

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA ACIOLI DE LIRA
MARIA DAS DORES MARQUES DA SILVA
RENATA VICENTE DA SILVA

**MULHERES NA LIDERANÇA NO BRASIL: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE
2024

GABRIELA ACIOLI DE LIRA
MARIA DAS DORES MARQUES DA SILVA
RENATA VICENTE DA SILVA

MULHERES NA LIDERANÇA NO BRASIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE
2024

GABRIELA ACIOLI DE LIRA
MARIA DAS DORES MARQUES DA SILVA
RENATA VICENTE DA SILVA

MULHERES NA LIDERANÇA NO BRASIL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado
ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Dr^a Bruno Melo Moura
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Prof. Mr. Rodrigo Maia
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2024.

NOTA: _____

RESUMO

O objetivo do estudo é mostrar as dificuldades de reconhecimento que as mulheres enfrentam, embora estejam sempre procurando a qualificação profissional e um passo a frente em comparações aos homens, ainda existem muitos obstáculos para a mulher assumir um cargo de liderança. Através de pesquisa com o método qualitativo, foi apresentado as dificuldades as mulheres sempre buscam suas melhorias e oportunidades para ocupar os cargos de estratégias das organizações. Além da dificuldade de reconhecimento por ser julgada por gênero ainda pode-se dizer que no século XXI os profissionais tem esse tipo de comportamento, que prejudica as mulheres no mercado de trabalho. Embora as dificuldades, as mulheres sempre buscam as melhorias diariamente e seu crescimento profissional, buscando a qualificação profissional, para o seu crescimento no mercado de trabalho e esse cenário vai mudando e elas estão ocupando seus cargos estratégicos por serem capacitadas e preparadas para o cargo. Pois liderar não depende do tipo de gênero, mas sim da capacidade de lidar com as pessoas no mundo corporativo e mostrar profissionalismo para o bem da equipe. Podemos dizer que liderar é um processo de coordenação e desenvolvimento do ser humano, traçando metas e objetivos para que seja alcançado o crescimento profissional da equipe, buscando atingir metas e objetivos estabelecidos.

Palavras chave: Liderança, gênero, mulheres.

ABSTRACT

The objective of the study is to show the difficulties of recognition that women face, although they are always looking for professional qualification and a step ahead compared to men, there are still many obstacles for women to assume a leadership position. Through research with the qualitative method, the difficulties women always seek their improvements and opportunities to occupy the positions of strategies of organizations were presented. In addition to the difficulty of recognition because it is judged by gender, it can still be said that in the twenty-first century professionals have this type of behavior, which harms women in the labor market. Despite the difficulties, women always seek improvements daily and their professional growth, seeking professional qualification, for their growth in the job market and this scenario is changing and they are occupying their strategic positions because they are trained and prepared for the position. Because leading does not depend on the type of gender, but on the ability to get along with people in the corporate world and show professionalism for the good of the team. We can say that leading is a process of coordination and development of the human being, setting goals and objectives so that the professional growth of the team is achieved, seeking to achieve established goals and objectives.

Keyword: Leadership, gender, women.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	8
2.2	DESIGUALDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA	9
3	METODOLOGIA	13
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
4.1	REALIDADE DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

O início da inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu em um momento delicado da história mundial, entre a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Segundo Alves (2022), nesse período houve uma grande necessidade de a mulher assumir os negócios da família, muitos homens no pós guerra, perderam suas vidas nas batalhas, e os que retornaram ficaram impossibilitados de exercer suas funções.

Desta forma, nota-se que no Brasil as mudanças para o mercado feminino aumentaram sobretudo após as revoluções industriais, principalmente a terceira. No entanto, a desigualdade salarial é um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres, no qual, segundo o IBGE, as mulheres recebem, em média, uma remuneração 20,7% inferior à dos homens (R\$ 2.636 contra R\$ 3.326). No caso das mulheres negras, a disparidade é ainda maior, com uma remuneração média de R\$ 2.007, o que representa 54,1% a menos do que a dos homens negros (Pinheiro, 2024). Silva e Schettino (2014) apresentam que ao decorrer dos anos o trabalho assalariado despertou cada vez mais o interesse feminino, incentivando as mulheres a buscarem sua própria independência. No entanto, os desafios que ressalta Zamariolli (2012) mostra que mulheres tinham que cumprir cargas horárias longas de até 17 horas, em condições desumanas, compostas de agressões e humilhações, tendo seus salários até 60% menor que dos homens.

Segundo Feijó (2023) nos últimos 30 anos, a sociedade vem evoluindo gradativamente com a entrada da mulher no mercado de trabalho, mas ainda é possível ver uma grande desigualdade entre gênero. De acordo com Bruschini e Lombardi (2012) as mulheres são maioria quando falamos em cargos domésticos, sem remuneração e consumos para própria família.

No estudo a relação entre as mulheres no mercado de trabalho hoteleiro, demanda o entendimento do processo de socialização do gênero feminino no ambiente de trabalho. Várias reflexões esclarecer acerca de dinâmicas no ambiente profissional, caracterizando-se pelo reconhecimento da questão do gênero no mercado de trabalho e como essas dinâmicas afetam o espaço ocupado por indivíduos de gênero distintos. (Hooks, 2020).

