



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 144/2025 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese | <input type="checkbox"/> Artigo Científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Capítulo de Livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC - Graduação | <input type="checkbox"/> Trabalho Apresentado em Evento |
| <input type="checkbox"/> Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo das Autoras: **Ester Pereira de Castro / Elizane Pereira da Silva de Jesus / Yarla Cardoso da Silva**

Matrícula: **2021206202930353/ 2021206202930094 / 2021206202930167**

Título do Trabalho: **A FORÇA DA LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO: A TRAJETÓRIA PARA SUPERAR DESAFIOS E ALCANÇAR SUCESSO**

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano:

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Campos Belos, 07/08/2025

Ester Pereira de Castro

Assinatura da Autora e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Elizane Pereira da Silva de Jesus

Assinatura da Autora e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Yarla Cardoso da Silva Yarla Cardoso da Silva

Assinatura da Autora e/ou Detentor dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto

Assinatura da orientadora

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/08/2025 20:25:23.
- **Elizane Pereira da Silva de Jesus**, 2021206202930094 - Discente, em 07/08/2025 20:58:05.
- **Ester Pereira de Castro**, 2021206202930353 - Discente, em 07/08/2025 20:58:12.
- **Yarla Cardoso da Silva**, 2021206202930167 - Discente, em 07/08/2025 21:12:46.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 07/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 729948

Código de Autenticação: 6e56b8ed40



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 34/2025 - UE-CB/GE-CB/CMPCBE/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Aos 04 dias do mês de agosto do ano de 2025, às 21h34min (vinte e uma horas e trinta e quatro minutos), reuniram-se os membros avaliadores em sessão pública presencial, para procederem a avaliação da defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, em nível de graduação, sob o título **A FORÇA DA LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO PARA SUPERAR DESAFIOS E ALCANÇAR SUCESSO** de autoria de **Ester Pereira de Castro, Elizane Pereira da Silva de Jesus e Yarla Cardoso da Silva**, discentes do curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. A sessão foi aberta pela orientadora, Profa. Ma. Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto, que fez a apresentação formal dos membros avaliadores. A palavra, a seguir, foi concedida as discentes para, no tempo de 10 min., procederem à apresentação de seu trabalho. Terminada a apresentação, cada membro avaliador arguiu as examinadas. Terminada a fase de arguição, procedeu-se à avaliação da defesa. Tendo-se em vista as normas que regulamentam o Curso de Bacharelado em Administração, e procedidas às correções recomendadas, o Trabalho de Conclusão de Curso foi **APROVADO COM RESSALVA**, considerando-se integralmente cumprido este requisito para Aprovado com Ressalva para fins de obtenção do diploma de graduação em Administração, pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos. Cumpridas as formalidades da pauta, a presidência da mesa encerrou esta sessão de defesa de Trabalho de Conclusão de Curso, e para constar, foi lavrada a presente Ata, que, após lida e achada conforme, será assinada pelos membros avaliadores.

Trabalho aprovado **com** ressalvas.

Profª Ma Luciene de Sousa Conceição de Moura Pinto
Assinado eletronicamente via SUAP

Prof. Dr. Karolino Torres Quintanilha
Assinado eletronicamente via SUAP

Profª Ma Maria Otávia Battaglin Loureiro
Assinado eletronicamente via SUAP

Ester Pereira de Castro
Assinado eletronicamente via SUAP

Elizane Pereira da Silva de Jesus
Assinado eletronicamente via SUAP

Yarla Cardoso da Silva
Assinado eletronicamente via SUAP

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luciene de Sousa Conceicao de Moura Pinto**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 06/08/2025 19:27:20.
- **Elizane Pereira da Silva de Jesus**, 2021206202930094 - Discente, em 06/08/2025 19:30:12.
- **Ester Pereira de Castro**, 2021206202930353 - Discente, em 06/08/2025 19:34:24.
- **Yarla Cardoso da Silva**, 2021206202930167 - Discente, em 06/08/2025 19:35:25.
- **Karolino Torres Quintanilha**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/08/2025 08:14:43.
- **Maria Otavia Battaglin Loureiro**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 07/08/2025 18:29:48.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 06/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 729225
Código de Autenticação: 5f4f2224b2



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Campos Belos
Rodovia GO-118 Qd. 1-A Lt. 1 Caixa Postal, 1, Setor Novo Horizonte, CAMPOS BELOS / GO, CEP 73.840-000
(62) 3451-3386

A FORÇA DA LIDERANÇA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO: A TRAJETÓRIA PARA SUPERAR DESAFIOS E ALCANÇAR O SUCESSO

Elizane Pereira da Silva De Jesus¹

Ester Pereira De Castro²

Yarla Cardoso Da Silva³

Luciene de Sousa Conceição Moura Pinto⁴

RESUMO

Este trabalho aborda a trajetória da liderança feminina na administração, evidenciando os desafios enfrentados pelas mulheres para ocupar cargos de destaque nas organizações. Ao longo da história, a presença feminina em posições de poder foi limitada por fatores sociais, culturais e institucionais, sendo a desigualdade de gênero um dos principais entraves. O objetivo geral da pesquisa é compreender esses obstáculos e evidenciar a importância da liderança feminina na transformação das organizações. Mesmo com avanços nas últimas décadas, a representatividade das mulheres em funções de liderança ainda é insuficiente. A escolha do tema se baseia na relevância de discutir essa realidade, que reflete uma questão profissional, social e estrutural. A investigação busca compreender os obstáculos enfrentados no ambiente corporativo, destacar a importância da atuação feminina e refletir sobre caminhos para fortalecer sua presença em cargos de liderança. Foram analisadas contribuições teóricas sobre gênero, mercado de trabalho e gestão, com base em uma abordagem qualitativa sustentada por revisão bibliográfica. Diante de um cenário de barreiras e desafios, destaca-se a capacidade das mulheres de resistir, adaptar-se e liderar, transformando as estruturas organizacionais. Sua presença é essencial para promover ambientes mais justos, diversos e inovadores, contribuindo para uma sociedade mais equilibrada e inclusiva.

Palavras-chave: Liderança feminina na administração. Obstáculos e desafios na liderança feminina. Desigualdade de gênero na liderança.

¹ Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos.
E-mail: elizane.pereira@estudante.ifgoiano.edu.br

² Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos.
E-mail: ester.pereira@estudante.ifgoiano.edu.br

³ Bacharelado em Administração pelo Instituto Federal Goiano – Campus Campos Belos.
E-mail: yarla.cardoso@estudante.ifgoiano.edu.br

⁴ Mestre Docente no Instituto Federal Goiano- Campus Campos Belos.
E-mail: luciene.sousa@ifgoiano.edu.br

ABSTRACT

This paper addresses the trajectory of female leadership in administration, highlighting the challenges women face in attaining prominent positions within organizations. Throughout history, women's presence in positions of power has been limited by social, cultural, and institutional factors, with gender inequality being one of the main obstacles. The main objective of the research is to understand these barriers and emphasize the importance of female leadership in transforming organizations. Despite progress in recent decades, women's representation in leadership roles remains insufficient. The choice of topic is based on the relevance of discussing this reality, which reflects not only a professional issue but also a social and structural one. The study seeks to understand the obstacles faced in the corporate environment, highlight the importance of women's roles, and reflect on ways to strengthen their presence in leadership positions. The research analyzes theoretical contributions on gender, the labor market, and management, based on a qualitative approach supported by bibliographic review. In the face of ongoing barriers and challenges, women's ability to resist, adapt, and lead stands out, gradually transforming organizational structures. Their presence is essential to promoting fairer, more diverse, and innovative environments, directly contributing to a more balanced and inclusive society.

Keywords: Female Leadership in Management; Obstacles and Challenges in Female Leadership; Gender Inequality in Leadership.

