

# LIDERANÇA FEMININA: DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA NO AMBIENTE CORPORATIVO

Fabício Ferreira de Souza<sup>1</sup> – SENAI-BA  
 Geisa Emilly Santos de Jesus<sup>2</sup> – SENAI-BA  
 Laís Sodré dos Santos<sup>3</sup> – SENAI-BA  
 Queila Loane Santos de Oliveira<sup>4</sup> – SENAI-BA  
 Cevaldo S. e Santos<sup>5</sup> – SENAI-BA  
 Antônio Carlos Barbosa Bacelar<sup>6</sup> – SENAI-BA

## RESUMO

Esse artigo tem como objetivo demonstrar a inserção da mulher no mercado de trabalho, a luta para alcançar cargos de liderança, a importância e a necessidade da liderança feminina, da igualdade e equidade entre os gêneros no mundo corporativo e a capacidade da mulher em ocupar cargos do alto escalão das empresas. Com o aumento do ganho de espaço, as mulheres vêm desempenhando papéis socioeconômicos importantes, neles também acompanhados de muitas lutas, a fim de mudar ainda mais a presente realidade. O presente artigo visa lembrar que a entrada da mulher no mundo do trabalho vem trazendo mudanças estruturais e combatendo a contraposição de oportunidades. Na condução da pesquisa foi discutida a definição do termo liderança, as lutas enfrentadas para o ingresso da mulher no mercado de trabalho, os percalços que a mulher enfrenta no ambiente empresarial apenas por ser mulher e os impactos da liderança feminina no âmbito socioeconômico do país. Finalmente essa pesquisa é caracterizada pela metodologia exploratória descritiva com revisões bibliográficas e pesquisas em portais online de referência acadêmica.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina. Mulher Empoderada. Gênero. Ambiente Corporativo. Mercado de Trabalho.

## ABSTRACT

*This article aims to demonstrate the insertion of women in the job market, the struggle to reach leadership positions, the importance and need for female leadership, equality and equity between genders in the corporate world and the ability of women to occupy positions senior management of companies. With the increase in space gain, women have been playing important socioeconomic roles, which are also accompanied by many struggles, in order to further change the current reality. This article aims to remember that the entry of women into the world of work has brought structural changes and combating the opposition of opportunities. When conducting the research, the definition of the term leadership was discussed, the struggles faced for women to enter the job market, the setbacks that women face in the business environment just because they are women and the impacts of female leadership on the country's socioeconomic scope. Finally, this research is characterized by an exploratory, descriptive methodology with bibliographical reviews and research on online of academic reference portals.*

**Keywords:** Female Leadership. Empowered Woman. Gender. Corporate Environment. Job market.

## 1 LIDERANÇA FEMININA

Liderança é a capacidade de comandar, incentivar, motivar, estimular e guiar uma equipe rumo a um objetivo comum e um bom líder faz isso usando os pontos fortes de cada membro enquanto trabalha as

<sup>1</sup> - Técnico em Administração – e-mail: [fabricao.ferreira@ba.estudante.senai.br](mailto:fabricao.ferreira@ba.estudante.senai.br)

<sup>2</sup> - Técnico em Administração – e-mail: [geisa.emily@ba.estudante.senai.br](mailto:geisa.emily@ba.estudante.senai.br)

<sup>3</sup> - Técnico em Administração – e-mail: [queila.loane@ba.estudante.senai.br](mailto:queila.loane@ba.estudante.senai.br)

<sup>4</sup> - Técnico em Administração – e-mail: [lais.sodre@ba.estudante.senai.br](mailto:lais.sodre@ba.estudante.senai.br)

<sup>5</sup> - Mestre em Administração – UNIFACS-BA – Professor do SENAI-BA das áreas de Administração, Logística, TCC e Gestão de Projetos - e-mail: [cevaldosantos@gmail.com](mailto:cevaldosantos@gmail.com)

<sup>6</sup> - Mestre em Engenharia de Sist. e Produtos - IFBA – Professor do SENAI-BA das áreas de Administração, Logística, TCC e Gestão de Projetos - [antoniobtex@hotmail.com](mailto:antoniobtex@hotmail.com)

fraquezas individuais tornando a equipe mais forte e harmônica trazendo resultados positivos e satisfatórios para a Organização.

É de conhecimento geral que o mercado de trabalho foi dominado por homens durante muito tempo, o que pouco se fala é que só durante a Revolução Industrial que a mulher ganhou algum espaço no mercado de trabalho formal, mas foi apenas após a Primeira Guerra Mundial que essa inclusão ganhou força, pois muitos homens foram mortos no front de batalha, outros foram mutilados e alguns voltaram para suas famílias com sequelas que impediam seu regresso ao mercado de trabalho, isso aconteceu no mundo todo e esses eventos impulsionaram as mulheres a sair de seus lares e trabalhar fora para poderem prover suas casas e ainda assim em posições muito aquém daquelas ocupadas por homens.

É sabido das lutas que as mulheres vêm travando ao longo dos anos em busca dos seus direitos e do quanto já se foi conquistado, porém, a desigualdade de gênero, de salários, as condições de trabalho e tratamento ainda não alcançaram a equidade no ambiente corporativo. Segundo a pesquisa Panorama Mulheres 2023, elaborada pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Inesper) e pelo Talenses Group, o papel das mulheres tanto nas presidências de Empresas e posições de alta liderança no país teve um salto de 13% para 17% entre 2019 e 2022 o que é bastante importante, mas longe do ser o que é buscado mesmo as mulheres provando sua capacidade em liderar.

Estudos realizados recentemente pelo Grupo Globo em parceria com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) revelaram que, atualmente 48% dos lares brasileiros são chefiados por mulheres, isso mostra que a liderança feminina impacta não apenas o equilíbrio e igualdade entre gêneros no mercado de trabalho, mas também na sociedade pois apenas mulheres têm uma visão mais ampla e profunda da tripla jornada (trabalho, casa, família) que muitas encaram diariamente mesmo as que não são chefes de família.

## **2. MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO**

Ao decorrer dos anos a mulher vem lutando por igualdade com um propósito de conquistar seu lugar no ambiente de trabalho. Estudos a respeito concluíram que fatores econômicos, culturais e demográficos estariam associados ao crescimento da participação feminina no mercado de trabalho. O percentual de mulheres economicamente ativas aumentou notadamente, isso se deve a movimentos políticos começados entre as décadas de 60 e 70, desde então as mulheres vêm ocupando cada vez mais o mercado de trabalho contribuindo exponencialmente para a economia do país, esse aumento tem vários motivos, não está somente interligado a mudança de padrões culturais. O fator primordial para deliberar a feminização no mercado de trabalho é o acréscimo da escolaridade da mulher nos últimos anos no que tem levado ao caimento da taxa de fecundidade em razão de métodos anticoncepcionais, portanto, mulheres mais instruídas acabam tendo um menor número de filhos o que as tornam mais acessíveis para atividades econômicas.

Segundo Abramo (2001), a participação da mulher no mercado de trabalho não foi acompanhada por uma diminuição do desequilíbrio profissional entre mulheres e homens. Estas ocupam âmbitos e profissões, uma segmentação que torna mais forte a desigualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho.

De acordo com o (IBGE) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística em 1991, a renda da mulher equivalia a cerca de 63,1% da dos homens, já em 2000, a situação foi modificada para 71,5% reduzindo a desigualdade entre homens e mulheres. A porcentagem da remuneração voltou a subir no final de 2022, atingindo cerca de 22%, isso significa que uma mulher brasileira recebe cerca de 78% do que ganha um homem.

