

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Etec Prof. Dr. José Dagnoni

Técnico em Recursos Humanos

DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS FEMININAS EM AMBIENTES CORPORATIVOS

Giovana da Silva¹

Isabella Pereira de Souza²

Leticia Gonçalves da Silva³

Valéria Bonfim Pereira⁴

RESUMO: A representatividade das mulheres em cargos de alta liderança tem demonstrado crescimento ao longo dos anos, porém, desafios persistentes continuam a existir. Portanto, é de grande interesse investigar as características que as mulheres possuem quando ocupam posições de liderança. A busca por uma mudança na presença feminina nas empresas é contínua, mas ainda existem questões relevantes relacionadas ao acesso aos cargos de gestão que merecem discussão aprofundada. Estudaram-se as dificuldades enfrentadas pelas mulheres na manutenção de suas posições em ambientes predominantemente masculinos, especialmente em cargos de gestão. Tais desafios podem ser atribuídos tanto a barreiras externas quanto a barreiras internas, ou seja, obstáculos criados tanto pelas próprias empresas quanto pelas próprias mulheres. Assim conclui-se que as empresas devem adotar uma postura mais flexível, a fim de capitalizar os benefícios da liderança feminina, como a capacidade de promover relacionamentos colaborativos e a

¹ Aluno (a) do curso Técnico em Marketing, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – giovana.silva464@etec.sp.gov.br.

² Aluno (a) do curso Técnico em Marketing, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – isabella.souza145@etec.sp.gov.br.

³ Aluno (a) do curso Técnico em Marketing, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – leticia.silva2212@etec.sp.gov.br.

⁴ Aluno (a) do curso Técnico em Marketing, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – valeria.pereira32@etec.sp.gov.br.

tendência a inovação. Mas também, é importante que o desejo de se tornar líder parta também das próprias mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Gestão; Mulher; Preconceito.

INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2023, a equidade salarial entre homens e mulheres aumentou, mas em ritmo lento. Se o ritmo se mantiver, serão necessários 131 anos para alcançar a igualdade entre homens e mulheres no Brasil, de acordo com o fórum. É urgente ampliar o debate e implementar medidas concretas para obter um mercado mais justo.

As mulheres no mercado de trabalho brasileiro estudam mais anos, mas não chegam a 40% dos cargos de liderança no país. Mulheres ocupam hoje 39,1% dos cargos de liderança no país. Isso representa um aumento de menos de quatro pontos percentuais em relação a 2013, quando ocupavam 35,7% das posições de liderança. Os levantamentos foram feitos pelo Observatório Nacional da Indústria, com base em microdados da PNAD.

Embora atualmente um número significativo de mulheres ocupa posições de liderança em grandes empresas, essas transformações positivas que vem ocorrendo em todo o Brasil as mulheres enfrentaram discriminação e, ainda hoje, sofrem com as desigualdades salariais existentes entre homens e mulheres.

1.1. Objetivo Geral

Realizar um estudo sobre lideranças femininas em ambientes corporativos, destacando e evidenciando o papel das mulheres no mercado de trabalho e os impactos causados na vida social. Mais especificamente, no papel das mulheres na liderança de grandes organizações brasileiras, analisando suas características, estilos de liderança e habilidades de comando.

1.2. Objetivos específicos

- Apresentar a evolução das mulheres no mercado de trabalho;
- Abordar as dificuldades que enfrentam e as conquistas que alcançaram;
- Será abordada a questão da equidade de gênero, analisaremos a diferenciação salarial entre homens e mulheres,
- E a diferença na representação de gênero em cargos de liderança.

1.3. Justificativa

As mulheres têm lutado por igualdade desde sempre, buscando grandes oportunidades, melhores cargos, salários e ainda mais respeito tanto quanto social quanto profissional.

Quando o assunto abordado é sobre que haja essa mudança muita das empresas tem receio de seguir em frente com essa ideia apostando errado, mas é totalmente ao contrário, as empresas podem se beneficiar muito investindo nesse tipo de liderança pois seus pontos fortes incluem colaboração, flexibilização e maior valorização da diversidade, e criatividade. São princípios fundamentais que mantêm as empresas competitivas em inovação.

A justificativa deste trabalho é devido à necessidade de maior pesquisa que envolve mulheres, seja em cargos mais básicos, ou em cargos de liderança, tornando o assunto relevante para o ambiente corporativo atual, visto que são poucas as pesquisas realizadas dessa área com esse tema.

1.4. Situação Problema

Atualmente, as mulheres vêm se destacando em algumas áreas da sociedade, porém, o mercado de trabalho muda constantemente e ainda assim há desafios e limitações para que essa igualdade de gênero aconteça, principalmente quando se trata da liderança de uma mulher, o que nos remete de volta à antiguidade.

1.5. Hipóteses

Conforme os dados estudados na pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI) em parceria com o Instituto FSBE foi apontado que homens ocupam aproximadamente 71% dos cargos de gestão em empresas, enquanto as mulheres representam apenas 29%. Embora a liderança feminina no mercado de trabalho ainda seja relativamente rara, as mulheres continuam a lutar por igualdade, especialmente após a pandemia, que as incentivou a encontrar um equilíbrio mais saudável entre vida pessoal e profissional. O cenário está mudando gradualmente, com as mulheres demonstrando cada vez mais suas capacidades e provando que também podem ter carreiras notáveis dentro das empresas. A liderança feminina, com suas análises, técnicas e desempenho, tem o potencial de transformar qualquer ambiente de trabalho, destacando-se pela determinação, respeito e organização. Ao longo dos anos, as mulheres têm se destacado, mesmo quando eram frequentemente subvalorizadas no mercado de trabalho, e assim deixando respeito dentro da empresa e sua marca destacada, sempre ultrapassando objetivos empresariais e surpreendendo a todos.

1.6. Metodologia

A pesquisa será desenvolvida em três etapas:

- A primeira através de um levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e sites que tratem sobre o assunto e possam fornecer o devido embasamento teórico.
- A segunda etapa consiste em uma pesquisa de campo para evidenciar os pontos destacados nas hipóteses, bem como fornecer dados que permitam uma real compreensão do assunto.
- A terceira etapa consiste em sugerir formas de melhorar tal cenário, sugestões de melhoria para as mulheres possam ocupar mais cargos de liderança, de forma igualitária.

2. MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

No Brasil, a participação da mulher no mercado de trabalho está em

constante crescimento, e é notável o aumento de sua influência na economia. Na década de 1950, as mulheres representavam apenas 14% da força de trabalho, conforme apontado por uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Isso ressalta a importância da maior inclusão das mulheres no mercado de trabalho, pois, ao longo do tempo, contribui para a desconstrução de preconceitos e melhora significativamente a qualidade de vida dessas mulheres.