INTRODUÇÃO

A trajetória das mulheres em busca do sucesso e espaço no mercado de trabalho é algo que vem sendo visível na sociedade através dos números crescentes nas organizações. Para obter ascensão na carreira profissional, elas precisam enfrentar diariamente barreiras e dificuldades, formular estratégias para conseguir conciliar a jornada de trabalho com os afazeres domésticos, demonstrando uma força e uma liderança nata.

Desde a inserção das mulheres no mercado de trabalho, ainda na Revolução Industrial, ao longo do tempo até hoje, observa-se que elas continuam sendo subestimadas, especialmente em funções tradicionalmente ocupadas por homens, como os cargos de liderança. Nessas posições, que exigem altos níveis de responsabilidade, as mulheres frequentemente se veem obrigadas a reafirmar constantemente sua competência profissional (Miltersteiner, 2020).

Compreende-se que, desde a Revolução Industrial até hoje, as mulheres enfrentam desvalorização no mercado de trabalho, principalmente em cargos de liderança. Mesmo com os avanços ao longo do tempo, elas ainda precisam provar sua capacidade com mais frequência do que os homens para ocupar posições de maior responsabilidade. Isso acontece porque muitas empresas ainda seguem padrões antigos, que associam liderança à figura masculina. Esse esforço constante gera desgaste e pode dificultar o crescimento profissional das mulheres.

Apesar dos grandes avanços e da crescente participação das mulheres nos ambientes

corporativos, pesquisas realizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2022, apontam que a participação das mulheres nas organizações ainda é inferior à dos homens, principalmente em cargos de gestão, que ocupam 13,9% dos assentos em conselhos administrativos de grandes empresas. Isso se deve também ao preconceito, que atualmente é um dos obstáculos enfrentados por elas. Tonelli e Carvalho (2023) observam que as organizações, historicamente moldadas por uma lógica masculina, perpetuam desigualdades visíveis em salários inferiores, posições de menor prestígio e na sub-representação feminina, e com isto, ao privilegiarem homens nos cargos mais visíveis, inviabilizam uma meritocracia equitativa.

A ideia também é reforçada por estudos mais recentes, que mostram como os estereótipos de gênero continuam sendo um obstáculo à igualdade nas organizações. Em suma, o perfil contemporâneo das trabalhadoras domésticas evidencia a persistência de desigualdades de gênero e raça nessa ocupação, cujas origens remontam ao período escravocrata e colonial do Brasil (DIEESE, 2020, p.12).

Fiscadas por uma cultura em que desde cedo eram predestinadas somente aos cuidados do lar, as mulheres enfrentaram grandes obstáculos para conseguir a maioria dos seus direitos. Inseridas no ambiente dos afazeres domésticos, enfrentam dificuldade para expandir suas habilidades além desse espaço. Conseqüentemente, essa realidade influencia na adaptação e na formulação de estratégias que possam ajudar a igualar o cenário de oportunidades para as mulheres.

No Brasil, entre 1930 e 1940, com a regularização de alguns direitos trabalhistas e a industrialização, observou-se uma participação das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, foi apenas a partir da década de 1970 que se observou um crescimento significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro. O avanço da industrialização transformou a estrutura produtiva, a continuidade do processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade proporcionaram um aumento das possibilidades de as mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade (Melo; Thomé, 2018; Pal; Gupta, 2023).

A partir disso, o propósito deste trabalho é analisar os obstáculos enfrentados, destacando a força das mulheres na administração, apresentando evidências de avanços e demonstrando a trajetória utilizada. Portanto, este artigo tem a finalidade de analisar os obstáculos das mulheres em busca do sucesso profissional, evidenciando sua força, liderança e capacidade de administração, superando as dificuldades encontradas ao longo do caminho.

Dessa forma, foram realizadas revisão de literatura, com o propósito de entender e compreender a trajetória das mulheres em diferentes épocas, para melhor entendimento. Durante os estudos desse artigo foram utilizadas a metodologia qualitativa e a pesquisa bibliográfica. A

pesquisa bibliográfica é um tipo de investigação que utiliza materiais já publicados, como livros, artigos científicos, teses, dissertações e outros documentos, para fundamentar teoricamente um estudo. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (Lakatos; Marconi, 2003, p. 183). É caracterizada como um exame meticuloso das contribuições teóricas já divulgadas por outros escritores sobre um tema ou questão específica, atuando como alicerce para entender, examinar e avaliar o saber já existente.

Para alcançar esse propósito, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de revisão bibliográfica, com base em livros, artigos científicos, periódicos acadêmicos e documentos institucionais. A pesquisa buscou compreender a trajetória das mulheres no ambiente profissional, especialmente na administração, em diferentes períodos históricos, identificando os avanços conquistados e os desafios persistentes. A análise foi fundamentada em autores que discutem gênero, mercado de trabalho e liderança feminina, permitindo uma reflexão sobre a evolução do papel da mulher na sociedade e no ambiente organizacional.

Gill, Johnson (2006, p. 140), comenta que a abordagem qualitativa enfatiza a necessidade de compreender as perspectivas individuais e as interações sociais dentro do seu contexto, oferecendo uma visão mais rica e detalhada das dinâmicas humanas do que as metodologias quantitativas.

A citação destaca que a revisão da literatura deve ser organizada, analisada com olhar crítico e direcionada ao tema, ajudando o pesquisador a entender o que já foi estudado e o que ainda precisa ser explorado. Sendo assim, buscou-se seguir um método organizado para buscar, analisar e resumir as informações, garantindo que a base teórica seja clara e relevante. Esta pesquisa tem como objetivo analisar e interpretar as contribuições de autores sobre determinado tema, construindo uma base de conhecimento que sustente a discussão ou a formulação de novas ideias. Esse método é essencial para compreender o estado atual do conhecimento em uma área, identificar lacunas e embasar novas pesquisas de forma consistente e fundamentada.

Este tema foi escolhido devido à sua grande relevância na atualidade, especialmente no ambiente corporativo, onde ainda persistem desigualdades significativas relacionadas à liderança feminina. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2022, as mulheres representavam 51,1% da população brasileira e 45,8% da força de trabalho. Apesar disso, ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais. Essa sub-representação reflete barreiras históricas e culturais que ainda limitam o acesso das mulheres às posições de liderança.

Além disso, a desigualdade salarial persiste: segundo a PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) Contínua do IBGE, em 2022, as mulheres receberam, em média, 73,9%

do rendimento dos homens, mesmo quando possuem escolaridade equivalente ou superior. Esses números evidenciam que, embora tenha havido avanços na luta por igualdade de gênero, o caminho para uma participação equitativa ainda é longo.

O impacto da liderança feminina, no entanto, é amplamente reconhecido: estudos da McKinsey & Company (2020) apontam que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança apresentam 25% mais probabilidade de obter resultados financeiros acima da média de suas concorrentes. Ao explorar esse tema, o propósito será fomentar o debate sobre a importância de políticas e ações que promovam a equidade de gênero no mercado de trabalho, evidenciando algumas estratégias que tornam possível o crescimento profissional de um número maior de mulheres, como programas de mentoria, flexibilização de jornadas de trabalho e iniciativas para combater preconceitos inconscientes nas organizações.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua busca pelo sucesso profissional, identificando os principais obstáculos sociais, culturais, econômicos e institucionais. Os objetivos específicos são: compreender os obstáculos que as mulheres encontram ao buscar ou assumir posições de liderança; identificar a importância da liderança feminina na administração, destacando como as mulheres têm transformado o ambiente corporativo; demonstrar o fortalecimento da liderança feminina no ambiente corporativo; e analisar a trajetória da mulher para superar os desafios e alcançar o sucesso.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentação deste trabalho foram utilizados dados históricos da trajetória da mulher, como criações de leis que possibilitam mais oportunidades no mercado de trabalho, além de analisar as dificuldades por elas enfrentadas, como a jornada dupla de trabalho, a desigualdade salarial, a pouca representatividade em cargos de liderança, resultante da conciliação entre as esferas profissional e doméstica. Buscou-se compreender os obstáculos enfrentados e a busca por práticas de igualdade de gênero, considerando também as transformações sociais e culturais que influenciam esse cenário. Para análise de dados e estudos dessa temática, foram utilizados artigos científicos, livros, relatórios institucionais dos últimos 5 anos, bem como dados estatísticos de órgãos oficiais, garantindo a atualidade e a confiabilidade das informações.