Segundo Grzybovski, Boscarin e Migott (2001), o mercado formal de trabalho no Brasil em relação a função da mulher executiva, através do levantamento de dados entre 1990 e 1999 do IBGE, Ministério da Fazenda e Ministério do Trabalho e Emprego, mesmo com cargos semelhantes as mulheres recebem a remuneração inferior à dos homens. Com relação aos grupamentos de acordo com o sexo, a participação da mulher é de 36% nas indústrias, 6,1% na construção civil, 42,6% no comércio, 41,6% em outros serviços 42% em serviços prestados a empresas, 64,1% na administração pública, 94,8% em serviços domésticos (IBGE 2012).

## **2.1 Identidade da Liderança Feminina**

Segundo Kanan (2010), o cenário da segunda guerra mundial foi um momento de transformação diante da participação da mulher dentro do mercado empregatício. Pois, diante da falta de mão de obra masculina dita como maior parcela de colaboradores em operação sendo agora posto diante do front, abriu espaço para a chegada feminina que supriu esta ausência em meio ao conflito mas ao fim, em meados de 1945, e retorno dos remanescentes da guerra houve desligamentos destas mulheres em larga escala tendo em vista que era difícil encontrar descrições que pudesse achar mulheres sob tendo a tutela de cargos de liderança mas tendo esta história ganhando novas vertentes cujo a encarava como uma anormalidade haver mulheres guiando e influenciando pessoas, porém, neste mesmo período diante das mudanças vindouras no mercado administrativo dava os primeiros indícios de recrutamento de mulheres para reforçar o corpo de colaboradores observando a disparidades de um gênero para o outro e assim, buscando por mais igualdade a partir de movimentos femininos.

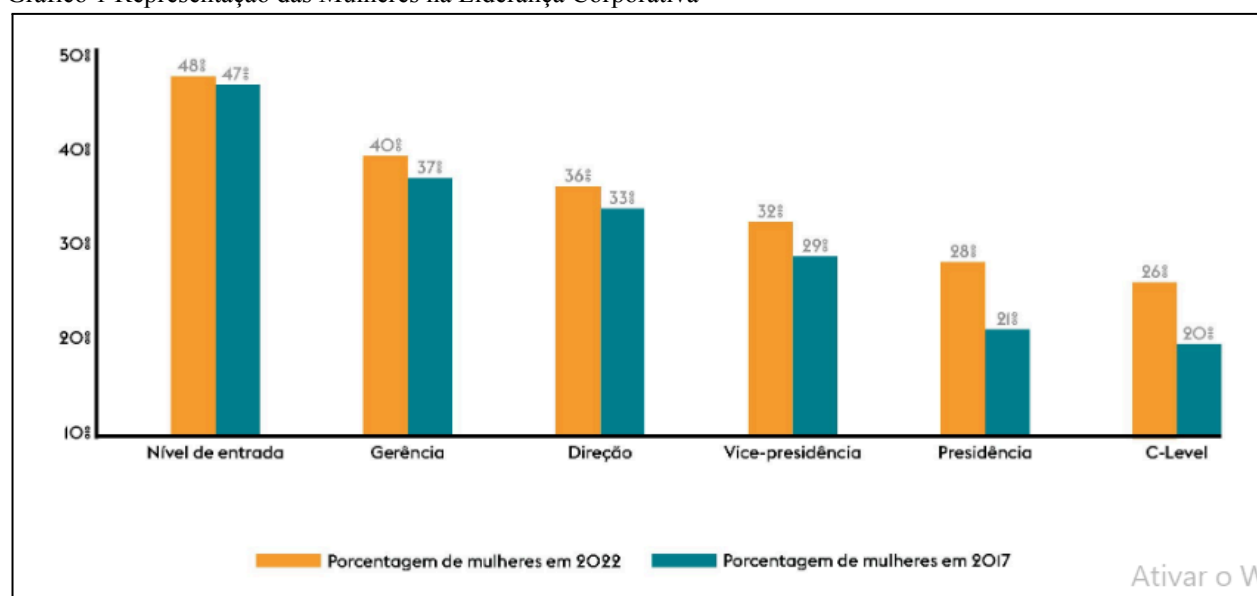
Assim, com o prolongar dos anos 70 as mulheres puderam incrementar de maneira mais evidente e firme sua presença no mercado onde historicamente tendo a esmagadora presença masculina e no poder público, mas sem abandonar jornadas mais longas (Duplas ou triplas) ainda que recebessem menos diante da mesma função exercida por homens (Kanan, 2010).

Em uma matéria para o jornal Folha de São Paulo (2023), o colunista e co-autor Michael França afirma " As mulheres em posição de tomadas de decisões tendiam a adotar estilo de liderança mais colaborativos e inclusivos o que pode ser observado por um investigador como indicativo de

transparência e confiabilidade" acrescentando que lideranças femininas tende a atrair até 60% mais dos investidores externos do que homens. Ainda de acordo com o mesmo, empresas lideradas por mulheres tem a tendência de se caracterizar pelas responsabilidades sociais corporativas mais consistentes e efetivas dando espaço para criação de mais iniciativas para promover melhorias ambientais para além do que é exigido por lei, exemplo destas ações são o foco na comunidade e em seu entorno, como capacitações e cursos gratuitos ou a inclinação a redução dos impactos ambientais em processos de produção.

De acordo com o Jornal Folha de São Paulo junto a economista França (2023), cita a maternidade como um adendo a barreiras existentes entre os gêneros e que tal trajetória ao topo seja ainda mais difícil para mulheres acrescentando que estudos anteriores realizadas em diferentes países pelo mundo mostram a desigualdade salarial de mulheres e homens é ainda mais evidenciada após o período de gestação "Isso acontece porque normas sociais ainda colocam muito peso sobre as mulheres no cuidado dos filhos. Para cuidar da criança, elas tendem a buscar empregos com horários mais flexíveis e profissões que ganhem menos, isso afeta a carreira tanto pública quanto privada".

Gráfico 1 Representação das Mulheres na Liderança Corporativa



Fonte: Forbes, (2022).

Com relação à gestão feminina, Leme (jun. 2013), através de pesquisas realizadas levantou uma discussão onde organizações mais lucrativas contratam mulheres ou mulheres buscam cargos em empresas com melhor execução. Na busca de resultados, os professores americanos (Matsa e Miller), realizaram uma experiência através da inserção feminina nos cargos de gerência, empregando noções contábeis das corporações nos anos de 1999 e 2009.

A autora concluiu, através dos pesquisadores citados, que 104 organizações obtiveram mais lucros através do olhar feminino no ambiente corporativo.

De acordo com a (ONU, 2019), o Brasil esteve em uma das posições com mais mulheres no cargo de chefia no ambiente corporativo.

Hoje, as mulheres possuem mais qualificações que os homens, porém, isso não reflete nas suas remunerações e nos cargos ocupados. Nesse contexto, as mulheres seguem lutando contra essa classe de minoria a fim de superar limitações da sociedade, pois, mesmo operando papéis no contexto de trabalho, nunca existiu uma profissão estabelecida.

Ainda com números aceitáveis, há muito espaço para que haja crescimento, pois, a falta de oportunidades ainda está presente no cenário atual.