As mulheres no mercado de trabalho brasileiro estudam mais anos que os homens, mas ainda ocupam menos de 40% dos cargos de liderança. Atualmente, elas representam 39,1% dos cargos de liderança, conforme dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) de 2023, o que indica um aumento de menos de 4% em relação ao ano anterior (Teixeira, 2024).

Diante de tudo o que foi exposto, o presente estudo realiza um mapeamento de rotinas das mulheres no mercado de trabalho, a trajetória da mulher no mercado de trabalho, seu desenvolvimento e busca pelos direitos.

Este estudo se justifica pela necessidade de atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema, destacando a importância de pesquisas que enfoquem as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e a participação das mulheres em cargos de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com Mark (2023) Antes da Revolução Francesa (1789), as mulheres eram consideradas incapazes de exercer seus direitos políticos, e tanto na França quanto em outras sociedades contemporâneas, essa foi a justificativa dada a obediência das mulheres para com os homens. Por não ter muitos direitos, o mínimo que se esperava dessas mulheres é que fossem boas mães e esposas, é na Revolução Francesa que esses padrões de gênero passam a ser desafiados. Nesse momento que se vê a atuação da mulher na sociedade de forma a gerar mudanças, destacando questões como fim da prostituição, participação política, procura por igualdade de direitos entre homens e mulheres e por estudo.

Para Garcia (2019) as atividades realizadas pelas mulheres no ocidente têm sido fundamentais para a manutenção e desenvolvimento de seus familiares. A I Guerra mundial deixou marcas que mudou a vida da mulher, a viuvez, a responsabilidade de chefiar a família e assumir os negócios dos seus maridos. Nesse período adentrar no mercado de trabalho não era apenas uma opção, mas sim, uma questão de sobrevivência.

A inclusão feminina no mercado de trabalho foi ganhando força por movimentos sociais, tais como o feminismo e momentos históricos, como guerras mundiais, que exigiam o aumento de mão de obra feminina em grande escala (Gomes, 2020). A partir da revolução industrial no século XIX, que as mulheres começam a ser inseridas no mercado de trabalho de forma remuneradas, trabalhos esse que as mulheres passaram a ser totalmente exploradas, com cargas horárias de até 17 horas de trabalho, em condições insalubres, sendo submetidas a seções de humilhações e espancamentos. (Gomes, 2020).

O desenvolvimento de métodos contraceptivos, como o uso de anticoncepcional, foi um grande aliado das mulheres principalmente para as que desejavam entrar no mercado de trabalho. Segundo (Baylão e Schettino 2014) diminuindo a quantidade de filhos, quando quisesse ou se quisessem, esse controle trouxe uma liberdade maior de escolha, e a de igualdade de gênero no trabalho.

Oliveira (2022) no século XXI, é possível ver aos poucos alguns avanços, apesar de ainda enfrentar muitos desafios, como desigualdade salarial, sub representação em cargos de liderança, o assédio no ambiente de trabalho e ainda limitam o pleno desenvolvimento de carreiras femininas.

Segundo IBGE (2021) as mulheres, principalmente pretas e pardas, exerceram funções como cuidadoras de pessoas ou domesticas, o dobro de tempo que os homens (21,4 horas contra 11,0 horas). Compreender os desafios e avanços históricos enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, torna-se evidente a necessidade de políticas públicas mais robustas e de iniciativas privadas que promovam a equidade de gênero em todas as esferas.

2.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO NA LIDERANÇA

Os estudos científicos e sociais, informam que tem desenvolvimento do sexo anatômico e que visa a diferença entre o biológico e social, sendo assim, homens e mulheres tiveram como produto a realidade social e cultural de seus corpos (Bultler, 2021). Por isso o gênero na sociedade teve com ideal o desempenho tanto o masculino como feminino a opção da capacidade de argumentar o que biologicamente o sexo teve que adquirir pra determinadas atividades, e não cobriu o processo de

socializar o indivíduo de gênero e justificar as divisões de exercícios dos sexos (Daniel, 2011).

Referente as dinâmicas do lado profissional tivermos a características do reconhecimento de várias questões de gênero no ambiente do mercado de trabalho e de como esse espaço ocupou os indivíduos de gênero (Hooks, 2020).

No mercado de trabalho, podemos dizer que a luta contra a prioridade de tratamento em relação aos homens nos séculos XIX, o movimento feminino ganhou força e lógica devido a suas contribuições de superação das barreiras. Sendo assim a busca da desigualdade no ambiente de trabalho teve uma das principais causas definidas pelo movimento feminista que visa diretamente várias esferas da sociedade. (Menezes; Jacob, 2020).

De acordo com Panorama Mulheres (2023), *Inspere e Talenses Group* indica que há um crescimento das mulheres nos cargos de lideranças de 13% para 17% na presidência e de 23% para 34% na vice-presidência, isso significa que as mulheres estão ganhando reconhecimento no mercado de trabalho, sendo assim, os números apontaram um crescimento da presença das mulheres na ocupação.