3.1. A Trajetória Da Mulher No Mercado De Trabalho

Ao longo dos séculos, nota-se que a sociedade, por um longo período, se localizou como as mulheres deveriam agir, sendo frequentemente associada às tarefas do lar. Durante toda a

trajetória feminina e com ênfase no período colonial no Brasil, é possível identificar um histórico de submissão que começava com o pai e depois com o esposo, fazendo com que a educação dessas mulheres fosse voltada exclusivamente para os afazeres domésticos.

Segundo Mello e Bordinha (2021, p.11), o trabalho doméstico e os cuidados contínuos são quase exclusivamente destinados às mulheres, suprimindo um tempo que poderia ser dedicado à educação e à carreira. Essa realidade impacta diretamente na carreira profissional dessas mulheres que, na grande maioria das vezes, tendem a organizar milimetricamente cada hora do seu dia para conseguir atender às demandas profissionais e pessoais.

Como as mulheres têm o papel de organizar o lar, gerenciar e realizar as atividades fáceis, planejar suas rotinas e orientar o ambiente familiar para alcançar determinados objetivos. Chester Barnard (1886–1961) apresentou a teoria da cooperação nas organizações. Ele afirmava que um grupo social se forma quando: Há interação entre pessoas; Existe a vontade e a intenção de colaborar; Compartilham objetivos em comum.

Portanto, uma família pode ser vista como um grupo social, frequentemente liderado por mulheres. Elas são as responsáveis pela alimentação de todos os membros da família, pela educação e disciplina das crianças, assim como pela introdução de regras, deveres e limites. O papel de zelar e monitorar a quantidade de alimentos, garantindo que o estoque seja adequado ou se precisa ser restabelecido, está ligado à capacidade de gerenciamento de estoque, essencial não só em instituições, mas também em grupos sociais. Segundo dados da DIEESE (2020), o trabalho doméstico é uma das principais ocupações das mulheres no Brasil. Mulheres essas que, além de enfrentar a jornada de trabalho como empregadas domésticas, ainda se ocupam com os afazeres do seu próprio lar, com 6 milhões de trabalhadoras domésticas.

Na história, é possível perceber essa realidade mudando-se ao longo do tempo, com mulheres expandindo seus espaços e abrindo novos horizontes. Em 1879, a promulgação do decreto nº 7.247, conhecida como Reforma Leônica de Carvalho, possibilitou o acesso das mulheres ao ensino superior.

No século XX, com a participação de países em duas guerras mundiais, as mulheres tiveram que ocupar certos postos de trabalho para substituir temporariamente os homens que foram para o combate. Fisgadas por uma cultura em que desde cedo eram predestinadas somente aos cuidados do lar, as mulheres enfrentaram grandes obstáculos para conseguir a maioria dos seus direitos.

No Brasil, entre 1930 e 1940, com a afirmação de alguns direitos trabalhistas e o avanço da industrialização, observou-se uma maior inserção das mulheres no mercado de trabalho. No entanto, foi apenas a partir da década de 1970 que se observou um crescimento significativo da

participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro. O avanço da industrialização transformou a estrutura produtiva, a continuidade do processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade proporcionaram um aumento das possibilidades de as mulheres encontrarem postos de trabalho na sociedade (Melo; Thomé, 2018; Pal; Gupta, 2023).

A desigualdade nas condições de trabalho entre homens e mulheres têm raízes históricas, marcadas por uma cultura que atribuía às mulheres o papel de submissão e de responsabilidade exclusiva pelos cuidados do lar, enquanto os homens eram considerados os provedores e tomadores de decisão. Com o passar do tempo, para mudar esse cenário, as mulheres buscam cada vez mais espaço no mercado de trabalho (Miltersteiner, 2020).

Com o passar dos anos, tem-se notado a luta das mulheres por mais espaços e direitos. No Brasil, o direito das mulheres de votar ou serem eleitas foi garantido apenas em 1932, por meio do decreto nº 21.076. Ao longo da história, as mulheres tiveram que lidar com desigualdades e preconceitos, mas também conseguiram direitos e pavimentaram o caminho para aqueles que viriam.

O século XX marcou um momento de conquistas importantes. O Dia Internacional da Mulher foi instituído em 1910, durante uma conferência de mulheres socialistas na Dinamarca. A ONU (Organização das Nações Unidas) enfatiza que essa data foi criada para destacar as injustiças no trabalho e a luta pelo direito ao voto das mulheres, que começou a receber atenção em várias partes do mundo.

Embora as mulheres já estivessem inseridas no mercado de trabalho anteriormente, foi somente a partir da década de 1970 que sua participação se intensificou de forma mais expressiva no Brasil, marcando um avanço importante na luta por igualdade de gênero no ambiente profissional. Em 1975, a ONU oficializou o Dia Internacional da Mulher, reconhecendo a relevância desses temas feministas em um âmbito global. De acordo com a ONU Mulheres, esse movimento aumentou a visibilidade sobre as desigualdades e a violência de gênero, promovendo políticas públicas e iniciativas em diversos países.

No Brasil, a Constituição de 1988 foi outro grande passo. Segundo o Senado Federal, este documento afirmou a igualdade entre homens e mulheres em diversas áreas, representando um avanço significativo na busca por uma sociedade mais justa e igualitária. No século XXI, a promulgação da Lei Maria da Penha em 2006 se tornou uma medida vital no combate à violência doméstica. O Instituto Maria da Penha relata que essa lei se baseou na trajetória de Maria da Penha Maia Fernandes, uma mulher que suportou anos de abusos e se tornou um símbolo de resistência.

As mulheres têm a capacidade de alcançar seus objetivos; podem ultrapassar limites. Um

exemplo disso foi a escolha de Dilma Rousseff em 2010 como a primeira mulher a assumir a presidência do Brasil. Sua conquista representou que as mulheres estavam ganhando mais espaço na liderança.

3.2. Liderança Feminina

De acordo com estudos recentes sobre a teoria da liderança, liderar pode ser compreendido como o processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre outras pessoas com o propósito de alcançar determinados objetivos (Pereira & Machado, 2023, p. 26). A liderança é a habilidade de inspirar e direcionar pessoas, promovendo o desenvolvimento de suas capacidades para alcançar objetivos de forma eficaz e equilibrada, destacando o papel do líder como facilitador do progresso coletivo. O entendimento sobre liderança evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às exigências e objetivos das organizações. Atualmente, espera-se que o líder possua habilidades para motivar e orientar sua equipe por meio do diálogo, além de envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão (Da Silva, 2020).

Assim como a noção de liderança se transformou, a presença feminina no mercado de trabalho também passou por mudanças expressivas. Durante muitos anos, as mulheres foram excluídas do ambiente profissional e raramente vistas como aptas a ocupar cargos de chefia. De acordo com o IBGE (2021), naquele ano as mulheres representavam 51,56% da força de trabalho, enquanto os homens somavam 71,64%, revelando avanços relevantes diante de um histórico de exclusão.

