



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - UEPB
CAMPUS VII
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ALCIMAR AZEVEDO GUERRA

**LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS**

**PATOS - PB
2024**

ALCIMAR AZEVEDO GUERRA

**LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para obtenção do título de graduada em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa.

**PATOS - PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

G934I Guerra, Alcimar Azevedo.
Liderança feminina em cargos de gestão [manuscrito] :
Desafios e Perspectivas / Alcimar Azevedo Guerra. - 2024.
36 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Liderança feminina. 2. Igualdade de gênero. 3.
Diversidade organizacional. I. Título

21. ed. CDD 658

ALCIMAR AZEVEDO GUERRA

LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à coordenação do Curso de
Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito para obtenção do título de
graduada em Administração.

Aprovada em: 11 / 06 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **BRUNA CORDEIRO DE SOUSA**
Data: 13/07/2024 16:58:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Bruna Cordeiro de Sousa. (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 **CLESSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO**
Data: 15/07/2024 23:45:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Cléssia Fernandes de Brito Santiago
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Documento assinado digitalmente
 **SIMONE COSTA SILVA**
Data: 15/07/2024 18:16:14-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Simone Costa Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico esse trabalho aos meus pais, por todo o apoio e incentivo incondicionais.

"As mulheres líderes são catalisadoras de mudanças e pilares de inovação em qualquer organização."

- Sheryl Sandberg

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PnadC	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
EFUND	Plataforma que conecta investidores e empresas
MBA	Master of Business Administration

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: LIDERANÇA E GESTÃO FEMININA 10	
2.2 COMPETÊNCIA DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES.....	12
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS	16
4.1 HISTÓRIA DE VIDA INDIVIDUAL.....	17
4.2 DESAFIOS COMPARTILHADOS E ESPERANÇAS CONJUNTAS	27
4.3 ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM AS DIFICULDADES.....	29
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31
APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	35

LIDERANÇA FEMININA EM CARGOS DE GESTÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Alcimar Azevedo Guerra

RESUMO

Nos últimos anos, tem-se observado um crescente interesse acadêmico e social pela igualdade de gênero, especialmente no contexto profissional. Diversos estudos têm revelado que, embora as mulheres estejam cada vez mais presentes no mercado de trabalho, ainda enfrentam barreiras significativas para alcançar cargos de liderança. Essas barreiras incluem desde a discriminação direta até obstáculos mais sutis, como o viés inconsciente. Diante desse cenário, é crucial compreender não apenas os desafios enfrentados por essas mulheres, mas também as estratégias que elas desenvolvem para superar tais obstáculos e prosperar em suas carreiras. Este estudo objetiva analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e os mecanismos de resiliência desenvolvidos por elas. Para isso, foi utilizado uma abordagem qualitativa, na qual foram conduzidas entrevistas com cinco mulheres líderes de diferentes setores. Os resultados mostram que as entrevistadas frequentemente precisam provar sua competência, enfrentam viés de gênero e encontram dificuldades significativas para conciliar vida pessoal e profissional, especialmente no contexto da maternidade. Além disso, a diversidade de gênero nas equipes de liderança foi identificada como um fator que contribui para um ambiente mais inovador e inclusivo. As entrevistadas sugeriram a implementação de programas de mentoria, treinamentos sobre viés de gênero e políticas de flexibilidade no trabalho como estratégias eficazes para promover a igualdade de gênero. A pesquisa conclui que, apesar dos avanços alcançados, ainda há um longo caminho a percorrer para garantir uma verdadeira igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. As limitações do estudo incluem o número pequeno de entrevistadas, recomendando-se que futuras pesquisas ampliem a amostra e utilizem abordagens quantitativas para complementar os achados qualitativos.

Palavras-chave: liderança feminina; igualdade de gênero; diversidade organizacional.

ABSTRACT

In recent years, there has been a growing academic and social interest in gender equality, especially in the professional context. Several studies have revealed that, although women are increasingly present in the job market, they still face significant barriers to reaching leadership positions. These barriers range from direct discrimination to more subtle obstacles such as unconscious bias. Given this scenario, it is crucial to understand not only the challenges faced by these women, but also the strategies they develop to overcome these obstacles and prosper in their careers. This study aims to analyze the main challenges faced by women in leadership positions and the resilience mechanisms they develop. For this, a qualitative approach was used, in which interviews were conducted with five women leaders from different sectors. The results show that the interviewees often need to prove their competence, face gender bias and encounter significant difficulties in reconciling personal and professional lives, especially in the context of motherhood. Additionally, gender diversity in leadership teams has been identified as a factor that contributes to a more innovative and inclusive environment. Interviewees suggested the implementation of mentoring

programs, training on gender bias and work flexibility policies as effective strategies to promote gender equality. The research concludes that, despite the advances made, there is still a long way to go to guarantee true equality of opportunities in the workplace. The limitations of the study include the small number of interviewees, recommending that future research expand the sample and use quantitative approaches to complement the qualitative findings.

Keywords: female leadership; gender equality; organizational diversity.

1. INTRODUÇÃO

A presença e progresso das mulheres em cargos de liderança têm se tornado um tema cada vez mais relevante e objeto de debates nas últimas décadas. Historicamente, as mulheres têm enfrentado diversos desafios para conquistar seu espaço no mercado de trabalho, tais como desigualdade salarial, estereótipos de gênero e restrições a posições de liderança. Apesar dos avanços significativos observados na evolução dos direitos das mulheres, ainda subsistem obstáculos a serem superados com o intuito de garantir uma representação equitativa e igualdade de oportunidades nesse âmbito (Eagly; Carli, 2021).

Em tempos passados, a participação das mulheres no mercado de trabalho era limitada e frequentemente confinada a ocupações consideradas "femininas" ou subvalorizadas. As oportunidades de liderança eram escassas, e as mulheres se deparavam com barreiras culturais, sociais e estruturais que restringiam seu acesso a cargos de destaque (Mcgregor, 2021). Entretanto, ao longo do tempo, movimentos feministas e transformações legais têm contribuído de maneira significativa para a evolução dos direitos das mulheres.

Por meio do advento do movimento feminista e da luta pela igualdade de gênero, as mulheres conquistaram direitos fundamentais, tais como o direito ao voto, a igualdade salarial e o acesso a cargos previamente exclusivos para homens. Essas conquistas pavimentaram o caminho para uma maior presença feminina em todos os setores da sociedade, inclusive na liderança empresarial. No entanto, mesmo diante desses avanços, persistem desigualdades estruturais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança (Boserup, 2020).

A liderança e a gestão feminina trazem consigo perspectivas únicas e habilidades distintas. Estudos têm demonstrado que as mulheres tendem a ser mais colaborativas, empáticas e focadas no desenvolvimento de suas equipes (Eagly, 2020). Além disso, a diversidade de gênero na liderança oferece benefícios às organizações, como maior inovação, solução mais eficaz de problemas e melhores resultados financeiros. Todavia, apesar dessas evidências, a representatividade feminina em cargos de liderança ainda é desproporcionalmente baixa (Catalyst, 2020).

A competência das líderes frequentemente é questionada de forma injusta e enviesada, e as mulheres enfrentam estereótipos e preconceitos arraigados que podem minar sua autoridade e credibilidade (Koenig et al., 2021). Frequentemente, são exigidos padrões mais elevados de desempenho e competência das mulheres em comparação aos homens, resultando em uma avaliação desigual de suas habilidades de liderança. Essa discriminação implícita pode desencadear um ciclo vicioso no qual as mulheres são sub-representadas em cargos de liderança, o que, por sua vez,

reforça a percepção de que mulheres não são tão competentes em posições de liderança (Eagly; Karau, 2022).

Para enfrentar esses desafios, as mulheres líderes desenvolvem mecanismos de resiliência que lhes permitem não apenas sobreviver, mas prosperar em ambientes muitas vezes hostis. Esses mecanismos incluem a construção de redes de apoio, tanto pessoais quanto profissionais, que fornecem suporte emocional e prático. Além disso, muitas líderes investem em desenvolvimento pessoal contínuo e capacitação para fortalecer suas habilidades e aumentar sua confiança. A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças e aprender com experiências negativas também se destaca como uma característica essencial da resiliência feminina em cargos de liderança.

A implementação de políticas de igualdade de gênero é crucial, mas sua eficácia depende da cultura organizacional e do comprometimento da liderança em promover um ambiente verdadeiramente inclusivo (Bilimoria; Piderit, 2007). Treinamentos de sensibilização sobre viés de gênero e programas de mentoria são citados como estratégias eficazes para promover uma cultura mais inclusiva. Ely e Thomas (2001) discutem a eficácia dos treinamentos de sensibilização sobre viés de gênero para promover uma cultura organizacional mais inclusiva. Eles sugerem que tais treinamentos são vitais para conscientizar os funcionários sobre os preconceitos inconscientes e ajudar a criar um ambiente de trabalho onde a diversidade é valorizada. Essas iniciativas são parte integrante de uma estratégia mais ampla para alcançar a igualdade de gênero nas organizações.

Em suma, apesar dos significativos progressos alcançados pelas mulheres na busca por igualdade de oportunidades, os desafios enfrentados por elas em cargos de liderança ainda persistem. Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que norteará este estudo é a seguinte: "Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e os mecanismos de resiliência desenvolvidos por elas?"

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança e os mecanismos de resiliência desenvolvidos por elas, bem como os objetivos específicos de investigar os mecanismos de resiliência desenvolvidos por mulheres líderes; explorar as estratégias e práticas que as mulheres adotam na superação dos desafios no ambiente de trabalho e examinar como o viés de gênero influencia a percepção das capacidades de liderança das mulheres. Esta investigação é justificada pela necessidade imperativa de combater os estereótipos de gênero, eliminar as barreiras estruturais e promover uma cultura organizacional inclusiva, a fim de garantir que as mulheres possam atingir seu pleno potencial e desempenhar um papel de liderança de forma justa e equitativa.

Apesar dos avanços significativos em relação à equidade de gênero, persiste uma sub-representação feminina em cargos de liderança em uma ampla gama de organizações em todo o mundo. Identificar de forma precisa os desafios específicos enfrentados pelas mulheres em posições de liderança é de suma importância para fomentar a igualdade de oportunidades e elaborar estratégias eficazes de empoderamento feminino. A compreensão desses desafios tem o potencial de facilitar o desenvolvimento de políticas, programas e práticas mais inclusivas e equitativas, tanto em âmbito organizacional quanto societal.