Mesmo as mulheres adquiriam o reconhecimento no mercado, ainda fica a desejar a diferença salarial em comparação ao salário dos homens. De acordo com Kräft (2022) indica duas hipóteses fundamentada no efeito *glass ceiling* (teto de vidro), a diferença salarial entre 6,2% e 9,5%, considerando também a flexibilidade entre uma jornada ou outra das mulheres, pois geralmente elas ficam divididas entre as atividades do lar e o mundo corporativo, de acordo com (Kräft, 2022).

2.3. MULHERES NA LIDERANÇA DO BRASIL

2.3.1 Liderança

Segundo Chiavenato (2004), liderar é um processo de coordenação e desenvolvimento do ser humano através de seus atos, direcionando metas e objetivos para que seja direcionado a um bem em comum para o crescimento do trabalho, acompanhando a equipe e buscando atingir as metas estabelecidas. De acordo com Yamafuko e Silva (2015), não é possível definir liderança na educação, mas eles

entendem que o líder busca o melhor entendimento do perfil de seus liderados para que o desenvolvimento das habilidades e competências sejam alcançadas.

Saber liderar é um diferencial nas organizações, pois precisa desenvolver a capacidade e habilidades dos liderados para o bem em comum, que é o alcance de metas e objetivos, visando a eficiência da equipe e os desenvolvimentos das atividades operacionais com o objetivo maior que é o resultado positivo (Li, 2021). E as principais habilidades que os líderes precisarem ter, listadas abaixo:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças; discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes; perspectiva: enxergam além do ponto em que estão; comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização; segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam; disposição para servir: fazem o que for necessário; iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar; persistência: mantém consistência em termos de caráter e competência a longo prazo e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (Maxwell, 2008, p. 109).

Com isso é muito importante que a liderança tenha o apoio interno da organização, pois os líderes são responsáveis por a motivação da sua equipe para um bom resultado na produção na jornada de trabalho, reaproveitando o tempo de trabalho e utilização consciente dos recursos da empresa para evitar desperdício (De Coninck et al, 2021).

2.3.2 Liderança Feminina no Brasil

No Brasil as mulheres lutam diariamente pelos seus direitos, no ambiente profissional e pessoal é uma luta constante, pois geralmente as mulheres tem dupla jornada entre trabalho e atividades do lar, e mesmo tendo essa dupla jornada ainda encontram muita dificuldade para obter posições de lideranças nas organizações, pois vai muito de acordo com a cultura da empresa em relação a confiança na mulher em posições de grandes importâncias que é de liderança. (Emelianova, 2020). Entre as dificuldades tem também a diferença salarial entre as mulheres e os homens, desperdícios de talentos feminino por ações machistas, por cultura das organizações (Ceribelli, 2017). De acordo com Schiavani (2017) as dificuldades que a sociedade

masculina impõe, muitas das vezes fazem que não reconheça o poder de liderança feminino, pode resultar no desperdício de talentos.

No Brasil existem leis que exige a igualdade para todos, a Constituição Federal a maior lei que existe no Brasil na lei CF 1988, fala sobre a igualdade dos sexos e apresenta a igualdade trabalhista, vamos citar e refletir sobre o princípio da igualdade a baixo:

O princípio da igualdade na Constituição Federal de 1988 encontra-se representado, exemplificativamente, no artigo 4º, inciso VIII, que dispõe sobre a igualdade racial; do artigo 5º, I, que trata da igualdade entre os sexos; do artigo 5º, inciso VIII, que versa sobre a igualdade de credo religioso; do artigo 5º, inciso XXXVIII, que trata da igualdade jurisdicional; do artigo 7º, inciso XXXII, que versa sobre a igualdade trabalhista; do artigo 14, que dispõe sobre a igualdade política ou ainda do artigo 150, inciso III, que disciplina a igualdade tributária (JUSBRASIL, 2011).

A lei diz respeito a igualdade para todos, pois não pode haver diferença por causa do sexo, para que todos tenham as mesmas oportunidades independente do sexo.

Embora o cargo de liderança tenha sido pensado como um dos papéis masculinos, é possível identificar que o âmbito organizacional estão sendo cada vez mais exigentes e a liderança feminina está ganhando espaço no mercado de trabalho, pois cada vez mais estão aumentando a liderança feminina nas empresas (Silva,2024). De acordo com Duarte, et al (2009) o reconhecimento do poder e inteligência feminina dentro nas empresas traz mais benefícios como o todo. Com isso, podemos afirmar que a liderança feminina resulta em visão, colaboração, coragem e intuição, pois as mulheres compartilham de seus conhecimentos para o objetivo com a empresa (Smit, 2017).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é de cunho bibliográfico, com o principal objetivo de compreender e entender sobre o tema abordado, mostrando uma visão abrangente das mulheres na liderança. A pesquisa bibliográfica implementa importantes fundamentos de pesquisas, teorias e argumentos, ajudando para a construção do crescimento da área de estudo da escolha do tema (Lima e Olivio, 2013).

O método de estudo escolhido pelo presente trabalho é o qualitativo, considerado como uma pesquisa de ferramenta exploratória, com o objetivo de mostrar a realidade que não conseguem ser quantificadas (Minayo, 2022). Ou seja, exemplos de estudos de opiniões, comportamentos da sociedade e religiosidade diferentes com o mesmo objetivo de estudo, onde pode identificar como uma pesquisa qualitativa (Gil, 2008).