Kyrillos & Godoy (2023, p. 13) destacam que o crescimento da confiança em lideranças femininas têm gerado benefícios significativos para as organizações, equipes e a sociedade, uma vez que essas líderes contribuem com atributos como flexibilidade, cooperação, promoção da diversidade, criatividade e inovação. A participação feminina na liderança promove a equidade de gênero, inspira futuras gerações e impulsiona o desenvolvimento sustentável das instituições. Assim, promover mulheres a cargos de liderança não se trata apenas de uma questão de equidade social, mas também é uma abordagem inteligente para assegurar o sucesso organizacional.

Apesar dos grandes avanços e mudanças, as mulheres ainda enfrentam barreiras, como o teto de vidro, em suas aspirações a posições de alta liderança, conscientes de suas capacidades e habilidades que se aprimoram constantemente. Elas buscam transformar a cultura empresarial em uma que seja justa, a fim de facilitar a ascensão feminina e romper bloqueios. Conforme discutido por Milstersteiner et al. (2020), os conceitos de "teto de vidro", "labirinto da liderança" e "abelha-mestra" são utilizados para ilustrar os desafios estruturais e simbólicos que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança. Tais metáforas evidenciam as barreiras invisíveis e os percursos complexos enfrentados por elas na trajetória profissional, limitando suas oportunidades de ascensão hierárquica.

O conceito de teto de vidro refere-se aos obstáculos invisíveis, mas reais, que impedem mulheres e outras minorias de alcançarem postos de liderança ou posições mais prestigiadas dentro de organizações, mesmo quando possuem as habilidades necessárias. Essas barreiras fazem com que elas precisem se adaptar e desenvolver habilidades de coordenação para conseguir alcançar seus objetivos.

Essa perspectiva reforça que estilos de liderança mais democráticos promovem ambientes produtivos e abertos à inovação, ao valorizar as contribuições dos colaboradores. Dessa forma, podemos identificar mais alguns benefícios da liderança feminina dentro das organizações, possibilitando a transformação de ambientes que antes eram 100% masculinos em ambientes para todos os gêneros.

A sociedade está acostumada com figuras masculinas gerenciando cargos importantes. Entretanto, o que diferencia a gestão e a liderança dessas mulheres é o uso equilibrado de uma parte mais racional, por meio do agrupamento de informações e empatia (Kyrillos & Godoy, 2023, p. 41). A presença feminina na liderança traz uma influência benéfica para as organizações, pois é evidente que as mulheres desempenham um papel importante na construção de ambientes mais inclusivos, inovadores e na melhoria dos resultados.

Apesar dos estudos recentes que demonstram os benefícios da liderança feminina dentro das organizações, dados revelam que o número de mulheres ocupando cargos importantes de liderança ainda é pequeno. Segundo dados publicados em 2021, pelo Fórum Econômico Mundial, apenas 22,6% dos mais de 3.400 ministros em todo o mundo são mulheres. Essa realidade revela que, embora seja possível identificar ao longo de toda a trajetória feminina os avanços feitos até os dias atuais, as dificuldades e barreiras tendem a permanecer, exigindo a busca por capacitação, aperfeiçoamento das habilidades já adquiridas e expansão por novos horizontes. Conforme destaca Kyrillos (2024, p. 31), líderes que incentivam a livre expressão de seus liderados tendem a gerar maior engajamento e participação da equipe, o que aumenta a motivação e favorece a colaboração, contribuindo para soluções criativas e resultados mais eficazes.

Sendo assim, a globalização e o progresso tecnológico exigem que os líderes possuam competências para gerenciar equipes e lidar com a complexidade das organizações, alinhando metas institucionais com as necessidades pessoais para gerar resultados positivos. Por fim, sugere-se a implementação de ações concretas que possam fortalecer a liderança feminina, incluindo programas de mentoria, redes de apoio e políticas que assegurem igualdade de oportunidades para todas as mulheres.

De acordo com estudos recentes sobre a teoria da liderança, liderar pode ser compreendido como o processo pelo qual um indivíduo exerce influência sobre outras pessoas com o propósito

de alcançar determinados objetivos (Pereira & Machado, 2023, p. 26). A liderança é a habilidade de inspirar e direcionar pessoas, promovendo o desenvolvimento de suas capacidades para alcançar metas de forma eficaz e equilibrada, destacando o papel do líder como facilitador do progresso coletivo. O entendimento sobre liderança evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às exigências e objetivos das organizações. Atualmente, espera-se que o líder possua habilidades para motivar e orientar sua equipe por meio do diálogo, além de envolver os colaboradores no processo de tomada de decisão (Da Silva, 2020).

Consequentemente, a presença feminina no mercado de trabalho também passou por mudanças expressivas. Durante muitos anos, as mulheres foram excluídas do ambiente profissional e raramente vistas como aptas a ocupar cargos de chefia. De acordo com o IBGE (2021), naquele ano as mulheres representavam 51,56% da força de trabalho, enquanto os homens somavam 71,64%, revelando avanços relevantes diante de um histórico de exclusão.

Essa mudança de cenário tem gerado impactos positivos. Kyrillos & Godoy (2023, p. 13) destacam que o crescimento da confiança em lideranças femininas têm gerado benefícios significativos para as organizações, equipes e a sociedade, uma vez que essas líderes contribuem com atributos como flexibilidade, cooperação, promoção da diversidade, criatividade e inovação. A participação feminina na liderança promove a equidade de gênero, inspira futuras gerações e impulsiona o desenvolvimento sustentável das instituições. Assim, promover mulheres a cargos de liderança não se trata apenas de uma questão de equidade social, mas também é uma abordagem inteligente para assegurar o sucesso organizacional.

No entanto, apesar de pesquisas demonstrarem os benefícios da liderança feminina, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas em suas aspirações a posições de alta liderança, como o chamado “teto de vidro”. Mesmo conscientes de suas capacidades e aprimorando constantemente suas habilidades, muitas ainda encontram obstáculos para ascender profissionalmente. Conforme discutido por Miltersteiner et al. (2020), os conceitos de "teto de vidro", "labirinto da liderança" e "abelha-mestra" são utilizados para ilustrar os desafios estruturais e simbólicos que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança. Tais metáforas evidenciam as barreiras invisíveis e os percursos complexos enfrentados por elas na trajetória profissional, limitando suas oportunidades de ascensão hierárquica.

De acordo com essas metáforas, o conceito de teto de vidro refere-se aos obstáculos invisíveis, porém reais, que impedem mulheres e outras minorias de alcançarem postos de liderança ou posições mais prestigiadas dentro das organizações, mesmo quando possuem as habilidades necessárias. Essas barreiras fazem com que elas precisem se adaptar e desenvolver competências de coordenação e resiliência para que seja possível alcançar seus objetivos e

consigam se posicionar como líderes no mercado de trabalho.

Essas qualidades remetem a uma liderança mais humanizada, voltada para o coletivo, o que representa grandes benefícios para as empresas que, cada vez mais, buscam perfis de líderes capazes de motivar suas equipes, compartilhar responsabilidades e trabalhar com foco no bem comum.

Além disso, conforme destaca Kyrillos (2024, p. 31), líderes que incentivam a livre expressão de seus liderados tendem a gerar maior engajamento e participação da equipe, o que aumenta a motivação e favorece a colaboração, contribuindo para soluções criativas e resultados mais eficazes. Essa perspectiva reforça a ideia de que estilos de liderança mais democráticos promovem ambientes produtivos e abertos à inovação, ao valorizarem as contribuições dos colaboradores. Essa mudança de paradigma ganha ainda mais relevância quando diz respeito às diferenças de estilo entre lideranças masculinas e femininas, especialmente no que diz respeito à tomada de decisões e ao relacionamento interpessoal.