Além disso, a pesquisa sobre os desafios experimentados pelas mulheres ocupando cargos de liderança pode fornecer valiosas perspectivas aos profissionais de recursos humanos, gestores e líderes organizacionais, capacitando-os a efetuar mudanças substanciais e criar um ambiente de trabalho mais equânime e inclusivo.

Por meio da investigação desses desafios, é possível analisar questões como a sub-representação feminina em posições de liderança, a perpetuação de estereótipos de gênero, as barreiras ao avanço profissional, as dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional, a discriminação de gênero e outras formas de preconceito inconsciente que podem impactar a ascensão e o sucesso das mulheres em cargos de liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi organizado de forma a oferecer uma base sólida e abrangente sobre os desafios da liderança feminina em cargos de gestão. Inicialmente, aborda-se a evolução da participação das mulheres no mercado de trabalho, incluindo estatísticas e contextos históricos. Em seguida, discute-se a liderança e gestão feminina, destacando as características específicas e os benefícios da diversidade de gênero nas organizações. O terceiro tópico explora as competências e habilidades das mulheres em posições de liderança, enfatizando a comunicação eficaz, empatia e resiliência. Finalmente, o último tópico foca nos maiores desafios enfrentados por mulheres líderes, como viés de gênero, discriminação e a difícil conciliação entre vida pessoal e profissional, além de sugerir estratégias e políticas para promover maior equidade de gênero nas empresas.

2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: LIDERANÇA E GESTÃO FEMININA

A participação das mulheres no mercado de trabalho tem sido objeto de discussão e análise ao longo dos anos. De acordo com relatórios e estatísticas atualizadas, atualmente, apenas 38% dos cargos de liderança são exercidos por mulheres no Brasil. O que ainda é reduzida, embora tenha havido um aumento gradual nos últimos anos (Miltersteiner et al., 2020).

De acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022), a taxa de participação feminina na força de trabalho brasileira tem apresentado um crescimento significativo. Segundo a PnadC - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (2020), em 2019, a taxa de participação das mulheres foi de 54,5% no Brasil.

No entanto, a disparidade salarial de gênero persiste como um desafio no mercado de trabalho. Conforme relatórios divulgados em 2020, apontou-se que as mulheres brasileiras ganhavam, em média, aproximadamente 77,7% do salário dos homens em 2019 (IBGE, 2020). Essa discrepância salarial reflete a desigualdade de oportunidades, a segregação ocupacional e a discriminação de gênero presentes no mercado de trabalho (Souza Silveira; Siqueira Leão, 2021).

Além disso, Heilman e Haynes (2005) discutem a 'lacuna de reconhecimento' que existe no ambiente de trabalho, onde as contribuições das mulheres frequentemente são subvalorizadas em comparação com as de seus colegas homens. Eles destacam que o viés de gênero resulta na percepção de que as mulheres são menos competentes ou menos comprometidas com suas carreiras, levando a menos oportunidades de promoção e reconhecimento. Esse fenômeno é um desafio significativo que as mulheres em cargos de liderança precisam enfrentar continuamente.

A representação das mulheres em cargos de liderança também é limitada no Brasil. De acordo com o levantamento realizado pela Efund, plataforma que conecta investidores e empresas, apenas 13,7% dos cargos de liderança eram ocupados por mulheres (EFUND, 2023). Essa proporção muito baixa evidencia os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso a posições de liderança e nas oportunidades de progressão na carreira.

Outro aspecto relevante a ser destacado é a discrepância entre a quantidade de mulheres e a presença feminina na educação de ensino superior. No contexto educacional, ocorreu um progresso notável na participação feminina no ensino superior nas últimas décadas. Mulheres têm conquistado espaços em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como engenharia, ciências exatas e tecnologia (Nunes; Pina; Silva, 2021; Pereira; Nunes, 2018). Além disso, mulheres também podem enfrentar desafios adicionais, como estereótipos de gênero, discriminação e falta de modelos femininos como referência em determinadas áreas acadêmicas (O'brien et al., 2015).

No entanto, pesquisas apontam que a busca de mulheres por espaços de predomínio masculino tem aumentado, e esse aumento da presença feminina no ensino superior reflete uma maior igualdade de oportunidades de acesso à educação, assim como o empoderamento e a busca por maior autonomia e independência econômica por parte das mulheres (Beltrão; Alves, 2009).

A liderança é um conceito multifacetado que envolve a capacidade de influenciar, motivar e capacitar outros para contribuir eficazmente para o sucesso e a eficácia de uma organização ou grupo. A liderança não se limita a posições hierárquicas formais, mas também se manifesta em ações e comportamentos que inspiram e direcionam as pessoas para atingirem objetivos comuns. A essência da liderança está em entender as necessidades e aspirações dos indivíduos e alinhar essas motivações com a visão e missão da organização.

Existem diversas teorias que buscam explicar os diferentes aspectos da liderança. A teoria dos traços, por exemplo, sugere que certos indivíduos possuem características inatas que os tornam líderes eficazes, como carisma, inteligência e confiança. Já a teoria comportamental foca nas ações dos líderes, argumentando que comportamentos específicos, como a capacidade de comunicação e a tomada de decisão, são cruciais para a liderança eficaz. Além disso, teorias situacionais e contingenciais enfatizam que a eficácia da liderança depende da adequação do estilo de liderança ao contexto específico e às necessidades da equipe.

Historicamente, as mulheres têm enfrentado inúmeros desafios ao buscar posições de liderança em diversos setores. No entanto, ao longo dos anos, tem havido um movimento crescente para promover a igualdade de gênero e incentivar a participação das mulheres em papéis de liderança (Eagly; Carli 2007).

A liderança feminina traz consigo uma perspectiva única para as organizações e para a sociedade como um todo (Miltersteiner et al., 2020). As mulheres são frequentemente reconhecidas por suas habilidades de comunicação empática, inteligência emocional e capacidade de construir relacionamentos colaborativos. Tais características podem contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e colaborativos, onde as pessoas se sintam valorizadas e motivadas (Helgesen, 1995).

Estudos têm demonstrado que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a apresentar um melhor desempenho financeiro. Isso pode ser atribuído à variedade de perspectivas e experiências que as mulheres trazem

para a tomada de decisões, estimulando a inovação e a resolução de problemas de forma mais abrangente (Catalyst, 2007).

Herring (2009) explora os benefícios da diversidade de gênero nas organizações, demonstrando que equipes diversas tendem a ser mais inovadoras e eficazes na resolução de problemas. A presença de diferentes perspectivas contribui para um processo decisório mais equilibrado e soluções mais criativas. A diversidade de gênero na liderança é, portanto, um fator crítico para o sucesso organizacional e para a promoção de um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Page (2007) argumenta que equipes diversas são mais inovadoras e eficazes na resolução de problemas. Ele demonstra que a diversidade de gênero traz uma gama mais ampla de ideias e perspectivas, o que resulta em melhores resultados organizacionais. A diversidade não só enriquece o processo decisório, mas também impulsiona a inovação dentro das equipes de liderança.

Robinson e Dechant (1997) exploram como a diversidade de gênero na liderança contribui para uma gama mais ampla de ideias e perspectivas. Eles afirmam que essa diversidade resulta em melhores resultados organizacionais, pois equipes com diferentes perspectivas são mais capazes de enfrentar e resolver problemas complexos. A inclusão de mulheres em cargos de liderança é, portanto, crucial para o sucesso das organizações.

No entanto, ainda existem obstáculos significativos que dificultam o progresso da liderança feminina. Alguns desses desafios incluem o viés de gênero, a falta de representação das mulheres em posições de alto escalão e as expectativas sociais tradicionais em relação aos papéis de gênero. Superar esses obstáculos requer esforços contínuos para promover a igualdade de oportunidades, implementar políticas de diversidade e inclusão, e criar um ambiente de trabalho que valorize e apoie o crescimento e o desenvolvimento das mulheres (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Há uma conscientização crescente sobre a importância da liderança feminina, e muitos movimentos e iniciativas surgiram para apoiar e capacitar as mulheres em suas carreiras. Programas de mentoria, redes de apoio e políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são apenas alguns exemplos das medidas que podem ser tomadas para promover a liderança feminina (Branson; Castaneda; Lindsey, 2004).

Kalev et al. (2006) enfatizam a importância de políticas organizacionais específicas para promover a igualdade de gênero. Eles argumentam que programas de mentoria e treinamentos contínuos são cruciais para preparar e apoiar mulheres em suas carreiras, ajudando a reduzir disparidades de gênero. Essas políticas não apenas promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo, mas também são fundamentais para criar uma cultura organizacional comprometida com a igualdade de gênero.

À medida que mais mulheres assumem posições de liderança e se tornam modelos de sucesso, elas inspiram e abrem caminho para as gerações futuras. A liderança feminina não se trata apenas de promover a igualdade de gênero, mas também de aproveitar todo o potencial e a diversidade de talentos que as mulheres trazem consigo. É um passo importante rumo a uma sociedade mais equitativa e inclusiva.

2.2 COMPETÊNCIA DAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

A competência dos líderes é fundamental para o sucesso das organizações, transcende a hierarquia e abrange habilidades como comunicação eficaz, tomada de

decisões estratégicas, gestão de equipes, adaptação à mudança e competências emocionais (Bunn; Fumagalli, 2016; Northouse, 2018). A capacidade de comunicar-se de maneira clara, inspirar, motivar e alinhar a equipe com os objetivos organizacionais é essencial (Gernhardt, 2020). Além disso, líderes competentes possuem habilidades analíticas e críticas para tomar decisões embasadas e enfrentar desafios complexos de forma inovadora (Kahneman, 2011).

A gestão eficaz de equipes é outra competência crucial, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, onde os talentos individuais são valorizados, tarefas são delegadas e oportunidades de crescimento são criadas. A adaptação às mudanças e a capacidade de motivar a equipe a encarar os desafios como oportunidades de crescimento também são características essenciais para líderes competentes (Goleman; Boyatzis; Mckee, 2002). Além disso, competências emocionais, como inteligência emocional e empatia, desempenham um papel importante na liderança, contribuindo para relacionamentos interpessoais saudáveis (Castagnaro, 2021). O desenvolvimento e aprimoramento dessas competências são vitais para criar um ambiente de trabalho produtivo e inspirador, gerando resultados positivos para a equipe e a organização (Santos, 2018).

No que concerne competências das mulheres em cargos de liderança, estas têm sido cada vez mais reconhecidas e valorizadas, e ao longo dos anos, as mulheres têm superado obstáculos e demonstrado habilidades excepcionais que contribuem para o sucesso das organizações (Shevinsky, 2015).