Foi conduzida uma pesquisa bibliográfica exploratória com base em artigos e dissertações publicadas no Google Acadêmico um site de pesquisa científica, acessível, gratuita e de fácil entendimento.

A pesquisa foi realizada em duas etapas, a primeira etapa no período de 2024 liderança feminina, na língua portuguesa com isso foram encontrados 136 artigos da página 1 a 8, sendo 16 artigos utilizados. Já na segunda etapa, foi pesquisado no ano de 2020 identidade de liderança, na língua português e foram encontrados 30 artigos da página 1 a 3, sendo 6 artigos utilizados. O objetivo do estudo é evidenciar o avanço das mulheres em posições de liderança no mercado de trabalho. Palavra-chave: liderança feminina e identidade de liderança.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na tabela representada abaixo, mostram os resultados selecionados na pesquisa de acordo com o tema, através de análises de inclusão e exclusão na técnica da metodologia.

Quadro 1 – Exemplo de Quadro

ANO	AUTOR	TÍTULO	TIPO DE PESQUISA	NOME DA REVISTA
2020	Elizandra da Silva; Sandra Yvonne.	Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul - Banrisul	Qualitativa	Brazilian journal of development
2021	Mônica de Oliveira; João Carlos.	Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança	Qualitativa	Revista brasileira de orientação profissional
2021	Bruno Dantas, Ana Paula Sampaio	Liderança feminina: Mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União	Qualitativa	Revista Jurídica da Presidência
2022	Renato Souza; Thomaz Wood Jr.	Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança	Qualitativa	Revista de administração de empresas
2024	Priscila Gisee; Luana Lopes; Gisele Gisee.	Liderança feminina em projetos de engenharia: escolha pelo curso, desafios, impactos, e ações pela equidade	Qualitativa	Refas
2024	Ketlen da Silva; Maria Laura; Marcelo Agenor; Frederico Cesar.	O impacto da liderança nos resultados organizacionais: análise em uma empresa de software no município de Nova Serrana-MG	Qualitativa	Revista científica hermes
2024	Katiucia Karina; Luis Henrique.	Mulheres na liderança: um estudo de caso nas agências da cooperativa sicredi celeiro MT/RR	Qualitativa	REVICOOOP
2024	Laíde Pereira; Elaine Yaskara; Márcia Ribeiro; Orlém Pinheiro.	Liderança na indústria 4.0: análise dos estilos de liderança	Quantitativo	Cuadernos de Educación
2024	Maiane Bertoldo; Patrícia Martins.	O desafio de gerir gestores médicos nas instituições hospitalares: um estudo com hospitais privados brasileiros	Qualitativa	Revista caderno pedagógico
2024	Fabricia Braga; Fabricio Stocker.	Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal	Qualitativa	Escola superior da AGU-Brasília
2024	Emilene Aparecida; Kayllane Alves; Italo Camilo.	Análise das mulheres pretas em cargos de liderança política na cidade de Goiás-GO no período de 2016 a 2024	Qualitativa	Recima21
2024	Juliana Medaglia; Nayla Gabriela; Sarah Marroni.	Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]	Qualitativa	Rosa dos ventos
2024	Sandrina Sobral; Célia Ribeiro; Clotilde Passos.	A liderança no feminino: teorias, obstáculos e implicações na responsabilidade social das organizações	Qualitativa	Gestão de desenvolvimento
2024	Rebeka Dutra; Marisa Pereira; Camila Orsi.	Importância da atitude individual e autoestima na busca feminina de cargos de liderança executiva	Qualitativa	Recape
2024	Débora Vargas; Milena Aragão.	Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados em uma instituição de ensino federal	Qualitativa	Revista Gestão universitária na América latina-GUAL
2024	Larissa Moreli; João Pinheiro.	Estudo qualitativo sobre a visão das mulheres a respeito do intraempreendedorismo e da liderança feminina nas organizações	Qualitativa	Management in perspective
2024	Sandra Naranjo.	Rumo a uma gestão inclusiva de recursos humanos na administração pública: como identificar e fechar as lacunas de gênero	Qualitativa	Revista campos de públicas: conexões e experiências
2024	Hélio Arthur; Fabricio Stocker.	Gênero e relações de trabalho: por uma nova agenda de pesquisa	Qualitativa	Cadernos EBAPE

2024	Bruno Felix; João Santana.	Sob pressão: como líderes reagem a ameaças à identidade relacionada a sua liderança paradoxal	Qualitativa	Cadernos EBAPE
2024	Frabricio & Vizeu	Por uma resignificação do empreendedorismo feminino a partir de três visões sobre o gênero e poder.	Qualitativa	REGEPE
2024	Manoel Bastos, Emmanuele Araújo, Tiago Henrique, Armindo dos Santos, Rebeca da Rocha.	Os desafios de gênero no exercício da liderança feminina em empreendimentos na economia solidária	Qualitativa	Revisão Gestão & Conexões
2024	Monique Cardoso, Gustavo Andrey	A liderança feminina na agenda sustentável	Qualitativa	Caminhos para a sustentabilidade

Neste estudo podemos compreender a importância da liderança, pois se trata de um processo de organizar a equipe de trabalho, fazendo com que entendam a importância do seu trabalho e contribua para o crescimento da organização (Chiavenato, 2014). De acordo com Li (2021), saber liderar é um diferencial no meio de um mercado de trabalho que vem em constantes mudanças, sendo assim, também relata a importância do clima organizacional no ambiente de trabalho para o crescimento da organização.