## **2.2 A Tripla Jornada Feminina**

A mulher em sua grande maioria tem uma jornada tripla para cumprir no seu dia a dia, pois além do trabalho exercido fora de casa e os estudos, ainda precisam conciliar tudo com os trabalhos da casa, os cuidados consigo mesma e os cuidados com os cônjuges e filhos quando os têm. Com isso podemos concluir que a tripla jornada nada mais é do que uma sobrecarga imposta pela sociedade às mulheres que crescem ouvindo que ou elas dão conta de tudo ou tem que abrir mão de algo para serem felizes, e o único reconhecimento gerado de tanto esforço é ser chamadas de guerreiras quando na verdade o reconhecimento esperado é o de saber que são capazes de cumprir com uma tripla ou quádrupla jornada se precisar, sem abdicar de seus sonhos.

O emprego remunerado é sempre reconhecido como trabalho enquanto o trabalho doméstico e o cuidado com os filhos são desvalorizados apesar de gerar uma grande exaustão física, emocional e psicológica que acarretam problemas de saúde.

De início, é necessário salientar que a problemática tem suas raízes na naturalização do ato de cuidar como responsabilidade feminina. Isso ocorre porque, antes da entrada da mulher no mercado de trabalho, no século 20, a divisão social do trabalho atribuía à mulher o papel social do cuidado com a casa e com os filhos e aos homens o ato de prover por meio do trabalho externo. No entanto, com as mudanças sociais, cada vez mais a mulher divide o mundo do trabalho com o homem, por outro lado, as atividades do cuidado do lar não são divididas, culminando na sobrecarga para um dos gêneros e na desconsideração dessas atividades como um trabalho, inclusive por não ser remunerado. Desse modo, justamente por ainda haver a naturalização do cuidado como uma obrigação feminina e não como um trabalho, as atividades de cuidado realizadas pelas mulheres no país continuam invisibilizadas (Gabrielle Cavalin, 2023).

Segundo a (Folha de São Paulo, 2021), o governo da Argentina reconheceu o cuidado materno como trabalho para a aposentadoria. No decreto publicado no país vizinho, as mulheres argentinas poderão acrescentar de um a três anos de tempo de serviço por filho nascido com vida, de modo que elas atinjam o tempo mínimo exigido por lei para alcançar o direito à previdência. Esse benefício é dirigido às mulheres com idade para aposentadoria que na Argentina é de 60 anos ou mais.

Atitudes como a do governo argentino é uma forma de compensação e reconhecimento que tira da invisibilidade esse tipo de trabalho e traz para luz os esforços feitos por mulheres que abrem mão da sua vida profissional em prol da sua família.

## **2.3 A Jornada de Trabalho da Mulher**

De acordo com Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mulheres exercem 7,5 horas a mais de trabalho se comparado aos homens por semana, em 2015, já exerciam a média 53,6 horas, entretanto, os homens tinham 46,1 horas. Observando as atividades não remuneradas superando a marca de 90% de mulheres que declaram realizar atividades domésticas, proporção da qual se manteve inalterável ao longo de 20 anos, assim como homens que se manteve em 50%.

A presença e a idade dos filhos são os fatores que mais interferem na participação feminina no mercado de trabalho, porque as mães ainda são as principais responsáveis pelos cuidados com as crianças pequenas (Bruschini, 1994).

Em contrapartida, quanto mais alto a renda provinda pela mulher menor a proporção das que afirmaram realizar afazeres domésticos. Entre aquelas com renda até um salário mínimo, 94% dedicava aos afazeres domésticos rivalizando com 79,5% entre mulheres com renda superior a 8 salários mínimos (IPEA, 2015). Dados que denotam que o comportamento masculino segue o caminho oposto com 57% com renda acima de 5 a 8 salários mínimos afirmarem realizar afazeres domésticos tendência que cai para 49% entre os quais tinham uma renda inferior.

#### 2.4 Liderança Feminina x Masculina

Com o crescente número de mulheres em cargos de liderança, fica evidente as diferenças de liderança entre os gêneros. Muitos autores concordam que a liderança feminina tende a ser horizontal e empática enquanto a masculina é mais vertical e autoritária. Levando em consideração que até pouco tempo atrás os homens eram considerados os provedores das famílias enquanto as mulheres eram tidas como do lar, essas diferenças são aceitáveis.

Quadro 1 Comparativo entre Liderança Feminina e Masculina

<b>MODELO</b>	<b>FEMININA</b>	<b>MASCULINA</b>
Estilo Operacional	Cooperativo	Competitivo
Estrutura Organizacional	Equipe	Hierárquica
Objetivos Básicos	Qualidade	Resultado
Resolução de Problemas	Holística	Racional
Características Marcantes	Horizontal e Empática	Vertical e Autoritária

Fonte: Autores, (2023).

Contudo, essas diferenças não podem ser levadas como verdade absoluta, pois outros fatores devem ser considerados tais como: a personalidade, as convicções, o meio social, pressão social, a cultura organizacional da empresa e tudo isso independe do gênero e podem justificar ações equivalentes.

De acordo com, Brené Brown (2012, pág 90), em seu livro ‘A Coragem de Ser Imperfeito’, a autora identificou que as mulheres precisam ser perfeitas e modestas, ao passo que os homens precisam ser fortes e destemidos.

## 2.5 Dificuldades da Conciliação do Mercado de Trabalho e a Maternidade

Encontrar o equilíbrio entre a família e o trabalho enfrentados pelas mulheres para chegar ao cargo de chefia em uma empresa é um dos principais desafios das executivas. A especialista Celiane Gonçalves acredita que as mulheres estão cada vez mais fazendo um planejamento mais detalhado para conciliar o trabalho ao sonho de ser mãe, sendo que uma certa quantidade de mulheres decidem ter uma gestação mais tardia para que a maternidade quando a ausência no trabalho não reflète tanta vulnerabilidade.

Mesmo que a relação entre trabalho e a maternidade esteja equilibrada, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios para chegar ao cargo de chefia, sendo que ainda existe estigma da mulher que é mãe. Algumas empresas tendem a evitar a contratação de mulheres com família fazendo com que dificulte ainda mais a chegada da mulher na liderança de uma empresa

Segundo Gomes (2005), é a necessidade de serem mais adaptáveis e flexíveis as características do ambiente de trabalho.

Portanto, Botelho (2008), insere outros desafios como competência administrativa e competência técnica, pois entre ser um técnico e um gestor existe um vácuo muito grande.

Até o ato presente, é evidente que a presença de crianças seja um fator limitativo no âmbito de ofertas para trabalhadoras. Certas interrupções, querendo ou não, atrapalham o processo de empenho no seu espaço de trabalho, como a necessidade de suprir ou complementar os mantimentos do lar, é o principal ponto de tomada de decisão das mulheres para ingressar no ramo de atividades trabalhistas, elas acabam tendo jornada tripla e se sobrecarregando a fim de manter o seu papel como mulher, mãe e profissional.

As decorrências da maternidade no trabalho da mulher persistem, mas foram bastante suavizadas levando em consideração as suas taxas de atividades.

De acordo com dados atuais, mulheres da faixa entre 31 e 40 anos, foi calculado que 70,84% têm filhos - são as que apresentam mais contratempos para se colocar ou recolocar no mercado de trabalho. Onde 58,33% procuraram colocação ou recolocação nos últimos cinco anos, e apenas 21,05% obtiveram contratações.

Além disso, entre as que alcançaram as oportunidades, nenhuma tinha filhos menores de cinco anos. 36,84% vivenciaram dificuldades por terem crianças abaixo de cinco anos.