Dessa forma, torna-se possível identificar outros benefícios da presença feminina em cargos de liderança, pois sua atuação tem contribuído para transformar ambientes organizacionais que antes eram exclusivamente masculinos em espaços mais inclusivos e acolhedores para todos os gêneros.

Historicamente, a sociedade se acostumou a ver figuras masculinas em cargos de chefia e gestão. No entanto, o que diferencia a liderança feminina é o uso equilibrado entre a racionalidade por meio da análise de informações e a empatia, aspectos que, segundo Kyrillos & Godoy (2023, p. 41), tornam sua atuação mais eficaz. A presença feminina na liderança influencia positivamente as organizações, promovendo ambientes mais inclusivos, inovadores e orientados à melhoria dos resultados.

Apesar desse cenário promissor, a realidade prática ainda demonstra uma disparidade significativa entre homens e mulheres em cargos de liderança. Mesmo com a comprovação de que a presença feminina pode transformar positivamente as estruturas organizacionais, ainda há resistência em romper com padrões culturais enraizados. Apesar de estudos recentes apontarem os benefícios da liderança feminina, os números revelam que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Segundo dados publicados em 2021 pelo Fórum Econômico Mundial, apenas 22,6% dos mais de 3.400 ministros em todo o mundo são mulheres. Essa realidade evidencia que, embora os avanços ao longo da história sejam notáveis, as dificuldades e barreiras persistem, exigindo das mulheres constante busca por capacitação, desenvolvimento de habilidades e abertura para novos horizontes.

Sendo assim, diante das exigências da globalização e do avanço tecnológico, é

imprescindível que os líderes, especialmente as mulheres, desenvolvam competências para gerir equipes e lidar com a complexidade das organizações. É fundamental alinhar metas institucionais às necessidades humanas para gerar resultados sustentáveis. Por fim, sugere-se a implementação de ações concretas que fortaleçam a liderança feminina, como programas de mentoria, redes de apoio e políticas que garantam igualdade de oportunidades a todas as mulheres.

3.3. Desafios enfrentados pelas mulheres em busca pelo Sucesso profissional.

Atualmente, as mulheres enfrentam muitos obstáculos para entrar no mundo do trabalho, e precisam ultrapassar várias barreiras para progredir em suas carreiras e continuar seus caminhos profissionais. Segundo Tonelli e Carvalho (2023), as organizações historicamente foram estruturadas com base em uma lógica masculina, o que fez com que a visão do homem como figura central na gestão se tornasse algo naturalizado e, por isso, constantemente reproduzido e reforçado. Os autores destacam que essa realidade se manifesta em desigualdades como a diferença salarial entre homens e mulheres que exercem as mesmas funções, a menor presença feminina em cargos de prestígio e um desequilíbrio na composição demográfica das empresas.

Estes desafios sociais afetam diretamente o número de mulheres nas organizações, que apesar de ser significativo, ainda é considerado baixo. A dificuldade é enfrentada não apenas ao ingressar no mercado de trabalho, mas principalmente ao tentar permanecer e progredir nesse ambiente. Entre alguns dos desafios e dificuldades enfrentados por elas estão o assédio dentro do ambiente de trabalho, que conseqüentemente se tornam barreiras na tentativa do sucesso profissional. O assédio moral e sexual no local de trabalho representa um problema que muitas mulheres enfrentam, frequentemente em silêncio. Fitzgerald e colaboradores (1997) afirmam que esse tipo de assédio pode ter efeitos significativos na saúde mental e no desempenho das vítimas, além de criar um ambiente hostil que desencoraja a permanência e o avanço das mulheres em algumas organizações. Um estudo da OIT (2019) revela que 30% das mulheres no mundo já passaram por algum tipo de assédio no trabalho, o que evidencia a necessidade de políticas eficazes para prevenir e combater essa situação.

Nota-se, que a inclusão e permanência das mulheres no mercado de trabalho são marcadas por inúmeros desafios, que vão desde a desigualdade salarial até questões mais graves, como o assédio moral e sexual. Segundo dados do Fórum Econômico Mundial a COVID-19 introduziu ainda mais novos desafios rumo à paridade de gênero no mercado de trabalho, principalmente para quem enfrenta uma jornada dupla, as mulheres precisam conseguir conciliar o trabalho remunerado com o não remunerado, enfrentando diariamente novos desafios. Essas barreiras refletem estruturas sociais e culturais que ainda favorecem os homens, tornando o ambiente

corporativo pouco acolhedor e injusto para muitas mulheres. Além disso, a pressão para conciliar trabalho e vida familiar, somada à falta de políticas de apoio, dificulta ainda mais o avanço feminino em suas carreiras. Assim, o texto ressalta a importância de promover mudanças reais nas empresas, com ações que valorizem a equidade de gênero e combatam práticas discriminatórias.

As mulheres são constantemente desafiadas a equilibrar diversas responsabilidades, sendo cobradas a alcançar sucesso profissional sem deixar de atender às demandas da maternidade e do papel de companheira dentro do ambiente familiar (Lin et al., 2020; Silva, 2019). Nas últimas décadas, a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido cada vez mais significativa, refletindo avanços importantes em relação à igualdade de oportunidades. No entanto, essa conquista não eliminou os desafios cotidianos que elas enfrentam. Mesmo ocupando cargos de liderança ou alcançando sucesso profissional, as mulheres continuam sendo socialmente responsabilizadas por atividades tradicionalmente atribuídas ao ambiente doméstico. Isso significa que, além de se destacarem em suas carreiras, elas também são cobradas a manter uma postura presente e cuidadosa no papel de mães, esposas e cuidadoras da família.

Mello; Bordinha, 2021, p.87) afirma que a exclusão das mulheres de espaços de poder, como a política e os cargos de liderança, não se deve à falta de qualificação ou competência, mas sim à persistência de uma estrutura social que naturaliza a ideia de que elas seriam mais aptas ao trabalho doméstico. Ao serem privadas dessas oportunidades, perdem também a chance de contribuir com pautas que poderiam promover a igualdade de gênero, apesar de sua capacidade evidente para assumir funções de liderança. A conciliação entre o trabalho profissional e as tarefas domésticas consome grande parte do tempo das mulheres, o que as obriga a se dedicar ainda mais para demonstrar sua competência e enfrentar os inúmeros desafios impostos pela dupla jornada.

Embora tenha havido progresso considerável nas últimas décadas, a desigualdade de gênero ainda permanece no ambiente de trabalho, afetando diretamente as chances e o avanço profissional das mulheres. Um dos maiores desafios é a discriminação de gênero, que ocorre em várias fases da carreira, desde a contratação até a promoção. Apesar do aumento da presença feminina no mercado de trabalho e do avanço na ocupação de cargos de liderança, as responsabilidades profissionais e domésticas continuam sendo atribuídas, de maneira desproporcional, às mulheres. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2022, as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e/ou ao cuidado de pessoas, enquanto os homens dedicam 11,7 horas.

Esse dado revela uma disparidade significativa na divisão do trabalho não remunerado

entre os gêneros, refletindo padrões culturais enraizados que ainda associam as tarefas do lar majoritariamente às mulheres. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2022, as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e/ou ao cuidado de pessoas, enquanto os homens dedicam 11,7 horas. Essa diferença de 9,6 horas semanais evidencia a sobrecarga enfrentada pelas mulheres ao conciliarem responsabilidades profissionais e domésticas. Outro desafio importante é a carga de trabalho dupla, que impõe às mulheres a responsabilidade de suas tarefas profissionais e domésticas. (Milkie; Wray; Boeckmann, 2021; Seedat; Rondon, 2021) argumentam que a sobrecarga de responsabilidades associadas ao trabalho doméstico e aos cuidados familiares pode resultar em altos níveis de estresse, exaustão emocional e sensação de isolamento.