Nos dois pensamentos é possível identificar visão diferente, mas com o mesmo objetivo, que é a organização, mas, saber liderar é muito mais do que somente a organização, pois ele vai além de uma empresa, ele visa a competência da equipe nas atividades operacionais (Li, 2021). Sendo Maxwell, (2008, p109) liderar é se adaptar às mudanças climáticas da organização, fazendo com que a mudança não altere na produção dos liderados, sendo proativo e buscando os melhores resultados para empresa e a equipe.

4.1 REALIDADE DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL

O desenvolvimento da autoconfiança e da coragem é essencial para que as mulheres superem desafios e conquistem cargos de liderança. Sem esses atributos, torna-se mais desafiador chegar nesses cargos, apontam (Main et al. 2022; Tokbaeva & Achtenhagen, 2023).

O empreendedorismo feminino tem ganhado destaque no campo de pesquisa, refletindo o interesse crescente em compreender sua relevância para a sociedade contemporânea. Estudos em áreas como administração, economia, antropologia e

sociologia apontam o valor social do empreendedorismo como ferramenta quando liderado por mulheres. (Versinai et al., 2021; Lizuka & Costa, 2022).

Ponte e Dinis (2022) e Souza et al., (2022) ressaltam que o empreendedorismo, em alguns casos, surge como uma alternativa para lidar com situações de maior vulnerabilidade, como vivenciada empreendedora pode ser vista tanto como uma oportunidade quanto como uma necessidade, especialmente em períodos de crise econômica social. Já de acordo com Ahl e Marlow (2012) e Brush et al., (2019) as pesquisas realizadas no campo do empreendedorismo feminino muitas vezes desconsideram as condições adversas que as mulheres enfrentam desde o nascimento, com base em uma estrutura social desigual e machista. Estas condições influenciam diretamente a experiência de ser mulher e consequentemente o seu envolvimento e sucesso no empreendedorismo.

Apesar de essas vitórias não eliminarem completamente a desigualdade de gênero acumulada ao longo da história, representam passos importantes no avanço social e político, criando espaço para novas demandas e transformações. Baker et al. (2023) destacam que a presença de mulheres em cargos de gestão impulsiona a contratação de outras mulheres e promove a igualdade e diversidade, especialmente em setores dominados por homens.

A gestão feminina atual é vista como alinhada às necessidades do mercado, com competências como multitarefa, visão sistêmica, flexibilidade e habilidade na gestão de pessoas (Kuchak et al., 2021).

Estudo aponta que empresas com mais diversidade de gênero têm melhor desempenho e mais inovação (PMI, 2020; McKinsey & Company, 2020). Apesar das mulheres representarem 54,5% da força de trabalho, elas enfrentam desafios, como a baixa presença na Engenharia, com apenas 21,6% optando por cursos dessa área (IBGE, 2021). Em 2021, mulheres eram apenas 19,3% dos profissionais registrados no CONFEA (CONFEA, 2021). Apesar de um crescimento de 11% nas mulheres em cargos de liderança nos últimos 10 anos (Grant Thornton, 2022), ainda há apenas 32% de mulheres em posições de liderança. A pesquisa busca explorar os desafios das mulheres na Engenharia e as ações necessárias para promover a equidade de gênero.

O artigo também menciona a luta histórica das mulheres por direitos, citando Nísia Floresta Brasileira Augusta, pioneira na defesa do direito à educação e ao trabalho feminino (Duarte, 2003). A pesquisa de Cohen (2009) aponta que, embora as mulheres não busquem poder como os homens, elas desejam ser reconhecidas por sua sabedoria e influência. A equidade de gênero é essencial para melhorar a colaboração e o desempenho organizacional.

Desafios das mulheres negras em cargos de liderança política na cidade de Goiás, entre 2016 e 2024, considerando o impacto do racismo estrutural e do patriarcado. Historicamente, as mulheres, especialmente as negras, foram excluídas de posições de poder. No século XIX, elas eram limitadas a tarefas domésticas e à educação dos filhos, sendo impedidas de trabalhar fora de casa (Schlickmann & Pizarro, 2013). Após a conquista do direito ao voto em 1934, as mulheres começaram a promover mudanças sociais, mas as negras enfrentaram maiores barreiras devido à opressão racial, muitas vezes sendo forçadas a trabalhos informais e marginalizadas no mercado de trabalho. A divisão racial do trabalho e a exigência de "boa aparência" em anúncios de emprego reforçaram estereótipos, restringindo as mulheres negras a funções subalternas (Gonzalez, 1982). Apesar das dificuldades, a pesquisa afirma que a presença das mulheres negras em cargos de liderança política é crucial, embora ainda seja menor que a dos homens (Freitas & Santos, 2022).