As mulheres têm consciência do impacto da maternidade em sua vida profissional. A maioria apresenta um sentimento de vulnerabilidade antes de sair e ao retornar da licença maternidade.

De acordo com a MGAPress (2019), três em cada sete mulheres sentem medo de perder seu emprego ao engravidar, 22% delas não conseguem voltar ao mercado de trabalho após a chegada do filho. O estudo demonstrou que 10 mil mulheres brasileiras no ano de 2018, certifica-se que 56% destas avistam dificuldade no processo profissional se tiverem filhos e 23% alteram seus planos de ter filhos por motivos profissionais. Em especial as que possuem faixa etária entre 35 e 39 anos.

## 2.6 O Futuro da Liderança Feminina

A entrada da mulher no mundo do trabalho vem trazendo mudanças estruturais e combatendo a contraposição de oportunidades, devido a estas transformações, a liderança feminina segue trazendo cada vez mais influência dentro e fora das organizações, mesmo quando visões ultrapassadas contestem ações realizadas dentro e fora do ambiente corporativo.

Leme (2013), destaca que no cenário enigmático é imprescindível a presença feminina em cargos de liderança, onde há possibilidade para mudanças nas perspectivas de mundo e resultados de ações para o futuro.

De acordo com Marileide (2018), no cenário atual, as transformações obtidas após a inserção da liderança feminina no ambiente corporativo vão além das questões de comando, fazendo com que seja fundamental a participação da mulher em momentos decisórios nas empresas competitivas, necessitando de dinamismo, criações e inovações.

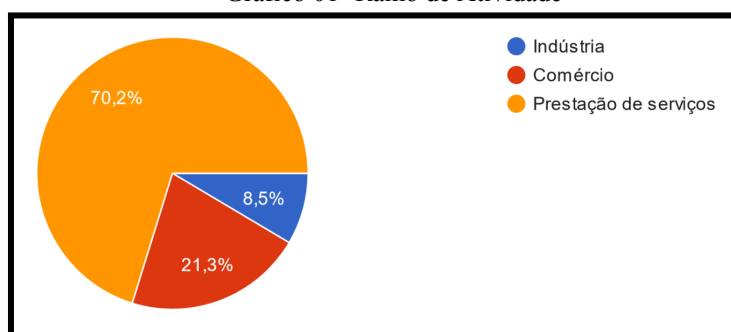
Sendo assim, Celia e Paula (2017) acrescentam que as mulheres investigadas disseram que também usam estilos mais rígidos, descaracterizando o paradigma do sexo frágil; são capazes de promover um ambiente que provoque a sensação de envolvimento de trabalho em equipe, permitindo assimilar mais rapidamente novas técnicas e experiências, mostrando ser mais propensas a trabalhar sob a ótica do pensamento sistêmico, prevendo os desafios, interagindo com gama maior de variáveis e projetando o futuro de forma sustentável.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o número de mulheres predomina em 4,8 milhões comparado ao de homens no Brasil. A população considerada no ano de 2021 foi de 212,7 milhões de pessoas, sendo 108,7 milhões (51,1%) mulheres. Mais presentes e bem-sucedidas que os homens em todo o programa escolar brasileiro, é notório que as mulheres ainda não usufruíram da justa representatividade de atuação dentro das organizações, principalmente entre os cargos de liderança.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos resultados obtidos através da pesquisa exploratória descritiva, realizada com 47 colaboradores de diversas empresas da cidade de Salvador-Ba, por meio de formulário eletrônico online de 08/11/2023 até 30/11/2023 chega-se à seguinte conclusão:

Gráfico 01- Ramo de Atividade

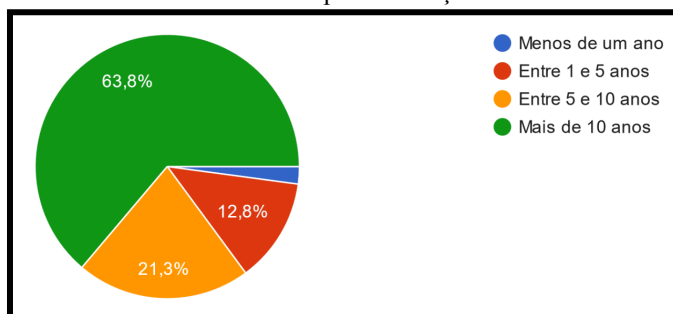




Fonte: Autores, (2023).

De acordo com a pesquisa realizada, verificou-se que das 47 pessoas entrevistadas, a sua maioria trabalhavam em empresas vinculadas ao ramo de prestação de serviços (33 pessoas), onde foi demonstrada por meio de 70,02% dos entrevistados, seguida por empresas no ramo do comércio (10 pessoas) representada por 21,3% e em último indústria (4 pessoas) com 8,5%.

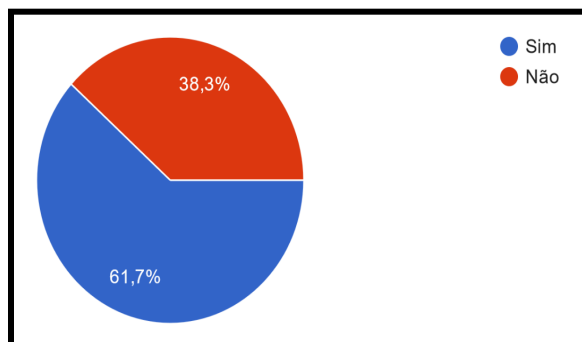
Gráfico 02- Tempo de Atuação no Mercado



Fonte: Autores, (2023).

Dos 47 entrevistados 60,8% estão em empresas com mais de 10 anos no mercado (30 pessoas), 21,3% em empresas entre 5 e 10 anos de atuação (10 pessoas), seguido de 12,8% em empresas que estão no mercado entre 1 e 5 anos (6 pessoas) e 2,1%, apenas 1 pessoa trabalha em uma empresa com menos de 1 ano de atuação no mercado.

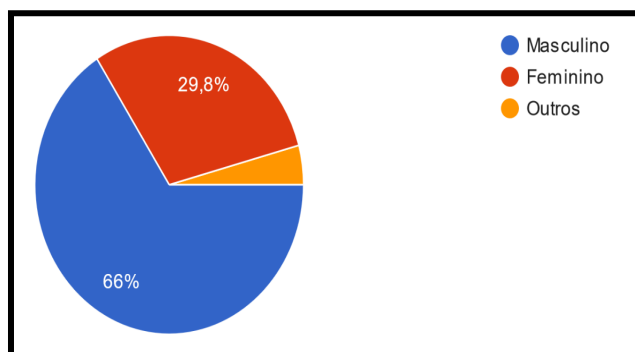
Gráfico 03- Plano de Carreira



Fonte: Autores, (2023).

Perguntadas sobre plano de carreira, 61,7% dos entrevistados (29 pessoas) afirmaram que sim, a empresa possui um plano de carreira e 38,3%, (18 pessoas) disseram que não, que a empresa não possui um plano de carreira.

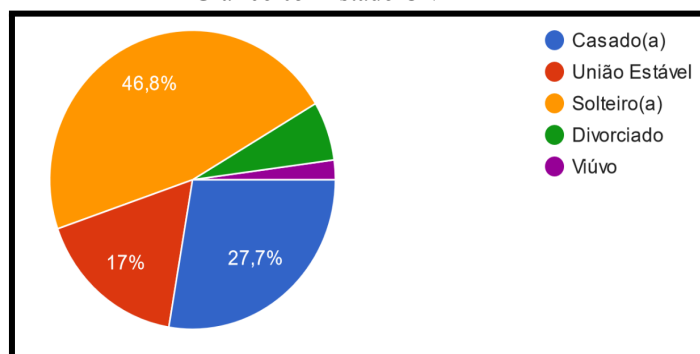
Gráfico 04- Gêneros



Fonte: Autores, (2023).