Uma das competências das mulheres em cargos de liderança é a habilidade de estabelecer e manter relacionamentos interpessoais sólidos. Conforme destacado por Gerzema e D'Antonio (2013), as mulheres frequentemente possuem uma maior capacidade de criar conexões emocionais e demonstrar empatia, o que lhes permite estabelecer relações de confiança e colaboração com os membros da equipe. Essa competência contribui para um ambiente de trabalho harmonioso, onde os funcionários se sentem valorizados e motivados.

Além disso, as mulheres frequentemente possuem uma perspectiva diversa e uma abordagem inclusiva em relação à liderança. Elas são reconhecidas por valorizar a diversidade e incentivar a participação de todos os membros da equipe, reconhecendo as diferentes habilidades e experiências que cada um traz consigo. Essa competência permite uma tomada de decisão mais abrangente e uma visão ampliada das possibilidades de inovação e sucesso.

Ragins e Kram (2007) destacam a importância das redes de apoio e mentoria para o avanço profissional das mulheres. Eles argumentam que a presença de mentores e redes de suporte é essencial para o desenvolvimento de carreiras femininas, proporcionando orientação, apoio e oportunidades de networking. Essas redes ajudam as mulheres a navegarem pelos desafios específicos que enfrentam em ambientes de trabalho predominantemente masculinos.

As mulheres também têm demonstrado habilidades de comunicação eficaz e assertiva. Elas tendem a ser ouvintes atentas e são capazes de articular suas ideias e opiniões com clareza e diplomacia, o que facilita a transmissão de informações, a resolução de conflitos e a motivação da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

Outra competência das mulheres em cargos de liderança é a capacidade de gerenciar mudanças e lidar com incertezas. Frequentemente, as mulheres demonstram resiliência e adaptabilidade diante de desafios e transformações organizacionais, sendo capazes de lidar com a ambiguidade, tomar decisões rápidas e liderar suas equipes com segurança diante das incertezas (Miranda, 2003).

Além disso, as mulheres têm demonstrado habilidades de liderança transformacional. Elas são capazes de inspirar e motivar suas equipes, estabelecendo metas desafiadoras e incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe. Essa competência contribui para o engajamento dos funcionários, a construção de um ambiente de trabalho positivo e a obtenção de resultados excepcionais (Hryniewicz; Vianna, 2018).

As mulheres têm demonstrado uma série de competências valiosas em cargos de liderança. Sua capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais sólidos, promover a diversidade, comunicar-se de forma eficaz, gerenciar mudanças e liderar de maneira inspiradora tem impactado positivamente o ambiente de trabalho. Reconhecer e valorizar essas competências é fundamental para promover a igualdade de gênero e permitir que as mulheres alcancem seu pleno potencial como líderes nas organizações.

As mulheres em cargos de liderança possuem competências valiosas que contribuem significativamente para o ambiente de trabalho. Segundo Gerzema e D'Antonio (2013), as mulheres demonstram habilidade em estabelecer relacionamentos interpessoais sólidos, baseados em empatia e conexões emocionais, promovendo relações de confiança e colaboração com a equipe. Além disso, elas adotam uma perspectiva inclusiva e diversa na liderança, valorizando a participação de todos os membros da equipe, reconhecendo suas diferentes habilidades e experiências, o que amplia a tomada de decisões e impulsiona a inovação (Gerzema; D'Antonio, 2013).

As mulheres também se destacam por suas habilidades de comunicação eficaz e assertiva, sendo ouvintes atentas e capazes de articular ideias com clareza e diplomacia. Essas competências facilitam a transmissão de informações, a resolução de conflitos e a motivação da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo. Além disso, as mulheres demonstram resiliência e adaptabilidade diante de desafios e mudanças organizacionais, lidando com ambiguidades e incertezas de forma eficaz (Miranda, 2003).

Outra competência notável é a liderança transformacional das mulheres, que as capacita a inspirar e motivar suas equipes, estabelecendo metas desafiadoras e incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros da equipe (Hryniewicz; Vianna, 2018). Essas competências são altamente valiosas no ambiente de trabalho e reconhecer e valorizar essas habilidades é crucial para promover a igualdade de gênero e permitir que as mulheres alcancem seu pleno potencial como líderes nas organizações.

A representatividade das mulheres em cargos de liderança é uma temática de grande relevância, impulsionada pela busca contínua pela igualdade de gênero e respaldada por evidências dos benefícios da diversidade no ambiente corporativo, como destacado por Eagly e Carli (2007).

A nível global, embora tenha havido progressos, a representação feminina nas posições de alta direção alcançou apenas 33% em 2020, conforme apontado pelo relatório da Grant Thornton (2021), evidenciando ainda a sub-representação das mulheres em cargos de liderança. É importante notar que a diversidade de gênero nas equipes de liderança não só contribui para um desempenho financeiro superior, como indicado pela pesquisa da McKinsey e Company (2019), mas também favorece uma tomada de decisão mais ampla e uma cultura organizacional mais inclusiva.

A Catalyst (2020) fornece dados sobre a sub-representação significativa de mulheres em posições de liderança. Eles destacam que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais que limitam seu acesso a

cargos de alto escalão. Essas barreiras incluem estereótipos de gênero, viés inconsciente e falta de acesso a redes de mentoria e patrocinadores.

Ibarra, Carter e Silva (2010) discutem como as mulheres têm menos acesso a redes de mentoria e patrocinadores, o que é crucial para o avanço na carreira. Eles sugerem que a falta de suporte adequado impede que muitas mulheres alcancem posições de liderança, destacando a necessidade de iniciativas que promovam o networking e o desenvolvimento de carreira para mulheres em todas as etapas de suas trajetórias profissionais.

No contexto brasileiro, apesar de alguns avanços, a representatividade feminina em cargos de liderança ainda é limitada, como demonstram os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que revelam que, em 2020, apenas 38,8% dos cargos de gerência eram ocupados por mulheres. Além disso, observa-se que essa presença feminina diminui à medida que se sobe na hierarquia organizacional, evidenciando a existência do chamado "teto de vidro". Contudo, é válido mencionar que iniciativas como a Lei das Cotas (Lei nº 12.846/2013), que estabelece a obrigatoriedade de 30% de mulheres em conselhos de administração de empresas estatais, e programas de mentoria, desenvolvimento de liderança e igualdade salarial, estão em curso para promover a ascensão das mulheres em suas carreiras (Banco Mundial, 2020).

No entanto, mulheres em cargos de liderança enfrentam desafios significativos, como o viés de gênero, estereótipos negativos, desigualdade salarial e a difícil conciliação entre trabalho e vida pessoal (Grant Thornton International Ltd, 2021). Além disso, a falta de representatividade feminina, barreiras estruturais e culturais também são obstáculos importantes (Chinen et al., 2020).

Kossek et al. (2011) destacam a importância de políticas de flexibilidade e apoio organizacional para ajudar as mulheres a equilibrarem suas responsabilidades familiares e profissionais. Eles argumentam que tais políticas são essenciais para criar um ambiente de trabalho onde as mulheres possam prosperar sem ter que escolher entre carreira e família. Essas iniciativas incluem horários flexíveis, opções de trabalho remoto e programas de suporte à maternidade e paternidade.

Assim, para promover a igualdade de gênero nas organizações, é fundamental adotar políticas de equidade, fortalecer programas de desenvolvimento e encorajar ativamente a participação das mulheres em cargos de liderança, conforme ressaltado pelo Ministério Público do Trabalho (2023).

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória. Essa escolha metodológica permite uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, explorando suas experiências e perspectivas de maneira detalhada. A abordagem qualitativa foi selecionada devido à natureza complexa e multifacetada dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Essa metodologia possibilita a coleta de dados ricos em detalhes, o que é essencial para uma compreensão aprofundada dessas questões. Além disso, a abordagem qualitativa permite a exploração das perspectivas e experiências das participantes, permitindo que suas vozes sejam ouvidas de maneira mais significativa.

Esta pesquisa é de natureza descritiva e exploratória. O caráter descritivo visa identificar e apresentar de forma detalhada os desafios enfrentados pelas mulheres

em cargos de liderança. A pesquisa exploratória busca analisar, de maneira inicial, o contexto e os fatores que influenciam esses desafios. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. Essa abordagem qualitativa e exploratória permitiu uma compreensão aprofundada dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. As entrevistas permitem que as participantes expressem suas experiências, percepções e reflexões de maneira detalhada, proporcionando uma visão holística do tema em estudo.

Para selecionar as participantes das entrevistas, foi adotado um processo de amostragem intencional, com base em critérios específicos, como a experiência em cargos de liderança e o setor de atuação das entrevistadas, que foi diversificado, abrangendo áreas como administração, finanças, engenharia, marketing e economia. Isso garantiu que as entrevistadas permitissem um conhecimento significativo sobre os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em contextos organizacionais diversos.

Foram realizadas entrevistas com cinco profissionais distintas: Renata Pereira, Amanda Oliveira, Bruna Almeida, Carolina Santos e Isabela Costa. Cada entrevista teve uma duração média de 60 minutos. Devido a questões geográficas, pois as entrevistadas são todas de localidades distantes, duas entrevistas foram conduzidas por vídeo chamada, enquanto as outras três foram realizadas por ligação via WhatsApp. Após as entrevistas, foram feitas transcrições completas, totalizando cerca de 17 folhas de texto transcrito.

Durante as entrevistas, foram abordadas questões pertinentes aos desafios enfrentados, a percepção das participantes sobre o viés de gênero, a igualdade de oportunidades, entre outros temas relevantes. As entrevistas foram conduzidas de maneira sensível e empática, proporcionando um espaço seguro para que as participantes compartilhem suas experiências. Para orientar a entrevista, foi desenvolvido um roteiro semiestruturado. Esse roteiro foi elaborado com base no referencial teórico utilizado na pesquisa, garantindo que as perguntas estejam alinhadas com os principais temas e questões abordados na literatura especializada sobre a presença de mulheres em cargos de liderança e os desafios que enfrentam. Essa abordagem semiestruturada permitiu que as participantes expressassem suas opiniões e experiências de forma mais ampla, ao mesmo tempo em que mantiveram um foco nas questões centrais da pesquisa.

A análise dos dados coletados a partir das entrevistas foi conduzida por meio da técnica de análise temática, envolvendo a identificação de padrões, temas e reflexões emergentes nas narrativas das participantes. A análise temática facilitou a organização e interpretação dos dados, contribuindo para a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança.