As mudanças no mercado estão impactando as práticas de trabalho nas empresas, que buscam formas de se destacar para continuar competitivas (Hipólito, 2000). Com a complexidade crescente dos processos, as empresas começaram a focar mais na gestão de pessoas, reconhecendo que isso é chave para o sucesso (Crawford & Benedetto, 1994). A gestão de pessoas se tornou fundamental para o desempenho organizacional, agregando valor tanto para os colaboradores quanto para os clientes (Teixeira et al., 2010). Práticas como incentivar, integrar, valorizar a criatividade e envolver os funcionários nos processos são essenciais para o sucesso (Barbieri, 2012). A liderança tem um papel crucial, pois é ela que motiva a equipe a superar desafios e alcançar metas, além de criar uma visão de futuro para a organização (Robbins, Judge & Sobral, 2010). Líderes bem-sucedidos influenciam positivamente os resultados da empresa, melhorando a produtividade e antecipando mudanças (Robbins, 2005). A liderança eficaz ajuda a identificar e multiplicar valores

coletivos, além de garantir os recursos necessários para alcançar os objetivos (Arruda & Chrisóstomo, 2010).

Na busca por igualdade de gênero no serviço público, especialmente em cargos de liderança, como na Advocacia-Geral da União (AGU). Mesmo que o serviço público tenha regras claras de recrutamento e promoção, ainda existem desigualdades significativas entre homens e mulheres (Bermúdez-Figueroa; Roca, 2021). A liderança, que foi historicamente dominada por homens, começa a ser desafiada por novas demandas de igualdade e empoderamento feminino, como a Meta 5.5 do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da Agenda 2030, que busca fortalecer a liderança das mulheres (ONU Brasil, 2015).

A pesquisa discute como os estereótipos de gênero, como a ideia de que líderes devem ser homens, ainda influenciam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Esses estereótipos criam barreiras, pois associam qualidades como assertividade e ambição a características masculinas, o que dificulta a ascensão das mulheres (Eagly; Johannesen-Schmidt, 2001). Cardoso e Loureiro (2008) afirmam que esses estereótipos são construções sociais baseadas em papéis de gênero e que as pessoas, muitas vezes, os reproduzem, dificultando mudanças reais. Bourdieu (2021) explica que esses papéis de gênero são internalizados, moldando nossa forma de ver o mundo e agir.

Os desafios enfrentados pelas mulheres na hotelaria, um setor que representa 7,9% do PIB do Brasil e gera milhões de empregos (WTTC, 2023). Apesar de as mulheres serem uma grande parte da força de trabalho, elas ocupam poucas posições de liderança, com uma presença limitada nos cargos mais altos (Minasi et al., 2022). Obstáculos como estereótipos de gênero, desigualdade salarial e falta de políticas de incentivo à liderança feminina são comuns (Vaz, 2013; Liu et al., 2021). O estudo realizado em Curitiba revela que essas barreiras são amplificadas pela falta de políticas de incentivo e pela divisão tradicional de papéis entre homens e mulheres (Saffioti, 2015).

Além disso, o conceito de sticky floor descreve a dificuldade das mulheres em avançar para cargos de liderança, permanecendo em posições de baixo salário e poucas chances de ascensão (Christofides, 2013). Apesar de alguns avanços, a

desigualdade de gênero persiste, com as mulheres ainda ocupando menos cargos de liderança e ganhando menos do que os homens (Salvador, 2012; Alpaca, 2022).

Apesar de um aumento de 4 pontos percentuais na presença feminina em cargos de liderança nos últimos três anos (Carli & Eagly, 2016), a igualdade de gênero nesse campo pode ser alcançada apenas em 2073, caso as mudanças sigam no mesmo ritmo (Peluso, Baird & Kesterson-Townes, 2019). Mulheres líderes geralmente adotam um estilo mais democrático e focado no desenvolvimento da equipe (Teixeira, 2013), e são mais propensas a implementar práticas de responsabilidade social e ambiental (Chisholm-Burns et al., 2017; Gulzar et al., 2019). O conceito de gênero também evoluiu ao longo do tempo, passando de uma característica individual na década de 1960 para uma categoria social, focada na forma como as pessoas formam julgamentos e influenciam comportamentos (Barracho & Martins, 2010).

Explora a sub-representação feminina em posições de liderança, destacando desafios como estereótipos de gênero, preconceito e o "teto de vidro" (Rocha, 2006), apesar de avanços na educação e no mercado de trabalho. No Brasil, o setor bancário apresentou aumento na presença feminina em cargos de alta gestão (Silva et al., 2018), mas globalmente apenas 1,8% das maiores empresas têm mulheres como CEOs (Nuccio et al., 2021). Com base em revisão de literatura e entrevistas com intraempreendedoras (Clark, 2018), o estudo busca entender barreiras enfrentadas por mulheres e propor caminhos para maior inclusão e diversidade organizacional.

A importância de uma administração pública diversificada, que melhora a entrega de serviços, o desempenho organizacional e reduz a corrupção (Brollo; Troiano, 2015; Chattopadhyay; Duflo, 2004). Destaca a necessidade de implementar uma Gestão Inclusiva de Recursos Humanos (GIRH) para maximizar esses benefícios, especialmente no aumento da satisfação no trabalho, especialmente para mulheres (Choi; Rainey, 2010, 2014). O artigo propõe um índice inovador para medir a GIRH no setor público brasileiro, focando nas disparidades de gênero e defendendo a compatibilidade entre diversidade e meritocracia, além de apresentar recomendações para fortalecer práticas inclusivas na gestão pública.