2.1. Evolução das mulheres no mercado de trabalho

As mulheres enfrentaram desigualdades e preconceitos, mas conquistaram avanços significativos. A Primeira Guerra Mundial foi um marco importante nesse processo, quando muitas mulheres entraram no mercado de trabalho devido à ausência de homens na força de trabalho.

No entanto, apesar dos avanços legais e sociais, ainda existem desafios, como a desigualdade salarial de gênero, a falta de representatividade em cargos de liderança e as dificuldades de conciliar carreira e família. A busca pela igualdade de gênero é um esforço contínuo e necessário para garantir que todas as pessoas tenham as mesmas oportunidades e direitos, independentemente do gênero. A conscientização de políticas que visem eliminar a discriminação de gênero é fundamental para avançar nesse sentido.

2.2. Obstáculos e desafios das mulheres no mercado de trabalho

Apesar de muita coisa ter mudado no século atual em que vivemos, dificuldades ainda são enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, como:

- Entrada no ambiente de trabalho – é um ambiente totalmente novo, já há pessoas dentro da empresa acostumadas uma com as outras, com isso podem sofrer com situações de constrangimento, desvalorização de início, como xingamentos, gritos no trabalho.
- Desigualdade salarial – a diferença no rendimento médio entre homens e mulheres é de 20%, mas a comparação é feita nas mais diversas profissões, cargas horárias, níveis educacionais e índice de

produtividade.

- Dificuldades em chegar a cargos maiores – a falta de acesso a recursos, oportunidades de treinamento, estudo, desenvolvimento profissional, o que pode limitar seu crescimento profissional e progressão na carreira.
- Dupla jornada – todos têm responsabilidades além do trabalho, com nossa vida social, cuidar de casa, família e tarefas que trazem consigo inúmeras obrigações.
- Maternidade – a pressão e mudança no corpo e vida de uma mulher com a chegada de um filho (a) faz com que muitas mães, principalmente mães solas vivam com sobrecarregadas de trabalho, responsabilidades, e até dificuldades financeiras. A chegada de um filho (a) é uma mudança na vida de uma mulher, a maternidade ainda funciona como um critério eliminatório no processo seletivo para ingressar em muitas empresas.
- Assédio – pode ocorrer de diversas formas, no ambiente, por mensagens, situações de constrangimento tanto moral como sexual que muitas das vezes é levado como uma “brincadeirinha”, mas não é.
- Preconceito – muitos gestores e recrutadores insistem em cultivar a mentalidade de uma mulher como um “sexo frágil”, acreditam na incapacidade para executar tais funções importantes dentro de uma empresa, dessa forma acabam privando-as de poder desempenhar cargos de liderança ou de grandes responsabilidades.

Essas dificuldades são persistentes, todos esses fatores mencionados ainda podem ser devido à falta de apoio das famílias, visto que muitas delas ainda acreditam em uma estrutura familiar tradicional, em que o homem trabalha para pagar as despesas da casa e a mulher é responsável pelos cuidados domésticos, incluindo a família.

2.3. As barreiras encontradas pelas mulheres nas organizações

As mulheres estão, sem dúvida, conquistando cada vez mais espaço na nossa economia. No entanto, persistem desafios significativos que merecem

destaque. Elas enfrentam obstáculos que vão desde o acesso ao ensino superior até o avanço nas carreiras. É fundamental destacar que o gênero é uma categoria de análise histórica, cultural e política que reflete relações de poder e deve ser considerada em relação a outras categorias, como raça e classe, com o objetivo de possibilitar mudanças e desnaturalização (conforme Joan Scott, 1990).

A maioria das mulheres no mercado de trabalho ainda não desfruta de igualdade plena. Muitas ocupam posições inferiores nas empresas e na sociedade como um todo, frequentemente sofrendo descrédito em relação às suas capacidades profissionais, unicamente por serem mulheres.

A maternidade apesar de ser um direito, apresenta desafios para as mulheres. Muitas temem se ausentar do trabalho, receando serem substituídas ou demitidas por colegas mais jovens. Após a maternidade, enfrentam a dupla tarefa de equilibrar suas responsabilidades familiares com suas jornadas de trabalho, o que pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão.

Além disso, o assédio moral, físico e sexual causado por homens em posições de poder nas empresas é uma triste realidade. De acordo com pesquisa do Instituto Patrícia Galvão, obtida pelo G1, 40% das mulheres afirmam ter sido alvo de xingamentos ou gritos no ambiente de trabalho, em comparação com apenas 13% dos homens que relatam situações semelhantes.

Um problema estrutural que persiste em nossa sociedade é a disparidade salarial. Em um levantamento feito pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostra que praticamente em todas as áreas, mulheres brancas com ensino superior recebem, em média, apenas 60% do salário dos homens brancos com a mesma qualificação, mesmo quando desempenham as mesmas funções e ocupam os mesmos cargos. Para mulheres negras, essa disparidade é ainda maior, com uma média de 40% em comparação com os homens brancos. Apesar de se destacarem muitas das vezes são impedidas de assumir cargos devido ao seu gênero, e substituídas por homens que não

possuem as mesmas qualificações e experiência.

2.4. Discriminação e desigualdade de gênero nas organizações

O assunto sobre a discriminação de gênero no trabalho também se manifesta em grandes organizações. Em geral, os homens recebem salários maiores que as mulheres, mesmo exercendo a mesma função. É mais difícil para as mulheres alcançar cargos de liderança por conta do “teto de vidro”.

O combate à discriminação de gênero ocasionado pela evolução da legislação trabalhista e por políticas públicas é essencial por valorizar a força de trabalho feminina, mas não é capaz de eliminar as diferenças em termos de avanço na carreira e de remuneração entre homens e mulheres, mesmo em empresas líderes de mercado. As iniciativas de promoção da equidade de gênero no mundo corporativo, favorece em programas de responsabilidade social empresarial, produzem avanços lentos e requerem uma mudança da cultura organizacional.

Ainda que tenha uma nova imagem social e da legislação trabalhista em vigor, muitas mulheres continuam sofrendo desigualdade dentro do mercado de trabalho brasileiro, uma vez que alguns cargos ainda são vistos como tipicamente masculinos ou femininos em razão do domínio de uma cultura machista, herança de uma sociedade marcada pelo patriarcal (Lia Zanotta Machado, 2000). E muitas mulheres enfrentam a dificuldade de conciliar a atividade profissional com a vida familiar (Merike Blofield; Juliana Martínez, 2014).

3. OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

A liderança feminina é mais produtiva e eficaz do que muitos podem imaginar. Quando se trata de liderança feminina em espaços predominantemente ocupados por homens, o desafio se torna maior, já que ser liderado por uma mulher é algo novo e assustador para muitos. No quesito planejamento e execução, com certeza, as mulheres se dedicam aos mínimos detalhes, além de serem muito preocupadas com as normas e regras, seja da empresa ou da profissão, apresentando dezenas de soluções e alternativas

para um projeto.

Apesar de algumas funções serem direcionadas como "para mulheres", enfrentam o desafio do preconceito, que as considera inferiores para determinados cargos, especialmente aqueles ocupados por homens. A liderança feminina é importante para equilibrar a representação de gênero no mercado de trabalho, desta forma buscando maior igualdade. Essa abordagem não apenas combate o preconceito, mas também contribui para a justiça social e a igualdade salarial entre profissionais de ambos os sexos em cargos proporcionais.

3.1. Conceitos e características de um líder eficaz

A atuação e características de um líder são pautas constantes em departamentos de recursos humanos, para se tornar um líder profissional tem que ter a capacidade de atrair e guiar de forma inspiradora todos ao seu redor.

Um líder "eficaz" é aquele que aplica seu conhecimento e experiência para trazer resultados à empresa, agir de forma digna de exemplo e ter um bom relacionamento com as pessoas em seu ambiente de trabalho.

Para se tornar um líder eficiente é preciso de muita dedicação, saber comandar, ouvir, orientar, ajudar, ter boa comunicação, saber reconhecer, valorizar, incentivar e agir alinhado a missão, visão e valores da empresa, sem descuidar da moral satisfação de seus colaboradores, pois todos agem de acordo com seu comando.

Líderes são de grande importância, pois são responsáveis por gerenciar as pessoas de acordo com a comanda de cada empresa, não é uma tarefa nada fácil, mas aqueles que se empenham pode fazer da empresa um grande sucesso.

3.2. Liderança feminina no Brasil

Atualmente, nas empresas brasileiras, as mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança, de acordo com uma pesquisa realizada pela *Grant Thornton* em 2022. Entretanto, o desafio da elevação das mulheres no

mercado de trabalho persiste, especialmente no que diz respeito a altos cargos de liderança.

A pandemia representou um declínio para o avanço da equidade de gênero no mercado de trabalho em diversos países. Em 2020, mulheres mais experientes tinham uma probabilidade 50% maior do que os homens de interromper suas carreiras ou sair a força do trabalho devido à Covid-19, conforme apontado no relatório "*Women in the Workplace 2020*".

A presença de mulheres em cargos de liderança não apenas as torna mais propício a conectar-se e contratar outras mulheres, mas também desempenha um papel crucial na promoção da representatividade, especialmente para aquelas que estão no início de suas carreiras. De maneira geral, empresas com mulheres na alta gestão tendem a ser ambientes organizacionais mais igualitário e oferecem melhores oportunidades para o avanço das mulheres.

3.3. A importância do clima organizacional para o desenvolvimento de lideranças

O clima e a cultura organizacional são fundamentais para analisar a dinâmica de uma empresa e o comportamento de seus colaboradores. O clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização e à área psicológica que influencia as relações entre as pessoas. Por outro lado, a cultura organizacional é sobre o conjunto de valores, crenças, hábitos, normas e práticas que direcionam o funcionamento da organização e sua interação com o ambiente interno e externo.

Para criar um local em que as pessoas se sintam seguras e motivadas, é crucial adotar práticas que contribuam para o clima e a cultura organizacional da empresa. Primeiramente, é essencial que a organização estabeleça uma comunicação clara e transparente com seus colaboradores, permitindo que eles compreendam as expectativas e saibam como podem contribuir para o sucesso da instituição.

O clima organizacional está relacionado à estrutura de uma organização,

às responsabilidades e aos desafios enfrentados diariamente por líderes e colaboradores. É importante observar que não existe uma fórmula ou modelo básico para garantir práticas eficazes de convivência interpessoal dentro de uma organização. Ao invés disso, a adaptação contínua e o ajuste correspondente são essenciais para promover o sucesso e a harmonia no ambiente de trabalho. No entanto, para que isso seja possível, é fundamental que tenha satisfação nas funções desempenhadas, independentemente da natureza das mesmas.

3.4. Vantagens da gestão feminina

- Aumento da diversidade: A presença feminina em cargos mais elevados fortalece outras políticas afirmativas e de inclusão, como as relacionadas à diversidade de raças, idades e capacidades físicas.
- Posicionamento de marca: Com a ampliação da diversidade, é possível construir e consolidar uma imagem positiva perante o público.
- Contribuição social: Atuar para que mais mulheres estejam em cargos de liderança ajuda a companhia a aumentar seu nível de responsabilidade social corporativa. Afinal, ajudar na conquista de equidade de gênero nas posições mais altas estimula o desenvolvimento profissional feminino e auxilia a reduzir as desigualdades sociais.
- Vantagem competitiva: O aumento da liderança feminina também pode ajudar a tornar as empresas mais competitivas, devido ao impacto comercial que a diversidade pode gerar para os negócios.

4. O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA BUSCA DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

O papel do RH é uma área fundamental para o desenvolvimento da consciência cultural e social dos colaboradores, reconhecendo, aceitando e respeitando as diferenças de cada um ajudando a diminuir cada vez mais os obstáculos que existem de remuneração e oportunidades entre ambos os sexos.

Esse setor é encarregado de lidar com todas as questões relacionadas aos colaboradores, envolvendo o recrutamento, seleção de talentos, a gestão de desempenho, administração de salários e benefícios, entre outras atividades relacionadas à gestão de pessoas.

Estas medidas incluem, promover a igualdade salarial, oferecer programas de treinamento, criar políticas de maternidade e paternidade para apoiar os pais, garantir um ambiente de trabalho seguro e inclusivo e incentivar a diversidade nos processos de contratação, é necessário ir muito além de workshops e palestras corporativas. O uso destas medidas ajudará as empresas a criar um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo.

4.1. RH: Cultura organizacional x Liderança feminina

Onde uma mulher passa abre caminhos para que muitas outras possam também trilhar suas histórias. A liderança feminina está ganhando espaço no mundo corporativo e está transformando a cultura organizacional de várias empresas. Isso está aumentando a presença delas em cargos de gestão e promovendo a igualdade de gênero.