Compreende-se que a dupla jornada de trabalho, que reúne as exigências do emprego formal com as obrigações domésticas e de cuidado, não é apenas uma questão de tempo ou esforço, mas um fator que compromete a saúde mental, gerando estresse, exaustão emocional e até isolamento social. Maggioni, Costa e Borba (2024) destacam que conciliar a vida profissional com a maternidade, embora seja possível, exige um esforço intenso por parte das mulheres, que precisam se desdobrar para atender às demandas de ambas as esferas. Visto isso, percebe-se a necessidade de uma divisão mais justa das tarefas dentro dos lares e de políticas públicas e corporativas que apoiem a equidade de gênero, garantindo condições mais equilibradas para que as mulheres possam conciliar suas responsabilidades sem prejuízo ao bem-estar e ao desenvolvimento profissional.

A disparidade salarial também continua a ser um desafio relevante. Dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho, 2020) mostram que as mulheres recebem, em média, 20% menos que os homens no mundo todo, mesmo quando desempenham funções equivalentes. Essa diferença salarial reflete não só a discriminação de gênero, mas também a desvalorização do trabalho feminino em áreas e setores específicos. Um relatório do Fórum Econômico Mundial (2021) sugere que, se continuarmos nesse ritmo, levará 135,6 anos para que se alcance a igualdade salarial entre homens e mulheres em nível global.

Segundo Tonelli e Carvalho (2023), as organizações foram historicamente estruturadas para atender aos interesses masculinos, o que naturalizou a presença dos homens na gestão. Essa construção simbólica se reflete em desigualdades persistentes, como salários menores para mulheres que desempenham as mesmas funções que os homens, ocupação de cargos com menor prestígio e uma distribuição desequilibrada de gênero nas empresas. Os autores também afirmam que as estruturas organizacionais mantêm os homens em posições de maior visibilidade, o que favorece sua ascensão hierárquica e compromete a aplicação justa da meritocracia entre homens e

mulheres.

Além disso, a escassez de representação em cargos de liderança é uma questão que impacta diretamente as mulheres. Um estudo realizado pela McKinsey & Company (2021) revelou que, embora as mulheres representem quase metade da força de trabalho mundial, apenas 24% ocupam posições executivas. Essa sub-representação limita o acesso das mulheres a redes de contatos e oportunidades de mentoria, que são fundamentais para o seu crescimento profissional. A pesquisa também enfatiza que empresas que têm uma maior variedade de gênero em posições de liderança geralmente mostram resultados financeiros melhores, o que ressalta a importância da inclusão.

Os obstáculos que as mulheres encontram na busca pelo sucesso profissional são variados e têm raízes profundas em estruturas culturais e sociais. Para superá-los, é essencial implementar políticas de igualdade de gênero, promover a presença feminina em cargos de liderança e lutar contra práticas discriminatórias. De acordo com Mello e Bordinha (2021, p. 08), refletir sobre o que é ser mulher vai além de dividir os papéis entre os sexos; é entender como essas relações são construídas e o que as define, rompendo com a ideia de que a biologia determina o comportamento feminino.

3.4 Principais Obstáculos: Culturais, Econômicas, Institucionais e Sociais

Não é possível discutir as lideranças femininas sem lembrar de um problema persistente que ainda afeta o ambiente. Esse problema está relacionado à desconfortável questão da desigualdade de gênero nas entidades. Ferreira (2020) destaca que as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios culturais que contribuem para esse cenário de desigualdade, como a disseminação do machismo e do sexismo, dessa forma, as mulheres se deparam com estereótipos desencorajadores enraizados na sociedade. Para promover uma equidade maior no ambiente de trabalho, é fundamental alterar algumas noções bastante arraigadas. Hoje, as mulheres percebem que existem e que podem atingir suas metas, e, para isso, entendem que devem receber reconhecimento por suas contribuições, assim como os homens.

A presença feminina em postos de liderança ainda é afetada por questões culturais. Os estereótipos de gênero tendem a desvalorizar características como empatia e trabalho em equipe, enquanto a mentalidade machista diminui as habilidades das mulheres. Segundo Oliveira e Carvalho (2024) p.12 para chegar à equidade de gênero esperada, é preciso que as 3 esferas se unam, sociedade, governo e empresas, dessa forma se faz necessário a junção dessas esferas para minimizar as barreiras na ascensão das mulheres a cargos que em sua grande maioria são ocupados apenas por homens. Além disso, elas frequentemente enfrentam críticas por não se

adequar aos padrões típicos de liderança. A falta de exemplos femininos em posições de destaque também torna essa situação mais difícil, dificultando que as novas gerações encontrem modelos a seguir e avancem em suas carreiras.

A sociedade tende a atribuir características distintas a homens e mulheres, associando a figura feminina à bondade e a masculina à autonomia. No ambiente profissional, as mulheres enfrentam diversas barreiras que dificultam seu crescimento, sendo constantemente julgadas por sua aparência e pressionadas a demonstrar competência. Quando alcançam destaque, muitas vezes geram incômodo por romper expectativas e conquistar seu espaço (Cembranel et al., 2020).

Embora o mercado não favoreça, as mulheres buscam se adaptar, estrategicamente iniciando suas carreiras em áreas associadas a tarefas tradicionalmente vistas como femininas, como as da cuidadora do lar. Assim, elas se deslocam e conquistam espaços em áreas que realmente as atraem. Os modelos e teorias sobre liderança ainda estão muito associados a qualidades masculinas. A falta de representatividade também são um dos fatores que limitam essas mulheres a expandirem seus horizontes em novas profissões. De acordo com Oliveira e Carvalho (2024) a falta de representatividade feminina se torna um problema, pois sem ter exemplos conhecidos muitas mulheres não conseguem se imaginar na área, essa consequência pode ser notada até mesmo na porta de entrada como nos cursos de ensino superior.

Em relação às dificuldades sociais, elas se deparam com desafios que dificultam sua evolução profissional. Tais dificuldades incluem a carga dupla de trabalho, em que grande parte das responsabilidades domésticas recaem sobre elas, limitando o tempo disponível para se dedicarem às suas carreiras. Aguiar et al. (2022), argumenta que, embora o teletrabalho proporciona benefícios como flexibilidade e melhoria da qualidade de vida, as mulheres continuam acumulando tarefas domésticas ao conciliar carreira e vida familiar. Além disso, há uma pressão familiar que demanda que elas se foquem na maternidade e no papel de esposas, o que impacta suas oportunidades e metas. A maternidade no ambiente profissional também pode fazê-las parecer menos comprometidas, e a falta de apoio para equilibrar a vida pessoal e profissional aumenta esses desafios.

De acordo com Baltar e Omizzolo (2020), apesar de avanços na inserção das mulheres no mercado de trabalho, a distribuição ocupacional ainda revela profundas desigualdades de gênero e grande parte da força de trabalho feminina permanece concentrada em setores associados ao cuidado, como os serviços domésticos, a educação, a saúde e a assistência social, cenário este que reflete nas estruturas sociais marcadas por machismo, racismo e classismo historicamente enraizados na cultura brasileira.

Embora haja avanços na inclusão de gênero no mercado de trabalho, tais progressos ainda são limitados. A presença desigual entre homens e mulheres permanece influenciada por estruturas culturais profundamente marcadas por traços de machismo, racismo e desigualdade de classe (Baltar & Omizzolo, 2020).

Essa citação mostra que, apesar de haver uma melhora na presença das mulheres no mercado de trabalho, essa mudança ainda é pequena e insuficiente para garantir igualdade de verdade. Além disso, destaca que as desigualdades de gênero estão ligadas a outros problemas sociais, como o machismo, o racismo e o classismo, que fazem parte da cultura do país. Por isso, para superar esses desafios, é preciso que as ações sejam amplas e considerem todas essas questões, buscando transformar a cultura organizacional e social de forma mais justa e igualitária.