É persistente questão de gênero nas relações de trabalho, especialmente no campo da administração, destacando a prevalência do patriarcado como eixo central das pesquisas (Benschop & Doorewaard, 1998; Bourabain, 2021). Embora existam

estudos sobre violência, assédio e masculinidade tóxica (Alvinus & Holmberg, 2019; Allan, 2019), a misoginia, frequentemente negligenciada nas análises, é apontada como uma lacuna nas pesquisas sobre gênero e trabalho (McCarthy & Taylor, 2024). Propondo uma nova agenda de pesquisa, os autores defendem que a misoginia deve ser incorporada como conceito central, uma vez que ela se manifesta não apenas na violência física e psicológica, mas também por meio de normas sociais e a exclusão de vozes femininas no ambiente organizacional (Costas & Grey, 2019; Irigaray et al., 2023). Além disso, a proposta sugere que a teoria da gestão tem sido dominada por uma corrente masculina, excluindo teorias feministas, negras e queer (Bell et al., 2020; Dar et al., 2021; Rumens et al., 2019), o que reforça a necessidade de novas abordagens inclusivas no estudo das relações de trabalho.

A desigualdade de gênero nos cargos de liderança no Brasil, apesar do maior nível educacional das mulheres em relação aos homens (CAPES, 2017; IBGE, 2018). Embora representem 40% dos cargos gerenciais, sua presença em posições estratégicas é reduzida: 21% em diretorias, 17% em vice-presidências, 8% em presidências e 9% nos conselhos de administração (Talenses & Insper, 2017). Essa sub-representação reflete na diferença de rendimentos, com mulheres recebendo apenas 76,5% da média salarial masculina. Em contrapartida, empresas com maior diversidade de gênero em posições estratégicas apresentam desempenho financeiro 13% superior (McKinsey & Company, 2015). O estudo enfatiza a importância da atitude individual, autoestima e enfrentamento de obstáculos para que as mulheres brasileiras alcancem cargos de liderança executiva, contribuindo para maior igualdade de gênero nesse nível hierárquico.

Os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em uma universidade pública federal, contextualizando-os no modelo patriarcal ainda vigente, que perpetua desigualdades de gênero (Beauvoir, 1970; Hirata, 2015). Embora tenham conquistado espaço no mercado de trabalho e possuam características de liderança valorizadas pelas organizações (Totani, 2011), as mulheres enfrentam barreiras culturais e sociais, como a sobrecarga com afazeres domésticos, dedicando 73% mais horas que os homens (IBGE, 2016).

O artigo propõe uma ressignificação do empreendedorismo feminino ao analisar suas dimensões políticas, sociais e culturais, destacando a persistência da subordinação do feminino ao masculino, historicamente constituída e culturalmente

reforçada (Saffioti, 1987; 2004; Louro, 1997). Argumenta-se que o empreendedorismo feminino não pode ser compreendido apenas como uma categoria técnica, mas deve considerar os desafios relacionados ao gênero e à violência estrutural que permeiam a sociedade contemporânea (Ahl & Marlow, 2012; Brush et al., 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário Brasileiro, é possível identificar que as mudanças estão acontecendo diariamente, sejam com os avanços tecnológicos como comportamentais. Sendo assim, é importante que as empresas também acompanhem as mudanças e valorizem as equipes de alta qualidade que tem e saibam lhes dar uma seleção justa, não diferenciando por gênero, pois todos têm a capacidade técnica de ocupar cargos gerenciais.

As mulheres têm um grande diferencial que é a dupla jornada, que lhe dá com o dia a dia que é suas obrigações do trabalho e do lar, se dedicando inteiramente ao trabalho seja individual ou no mercado de trabalho, elas precisam de reconhecimento de acordo com sua qualificação e experiências vivenciadas no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BAUTISTA, Sandra Naranjo. Rumo a uma gestão inclusiva de recursos humanos na administração pública: Como identificar e fechar as lacunas de gênero. *Campo de Públicas: Conexões e Experiências*, v. 3, n. 1, p. 20-56, 2024. Acesso: 26 set. 2024.

BARROS NETO, Joao Pinheiro de; CHANG, Caroline Viana de Jesus. LIDERANÇA FEMININA: DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES EM PROCESSOS SUCESSÓRIOS EM EMPRESAS FAMILIARES LEADERSHIP FÉMININ: DÉFIS AUXQUELS FONT FACE LES FEMMES DANS LES PROCESSUS DE RELÈVE DANS LES ENTREPRISES FAMILIALES. Acesso: 26 set. 2024.

CALCAGNITI, Rebeka Dutra Breda; EBOLI, Marisa Pereira; TREVISAN, Camila Orsi. Importância da atitude individual e autoestima na busca feminina de cargos de liderança executiva. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 3, p. 488-507, 2024. Acesso: 26 set. 2024.

CARDOSO, Monique; FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes. A liderança feminina na agenda sustentável. *GV-EXECUTIVO*, v. 21, n. 1, 2022. Acesso: 17 nov. 2024.