“Ao longo das últimas décadas e com muito esforço, mulheres têm alcançado cargos de liderança mais altos nas empresas e servido de inspiração para outras mulheres que almejam se desafiar e mudar o mundo. Mas sabemos que ainda há um longo caminho a ser percorrido e que precisamos reconhecer o que está impedindo o desenvolvimento e crescimento de mulheres talentosas e, muitas vezes, de homens também: as culturas organizacionais dominantes ainda hoje. As relações de trabalho que vivemos foram moldadas e reforçadas por crenças, valores, estruturas e práticas destinadas a manter o status para a posição de quem estão no poder. Sabemos que esse tipo de cultura alcançou muito sucesso no passado, mas agora está desatualizado e ameaçado, em longo prazo, o sucesso dos negócios e da transformação social que nossos tempos requerem”, afirma Livia Brandini, fundadora e CEO da Kultua – Peopletch focada em Cultura Organizacional e

People Analytics.

Ainda de acordo com Brandini, quando mais mulheres ocupam cargos de liderança, há melhores condições organizacionais, políticas mais diversas e inclusivas e mais oportunidades para mulheres, o que leva a um ambiente de trabalho mais equilibrado. Através de seus próprios exemplos, as lideranças femininas demonstram que as mulheres podem ocupar cargos de alto nível com conhecimento técnico e inteligência emocional, assim como os seus pares, além de reduzir conflitos, discriminação, assédio sexual e moral e medo de demissão por gravidez.

4.2. Comunicação como chave para o fortalecimento da igualdade nas organizações

A comunicação é tão importante na liderança quanto a supervisão, motivação e a própria liderança, sendo essencial para o desenvolvimento tanto dos líderes quanto dos liderados, inspirando, motivando e influenciando positivamente as equipes. Um esforço para melhorar a comunicação é essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A liderança feminina logo tem facilidade em estabelecer uma comunicação confiável com o grupo para explicar os objetivos da organização, as funções de cada indivíduo nesta tarefa e os caminhos a seguir para alcançar o desempenho esperado. Além disso, essa habilidade se destaca na resolução de conflitos e suporte à performance, o que aumenta a satisfação e a produtividade organizacional. Além disso, é uma qualidade essencial para estabelecer relacionamentos fortes com parceiros e clientes.

4.3. Diferença no estilo de gestão feminino e masculino

As mulheres são geralmente mais organizadas, empáticas e sensíveis ao detalhe, enquanto os elementos do sexo masculino têm uma visão muito mais ampla, rigorosa e controlada das situações. Apontam que os homens usam mais o poder da posição, ao passo que as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais.

Estas diferenças são vistas principalmente nas relações com os

colaboradores no contexto da liderança. Isso nos permite aprender coisas novas, aceitar desafios ou reconhecer que estamos lidando com situações que nunca antes tivemos. Vulnerabilidade está próxima da humildade, que permite que outros nos ajudem com coisas que não sabemos fazer. Além disso, as mulheres são mais propensas a demonstrar gratidão.

Ter autoconfiança é o primeiro passo para ser uma líder feminina. Uma mulher autoconfiante tem embasamento do conhecimento próprio, reconhece sua dedicação, sua superação e percebe o quanto é merecedora de estar neste papel de líder.

4.4. Liderança feminina: uma realidade

A igualdade de gênero nas empresas depende da presença de líderes femininas, o que leva a um equilíbrio positivo na sociedade. Apesar dos desafios enfrentados ao buscar cargos de liderança, as mulheres profissionais possuem as habilidades técnicas e comportamentais necessárias para enfrentar as demandas de posições mais elevadas.

Essas competências são essenciais no cenário dinâmico do mercado corporativo, moldado pela transformação digital e o futuro do trabalho. Para aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários e melhorar a reputação e o reconhecimento da marca, a gestão de capital humano deve implementar esta abordagem.

5. PESQUISA DE CAMPO

Neste item, é descrita uma pesquisa que aborda a opinião acerca do desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos. Para coletar os dados, foi realizada uma pesquisa de campo, abordando questões que visam compreender as principais dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança. Utilizou-se a plataforma *Google Forms*⁵ para garantir uma ampla coleta de respostas e estatísticas, proporcionando uma melhor

⁵ *Google Forms* - Aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google. Os usuários podem usar o *Google Forms* para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para questionários e formulários de registro.

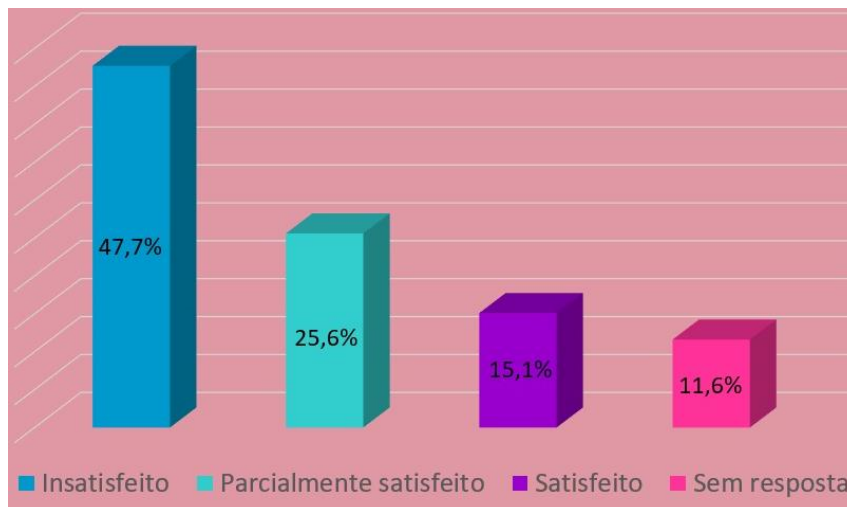
compreensão do problema em questão. A pesquisa foi divulgada por meio de plataformas digitais e canais de comunicação, de forma anônima, com perguntas de múltipla escolha, resultando na participação de 86 pessoas, expressando suas opiniões sobre o tema abordado.

5.1. Apresentação dos resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, acompanhados de análises comentadas.

A primeira questão tinha como objetivo avaliar o nível de satisfação das mulheres nos ambientes corporativos.

Gráfico 1- Em relação às experiências enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos, abrangendo aspectos como desigualdade, preconceito, maternidade e assédio, qual é o seu nível de satisfação?