Sobre Gêneros, 66% dos entrevistados (31 pessoas) se identificam como Homens, 29,8% (14 pessoas) se identificam como Mulheres e 4,3% (2 pessoas) se identificam como Outros.

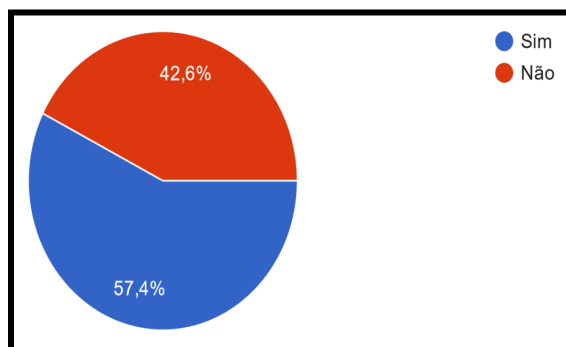
Gráfico 05- Estado Civil



Fonte: Autores, (2023).

Em relação ao estado civil 46,8% (22 pessoas) dos entrevistados estão solteiros, 27,7% (13 pessoas) são casadas, 17% (8 pessoas) possuem união estável, seguido de 6,4% (3 pessoas) que são divorciadas e apenas 2,1% (1 pessoa) é viúvo.

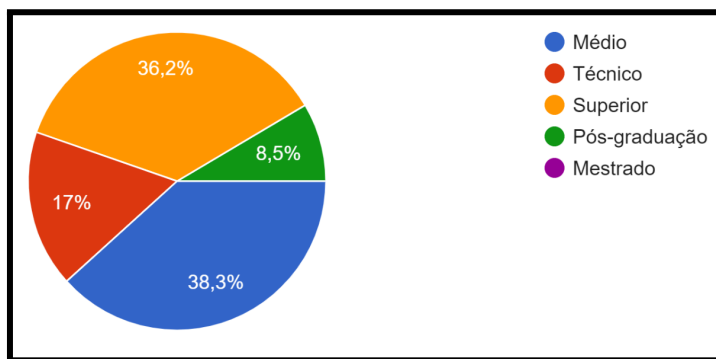
Gráfico 06- Filhos



Fonte: Autores, (2023).

Quando se trata de filhos, 57,4% (27 pessoas) tem filhos e 42,6% (20 pessoas) não tem.

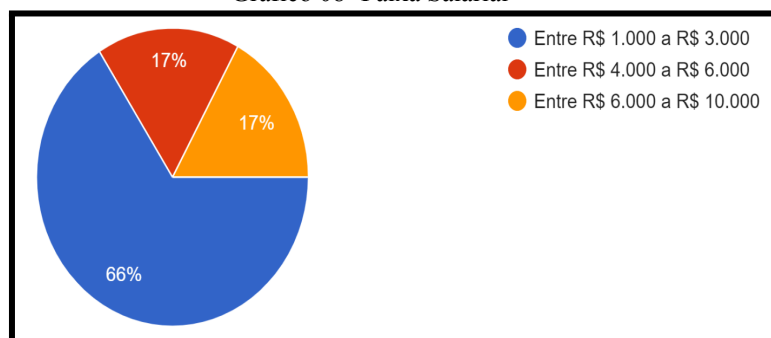
Gráfico 07- Escolaridade



Fonte: Autores, (2023).

Das 47 pessoas entrevistadas, 38,3% (18 pessoas) têm o nível médio de escolaridade, 36,2% (17 pessoas) têm o nível superior completo, 17% (8 pessoas) tem o curso técnico, seguido de 8,5% (4 pessoas) com pós-graduação.

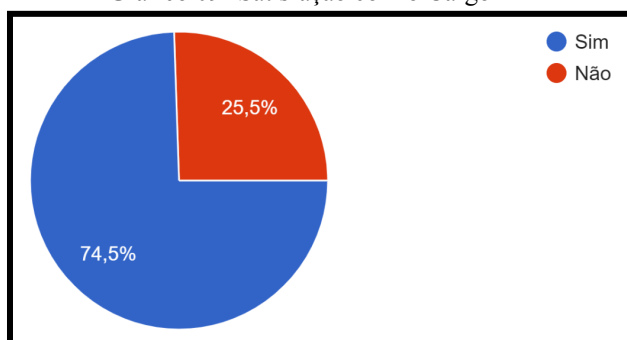
Gráfico 08- Faixa Salarial



Fonte: Autores, (2023).

Perguntados sobre a faixa salarial, 66% (31 pessoas) responderam que recebem um salário entre R\$ 1.000 e R\$ 3.000, 17% (8 pessoas) disseram que tem um salário entre R\$ 4.000 e R\$ 6.000, 17% (8 pessoas) afirmaram que tem um salário entre R\$ 6.000 e R\$ 10.000.

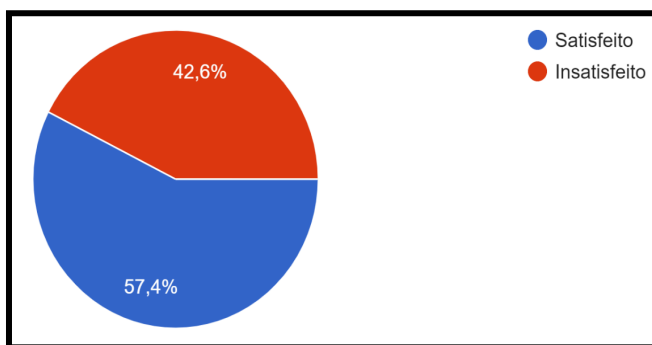
Gráfico 09- Satisfação com o Cargo



Fonte: Autores, (2023).

Com relação ao cargo exercido, 74,5% (35 pessoas) estão satisfeitos com o cargo que exercem e 25,5% (12 pessoas) não estão satisfeitos.

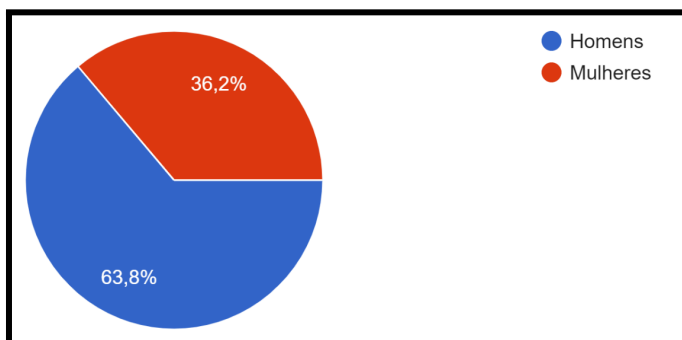
Gráfico 10- Remuneração



Fonte: Autores, (2023).

Quando o assunto foi satisfação com a remuneração, 57,4% (20 pessoas) afirmaram estar satisfeitos com sua remuneração em relação aos 42,6% (27 pessoas) que afirmaram que não estão satisfeitos.