Além da coleta de dados por meio das entrevistas, a pesquisa incorporou uma revisão bibliográfica de estudos da área. Isso contribuiu para a fundamentação teórica e contextualização dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, enriquecendo o entendimento do tema. Dessa forma, a combinação de entrevistas com a revisão bibliográfica fortalece a robustez da pesquisa, oferecendo uma análise mais ampla e aprofundada dos temas propostos.

4. RESULTADOS

A pesquisa sobre os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança é frequentemente enriquecida pela coleta de dados por meio de entrevistas. Nessa abordagem, profissionais como Renata Pereira, Amanda Oliveira, Bruna Almeida,

Carolina Santos e Isabela Costa oferecem suas perspectivas valiosas e experiências pessoais, proporcionando uma compreensão mais completa dos obstáculos, estratégias de enfrentamento e sugestões de melhorias. Essas entrevistas fornecem reflexões que ajudam a informar políticas, práticas e intervenções destinadas a promover a igualdade de gênero e a diversidade no ambiente corporativo.

4.1 HISTÓRIA DE VIDA INDIVIDUAL

A primeira entrevistada foi Renata Pereira, uma profissional de 35 anos com formação em Administração e pós-graduação em Gestão de Negócios, iniciou sua carreira como assistente administrativa e rapidamente ascendeu a cargos de liderança. Com 12 anos de experiência, atualmente é gerente de operações, na área de logística e cadeia de suprimentos, liderando uma equipe de 20 pessoas, composta igualmente por homens e mulheres. Sua trajetória é marcada por desafios relacionados a questões de gênero e a necessidade de equilibrar vida profissional e pessoal, oferecendo uma visão aprofundada sobre as barreiras enfrentadas por mulheres em posições de liderança.

A segunda entrevistada foi Amanda Oliveira, uma profissional de 40 anos com formação em Ciências Contábeis e uma pós-graduação em Gestão Financeira. Ela possui mais de 15 anos de experiência na área financeira, começando como assistente contábil e atualmente ocupando o cargo de gerente financeira em uma empresa do setor bancário, liderando uma equipe de 15 pessoas, composta por 8 homens e 7 mulheres. Durante sua jornada, Amanda enfrentou desafios relacionados ao reconhecimento profissional, viés de gênero e a conciliação entre maternidade e trabalho.

Como terceira entrevistada tivemos Bruna Almeida, uma profissional de 38 anos com formação em Engenharia de Produção e um MBA em Gestão de Projetos, traz uma rica experiência de 15 anos na área de operações. Iniciando sua carreira como engenheira de produção em uma indústria de manufatura, Bruna gradualmente ascendeu a posições de maior responsabilidade até alcançar seu cargo atual de gerente de operações, onde lidera uma equipe de 20 pessoas. Bruna é uma voz ativa na discussão sobre os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, oferecendo uma visão detalhada sobre as barreiras e obstáculos que ainda precisam ser superados.

Carolina foi a quarta entrevistada, é uma profissional de 35 anos, com formação em Marketing e um MBA em Gestão de Negócios. Ela compartilha uma trajetória impressionante que começou como assistente de marketing em uma agência de publicidade. Hoje, com cerca de 12 anos de experiência, ela ocupa o cargo de diretora de marketing em sua empresa atual, onde está há seis anos. Carolina é uma voz ativa na discussão sobre os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, oferecendo uma visão detalhada sobre as barreiras e obstáculos que ainda precisam ser superados.

A quinta entrevistada foi Isabela Costa, uma profissional de 40 anos com formação em Economia e pós-graduação em Finanças, possui uma vasta experiência na área financeira. Iniciando sua carreira como analista financeira, ela progrediu para se tornar gerente de finanças em sua empresa atual, onde está há 8 anos. Com 7 anos de experiência em cargos de liderança, Isabela compartilha suas vivências sobre os desafios enfrentados como mulher em uma posição de liderança.

Renata destacou que, ao longo de sua carreira, frequentemente percebeu que suas opiniões não eram levadas a sério quanto as de seus colegas homens, mesmo

quando tinham as mesmas qualificações. Ela menciona “Houve momentos em que percebi que minha opinião não era levada tão a sério quanto a de colegas homens, mesmo quando tínhamos as mesmas qualificações”. (Renata).

Isso reflete os resultados de estudos como de autores como Eagly e Carli (2007), que discutem como estereótipos de gênero podem afetar a percepção da competência e liderança de mulheres no local de trabalho. Além disso, Renata destaca a importância da representatividade feminina em cargos de liderança, observando que os principais obstáculos são a falta de representatividade em cargos superiores, estereótipos de gênero e a pressão para provar sua competência. Essa percepção ecoa as conclusões de estudos como os de Powell et al. (2002), que ressaltam a importância da diversidade de gênero na liderança para impulsionar a inovação e a eficácia organizacional.

Amanda mencionou que sempre sentiu a necessidade de trabalhar mais para ser vista como competente quanto seus colegas homens. Nos resalta que: “Sempre senti que precisava trabalhar duas vezes mais para ser vista como competente quanto meus colegas homens” (Amanda).

Esse relato reflete os estudos de Eagly e Carli (2007), que discutem as dificuldades adicionais que as mulheres enfrentam para serem reconhecidas como líderes eficazes.

A análise dos dados da entrevista com Bruna Almeida revela percepções importantes sobre sua experiência no setor de manufatura. Ela compartilha que, frequentemente, suas opiniões não são levadas a sério em comparação com as de seus colegas homens: “Muitas vezes, senti que minhas sugestões eram ignoradas, mesmo quando tinha mais experiência na área” (Bruna).

Essa observação ecoa com os estudos de Eagly e Carli (2007), que exploram como os preconceitos de gênero frequentemente levam a uma subestimação das capacidades das mulheres no ambiente de trabalho. Apesar de suas qualificações e experiência, Bruna frequentemente enfrenta estereótipos de gênero no ambiente de trabalho. Ela menciona: “Os desafios específicos incluem a necessidade de provar constantemente minha competência e lidar com possíveis preconceitos de gênero” (Bruna).

Esta experiência reflete o estudo de Heilman e Haynes (2005), que discute como as mulheres precisam demonstrar sua competência repetidamente para serem vistas como líderes eficazes. Os preconceitos de gênero estabelecem uma barreira substancial, onde as habilidades das mulheres para liderar é constantemente colocada em dúvidas. Essa constante necessidade de provar sua competência pode ser desgastante e desmotivadora, criando um ambiente de trabalho que, muitas vezes, não reconhece plenamente o potencial das mulheres.

A análise da entrevista com Carolina proporciona valiosos entendimentos sobre sua trajetória. Ela observa como as diferenças de tratamento entre homens e mulheres em posições similares refletem o viés de gênero descrito por Heilman (2012).

Em várias reuniões, percebi que minhas sugestões eram frequentemente ignoradas ou minimizadas. Por exemplo, houve uma ocasião em que eu apresentei uma ideia inovadora durante uma reunião e, imediatamente, foi descartada sem muita consideração. No entanto, quando um colega homem sugeriu a mesma ideia mais tarde, ela foi aceita com entusiasmo. Isso me fez perceber que o reconhecimento e a valorização das minhas contribuições muitas

vezes dependem mais do meu gênero do que da qualidade das minhas ideias (Carolina).

Essa percepção destaca os desafios que as mulheres enfrentam para terem suas vozes ouvidas e respeitadas no ambiente de trabalho. Carolina também sublinha a importância da diversidade de gênero na liderança, argumentando que ela pode promover um ambiente mais inovador e inclusivo, ecoando as conclusões de Herring (2009), quando afirma: “Ter uma equipe diversa nos ajuda a abordar problemas de maneiras novas e a encontrar soluções mais criativas” (Carolina).

A entrevista com Isabela oferece uma visão detalhada sobre sua jornada profissional, destacando as percepções profundas e os desafios significativos que enfrentou ao longo de sua carreira. Ela observa que a diferença de tratamento entre homens e mulheres em cargos semelhantes reflete o viés de gênero estudado por Heilman (2012). Segundo ela: “Já percebi que meus colegas homens são frequentemente levados mais a sério, mesmo quando apresentamos ideias semelhantes” (Isabela).

Esse comentário destaca o impacto negativo dos estereótipos de gênero no reconhecimento profissional das mulheres. Além disso, Isabela menciona como frequentemente tem que lidar com expectativas estereotipadas em relação ao seu papel como mulher em liderança, o que enfatiza os desafios adicionais que ela enfrenta para ser valorizada no ambiente corporativo. Ela explicou que, em várias ocasiões, sentiu que suas sugestões eram ignoradas ou que tinha que se esforçar mais do que seus colegas homens para ser levada a sério. Comentou Isabela:

Sinto que, às vezes, as minhas ideias e decisões são mais questionadas ou desvalorizadas em comparação com colegas homens no mesmo cargo, como se precisasse provar minha competência repetidamente. Isso pode ser frustrante, mas tento sempre me manter firme e mostrar a validade das minhas propostas (Isabela).

Ela descreveu situações em que, mesmo com qualificações e experiência iguais ou superiores, suas contribuições eram subestimadas ou minimizadas. Isabela complementa:

Já experimentei discriminação de gênero em reuniões, onde minhas sugestões foram ignoradas ou tratadas com menos consideração. Lidei com isso mantendo a confiança em minhas habilidades e buscando apoio em colegas de confiança. Por exemplo, em uma reunião de planejamento que tivemos, apresentei uma análise detalhada dos riscos financeiros, mas senti que meus pontos foram ignorados e, quando um colega homem sugeriu rever a análise, foi bem aceito (Isabela).

Essa experiência ressalta como os estereótipos de gênero criam um ambiente onde as mulheres são constantemente desafiadas a demonstrar suas capacidades, ecoando os estudos de Eagly e Carli (2007) sobre a necessidade de provar continuamente sua competência para serem reconhecidas como líderes eficazes.

Um outro ponto crucial destacado por Renata, foi “Houve ocasiões em que percebi que meus colegas do sexo masculino recebem mais reconhecimento por ideias semelhantes às minhas” (Renata).

Essa percepção ressoa com a literatura existente, que discute a "lacuna de reconhecimento" onde as contribuições das mulheres frequentemente são subvalorizadas em comparação às de seus colegas homens (Heilman; Haynes, 2005). Segundo Heilman (2012), o viés de gênero muitas vezes resulta na percepção de que as mulheres são menos competentes ou menos comprometidas com suas carreiras, levando a menos oportunidades de promoção e reconhecimento.

Outro ponto levantado por Renata foi a necessidade constante de provar sua competência: "Enfrentei desafios como a falta de reconhecimento por meu trabalho e ter que provar minha competência em certas situações devido a estereótipos de gênero" (Renata).