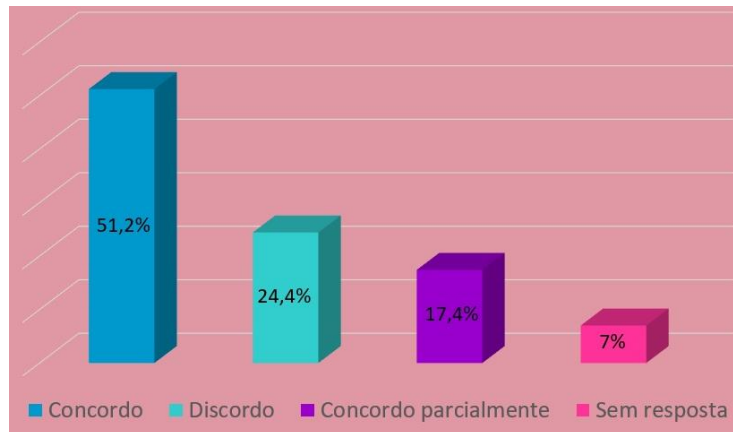


Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 47,7% dos entrevistados demonstraram insatisfação, 25,6% indicaram estar parcialmente satisfeitos, 15,1% afirmaram estar satisfeitos e 11,6% não responderam.

A segunda questão busca entender qual é a opinião dos entrevistados quanto à disposição de mulheres em assumir cargos de liderança, considerando um ambiente favorável.

Gráfico 2 - Podemos afirmar que em um ambiente onde a valorização da mulher é evidente, juntamente com a presença de empatia, inclusão e diversidade, ela se sentiria mais à vontade para assumir cargos de liderança?



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 51,2% dos entrevistados concordam com a pergunta, 24,4% discordam, 17,4% concordam parcialmente e 7% não responderam.

A terceira questão aborda a relevância de investir no desenvolvimento da mulher como estímulo para que a mesma ocupe cargos de liderança.

Gráfico 3 - Você acredita que o investimento em treinamentos, com o intuito de promover o desenvolvimento da mulher, é uma medida suficiente para estimulá-la a ocupar cargos de liderança?

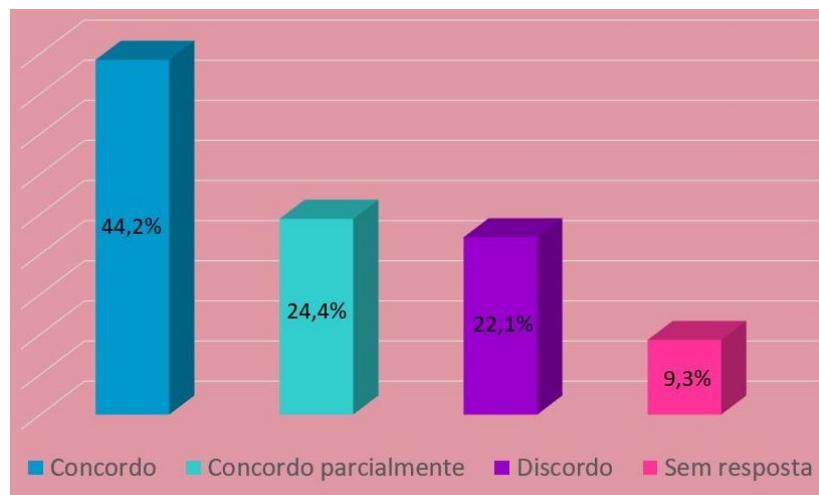


Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 39,5% dos entrevistados concordam com a pergunta, 33,7% concordam parcialmente, 19,8% discordam e 7% não responderam.

A quarta questão tem como objetivo analisar a percepção dos participantes quanto à participação entre homens e mulheres nos cargos de liderança.

Gráfico 4 - Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indicam que as mulheres ocupam somente 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, enquanto os homens detêm 71% das posições de decisão no setor. Na sua percepção, essa disparidade é evidente no ambiente de trabalho?

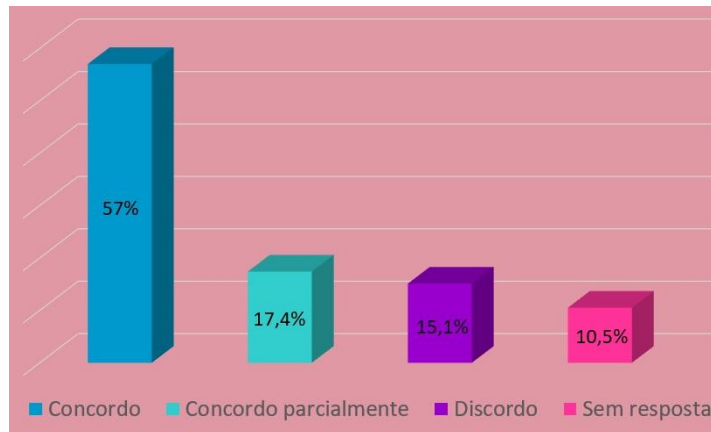


Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 44,2% dos entrevistados concordam com a pergunta, 24,4% concordam parcialmente, 22,1% discordam e 9,3% não responderam.

A quinta questão questiona o impacto das características de liderança ter relevância no ambiente corporativo.

Gráfico 5 - Você acredita que as características marcantes de uma mulher com perfil de liderança (resiliência, empatia, visão e trabalho em equipe) é de grande importância dentro de um ambiente corporativo? Dê sua opinião.

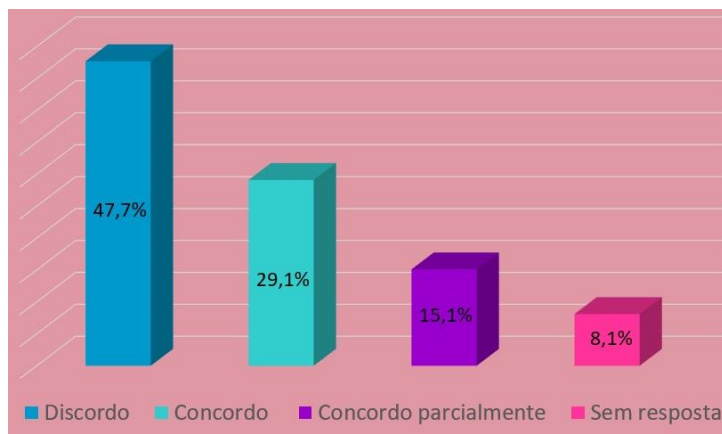


Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 57% dos entrevistados concordam com a pergunta, 17,4% concordam parcialmente, 15,1% discordam e 10,5% não responderam.

A sexta questão é sobre o impacto que a dupla tarefa tem na capacidade de gerenciar.

Gráfico 6 - Na sua visão, a realização de tarefas duplas pelas mulheres, envolvendo trabalho fora e responsabilidades domésticas, impacta na capacidade de elas serem boas gestoras?