Em termos de obstáculos econômicos, as mulheres ainda enfrentam limitações ao seu progresso profissional. As diferenças salariais persistem, mesmo nas posições de liderança, e o acesso a investimentos e financiamento é mais difícil para elas do que para os homens. Cândido e Nunes (2021) apontam que, mesmo em funções equivalentes, a disparidade salarial entre homens e mulheres ainda persiste. Assim, a exigência de equilibrar o trabalho com as responsabilidades domésticas reduz o tempo e os recursos que podem ser dedicados ao desenvolvimento profissional, intensificando as barreiras que limitam o avanço feminino no mercado de trabalho.

“Ao longo de sua vida, sempre ouviu falar sobre as desigualdades no ambiente de trabalho e sobre as dificuldades de conciliar carreira e maternidade. No entanto, raramente se discute como muitas mulheres acabam limitando seus próprios objetivos profissionais, reduzindo suas aspirações pessoais para atender às responsabilidades domésticas, priorizando o companheirismo e os filhos, o que acaba comprometendo suas metas na carreira” (Sanderberg, 2013, p. 21).

De acordo com o "Global Gender Gap Report 2021", publicado pelo Fórum Econômico Mundial, a desigualdade de gênero continua a ser um problema em todo o mundo. As mulheres ainda enfrentam diferenças significativas em comparação aos homens nos âmbitos de salários, participação política, acesso à educação e saúde.

O IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) aponta que, em 2024, as mulheres estarão apenas em 16% das posições administrativas (como conselhos de administração, conselhos fiscais e diretorias) nas empresas de capital aberto do Brasil.

Ao buscar posições de liderança, as mulheres enfrentam barreiras institucionais que dificultam seu avanço. As chamadas "teto de vidro" são obstáculos invisíveis que travam seu acesso a promoções em cargos executivos. Além disso, a falta de políticas de inclusão dificulta a promoção da igualdade de gênero, resultando em processos de recrutamento e promoção que frequentemente favorecem os homens por motivos muitas vezes inconscientes.

O termo "teto de vidro" surgiu na década de 1980 como uma metáfora para descrever barreiras invisíveis que impedem mulheres e minorias de ascenderem a cargos de liderança nas organizações. Em 1991, o Congresso dos Estados Unidos reconheceu que, apesar do aumento significativo da participação desses grupos no mercado de trabalho, eles continuavam sub-representações em posições gerenciais. Como resposta, foi instituída a Comissão do Teto de Vidro por meio do Título II da Lei dos Direitos Civis de 1991, com o objetivo de investigar e enfrentar essas barreiras estruturais.

Entretanto, muitas mulheres em posições de liderança se deparam com um ambiente adverso, onde suas decisões frequentemente são questionadas. Esses obstáculos estruturais aumentam a desigualdade e dificultam ainda mais o progresso das mulheres no mercado de trabalho.

Apesar de existirem ainda muitos desafios e barreiras a serem superados para que elas cheguem a posições de liderança nas organizações, isso não diminui suas habilidades técnicas e comportamentais para assumir altos cargos. Diante desse cenário, os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança incluem a desigualdade salarial, a dificuldade de acesso a posições hierárquicas superiores e a limitada inserção em determinadas profissões (Avante 70, 2020).

Para que a igualdade de gênero seja realizada no ambiente de trabalho, é crucial que as políticas de igualdade de gênero sejam efetivamente aplicadas. No setor corporativo, é importante promover a liderança feminina a fim de reduzir a desigualdade que predomina na sociedade. A construção de um ambiente organizacional mais inclusivo passa, necessariamente, por ações educativas e transformadoras. Como destaca Gonçalves (2020), no caso da diversidade de gênero, é fundamental que as empresas adotem medidas que vão além do discurso, como reformular a cultura interna para promover uma nova visão sobre o tema, estimular debates contínuos, incluir setores tradicionalmente masculinos nas discussões e desenvolver políticas de recrutamento mais equitativas. Além disso, é essencial investir na formação de lideranças femininas e valorizar publicamente as conquistas das mulheres, fortalecendo sua visibilidade e influência dentro da organização.

5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com o objetivo de analisar os desafios enfrentados pelas mulheres na administração e evidenciar sua capacidade de liderança, foram realizadas revisões de literatura a fim de compreender sua trajetória histórica e profissional em diferentes contextos. A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e bibliográfica, por se mostrar adequada à análise profunda e contextualizada de fenômenos sociais e humanos, referente à trajetória das mulheres em diferentes épocas, para melhor entendimento.

A pesquisa qualitativa busca compreender percepções, significados e experiências, privilegiando a análise de narrativas e padrões interpretativos em detrimento de dados estatísticos. Segundo Gill e Johnson (2006, p. 140), essa abordagem permite uma investigação mais detalhada das dinâmicas sociais ao considerar os sujeitos em seus contextos específicos. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 278), a metodologia qualitativa concentra-se em aspectos subjetivos do comportamento humano, sendo apropriada quando os fenômenos estudados não são quantificáveis, exigindo uma abordagem exploratória e interpretativa.

Além disso, a pesquisa fundamenta-se em revisão bibliográfica, definida como a análise criteriosa de produções acadêmicas já publicadas — como livros, artigos científicos, dissertações e teses — sobre o tema investigado dos últimos 5 anos. Conforme os mesmos autores, a pesquisa bibliográfica constitui a base teórica necessária à construção e ao embasamento de investigações científicas.

Gill e Johnson (2006, p. 70) também ressaltam a importância da revisão da literatura como etapa metodológica fundamental na pesquisa científica, pois contribui para o levantamento, organização e análise crítica das informações existentes, garantindo solidez teórica ao estudo.

O processo metodológico foi estruturado em três etapas principais: (1) contextualização do tema e definição dos objetivos; (2) revisão teórica sobre liderança e os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente profissional; e (3) análise qualitativa de exemplos práticos, reais ou hipotéticos, relacionados à atuação feminina em cargos de liderança no mercado de trabalho e foi feito um encerramento do estudo, nas conclusões finais, com uma síntese das informações, com o objetivo de ressaltar as principais contribuições da liderança feminina no contexto corporativo.

O intuito foi examinar a influência da liderança feminina na gestão organizacional, evidenciando estratégias adotadas, barreiras superadas e contribuições significativas no contexto corporativo. Dessa forma, a metodologia adotada assegura uma análise aprofundada da realidade vivenciada por mulheres líderes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A jornada das mulheres em busca de igualdade e reconhecimento no mercado de trabalho é repleta de desafios com raízes históricas, culturais, sociais e institucionais. Este estudo procurou examinar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória profissional, enfatizando sua força, habilidades de liderança e as estratégias empregadas para ultrapassar as barreiras impostas por uma sociedade que ainda enfrenta desigualdades de gênero.

Mesmo com avanços históricos importantes, como o direito ao voto e a conquista de espaços em cargos de liderança, ainda não se pode afirmar que há igualdade nas posições de maior poder dentro das organizações. Os dados apresentados neste trabalho evidenciam um cenário de sub-representação feminina, o que reforça que, apesar das transformações sociais, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que limitam o progresso das mulheres. Fatores como o teto de vidro, a sobrecarga da dupla jornada e a ausência de políticas inclusivas demonstram que a equidade de gênero no mercado de trabalho continua sendo um desafio a ser superado.