Estudos de Eagly e Carli (2007) indicam que mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam uma dupla barreira, que é demonstrar competência enquanto desafiam estereótipos de gênero que questionam sua capacidade de liderança. Essas barreiras impõem uma pressão adicional sobre as mulheres, que precisam constantemente validar seu valor em ambientes dominados por homens.

Renata também falou sobre a desigualdade de oportunidades dentro de sua empresa: "Percebo que as oportunidades estão melhorando, mas ainda há uma desigualdade na proporção de mulheres em cargos de liderança em comparação com homens" (Renata).

A sub-representação das mulheres em posições de liderança é um problema persistente, como indicado por Catalyst (2020), resultante de barreiras estruturais e culturais. As mulheres muitas vezes têm menos acesso a redes de mentoria e patrocinadores, cruciais para o avanço na carreira (Ibarra; Carter; Silva, 2010).

Amanda também menciona que: "os desafios específicos incluem a necessidade de provar minha competência repetidamente, lidar com expectativas de gênero e equilibrar a maternidade com as demandas do trabalho" (Amanda).

E esta declaração aponta para a exigência de padrões mais elevados de desempenho que as mulheres frequentemente enfrentam em comparação com seus colegas homens, conforme discutido por autores como Heilman e Haynes (2005). A necessidade constante de provar competência é um reflexo dos estereótipos de gênero persistentes que questionam a capacidade das mulheres de liderar de forma eficaz. Ela também percebeu que suas ideias e opiniões eram frequentemente subvalorizadas, refletindo o viés de gênero documentado na literatura, observando que: "Em algumas ocasiões, percebo uma certa diferença na forma como minhas opiniões são tratadas em comparação com colegas homens no mesmo cargo" (Amanda).

Este comentário ilustra a presença do viés de gênero no local de trabalho, onde as opiniões e contribuições das mulheres são frequentemente subvalorizadas em relação às de seus colegas homens. A literatura sobre viés de gênero, como os estudos de Eagly e Carli (2007), confirma que mulheres em posições de liderança frequentemente lidam com a pressão de provar sua competência enquanto enfrentam os estereótipos de gênero. Ela também menciona situações de exclusão, como não ser convidada para reuniões decisivas, mesmo quando diretamente envolvida: "Houve várias ocasiões em que não fui convidada para reuniões decisivas, mesmo quando minhas responsabilidades eram diretamente afetadas" (Amanda).

Isso reforça os achados de Powell et al. (2002) sobre preconceito de gênero no local de trabalho. Ela também destacou a sub-representação das mulheres em cargos de liderança, observando que ainda há uma lacuna significativa entre homens e mulheres em posições de alto escalão: "As oportunidades de crescimento e promoção

para mulheres estão melhorando, mas ainda há uma lacuna entre homens e mulheres em cargos de liderança” (Amanda).

Esta observação reflete um problema estrutural e cultural amplamente discutido na literatura, como apontado por Catalyst (2020). A falta de representatividade em posições de alto escalão cria barreiras adicionais para o avanço das mulheres, que muitas vezes têm menos acesso a redes de mentoria e patrocinadores (Ibarra; Carter; Silva, 2010). Amanda ainda destaca a importância dessa diversidade de gênero na liderança para enriquecer discussões e gerar soluções inovadoras: “Ter diferentes perspectivas no time de liderança não só enriquece as discussões, mas também traz soluções mais criativas e eficazes (Amanda).

Este ponto apoia as conclusões de pesquisas como as de Kalev et al. (2006), que apontam os benefícios da diversidade de gênero nas organizações. Por fim, Amanda sugere medidas para fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo, como programas de mentoria e treinamentos específicos sobre igualdade de gênero: “Acredito que programas de mentoria e treinamentos específicos sobre igualdade de gênero podem fazer uma grande diferença. Eles não apenas educam, mas também criam um ambiente de apoio” (Amanda).

Essa visão está em sintonia com as recomendações de especialistas em igualdade de gênero e diversidade no local de trabalho. Além dos desafios mencionados, Amanda também destaca a pressão enfrentada pelas mulheres na conciliação entre carreira e maternidade, evidenciando a necessidade de políticas organizacionais que apoiem a maternidade e promovam uma verdadeira igualdade de oportunidades de ascensão profissional para mulheres com filhos: “Acho que políticas de licença-maternidade flexíveis e opções de trabalho remoto podem ajudar a reduzir o estresse e promover uma cultura mais inclusiva no local de trabalho” (Amanda).

Essa perspectiva está alinhada com as recomendações de diversos estudiosos, como Eagly e Carli (2007), que destacam a importância de abordagens organizacionais que considerem as necessidades específicas das mulheres na maternidade e na vida profissional e, especialmente após a maternidade. Sobre isso, a entrevistada destaca: “Houve uma mudança. Algumas pessoas questionaram minha capacidade de conciliar maternidade e trabalho, mas provei minha eficiência ao continuar desempenhando bem minhas funções” (Amanda).

Este dilema é bem documentado na literatura, onde as mulheres enfrentam o desafio de equilibrar responsabilidades familiares com demandas profissionais (Hewlett, 2002). A conciliação eficaz entre vida pessoal e profissional requer apoio organizacional e políticas de flexibilidade, como destacado por Kossek et al. (2011).

Bruna também relata situações de discriminação de gênero em reuniões cruciais, evidenciando a dificuldade das mulheres em serem ouvidas e respeitadas no ambiente corporativo: “Houve várias reuniões em que fui interrompida ou minha opinião foi subestimada, enquanto meus colegas homens eram ouvidos atentamente” (Bruna).

Esses episódios refletem as conclusões de Powell et al. (2002), que destacam os obstáculos enfrentados pelas mulheres para serem reconhecidas como líderes eficazes. Entre esses obstáculos estão os estereótipos de gênero, falta de oportunidades iguais e a constante necessidade de provar competência. Além disso, Bruna enfatiza a importância da diversidade de gênero na liderança para promover uma tomada de decisões mais equilibrada e inovadora: “A diversidade traz diferentes perspectivas que são essenciais para a inovação e uma abordagem mais holística na resolução de problemas” (Bruna).

Este ponto está alinhado com as pesquisas de Herring (2009), que mostram os benefícios da diversidade para a eficácia e a inovação organizacional. Bruna sugere medidas práticas para fomentar uma cultura corporativa mais inclusiva, como programas de capacitação em conscientização de gênero e políticas que promovam a diversidade: “Treinamentos sobre igualdade de gênero e políticas inclusivas são fundamentais para criar um ambiente de trabalho mais justo” (Bruna).

Essas recomendações estão em sintonia com os achados de Kalev et al. (2006), que destacam a importância de políticas organizacionais específicas para reduzir disparidades de gênero. A sub-representação das mulheres em cargos de liderança é outro desafio significativo. Bruna observa: “As oportunidades de crescimento e promoção para mulheres têm melhorado, mas ainda há disparidades notáveis” (Bruna).

Esta falta de representação é um problema estrutural que limita o acesso das mulheres a posições de alto escalão, conforme discutido por Catalyst (2020). A ausência de modelos femininos de referência em cargos de liderança cria um ciclo vicioso onde as mulheres têm menos acesso a redes de mentoria e patrocínio, essenciais para o avanço na carreira (Ibarra; Carter; Silva, 2010).

Carolina oferece sugestões práticas para fomentar uma cultura mais inclusiva, como o fortalecimento de programas de capacitação e a oferta de mentorias para mulheres. Ela recomenda, alinhando-se às recomendações de Kalev et al. (2006) sobre a importância de políticas organizacionais para promover a igualdade de gênero: “Precisamos de treinamentos contínuos sobre igualdade de gênero e políticas que incentivem a diversidade nas equipes” (Carolina).

Carolina relata que, apesar de suas qualificações e experiência, frequentemente enfrenta estereótipos de gênero no ambiente de trabalho.

Os desafios específicos incluem provar constantemente minha capacidade e enfrentar expectativas e estereótipos de gênero. Sinto que sempre tenho que me esforçar o dobro para que minhas ideias sejam aceitas e para que meu trabalho seja reconhecido no mesmo nível dos meus colegas homens. Além disso, enfrentar expectativas e estereótipos de gênero é uma constante. Muitas vezes, as pessoas esperam que eu me comporte de uma certa maneira ou que minhas decisões sejam menos assertivas, o que não acontece com meus colegas homens (Carolina).

Essa declaração destaca a exigência de padrões mais elevados de desempenho para as mulheres, em comparação com seus colegas homens, conforme discutido por Heilman e Haynes (2005). Os estereótipos de gênero continuam a questionar a competência das mulheres, forçando-as a demonstrar suas capacidades repetidamente para serem reconhecidas como líderes eficazes.

Carolina menciona que: “O viés de gênero se manifestou em situações em que fui subestimada ou questionada por minhas ideias. No entanto, busquei o apoio de colegas e mantive a confiança em minhas habilidades” (Carolina).

Essa experiência reflete as conclusões de Eagly e Carli (2007) sobre como o viés de gênero pode influenciar a percepção das capacidades das mulheres no ambiente de trabalho. A discriminação implícita e explícita, como mencionado por Ely e Meyerson (2000), limita as oportunidades de avanço e reconhecimento para mulheres como Carolina.

Isabela também discute a importância da diversidade de gênero na liderança para fomentar uma abordagem mais equilibrada e inovadora na tomada de decisões,

corroborando as conclusões de Herring (2009). Segundo ela: “A diversidade traz perspectivas diferentes, o que enriquece nosso processo decisório e promove soluções mais criativas e eficazes” (Isabela).

Além disso, Isabela menciona a discriminação de gênero que enfrentou em sua trajetória: “Já experimentei discriminação de gênero em reuniões, onde minhas sugestões foram ignoradas ou tratadas com menos consideração” (Isabela).

Esse tipo de discriminação, conforme Ely e Meyerson (2000), limita significativamente as oportunidades de avanço das mulheres, criando barreiras que exigem uma luta constante para serem superadas.

Isabela discutiu a sub-representação das mulheres em cargos de liderança, destacando que, embora existam oportunidades de crescimento e promoção, ainda há um caminho a percorrer para alcançar uma verdadeira equidade. Ela mencionou: “Percebo que, em várias ocasiões, as mulheres precisam se esforçar mais para serem notadas e consideradas para promoções” (Isabela).