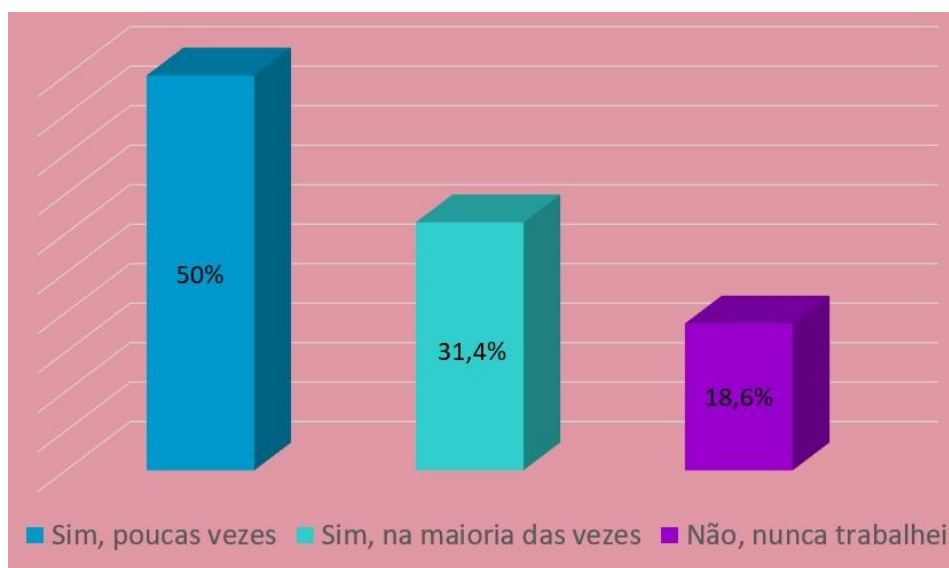


Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 47,7% dos entrevistados discordam com a pergunta, 29,1% concordam, 15,1% concordam parcialmente e 8,1% não responderam.

A sétima questão aborda a experiência de cada entrevistado em relação a mulheres em cargos de gestão nas empresas em que já trabalharam.

Gráfico 7 - Você teve experiência profissional em alguma empresa onde mulheres desempenhavam funções de liderança?



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 50% dos entrevistados já trabalharam poucas vezes, 31,4% trabalharam na maioria das vezes e 18,6% nunca trabalharam.

A oitava questão é sobre a informação que a internet nos passa diariamente em relação à falta de oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional das mulheres em cargos de gestão.

Gráfico 8 - Diante das informações que a internet nos passa diariamente sobre cargos de gestão, qual sua opinião em relação a falta de oportunidades de estudo para o aprimoramento dos colaboradores e a promoção de função?



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Os dados apresentados no gráfico acima revelam que 48,8% dos entrevistados demonstraram insatisfação, 18,6% indicaram estar parcialmente satisfeitos, 16,3% afirmaram estar satisfeitos e 16,3% não responderam.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

A revisão bibliográfica foi fundamental para ampliar o entendimento sobre o desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos, permitindo a construção de uma pesquisa de campo sólida. Esse aprofundamento ajudou a compreender a ampla gama de impactos desse tema e a melhorar a criação de uma ferramenta de apoio à população. O projeto foca no desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos, utilizando o Instagram como plataforma para promover e engajar essa iniciativa.

Figura 1 - Perfil Instagram



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Na página no Instagram, foram criadas postagens visualmente cativantes, como lembretes destinados a mulheres em cargos de liderança, visando motivá-las em seu cotidiano. Também se discutiu os padrões atuais que podem prejudicar a saúde mental das mulheres que desejam avançar para cargos de liderança e explicamos como algumas atitudes cotidianas podem afetar o progresso em suas carreiras.

No *feed* (fluxo de conteúdo que você pode percorrer), foi apresentado um organograma com lições importantes para a liderança, seguindo uma das principais CEO's do Brasil, Luiza Helena Trajano. Essas lições incluem: não desistir dos seus sonhos, praticar empatia, não pensar pequeno, não ter vergonha de ser quem você é e dar voz aos seus liderados.

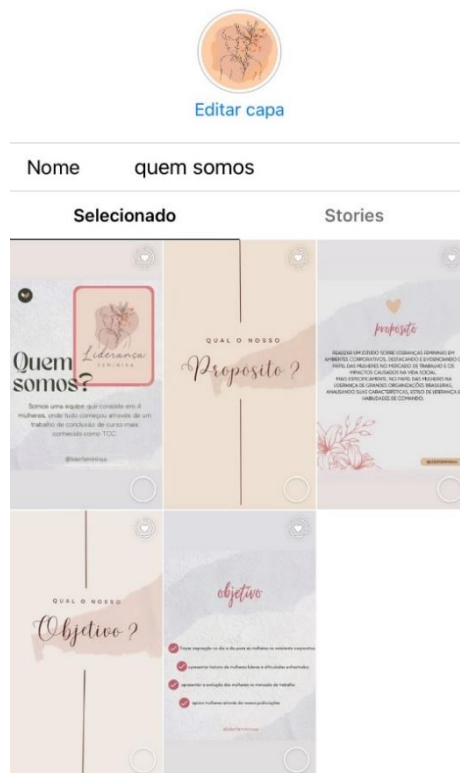
Além disso, foram compartilhados dicas sobre o empoderamento da

mulher no ambiente de trabalho e habilidades de uma líder, juntamente com um passo a passo para ajudar com a produtividade no trabalho e como ser uma grande líder.

Com o intuito de inspirar os seguidores, foram selecionadas algumas mulheres que se destacam no mundo corporativo e ocuparam cargos de liderança importantes, entre elas estão: Luiza Helena Trajano, empresária brasileira que atuou como CEO da rede de lojas Magazine Luiza; Maria Paula Capuzzo, a primeira mulher a ocupar a presidência da empresa Colgate-Palmolive; e Sheryl Kara Sandberg, executiva de tecnologia americana, filantropa e escritora, que atuou como diretora de operações da Meta Platforms.

Todas elas receberam grande destaque e conquistaram a liderança em suas áreas. No Instagram, foram compartilhados um pouco de suas trajetórias, feitos, desafios que enfrentaram e como desenvolveram suas habilidades de liderança no ambiente corporativo.

Figura 2 - Destaque Instagram (parte1)



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Para dar início ao projeto, elaborou-se um destaque para compartilhar a identidade e explicar aos seguidores o que motivou o início. Foram expressados o propósito ao criar o perfil Liderança Feminina, que visa destacar o papel das mulheres no mercado de trabalho e os efeitos na vida social, apresentando mulheres que lideram grandes organizações brasileiras por meio da análise de suas características, estilos e habilidades de liderança.