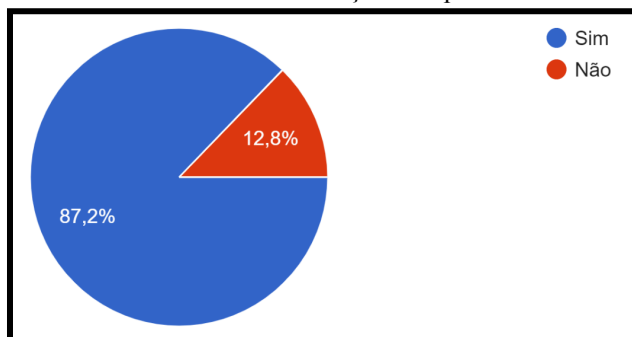
Gráfico 11- Colaboradores



Fonte: Autores, (2023).

Sobre a empresa possuir no seu quadro de funcionários mais colaboradores homens ou mulheres, 63,8% (30 pessoas) afirmaram que a empresa possui mais colaboradores homens, em contrapartida 36,2% (17 pessoas) afirmaram que as mulheres são a maioria na empresa.

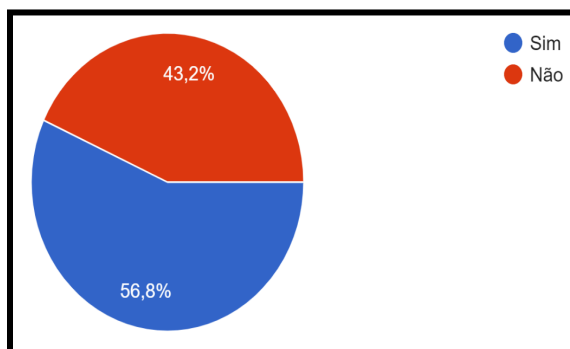
Gráfico 12- Distribuição de Oportunidades



Fonte: Autores, (2023).

Com relação a distribuição de oportunidades para ambos os sexos, 87,2% (41 pessoas) afirmaram que a empresa distribuem oportunidades iguais para homens e mulheres e apenas 12,8% (6 pessoas) afirmaram que a empresa não faz a distribuição de oportunidades com equidade para ambos os sexos.

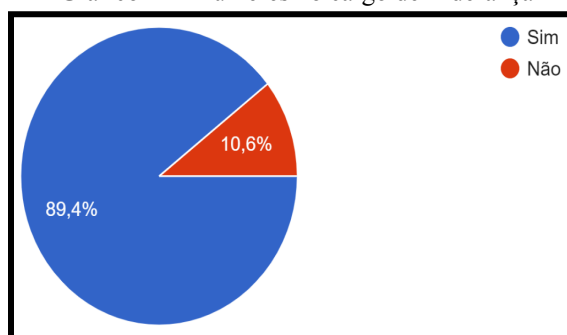
Gráfico 13- Equidade de Gênero



Fonte: Autores, (2023).

Quando perguntados sobre equidade de gênero nas empresas, 56,8% (25 pessoas) afirmaram ter equidade de gênero na empresa, contra 43,2% (19 pessoas) disseram que não havia equidade de gênero na empresa. Com isso podemos concluir que a maioria dos entrevistados não conhecem o significado da palavra equidade pois 3 pessoas pularam a questão e no gráfico 11 podemos observar que a maioria dos entrevistados afirmaram que os homens são maioria nas empresas dos mesmos.

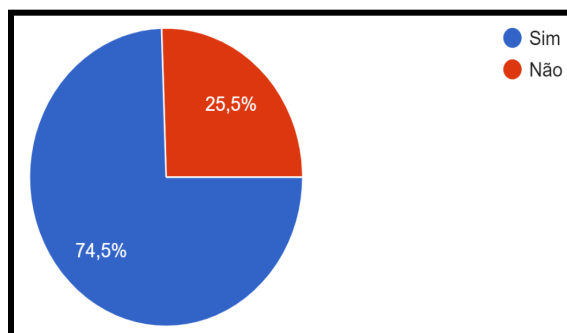
Gráfico 14- Mulheres no cargo de Liderança



Fonte: Autores, (2023).

A maioria dos entrevistados representados por 89,4% (42 pessoas) afirmaram que existem mulheres ocupando cargos de liderança na organização e apenas 10,6% (5 pessoas) disseram que não tem mulheres ocupando cargos de liderança na empresa.

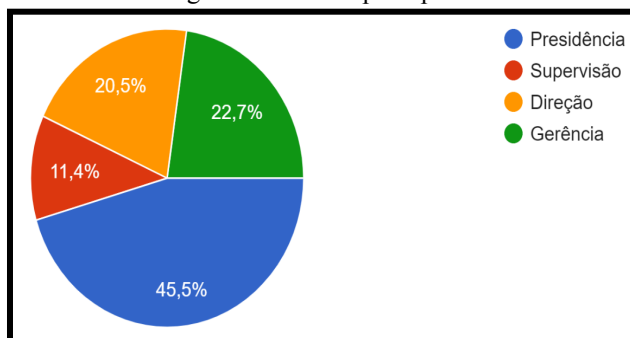
Gráfico 15- Investimento em Desenvolvimento



Fonte: Autores, (2023).

Sobre a empresa investir em desenvolvimento para mulheres em cargos de liderança, 74,5% (35 pessoas) disseram que a empresa faz esse tipo de investimento e 25,5% (12 pessoas) afirmam que a empresa não faz esse tipo de investimento.

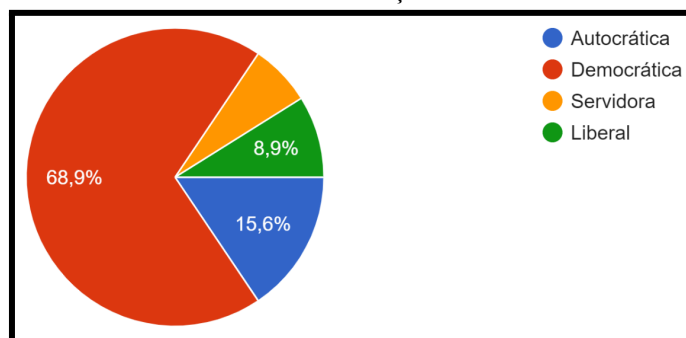
Gráfico 16- Cargo mais alto ocupado por mulheres



Fonte: Autores, (2023).

O cargo mais alto ocupado por uma mulher nas empresa segundo 45,5% (20 pessoas) dos entrevistados é de presidência, 22,7% (10 pessoas) disseram que é de gerência, 20,5% (9 pessoas) afirmam que é de direção seguido de 11,4% (5 pessoas) disseram que é de supervisão.

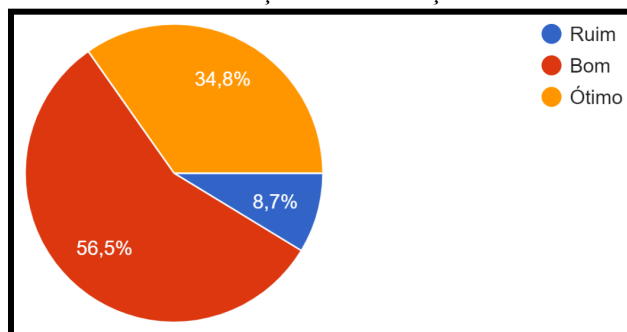
Gráfico 17- Estilo de liderança Feminina



Fonte: Autores, (2023).

O estilo de liderança feminina mais aplicado segundo 68,9% (31 pessoas) dos entrevistados é o democrático, 15,6% (7 pessoas) disseram que é o estilo autocrático, seguindo 8,9% (4 pessoas) afirmaram que é o liberal e apenas 6,7% (3 pessoas) disseram que o estilo de liderança feminina era o servidor.