Isabela também enfatizou que, apesar de algumas melhorias, a presença feminina em posições de alto escalão ainda é insuficiente e que as mulheres muitas vezes enfrentam barreiras adicionais para progredir em suas carreiras

As oportunidades de crescimento e promoção para mulheres estão presentes, mas percebo que ainda há espaço para melhorias. Embora existam iniciativas para promover a diversidade, muitas vezes faltam programas de mentoria específicos para mulheres, que seriam extremamente úteis para desenvolver as habilidades necessárias para avançar na carreira (Isabela).

Essa observação é consistente com os dados de Catalyst (2020), que mostram uma sub-representação significativa de mulheres em posições de liderança, reforçando a necessidade de políticas eficazes para aumentar a diversidade de gênero nas empresas.

Renata também compartilhou suas experiências de discriminação de gênero, citando momentos em que recebeu menos oportunidades para liderar projetos importantes. Ela relata: “Já enfrentei discriminação de gênero, como receber menos oportunidades para liderar projetos importantes” (Renata).

Segundo Ely e Meyerson (2000), mulheres frequentemente enfrentam discriminação explícita e implícita que limita suas oportunidades de avanço. Renata lidou com essa discriminação buscando mentorias e apoiando colegas mulheres, estratégia alinhada com a literatura que sugere que redes de apoio e mentoria são essenciais para o avanço das mulheres em suas carreiras (Ragins; Kram, 2007).

A maternidade trouxe desafios adicionais para Renata, que observou uma mudança nas expectativas sobre sua disponibilidade para trabalho extra, com alguns colegas questionando sua capacidade de gerir tempo entre trabalho e filhos. Ela menciona: “Notei uma mudança nas expectativas sobre minha disponibilidade para trabalho extra, e alguns colegas parecem questionar minha capacidade de gerir tempo entre trabalho e filhos” (Renata).

Este dilema é amplamente documentado, onde muitas mulheres enfrentam um “dilema de carreira”, tentando equilibrar responsabilidades familiares com demandas profissionais (Hewlett, 2002). Kossek et al. (2011) destacam que políticas de flexibilidade e apoio organizacional são cruciais para ajudar mulheres a equilibrar essas demandas e continuar progredindo em suas carreiras.

Amanda ainda destaca a importância crucial do apoio familiar para manter um equilíbrio saudável entre sua vida pessoal e profissional. Ela afirma: “Uso estratégias

de planejamento, delego responsabilidades e conto com o apoio da minha família para manter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional” (Amanda).

Este relato mostra como a rede de apoio pode ser um fator determinante para o sucesso das mulheres em cargos de liderança. Estudos como os de Heilman (2012) enfatizam que, além das políticas organizacionais, o suporte familiar e social é essencial para que as mulheres possam conciliar suas múltiplas responsabilidades.

Outro desafio mencionado por Bruna é a desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Para ela, “A empresa possui políticas de igualdade de gênero e incentiva a diversidade, mas ainda há desafios na implementação prática dessas políticas” (Bruna).

Entre os desafios estão a resistência cultural dentro da organização, a falta de compromisso de alguns líderes em promover a diversidade e a igualdade, e a ausência de mecanismos eficazes para monitorar e avaliar o progresso dessas políticas. Além disso, as mulheres ainda enfrentam preconceitos inconscientes e explícitos, bem como a falta de oportunidades de mentoria e desenvolvimento profissional específicas para elas. Embora políticas de igualdade de gênero sejam um passo na direção certa, sua eficácia depende da cultura organizacional e do compromisso da liderança em promover um ambiente verdadeiramente inclusivo (Bilimoria; Piderit, 2007). As políticas precisam ser acompanhadas de ações concretas e sustentáveis para realmente fazer a diferença.

Carolina também observa:

As oportunidades de crescimento e promoção para mulheres têm melhorado, mas ainda há disparidades notáveis. Apesar das melhorias, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos para avançar em suas carreiras. A empresa tem investido em programas de diversidade e inclusão, mas a implementação desses programas nem sempre é consistente. Por exemplo, mesmo com a política de licenças-parentais estendidas e horários de trabalho flexíveis, ainda vejo resistência por parte de alguns gestores em adotar essas práticas. Além disso, a falta de modelos femininos em posições de liderança contribui para essa disparidade, pois as mulheres têm menos acesso a mentores e patrocinadores que possam apoiá-las em sua trajetória profissional (Carolina).

Esta falta de representação é um problema estrutural que limita o acesso das mulheres a posições de alto escalão, conforme discutido por Catalyst (2020). A ausência de modelos femininos de referência em cargos de liderança cria um ciclo vicioso onde as mulheres têm menos acesso a redes de mentoria e patrocínio, essenciais para o avanço na carreira (Ibarra; Carter; Silva, 2010).

Carolina aborda os desafios relacionados à sua jornada de trabalho, mencionando que: “Minha jornada de trabalho é de 9 horas diárias, mas há flexibilidade em caso de eventos ou prazos apertados” (Carolina).

Esta declaração destaca a intensidade de suas responsabilidades profissionais e a necessidade de gerenciar um horário de trabalho prolongado. Estudos como o de Powell et al. (2002), indicam que longas jornadas de trabalho podem aumentar o estresse e afetar negativamente a qualidade de vida, especialmente para mulheres em cargos de liderança que frequentemente devem equilibrar essas demandas com responsabilidades pessoais. A flexibilidade mencionada por Carolina é crucial para ajudar a mitigar esses impactos, mas também aponta para a necessidade de políticas

de trabalho que considerem de maneira mais abrangente as demandas pessoais e profissionais.

Embora Carolina não tenha filhos, ela reconhece a importância de manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ela afirma: “Tenho uma rotina bem organizada, delego tarefas quando necessário e busco manter uma agenda equilibrada entre compromissos profissionais e pessoais” (Carolina).

A necessidade de equilibrar essas responsabilidades é um desafio amplamente reconhecido, onde as mulheres frequentemente lidam com expectativas sociais tradicionais em relação aos papéis de gênero (Hewlett, 2002). A conciliação eficaz requer apoio organizacional e políticas de flexibilidade, conforme destacado por Kossek et al. (2011). Carolina também destaca a disparidade entre homens e mulheres em cargos de liderança, observando que: “A empresa incentiva a diversidade e tem políticas de igualdade de gênero, mas ainda existe uma disparidade entre homens e mulheres em cargos de liderança” (Carolina).

Esta falta de representação feminina em posições de alto escalão reflete preconceitos inconscientes e barreiras culturais que dificultam a ascensão das mulheres (Eagly; Carli, 2007).

Isabela relata uma mudança perceptível na forma como suas capacidades eram vistas após a maternidade. Ela menciona: “Senti que, após ter filhos, algumas pessoas passaram a questionar minha disponibilidade para o trabalho” (Isabela).

Essa mudança se manifestou em diversos aspectos, como a diminuição de convites para projetos importantes e comentários sutis sobre sua habilidade de gerenciar responsabilidades profissionais e familiares. Esses episódios refletem um viés de gênero persistente que questiona a capacidade das mulheres de equilibrar carreira e maternidade de maneira eficaz, muitas vezes sem considerar suas competências comprovadas. A literatura sobre equilíbrio trabalho-vida, como Kossek et al. (2011), sugere que políticas de flexibilidade e apoio organizacional são essenciais para ajudar as mulheres a equilibrarem suas responsabilidades familiares e profissionais. A exigência de padrões mais elevados de desempenho é implícita quando Isabela fala sobre a necessidade de provar sua competência repetidamente. Isso reflete a tendência de as mulheres serem julgadas por padrões mais rigorosos, um desafio amplamente descrito por autores como Eagly e Karau (2002).

Em termos de apoio e rede de contatos, Isabela destaca a importância de colegas de confiança: “Lidei com isso mantendo a confiança em minhas habilidades e buscando apoio em colegas de confiança” (Isabela).

A literatura, incluindo os estudos de Herring (2009), enfatiza a importância de redes de apoio para o sucesso e avanço profissional das mulheres. Além disso, Isabela comenta sobre sua jornada de trabalho intensa e a necessidade de flexibilidade: “Minha jornada de trabalho é de 8 horas diárias, com flexibilidade ocasional” (Isabela).

Este comentário reflete a realidade de muitas mulheres em cargos de liderança que precisam ajustar suas rotinas para atender às demandas profissionais e pessoais.

Renata enfatiza que o uso de ferramentas de planejamento e o estabelecimento de limites claros são fundamentais para conseguir equilibrar as demandas de sua vida pessoal com as responsabilidades de liderança. Ela diz: “Uso ferramentas de planejamento e estabeleço limites claros para conciliar minha vida pessoal com as responsabilidades de liderança” (Renata).

Este tipo de organização não apenas ajuda a gerir o tempo de forma mais eficiente, mas também garante que as expectativas tanto no trabalho quanto em casa sejam gerenciadas de maneira eficaz. O suporte familiar, portanto, se torna um

componente essencial, fornecendo a estabilidade necessária para que as mulheres possam navegar entre múltiplos papéis. A literatura de Eagly e Carli (2007) reforça essa visão, destacando que o apoio doméstico e familiar é indispensável para que as mulheres enfrentem e superem os desafios impostos pelos papéis de gênero, permitindo que elas alcancem um desempenho sustentável e equilibrado em suas carreiras.

Apesar das dificuldades, Renata reconheceu que sua empresa possui "políticas de igualdade de oportunidades e programas de desenvolvimento de carreira para mulheres", mas ressaltou que: "Ainda há trabalho a ser feito para torná-los mais eficazes" (Renata).

A implementação de políticas de igualdade de gênero é um passo importante, mas sua eficácia depende da cultura organizacional e do comprometimento da liderança (Bilimoria; Piderit, 2007). Treinamentos de sensibilização sobre viés de gênero e programas de mentoria são citados na literatura como eficazes para promover uma cultura mais inclusiva (Ely; Thomas, 2001).

Renata também enfatizou a importância da diversidade de gênero na liderança, afirmando: "A diversidade de gênero traz perspectivas diferentes e leva a uma tomada de decisão mais equilibrada, além de impulsionar a inovação" (Renata).

Estudos mostram que equipes diversas tendem a ser mais inovadoras e eficazes na resolução de problemas (Page, 2007). A diversidade de gênero na liderança contribui para uma gama mais ampla de ideias e perspectivas, resultando em melhores resultados organizacionais (Robinson; Dechant, 1997).

A trajetória de Renata Pereira exemplifica os inúmeros desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, como estereótipos de gênero, desigualdade de oportunidades e a necessidade de equilibrar vida profissional e pessoal. A análise desses obstáculos evidencia a necessidade de estratégias específicas para superá-los, incluindo políticas inclusivas e programas de mentoria. A experiência de Renata sublinha a importância de uma cultura organizacional comprometida com a igualdade de gênero. Embora tenha havido progressos, ainda é necessário um esforço contínuo para alcançar uma verdadeira igualdade no ambiente de trabalho. O testemunho de Renata destaca a necessidade urgente de abordar essas barreiras de forma integral, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo.