Figura 3 - Destaque Instagram (parte 2)



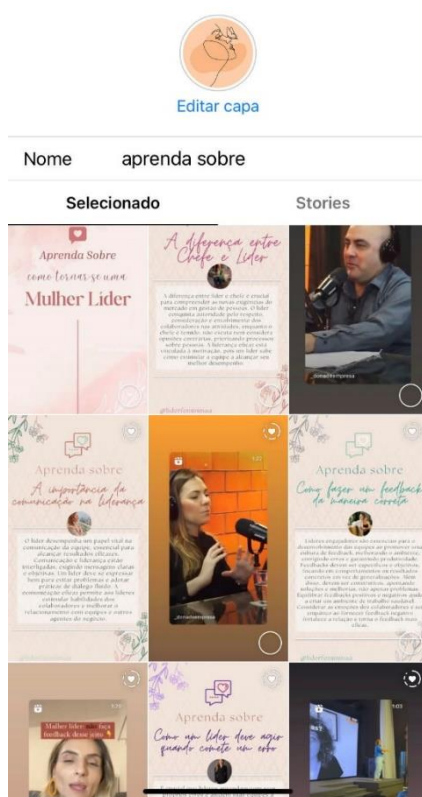
Fonte: Do próprio autor, 2024.

Muitas mulheres desejam alcançar cargos de liderança ou progredir dentro de suas empresas, mas muitas vezes não recebem orientação sobre como desenvolver suas habilidades ou acreditam que não têm os recursos financeiros necessários para investir em seu crescimento profissional. Levando isso em consideração, foram selecionados cursos gratuitos que abordam temas de extrema importância para quem está dando os primeiros passos no mercado de trabalho, bem como cursos voltados para líderes, que auxiliam no

desenvolvimento das qualidades necessárias para um perfil de liderança, orientando-os a aprimorar essas habilidades.

Além disso, foram indicados livros que permitem às profissionais conhecer histórias de mulheres que chegaram a cargos de gestão, como lidaram com os problemas que surgiram durante esse processo e as maneiras mais eficazes de manter essas posições.

Figura 4 - Destaque Instagram (parte 3)



Fonte: Do próprio autor, 2024.

Desenvolveu-se um destaque chamado "Aprenda Sobre", cujo objetivo é ressaltar pontos importantes para o desenvolvimento de uma liderança eficaz e bem-sucedida. Foram apresentadas entrevistas com mulheres especializadas em desenvolvimento de liderança feminina, trazendo para os seguidores sobre modelos de gestão comportamental como, a diferença entre chefe e líder, a importância da comunicação na liderança, como fazer um feedback da maneira correta, como um líder deve agir quando comete um erro e também como conduzir uma reunião. Que é de extrema importância permitindo que os líderes

aprendam e escolham quais ações desejam implementar para se tornarem líderes de destaque.

CONCLUSÃO

Este estudo lança luz sobre a trajetória das mulheres em cargos de liderança no cenário empresarial contemporâneo. No entanto, ainda enfrenta o desafio persistente da desigualdade entre gêneros nesse campo. Dia após dia, as mulheres batalham por maior reconhecimento e espaço nas corporações de destaque. Este cenário se desenha devido ao receio de muitas empresas em apostar em líderes femininas como visto na pesquisa de campo, questão três, onde a maioria representando 39,5% dos entrevistados concordam com a pergunta, conseguimos concluir a relevância de investir no desenvolvimento da mulher como estímulo para cargos de liderança. No entanto, o que muitos ignoram é que as mulheres podem contribuir enormemente para as organizações, trazendo consigo habilidades únicas e inovadoras como resiliência, empatia, visão e trabalho em equipe, também mencionado em nossa pesquisa, questão cinco, revelando que mais da metade sendo 57% dos entrevistados concordam com a pergunta.

De acordo com um estudo conduzido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) em colaboração com o Instituto FSBE, constata-se que 71% dos cargos de liderança são ocupados por homens, enquanto apenas 29% são ocupados por mulheres. Esses números evidenciam o início de uma ascensão feminina no mundo corporativo, marcada por desempenho notável e abordagens de liderança inspiradoras.

Ao longo dos anos, as mulheres têm conquistado avanços significativos no mercado de trabalho, embora ainda enfrentem uma série de desafios ao buscar cargos de liderança nas empresas. Muitos veem essa ascensão feminina como algo disruptivo e ameaçador.

Apesar de ser encorajador observar o aumento da presença feminina em cargos de liderança, ainda há um longo caminho a percorrer em termos de diversidade no mais alto escalão corporativo. Como destaca Diniz,

pesquisadora do Insper, "Nossa intuição inicial era de que talvez a gente tivesse andado para trás, então esse avanço é um motivo para comemorar. Mas, se avançamos, não avançamos da mesma forma para todas as mulheres".

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F; **Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências**; Forbes; Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/>. Acesso em: Nov. 2023.

ARIEL, A; **O que é comunicação organizacional e qual o papel do RH nessa estratégia**; Sispro; Agos de 2023. Disponível em: <https://www.sispro.com.br/comunicacao-organizacional/#:~:text=Entre%20tantas%20fun%C3%A7%C3%B5es%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o,crises%20de%20reputa%C3%A7%C3%A3o%3B%20entre%20outras>. Acesso em: Nov. 2023.

BLOFIELD, Merike; MARTÍNEZ FRANZONI, Juliana. **Trabajo, familia y cambios en la política pública en América Latina: equidad, maternalismo y corresponsabilidad**. Revista Cepal, Santiago de Chile, n. 114, p.107-125, 2014.

CARVALHO, V; **A importância do Clima e Cultura Organizacional para a Liderança**. Avra.org.br; Abril de 2023. Disponível em: <https://avra.org.br/a-importancia-do-clima-e-cultura-organizacional-para-a-ideranca/>. Acesso em: de Nov. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). Mai. 2024. **Paridade salarial entre mulheres e homens no Brasil aumentou nos últimos 10 anos, aponta CNI**. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/paridade-salarial-entre-mulheres-e-homens-no-brasil-aumentou-nos-ultimos-10-anos-aponta-cni/#:~:text=Nos%20outros%20quatro%20indicadores%20analizados,em%20m%C3%A9dia%20de%2012%20anos>. Acesso em: Dez. 2023.

DALPRA, P; **Conheça 7 impactos positivos de uma gestão feminina na empresa.** PD Gestão de imagem e carreira; Set. 2021. Disponível em: <<https://pdimagemecarreira.com/gestao-feminina/#:~:text=A%20gest%C3%A3o%20feminina%20na%20empresa,l%C3%ADder%20dentro%20do%20ambiente%20organizacional>>. Acesso em: Nov. 2023.