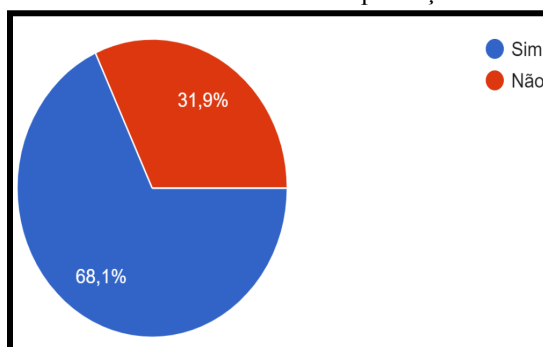
Gráfico 18- Avaliação das Lideranças Femininas



Fonte: Autores, (2023).

Os entrevistados avaliaram as lideranças femininas bom para 56,5% (26 pessoas), Ótimo para 34,8% (16 pessoas) e ruim para 8,7% (4 pessoas).

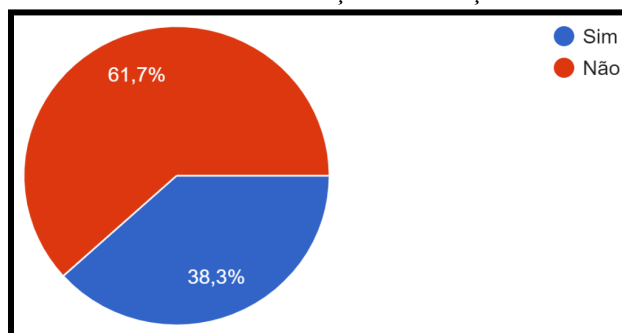
Gráfico 19- Processos de Capacitação



Fonte: Autores, (2023).

Perguntados sobre investimentos feitos pela empresa em capacitação, 68,1% (32 pessoas) afirmam que a empresa faz esse tipo de investimento contra 31,9% (15 pessoas) que disseram que a empresa não faz esse tipo de investimento.

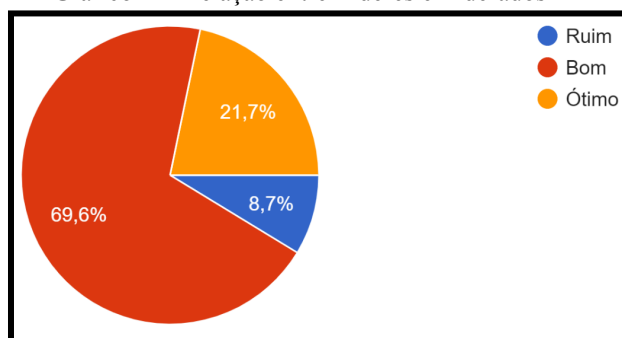
Gráfico 20- Diferença na liderança



Fonte: Autores, (2023).

Quando perguntados se sentiam diferença ao serem liderados por uma mulher, 61,7% (29 pessoas) disseram que não sentem diferença e 38,3% (18 pessoas) disseram que sentem sim diferença.

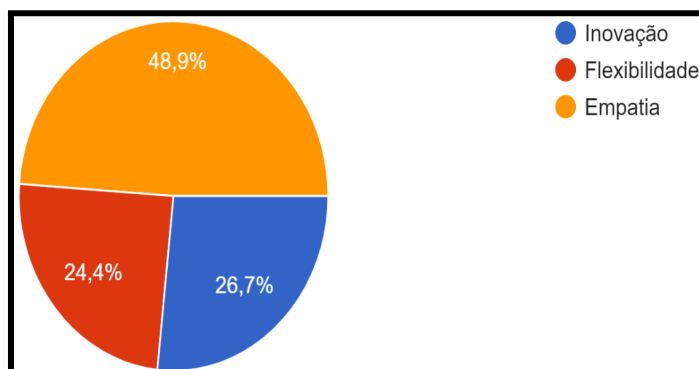
Gráfico 21- Relação entre Líderes e Liderados



Fonte: Autores, (2023).

Sobre a relação entre líderes mulheres e subordinados homens, 69,6% (32 pessoas) disseram ser boa, 21,7% (10 pessoas) afirmaram ser ótima seguida de 8,7% (4 pessoas) que afirmaram ser ruim essa relação.

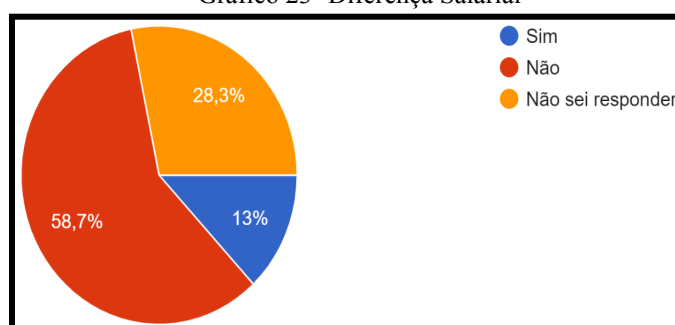
Gráfico 22- Características Marcantes



Fonte: Autores, (2023).

Perguntados sobre qual característica era mais marcante quando a liderança é exercida por uma mulher, 48,9% (22 pessoas) disseram que é a empatia, 26,7% (12 pessoas) afirmaram ser a inovação e 24,4% (11 pessoas) disseram que é a flexibilização.

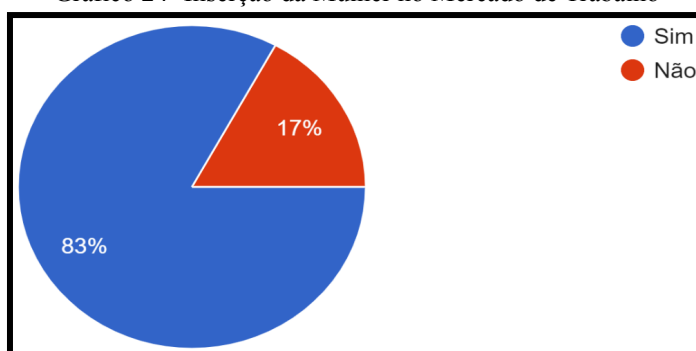
Gráfico 23- Diferença Salarial



Fonte: Autores, (2023).

Quando a pergunta foi sobre diferença salarial entre homens e mulheres desempenhando a mesma função, 58,7% (27 pessoas) afirmaram que não existe diferença salarial, 28,3% (13 pessoas) não souberam responder e 13% (6 pessoas) afirmaram ter sim uma diferença salarial.

Gráfico 24- Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

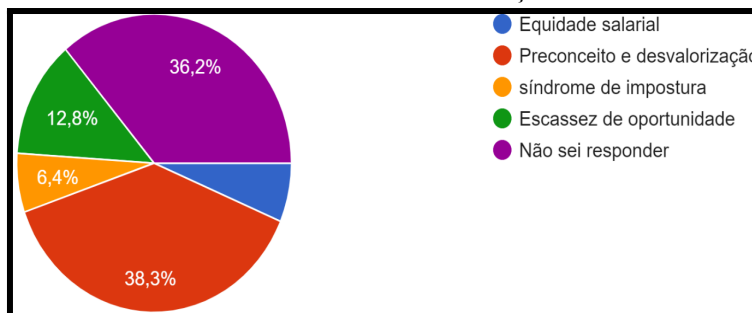


Fonte: Autores, (2023).



