendo vistas como "sexo frágil". Porém, como pode ser visto nas entrevistas, elas não se consideram como frágeis, e sim, muito capacitadas para tal função.

O objetivo da pesquisa, analisar aspectos da liderança feminina no mercado de trabalho, como os desafios e as barreiras que elas enfrentam e as suas percepções em relação às desigualdades em comparação com os homens e em relação às mudanças que já podem ser observadas com relação a essa desigualdade foi cumprido. Foi possível constatar algumas das dificuldades que as mulheres enfrentam na liderança feminina. Também foi possível perceber que a descredibilidade entre os funcionários foi o maior caso, pois, eles não consideram que a mulher possa ser suficiente para este cargo. Foi possível observar o quanto a sociedade ainda carrega o machismo nas relações profissionais e de subordinados.

Durante a pesquisa foi possível notas alguns fatores que dificultam a vida da mulher na liderança: machismo, falta de reconhecimento, salários mais baixos e descredibilidade pelo fato de elas serem mulheres, o que a literatura sobre o tema também demonstra.

A maior contribuição desta pesquisa é debater a diversidade de gênero no mercado de trabalho, mais especificamente refletir sobre os desafios que as mulheres enfrentam durante o processo de conquista das posições de liderança. A pesquisa também mostra que as mulheres serão capazes de minar internamente os obstáculos que encontraram durante suas trajetórias e, deste modo, podem reduzir as possibilidades de que as mulheres das próximas gerações passem pelos mesmos problemas.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Rosiane Hernandes. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2009. Disponível em: [http://www.convibra.org/2009/artigos/140\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf) >. Acesso em: 30 Set. 2022.
- CIROLINI, Vicente; NORO, Greice de Bem. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, S. Maria, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1483/1397>. Acesso em: 30 Set. 2022.
- MACHADO, H. P. V. (2002). **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. Orientador: Professor Bruno Hartmut Kopittke, Dr. 2002. 187p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - UFSC, Florianópolis.2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84447>. Acesso em: 30 Set. 2022.
- MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? **Anais do I EGEPE**, p. 164-176, out./2000.

Disponível em: <https://anegepe.org.br/wp-content/uploads/2021/09/GPE2000-01.pdf>. Acesso em: 30 Set. 2022.

ROBBINS, Steplen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHLICKMANN, Eugênia, PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis/ SC, vol. 3, nº. 1, p. 70-89, jul, 2003. Disponível em: <https://www.sumarios.org/artigo/evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-uma-abordagem-sob-optica-da-lideranca>. Acesso em: 30 Set. 2022.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina: um diferencial de liderança, mito ou nova realidade. **VII Congresso Nacional de excelência em Gestão**, 12 e 13 de agosto de 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/9809151-Gestao-feminina-um-diferencial-de-lideranca-mito-ou-nova-realidade.html>. Acesso em: 30 Set. 2022.