COSTA, Débora Vargas Ferreira; FERNANDES, Milena Aragão. Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados em uma instituição de ensino federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 71-89, 2024. Acesso: 26 set.2024.

DANTAS, Bruno; PEREIRA, Ana Paula Sampaio Silva. Liderança feminina: mulheres que constroem o Tribunal de Contas da União. *Revista Jurídica da Presidência*, v. 23, n. 130, p. 415-438, 2021. Acesso: 26 set.2024

DA SILVA, Elizandra; RODRIGUEZ, Sandra Yvonne Spiendler. Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul. *Brazilian Journal of Development*, v. 6,

n. 3, p. 11133-11150, 2020.

Acesso: 26 set. 2024.

DA SILVA, Emilene Aparecida Batista; DE ANDRADE, Kayllane Alves; DA SILVA NOGUEIRA, Italo Camilo. ANÁLISE DAS MULHERES PRETAS EM CARGOS DE LIDERANÇA POLÍTICA NA CIDADE DE GOIÁS-GO NO PERÍODO DE 2016 A 2024. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 5, n. 10, p. e5105610-e5105610, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

DA SILVA ROCHA, Ketlen et al. O impacto da liderança nos resultados organizacionais: análise em uma empresa de software no município de Nova Serrana–MG. **Revista Científica Hermes**, v. 35, p. 130-153, 2024.

Acesso: 11 nov. 2024.

DOS SANTOS, Laíde Pereira et al. Liderança na indústria 4.0: análise dos estilos de liderança. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 6, p. e4398-e4398, 2024.

Acesso: 17 nov. 2024.

FELIX, Bruno; SANTANA, João. Sob pressão: como líderes reagem a ameaças à identidade relacionada a sua liderança paradoxal. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 21, n. 6, p. e2022-0154, 2023.

Acesso: 17 nov. 2024.

FABRÍCIO, Joiceli dos Santos; VIZEU, Fabio. Por uma ressignificação do empreendedorismo feminino a partir de três visões filosóficas sobre o gênero e poder. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 13, n. 3, p. e2347, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

FURUKAWA, Priscila Gisee; DE OLIVEIRA, Luana Lopes; FURUKAWA, Gisele Gisee. Liderança feminina em projetos de Engenharia: escolha pelo curso, desafios, impactos e ações pela equidade. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

GARCIA, Ana Laura Gonçalves. Mulher e liderança na letra “The Man” de Taylor Swift. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, v. 17, n. 3, p. e4788-e4788,

2024.

Acesso: 26 set. 2024.

GOMES, Larissa Moreli; DE BARROS NETO, João Pinheiro. Estudo Qualitativo Sobre a Visão das Mulheres a Respeito do Intraempreendedorismo e da Liderança Feminina nas Organizações. 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

KATIUCIA, Karina Alves; NASCIMENTO, Luis Henrique Flores. MULHERES NA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS DA COOPERATIVA SICREDI CELEIRO MT/RR. **REVICOOP**, v. 5, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

LEWANDOWSKI, Maiane Bertoldo; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. O desafio de gerir gestores médicos nas instituições hospitalares: um estudo com hospitais privados brasileiros. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 1, p. 3228-3256, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

MARIANO, Ana Raquel Santos; LOBO, Ezequiel Alves. Liderança feminina em uma empresa de médio porte: motivações, dificuldades e contribuições. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, v. 1, n. 20, p. 129-145, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

MEDAGLIA, Juliana; AMBROSIO, Nayla; MINASI, Sarah Marroni. Barreiras e desafios da liderança feminina nas redes hoteleiras em Curitiba [Brasil]. **Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 16, n. 3, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

REBELLO, Lia Cristina Silva et al. Liderança feminina: Percepção da mulher sobre as vantagens e barreiras de trabalhar no universo da tecnologia em Manaus/Am. 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

RABELLO, Fabricia Braga; STOCKER, Fabricio. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. **Publicações da Escola Superior da AGU**, v. 16, n. 2, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

ROCHA, Mônica de Oliveira; MESSIAS, João Carlos Caselli. Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 22,

n. 2, p. 215-226, 2021.

Acesso: 17 nov. 2024.

RIBEIRO, Célia; PASSOS, Clotilde; SOBRAL, Sandrina. A liderança no feminino: teorias, obstáculos e implicações na responsabilidade social das organizações.

Gestão e Desenvolvimento, n. 32, p. 191-212, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

SILVA, Luana Cristina et al. Mulheres em cargos de liderança: um estudo bibliométrico a partir do fenômeno glass ceiling. **Encontro Brasileiro de Bibliometria e**

Cientometria, v. 9, p. 1-7, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

SOUZA, Renato; WOOD JR, Thomaz. Múltiplas lentes de estudo e abordagem da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, p. e2021-0392, 2022.

Acesso: 26 set. 2024.

STOCKER, Fabricio; RABELLO, Fabricia Braga. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal.

Publicações da Escola Superior da AGU, v. 16, n. 2, 2024.

Acesso: 26 set. 2024.

VALENTE, Giulia Vitória Henrique et al. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos de nível tático em Manaus. 2024.

Acesso: 26 set. 2024.