Amanda compartilha ainda a dificuldade de encontrar modelos de liderança feminina para se inspirar e orientar sua carreira, ressaltando a importância de modelos visíveis para motivar e guiar outras mulheres em suas jornadas profissionais: "Ter exemplos de mulheres bem-sucedidas em posições de liderança é fundamental para encorajar outras mulheres a buscarem seus objetivos" (Amanda).

Essa afirmação está em linha com as discussões de Powell et al. (2002), que destacam a importância da representatividade feminina nos cargos de liderança como forma de inspirar e empoderar outras mulheres.

A trajetória de Amanda Oliveira destaca as barreiras adicionais que mulheres enfrentam ao conciliar carreira e maternidade, além de estereótipos de gênero e viés inconsciente. Amanda enfatiza a importância de políticas de licença-maternidade flexíveis e opções de trabalho remoto para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo. Sua experiência também ilustra a necessidade de programas de mentoria e redes de apoio para ajudar as mulheres a navegarem nesses desafios. Amanda reflete a realidade de muitas mulheres em liderança, sublinhando a importância de um suporte organizacional robusto e cultural para alcançar uma verdadeira igualdade de oportunidades no local de trabalho.

Bruna também aborda as barreiras culturais e sociais que as mulheres enfrentam. Segundo ela: “Uso técnicas de gerenciamento de tempo para manter o equilíbrio, priorizando minhas responsabilidades pessoais e profissionais” (Bruna).

Essas barreiras incluem as expectativas sociais e culturais que pressionam as mulheres a equilibrarem perfeitamente suas responsabilidades profissionais e pessoais, muitas vezes enfrentando pressões adicionais para cumprir papéis tradicionais de gênero. Segundo Eagly e Carli (2007), o viés de gênero influencia a percepção das capacidades das mulheres no ambiente de trabalho, forçando-as a demonstrar continuamente suas competências para serem reconhecidas como líderes eficazes. Ely e Meyerson (2000) discutem como a discriminação explícita e implícita pode limitar significativamente as oportunidades de avanço para as mulheres, criando um ambiente de trabalho hostil que reforça dinâmicas de poder desiguais. A conciliação eficaz requer apoio organizacional e políticas de flexibilidade, conforme destacado por Kossek et al. (2011).

A experiência de Bruna Almeida no setor de manufatura revela desafios específicos, como a subvalorização de suas opiniões e a necessidade de lidar com preconceitos de gênero em um ambiente predominantemente masculino. Bruna destaca a importância da diversidade de gênero para a inovação e eficácia organizacional, e sugere medidas práticas para promover um ambiente corporativo mais inclusivo. Sua trajetória enfatiza a necessidade de políticas de igualdade de gênero eficazes e a implementação de ações concretas para criar um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. A história de Bruna sublinha a luta contínua das mulheres para serem reconhecidas como líderes competentes e eficazes.

A trajetória de Carolina como diretora de marketing destaca a persistência dos estereótipos de gênero e a sub-representação das mulheres em cargos de liderança. Carolina enfatiza a importância da diversidade de gênero na promoção de um ambiente mais inovador e inclusivo. Ela sugere a implementação de treinamentos contínuos sobre igualdade de gênero e programas de mentoria para apoiar o desenvolvimento das mulheres em suas carreiras. A experiência de Carolina sublinha a necessidade de uma mudança cultural nas organizações para que as mulheres possam alcançar seu pleno potencial. Sua história reflete a luta para superar barreiras estruturais e culturais, promovendo um ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo.

A análise das experiências de Isabela Costa revela a profundidade das barreiras que as mulheres enfrentam em cargos de liderança, desde a luta contra estereótipos de gênero e discriminação até os desafios de conciliar vida pessoal e profissional. Essas dificuldades sublinham a necessidade de abordagens múltiplas e eficazes, como a implementação de políticas inclusivas e a criação de programas de mentoria dedicados. A trajetória de Isabela também ilustra a importância de uma rede de apoio robusta e de uma cultura corporativa que valorize a diversidade de gênero. A persistência de Isabela em superar essas barreiras reflete a luta contínua de muitas mulheres, enfatizando a necessidade de mudanças estruturais para promover um ambiente de trabalho equitativo e inclusivo.

4.2 DESAFIOS COMPARTILHADOS E ESPERANÇAS CONJUNTAS

As entrevistas com Renata Pereira, Amanda Oliveira, Bruna Almeida, Carolina Santos e Isabela Costa revelam uma série de desafios comuns enfrentados por mulheres em cargos de liderança, destacando as barreiras estruturais e culturais

persistentes no ambiente de trabalho. Apesar de suas diferentes áreas de atuação, essas líderes compartilham percepções e experiências que refletem obstáculos significativos relacionados a gênero.

Um dos desafios mais recorrentes é a necessidade constante de provar a própria competência. As entrevistadas frequentemente mencionaram a pressão adicional para validar suas capacidades em ambientes dominados por estereótipos de gênero. Isso se alinha com os achados de Heilman e Haynes (2005), que discutem como as mulheres precisam demonstrar repetidamente sua competência para serem vistas como líderes eficazes. Essa constante vigilância não apenas desgasta emocionalmente, mas também desvia o foco das mulheres de suas responsabilidades principais, afetando potencialmente seu desempenho e crescimento profissional.

O viés de gênero é outra realidade constante para essas líderes. Carolina relatou que suas ideias eram frequentemente questionadas, uma experiência compartilhada por outras entrevistadas que notaram um reconhecimento desigual de suas contribuições em comparação com seus colegas homens. Esse viés influencia a percepção das capacidades das mulheres e as força a lidar com um duplo desafio: provar sua competência enquanto desafiam estereótipos arraigados (Eagly; Carli, 2007). Esse cenário cria um ambiente de trabalho que subestima o valor e a eficácia das mulheres, limitando seu potencial de liderança.

A discriminação direta, manifestada através de exclusões de reuniões importantes e desvalorização das contribuições femininas, é um problema recorrente mencionado por todas as entrevistadas. Amanda destacou a exclusão de discussões cruciais, enquanto Bruna falou sobre ser frequentemente interrompida. Segundo Ely e Meyerson (2000), essa discriminação explícita e implícita pode criar ambientes de trabalho hostis que limitam significativamente as oportunidades de avanço das mulheres. Essa dinâmica não apenas afeta a carreira das mulheres, mas também perpetua uma cultura organizacional que favorece os homens.

A sub-representação das mulheres em cargos de liderança foi destacada como um desafio persistente. As entrevistadas notaram que, apesar das políticas de igualdade de gênero e diversidade, a disparidade entre homens e mulheres em posições de alto escalão ainda é significativa. Isso reflete os achados de Catalyst (2020), que apontam para um ciclo de exclusão onde as mulheres têm menos acesso a redes de mentoria e patrocínio. Essa falta de representação não só limita as oportunidades de crescimento para as mulheres, mas também reduz a diversidade de perspectivas na tomada de decisões organizacionais.

A conciliação entre vida pessoal e profissional é particularmente desafiadora para mulheres líderes que são mães. Amanda mencionou o questionamento de sua capacidade de equilibrar maternidade e trabalho, enquanto Isabela relatou uma mudança na percepção de sua disponibilidade após ter filhos. A literatura, como destacado por Kossek et al. (2011), sugere que políticas de flexibilidade e apoio organizacional são essenciais para ajudar as mulheres a gerenciarem suas múltiplas responsabilidades. Sem essas políticas, as mulheres enfrentam uma pressão desproporcional que pode afetar sua saúde mental e desempenho profissional.

As análises das entrevistas revelam que os desafios enfrentados por Renata, Amanda, Bruna, Carolina e Isabela não são isolados, mas sim parte de um padrão maior de desigualdade de gênero no ambiente corporativo. Os estereótipos de gênero, o viés inconsciente, a discriminação direta, a sub-representação e as dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional são barreiras complexas que exigem soluções abrangentes. As sugestões dessas líderes para políticas inclusivas e programas de mentoria são apoiadas pela literatura, indicando que mudanças

organizacionais e culturais são necessárias para criar um ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo e inclusivo.

A trajetória dessas cinco mulheres ilustra não apenas os desafios persistentes, mas também a resiliência e a determinação necessárias para superá-los. Suas experiências reforçam a necessidade de uma abordagem multifacetada para eliminar as barreiras de gênero, promovendo um ambiente de trabalho onde o talento e a liderança sejam reconhecidos independentemente do gênero. Embora progressos tenham sido feitos, há um caminho significativo a percorrer para alcançar uma verdadeira igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho.

4.3 ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM AS DIFICULDADES

Durante as entrevistas com mulheres em cargos de liderança, emergiram estratégias fundamentais para enfrentar e superar os desafios presentes no ambiente de trabalho. Uma das abordagens mais destacadas foi a construção de uma rede de apoio robusta, que inclui desde colegas confiáveis até mentores e grupos de apoio profissional. Essa rede não apenas oferece suporte emocional, mas também orientação estratégica e oportunidades de aprendizado contínuo.

Além disso, as entrevistadas enfatizaram a importância do autoconhecimento e do autocuidado como pilares essenciais para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Práticas como exercícios físicos, meditação e gestão eficaz do tempo foram apontadas como cruciais para lidar com o estresse e manter um estado de bem-estar adequado às demandas do cargo.

Investir no desenvolvimento contínuo de competências também foi destacado como uma estratégia-chave. Participar de cursos, workshops e programas de capacitação fortalece não apenas habilidades técnicas, mas também competências interpessoais como liderança, negociação e gestão de conflitos, fundamentais para enfrentar desafios complexos no ambiente corporativo.

Outra estratégia mencionada foi a defesa ativa por mudanças organizacionais que promovam a igualdade de gênero e a inclusão. Participar de iniciativas que visam melhorar políticas de equidade salarial, programas de mentoria para mulheres e flexibilidade no local de trabalho demonstra um compromisso não apenas pessoal, mas também institucional, com a construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Por fim, a resiliência e a capacidade de gestão de adversidades foram ressaltadas como competências essenciais. A habilidade de adaptar-se às mudanças, aprender com experiências negativas e manter uma visão positiva frente aos desafios contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade das trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança.