A pesquisa revelou que, mesmo com os avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos, como a desigualdade salarial, a escassez de redes de apoio e mentoria, e uma cultura organizacional permeada por práticas machistas. Esses obstáculos não apenas prejudicam o desenvolvimento profissional das mulheres, mas também limitam o potencial das próprias organizações. Os resultados mostram que, apesar dos avanços, muitas mulheres ainda convivem com barreiras como o “teto de vidro”, a dupla jornada e a falta de políticas efetivas de inclusão nas empresas.

Contudo, as mulheres têm demonstrado uma impressionante resiliência e capacidade de superação, adotando estratégias como a busca por maior qualificação profissional, a formação de redes de apoio e o incentivo a políticas de equidade de gênero. A liderança feminina, marcada por competências como empatia, trabalho em equipe e visão sistêmica, tem contribuído para a transformação das culturas organizacionais, tornando-as mais inclusivas e inovadoras.

Este estudo reforça a necessidade de ações práticas para promover a igualdade de gênero no ambiente corporativo. Iniciativas como programas de mentoria, flexibilização de jornadas, combate ao assédio e políticas de inclusão são essenciais para garantir que as mulheres possam desenvolver plenamente seu potencial profissional. Além disso, é fundamental que as empresas reconheçam o valor da liderança feminina e criem ambientes nos quais todas as vozes sejam respeitadas e valorizadas.

Nesse sentido, os objetivos delineados ao longo da pesquisa foram plenamente contemplados. O objetivo geral de analisar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua busca pelo sucesso profissional foi alcançado por meio da identificação e discussão de obstáculos sociais, culturais, econômicos e institucionais. Os objetivos específicos também foram atendidos: compreendeu-se as barreiras encontradas ao buscar ou assumir posições de liderança; destacou-se a importância da liderança feminina na administração e seu impacto na transformação do ambiente corporativo; demonstrou-se o fortalecimento das lideranças femininas; e, por fim,

analisou-se a trajetória de superação das mulheres, evidenciando sua perseverança diante das adversidades.

Por fim, a busca das mulheres por igualdade e reconhecimento não representa apenas uma questão de justiça social, mas também uma trajetória para o sucesso das organizações e o desenvolvimento da sociedade como um todo. Fortalecer a liderança feminina é um passo fundamental para a construção de um futuro mais justo, inclusivo e próspero.

REFERÊNCIAS

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. *Sejamos todos feministas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza. *O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 836-850, 2022.

BALTAR, Carolina Troncoso; OMIZZOLO, Julia Alencar. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019. *Textos de Economia*, v. 23, n. 1, p. 1-17, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/2175-8085.2020.e71522>. Acesso em: 20 maio 2025.

BESELGA, Amanda Souza et al. *Liderança feminina e as dificuldades de ascensão no mercado de trabalho*. 2023.

DA SILVA CÂNDIDO, Ana Paula; NUNES, David Silva. *A importância da liderança feminina nas empresas*. **Prospectus (ISSN: 2674-8576)**, v. 3, n. 1, p. 98-110, 2021.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. O trabalho doméstico no Brasil durante a pandemia. *Estudos e Pesquisas*, n. 96, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2020/estPesq96covidTrabalhoDomestico.html>. Acesso em: 20 maio 2025.

DOMINGUES, Grazielle Julia Anunciação. Os obstáculos em ser líder: um estudo sobre as mulheres em cargos de liderança. 2023.

FITZGERALD, Louise F. et al. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 4, p. 578-589, 1997.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. *Global Gender Gap Report 2021*. Genebra, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>. Acesso em: 22 maio 2025.

GILL, John; JOHNSON, Phil. *Research Methods for Managers*. 3rd ed. London: Sage Publications, 2006.

HEILMAN, Madeline E. Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, v. 32, p. 113-135, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais

das mulheres no Brasil. 3. ed., 2021. Disponível em:
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_infor. Acesso em: 12 jan. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. PNAD Contínua 2022. Disponível em:
<https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12 jan. 2025.

JOHNS, Merida L. Quebrando o teto de vidro: barreiras estruturais, culturais e organizacionais que impedem as mulheres de alcançar cargos de chefia e executivos. *Perspectivas em Gestão da Informação em Saúde*, v. 10, n. Winter, p. 1e, 2013. Disponível em:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3544145/>. Acesso em: 30 maio 2025.

KYRILLOS, Leny; GODOY, Cássia. *Sou mulher, sou líder: um guia para se comunicar com sucesso*. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2023. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/208399>. Acesso em: 22 maio 2025.

KYRILLOS, Leny; SARDENBERG, Carlos Alberto; GODOY, Cássia. *Comunicação e liderança: volume 2*. São Paulo: Senac, 2024. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/213555>. Acesso em: 23 maio 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sabrina dos Santos Vidigal; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; COSTA, Débora Vargas Ferreira Costa Ferreira. CASAIS DE DUPLA JORNADA: DIFERENÇAS ENTRE HOMENS E MULHERES FRENTE À CONCILIAÇÃO ENTRE TRABALHO E FAMÍLIA. **Revista Economia & Gestão**, v. 24, n. 68, p. 77-99, 2024.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2020*. Disponível em:
<https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 10 out. 2023.

MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace 2021*. Disponível em:
<https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 10 out. 2023.

MELLO, Cleyson de Moraes; BORDINHA, Patrícia. *Desigualdade de gênero: igualdade, violência de gênero, direitos humanos*. Rio de Janeiro: Tribunal Regional Federal da 2ª Região, 2021. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/211413>. Acesso em: 24 maio 2025.

MELO, Cleyson de Moraes; THOMÉ, Elenice Maria. Participação das mulheres no mercado de trabalho e industrialização no Brasil. *Revista Científica Brasil Social*, 2018.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, p. 406-423, 2020. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/>. Acesso em: 09 maio 2025.

OLIVEIRA, Beatriz; CARVALHO, Mariana. Mulheres em tecnologia: como a diversidade e inclusão vão mudar o jogo nas empresas e na sociedade. São Paulo, 2024. Formato digital (EPUB). Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/214177/> acessado em 15 de junho de 2025

PAL, Mukesh; GUPTA, Ranjana. Gênero e empregabilidade no século XXI. *Revista Internacional de Estudos Sociais*, 2023.

PEREIRA, Jussara Jéssica; MACHADO, Carolina Saraiva. Teorias tradicionais de liderança a

partir de uma perspectiva crítica. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, v. 29, p. 474-503, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/3C6NP9fXdXdGv8G8V3YqRfz/>. Acesso em: 22 maio 2025. RODRIGUES, Giselle dos Santos et al. Liderança feminina: barreiras e superações no ambiente organizacional. 2024.

RODRIGUES, Giselle dos Santos et al. Liderança feminina: barreiras e superações no ambiente organizacional. 2024.

SANDBERG, Sheryl. *Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar: Mulheres ,trabalho e a Vontade de Liderar*/Sheryl Sardenberg com Nell Scovell; tradução Denise Bottmann. 1. ed. Editora Companhia das Letras, 2013.

SEEDAT, Mary; RONDON, Marta. Desafios psicossociais da jornada múltipla de mulheres profissionais. *Saúde e Sociedade*, 2021.

SILVA, Aline Costa. Mulheres e mercado de trabalho: uma análise de gênero. *Revista Direito e Desenvolvimento*, v. 15, n. 2, p. 213-228, 2019.

TONELLI, Maria José; CARVALHO, Maria Célia. As barreiras invisíveis: desigualdade de gênero nas organizações. *Cadernos de Administração*, v. 31, n. 2, p. 22-45, 2023.

YOSHIMURA, Solene da Silva Soares; RODRIGUES, Carlos Manoel Lopes. A mulher no trabalho doméstico e nos cuidados com a família. *Humanidades em Perspectivas*, v. 7, n. 18, p. 48-61, 2023. Disponível em:

<https://www.cadernosuninter.com/index.php/humanidades/article/view/2781>. Acesso em: 22 maio 2025.