Fortalecer a liderança feminina; Plataforma Melhor RH; Mar. 2019. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/fortalecer-a-lideranca-feminina/>. Acesso em: Nov. 2023.

FURTADO, M; **Características de um líder, quais são?;** Convenia blog; 2022; Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/caracteristicas-de-um-lider/>. Acesso em: Nov. 2023.

Há diferenças na capacidade de liderança entre homens e mulheres?; Cegoc Beyond Knowledge. Disponível em: <https://www.cegoc.pt/resources/blog-artigos/recursos-humanos/diversidade-e-inclusao/ha-diferencas-na-capacidade-de-lideranca-entre-homens-e-mulheres#:~:text=As%20mulheres%20s%C3%A3o%20geralmente%20mais,na%20rela%C3%A7%C3%A3o%20com%20os%20colaboradores>. Acesso em: Nov. 2023.

Igualdade de gênero no mercado de trabalho: qual o papel do RH?; Recrutamente.com.br; Março de 2022. Disponível em: <https://www.recrutamente.com.br/igualdade-de-genero-no-mercado-de-trabalho-qual-o-papel-do-rh/>. Acesso em: Nov. 2023.

LAPORTA, T; **Mulheres na liderança: As barreiras que ainda prejudicam a ascensão feminina no mercado de trabalho;** Jul de 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-emprego/noticia/2019/07/02/mulheres-na-lideranca-as-barreiras-que-ainda-prejudicam-a-ascensao-feminina-no-mercado-de-trabalho.ghtml>. Acesso em: Out. 2023.

LECUPON; **Veja as características, crescimento e vantagens da liderança feminina.** Nov. 2022. Disponível em: <https://lecupon.com/blog/lideranca-feminina/>. Acesso em: Out. 2023.

Liderança feminina influencia positivamente na Cultura Organizacional. Redação Mundo RH; Mar. 2021. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/lideranca-feminina-influencia-positivamente-na-cultura-organizacional/>. Acesso em: Nov. 2023.

Liderança feminina: a importância das mulheres em cargos mais altos; BWG, 2021. Disponível em: <https://www.bwg.com.br/lideranca-feminina-importancia/>. Acesso em: Nov. 2023.

MARIANA. P. **Liderança feminina: 5 estratégias para aumentá-la na sua empresa;** Factorial Gestão de talentos. Abr. 2023. Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/lideranca-feminina/>. Acesso em: Set. 2023.

MACHADO, Lia Zanotta. **Perspectivas em Confronto: Relações de Gênero ou Patriarcado?**. 2000.

PARAGUASSU, J; **Liderança feminina no Brasil: avanços e desafios.** Jun. 2023; Mulheres em Pauta; Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-feminina-brasil-avan%C3%A7os-e-desafios-j%C3%A9ssica-paraguassu#:~:text=Atualmente%2C%20as%20mulheres%20ocupam%2038,alta%20lideran%C3%A7a%20e%20C%2Dlevels>. Acesso em: Nov. 2023.

PRONI, T.T.R.W; PRONI, M.W; **Discriminação de gênero em grandes empresas do Brasil; Revista estudos feministas.** Out. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/#ModalTutors>. Acesso em: out. 2023.

QUERINO, L.C.S; DOMINGUES, M.D.S; LUZ, R.C. **A evolução da mulher no mercado de trabalho;** Revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós; Ago. 2013. Disponível em: http://www.uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf.

Acesso em: out. 2023.

SERGIO; **Principais desafios da mulher no mercado de trabalho**; Boas práticas empresariais; Jan. 2022. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/principais-desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: Out. 2023.

SILVA, C.R.R; CARVALHO,P.M; SILVA, E.L. **Liderança feminina: A imagem da mulher no mercado corporativo das organizações brasileiras**. Revista da Faculdade Eça de Queirós; Jan. 2017. Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: set. 2023.

YAMAGUTI, B. **Mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança nas indústrias brasileiras**; G1; DF; Mar. de 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2023/03/08/mulheres-ocupam-apenas-29percent-dos-cargos-de-lideranca-na-industria-brasileira-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: Set. 2023.

APÊNDICE

A presente pesquisa, inserida no contexto do desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos, possui caráter educacional e integra o escopo de um trabalho de conclusão de curso. Seu propósito é aprofundar o entendimento sobre a temática, visando contribuir para a equidade salarial e o enfrentamento da desigualdade de gênero em busca da justiça social. A relevância desta pesquisa se manifesta na abordagem de tópicos cruciais relacionados à liderança feminina, com o intuito de promover uma reflexão fundamentada e fomentar o debate construtivo sobre a questão.

1. Em relação às experiências enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos, abrangendo aspectos como desigualdade, preconceito, maternidade e assédio, qual é o seu nível de satisfação?

() Insatisfeito

() Parcialmente Satisfeito

- Satisfeito
- Sem resposta
2. Podemos afirmar que em um ambiente onde a valorização da mulher é evidente, juntamente com a presença de empatia, inclusão e diversidade, ela se sentiria mais à vontade para assumir cargos de liderança?
- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo
- Sem resposta
3. Você acredita que o investimento em treinamentos, com o intuito de promover o desenvolvimento da mulher, é uma medida suficiente para estimulá-la a ocupar cargos de liderança?
- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo
- Sem resposta
4. Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indicam que as mulheres ocupam somente 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, enquanto os homens detêm 71% das posições de decisão no setor. Na sua percepção, essa disparidade é evidente no ambiente de trabalho?
- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo

- Sem resposta
5. Você acredita que as características marcantes de uma mulher com perfil de liderança (resiliência, empatia, visão e trabalho em equipe) é de grande importância dentro de um ambiente corporativo? Dê sua opinião.
- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo
- Sem resposta
6. Na sua visão, a realização de tarefas duplas pelas mulheres, envolvendo trabalho fora e responsabilidades domésticas, impacta na capacidade delas serem boas gestoras?
- Discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo
- Sem resposta
7. Você teve experiência profissional em alguma empresa onde mulheres desempenhavam funções de liderança?
- Não, nunca trabalhei.
- Sim, poucas vezes.
- Sim, na maioria das vezes.
8. Diante das informações que a internet nos passa diariamente sobre cargos de gestão, qual sua opinião em relação a falta de oportunidades de estudo para a aprimoramento dos colaboradores e a promoção de função?

-
- Insatisfeito
 - Parcialmente Satisfeito
 - Satisfeito
 - Sem Resposta