Essas estratégias não apenas ajudam individualmente as líderes a superar obstáculos, mas também contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais propício ao crescimento e à igualdade de oportunidades para mulheres em cargos de liderança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, bem como os mecanismos de resiliência desenvolvidos por elas. A pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem

qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando entrevistas com cinco profissionais distintas: Renata Pereira, Amanda Oliveira, Bruna Almeida, Carolina Santos e Isabela Costa. As entrevistas foram realizadas por vídeo chamada e ligação via WhatsApp, com transcrições completas e análise temática para identificar padrões e reflexões emergentes.

Ao analisar os dados coletados, foi possível identificar os desafios específicos enfrentados por essas mulheres em cargos de liderança. Um dos principais achados foi a necessidade constante de provar sua competência em um ambiente dominado por estereótipos de gênero. As entrevistadas relataram que frequentemente suas ideias eram questionadas ou subestimadas em comparação com as de seus colegas homens. Este achado reflete a pressão adicional que as mulheres enfrentam para validar seu valor profissional e desafiar percepções preconceituosas sobre suas capacidades de liderança.

Outro objetivo específico foi entender como o viés de gênero se manifesta no ambiente de trabalho. As entrevistadas relataram experiências de discriminação explícita e implícita, como exclusão de reuniões importantes e desvalorização de suas contribuições. Esse viés de gênero cria um ambiente hostil e limita as oportunidades de avanço para as mulheres, reforçando as dinâmicas de poder desiguais dentro das organizações.

A pesquisa também buscou explorar as dificuldades de conciliação entre vida pessoal e profissional. As entrevistadas que são mães mencionaram que enfrentam desafios significativos para equilibrar responsabilidades familiares e demandas de trabalho. A falta de políticas organizacionais de flexibilidade e apoio agrava essas dificuldades, evidenciando a necessidade de estruturas de suporte que permitam às mulheres gerenciarem suas múltiplas responsabilidades de maneira eficaz.

Os achados da pesquisa indicam que, apesar das políticas de igualdade de gênero e incentivos à diversidade, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos na prática. A resistência cultural dentro das organizações, a falta de compromisso de alguns líderes em promover a diversidade e a ausência de mecanismos eficazes para monitorar e avaliar o progresso dessas políticas são exemplos desses desafios.

Além dos desafios específicos, a pesquisa revela que as mulheres desenvolvem mecanismos de resiliência para lidar com as adversidades, como o uso de estratégias de planejamento, a delegação de responsabilidades e o apoio familiar. Esses mecanismos são essenciais para que as mulheres possam gerenciar suas múltiplas responsabilidades e manter um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

Em termos de contribuições, esta pesquisa oferece reflexões para a teoria, prática e sociedade. Teoricamente, ela aprofunda a compreensão sobre os desafios de gênero em cargos de liderança, corroborando estudos existentes e apresentando novas perspectivas. Na prática, os achados podem orientar a implementação de políticas organizacionais inclusivas e programas de mentoria que promovam a igualdade de gênero. Socialmente, a pesquisa destaca a importância de criar um ambiente de trabalho mais equitativo, contribuindo para a conscientização sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres e a necessidade de mudanças culturais e estruturais.

No entanto, esta pesquisa tem suas limitações. A amostra de cinco entrevistadas, embora rica em detalhes, não é representativa de todas as mulheres em cargos de liderança. Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra para incluir uma variedade maior de setores e contextos geográficos, utilizando uma abordagem quantitativa. Estudos longitudinais também poderiam ser

conduzidos para acompanhar as trajetórias de mulheres em cargos de liderança ao longo do tempo. Além disso, investigações quantitativas poderiam complementar os achados qualitativos, proporcionando uma análise mais abrangente sobre as barreiras de gênero e os mecanismos de resiliência no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Mulheres, empresas e o direito 2020**: Igualdade de gênero e Lei. Banco Mundial, 2020.

BELTRÃO, K. I.; ALVES, J. E. D. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, p. 125–156, abr. 2009.

BILIMORIA, D.; PIDERIT, S. K. **Handbook on women in business and management**. Edward Elgar Publishing, 2007.

BOSERUP, E. **Women's Role in Economic Development**. Routledge, 2020.

BRANSON, C. M.; CASTANEDA, M. B.; LINDSEY, L. L. **Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices**. Blackwell Publishing, 2004.

CATALYST. **The bottom line**: Corporate performance and women's representation on boards. 2007. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards/>. Acesso em: 13 mai. 2023.

CATALYST. **Women's leadership**: Why diversity and inclusion matter. 2020. Disponível em: <https://www.catalyst.org/research/womens-leadership/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

CASTAGNARO, T. J. **Metodologias ativas e o desenvolvimento de habilidades e competências**: estratégias para um ensino contextualizado. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação Básica) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2021.

CHINEN, A. et al. Mulheres no mercado de trabalho: desafios e perspectivas para o avanço da equidade de gênero. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 2, p. 107-117, 2020.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 685-707, 2007.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership: A brief review of the current state of affairs. In: **Advances in Group Processes**, v. 38, p. 1-16. Emerald Publishing Limited, 2021.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. In: LEVINE, J. M.; HOYT, C. L. (Ed.). **The Oxford Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination**. Oxford University Press, 2022. p. 31-52.

EFUND. 13,7% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres. **Telesíntese**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.telesintese.com.br/137-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-sao-ocupados-por-mulheres/>. Acesso em: 02 jun. 2023.

ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 103-151, 2000.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

GERNHARDT, B. V. **Escuta ativa**: saiba como essa técnica de comunicação pode ajudar sua agência a vender mais. 2020.

GERZEMA, J.; D'ANTONIO, M. **The Athena Doctrine**: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future. Jossey-Bass, 2013.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal Leadership**: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press, 2002.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL LTD. **Women in Business**: Beyond policy to progress. Grant Thornton International Ltd, 2021.

HEILMAN, M. E.; HAYNES, M. C. No credit where credit is due: Attributional rationalization of women's success in male-female teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 5, p. 905-916, 2005.

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

HELGESEN, S. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday Business, 1995.

HEWLETT, S. A. Executive women and the myth of having it all. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 4, p. 66-73, 2002.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

IBARRA, H.; CARTER, N. M.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80-85, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua** - PNAD Contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KALEV, A.; DOBBIN, F.; KELLY, E. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. **American Sociological Review**, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.

KAHNEMAN, D. **Thinking, Fast and Slow**. Farrar, Straus and Giroux, 2011.

KOENIG, A. M.; EAGLY, A. H.; MITCHELL, A. A.; RISTIKARI, T. T. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616-642, 2021.

KOSSEK, E. E.; LEWIS, S.; HAMMER, L. B. Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 3-19, 2011.

LEI Nº 12.846 DE 1º DE AGOSTO DE 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Seção 1, p. 1.

MCGREGOR, L. Women and the Workforce: The Changing Landscape. In: **The Oxford Handbook of Women and the Economy**. Oxford University Press, p. 61-81, 2021.

MILTERSTEINER, R. K. et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

NUNES, C.; PINA, P.; SILVA, S. A participação das mulheres no ensino superior. **Revista de Educação**, v. 42, n. 1, p. 123-145, 2021.

O'BRIEN, L. T.; BLANEY, S. E.; GARCIA, D. M. The impact of stereotype threat on women's performance in sports. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 6, p. 1765-1779, 2015.

PAGE, S. E. **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies**. Princeton University Press, 2007.

RAGINS, B. R.; KRAM, K. E. **The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice**. Sage Publications, 2007.

ROBINSON, G.; DECHANT, K. Building a Business Case for Diversity. **Academy of Management Executive**, v. 11, n. 3, p. 21-31, 1997.

SANTOS, M. A. Desenvolvimento de Competências e Habilidades em Gestão. **Revista de Administração**, v. 22, n. 3, p. 145-163, 2018.

SHEVINSKY, A. **Lean Out:** The Struggle for Gender Equality in Tech and Start-Up Culture. OR Books, 2015.

SOUZA SILVEIRA, R.; SIQUEIRA LEÃO, A. Disparidade salarial de gênero no Brasil: um estudo sobre as desigualdades de remuneração. **Revista de Economia**, v. 47, n. 1, p. 57-78, 2021.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1º MOMENTO:

1. Há quanto tempo está na empresa?
2. Há quanto tempo está no cargo atual?
3. Qual o cargo que ocupa?
4. Foi promovida ou veio de seleção externa para o cargo que ocupa hoje?
5. Há quanto tempo está em cargo de liderança?
6. Qual a sua jornada efetiva?
7. Quantos liderados você tem? Quantos homens? Quantas mulheres?
8. Liderados até 20 anos? De 21 a 35? Mais de 36?
9. Qual a maior equipe que você já teve?
10. Tem gestor acima de você? Homem ou mulher?
11. Você tem dificuldade em lidar com o seu gestor imediato?
12. Você sente alguma diferença no tratamento entre você e um homem que ocupa o mesmo cargo dentro da sua empresa?
13. Você tem filhos?
14. Sentiu que houve algum tipo de mudança na forma de tratamento depois que teve filho?
15. Como faz para conciliar a vida pessoal com o trabalho?

2º MOMENTO:

1. Pode falar um pouco sobre sua trajetória profissional e sua experiência atual em seu cargo de liderança?
2. Como você descreveria o ambiente de trabalho e a cultura organizacional em sua empresa?
4. Como o viés de gênero ou estereótipos de gênero afetaram sua jornada profissional?
5. Você já experimentou discriminação de gênero no ambiente de trabalho? Se sim, como isso se manifestou e como você lidou com isso?
6. Na sua opinião, quais são os principais obstáculos que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança?
7. Como a maternidade ou a conciliação entre vida pessoal e profissional impactaram sua carreira?
8. Como você percebe as oportunidades de crescimento e promoção para mulheres em sua organização?
9. Quais políticas ou programas de igualdade de gênero estão em vigor na sua empresa? Eles são eficazes?
10. O que, em sua opinião, poderia ser feito para melhorar a igualdade de oportunidades para mulheres em cargos de liderança?
11. Como as habilidades e competências que as mulheres trazem para cargos de liderança contribuem para o sucesso da equipe e da organização?
12. De que maneira a diversidade de gênero na liderança impacta a tomada de decisões e a inovação em sua empresa?
13. Quais são as recompensas pessoais e profissionais de ocupar um cargo de liderança?

14. Como você lida com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional em seu papel de liderança?
15. Você tem alguma sugestão ou recomendação para promover uma cultura mais inclusiva e igualdade de gênero em ambientes corporativos?
16. Existe alguma história inspiradora ou conselho que você gostaria de compartilhar com outras mulheres que aspiram a cargos de liderança?