Perguntados se acreditam que a inserção da mulher no mercado de trabalho se tornou necessária, 83% (39 pessoas) disseram que sim e 17% (8 pessoas) disseram que não.

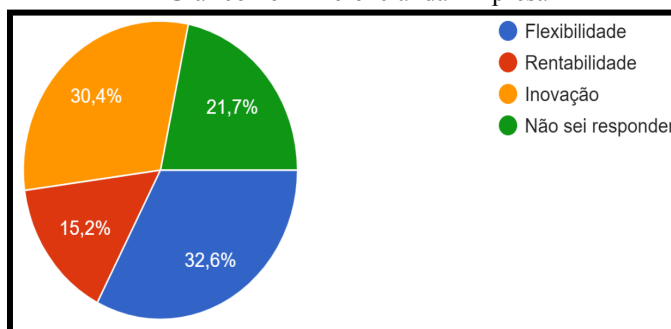
Gráfico 25- Maior Desafio na Liderança Feminina



Fonte: Autores, (2023).

Sobre qual é o maior desafio enfrentado por mulheres em cargos de liderança, 38,3% (18 pessoas) disseram que é o preconceito e a desvalorização, 36,2% (17 pessoas) não souberam responder, 12,8% (6 pessoas) disseram que é a escassez de oportunidades, 6,4% (3 pessoas) disseram que é a síndrome de impostura e 6,4% (3 pessoas) falaram que é a equidade salarial.

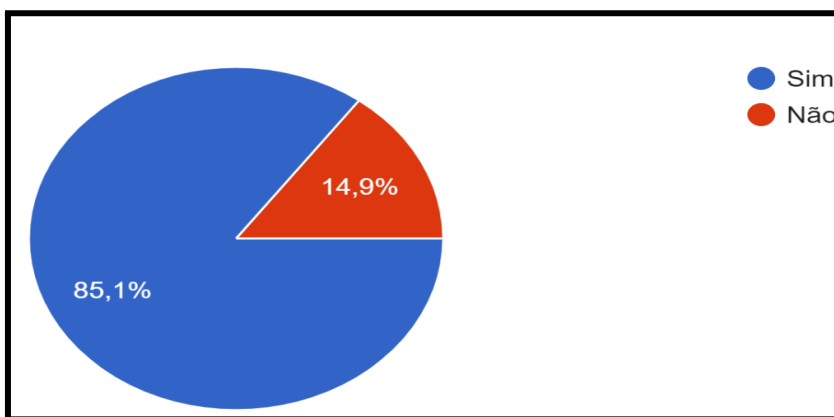
Gráfico 26- Diferencial da Empresa



Fonte: Autores, (2023).

Sobre o diferencial da empresa que trabalham, 32,6% dos entrevistados (15 pessoas) afirmaram ser a flexibilidade, 30,4% (14 pessoas) disseram que é inovação, 21,7% (10 pessoas não souberam responder e 15,2% (7 pessoas) disseram ser a rentabilidade.

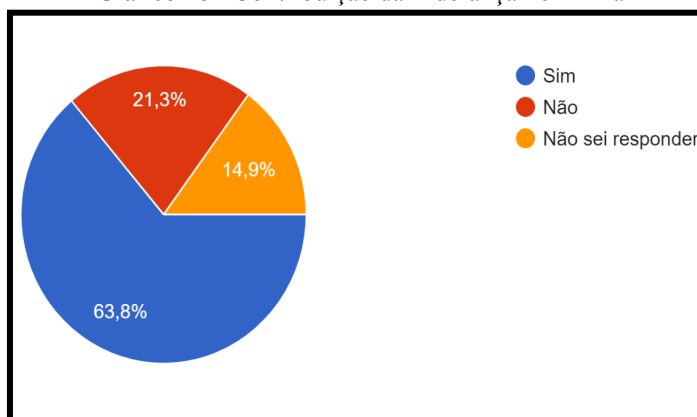
Gráfico 27- Igualdade entre Homens e Mulheres na Liderança



Fonte: Autores, (2023).

Quando questionados se concordam se mulheres e homens são igualmente qualificados para ocupar cargos de liderança, 86,1% dos entrevistados (40 pessoas) responderam que sim e 14,9% (7 pessoas) responderam que não.

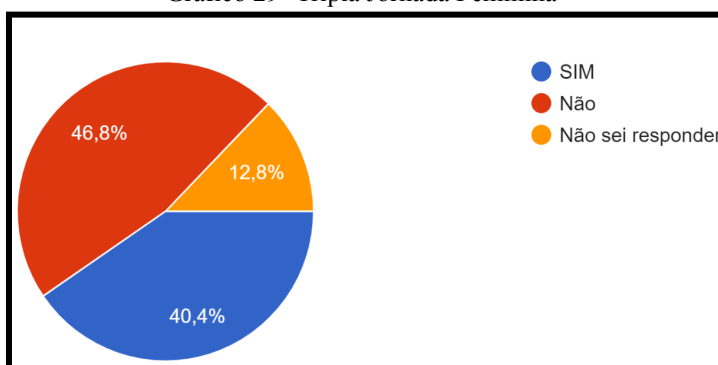
Gráfico 28- Contribuição da Liderança Feminina



Fonte: Autores, (2023).

Quando questionados se a liderança feminina contribuiria para um melhor resultado financeiro na empresa, 63,8% (30 pessoas) responderam que sim, 21,3% (10 pessoas) responderam que não e 14,9% (7 pessoas) não souberam responder.

Gráfico 29- Tripla Jornada Feminina



Fonte: Autores, (2023).

Sobre a tripla jornada feminina, 46,8% (22 pessoas) afirmaram que não interfere no desempenho da mulher no trabalho, 40,4% (19 pessoas) afirmaram que sim, a tripla jornada atrapalha o desempenho da mulher e 12,8% (6 pessoas) não souberam responder.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percentual das mulheres economicamente ativas vem crescendo exponencialmente devido a movimentos históricos entre as décadas de 60 e 70, desde então as mulheres se inserem ainda mais no mercado de trabalho buscando a independência financeira que propicia a mulher a superar a subordinação masculina optando a posições mais estratégicas nas organizações, além de maior competência técnica e escolaridade a fim de compensar as barreiras de ascensão e estereótipos de fragilidade que independentemente a mulher ainda se encontra em um recinto desfavorável em relação ao ambiente corporativo.

Com essa pesquisa, concluímos que a participação da mulher no mercado de trabalho contribuiu categoricamente para o mundo organizacional, porém, é importante ressaltar que as mulheres ainda enfrentam diversos gargalos mesmo sendo constatada a importância da participação da mulher na economia.

A partir dos dados coletados, concluímos que a liderança feminina é essencial para um adequado desenvolvimento social e econômico a longo prazo. Atualmente, ainda apresentam sinais de crescimento da presença feminina em cargos de liderança, mesmo que alguns problemas como falta de oportunidades e jornada tripla continuem sendo comuns.

Em síntese, a identidade feminina foi um momento de transformação da mulher no mercado de trabalho, visto que a expressão engloba décadas de mobilização feminina com o intuito de garantir a sua participação em esferas sociais.

Esse trabalho proporcionou a importância de destacar a necessidade da mulher em papéis de liderança. Conclui-se que ainda há muito espaço para ser preenchido, mas, aos poucos a imagem feminina vem se tornando cada vez mais comum nos papéis de liderança se posicionando e apresentando seus diferenciais, tendo como os seus resultados obtidos nas esferas organizacionais, políticas e governamentais.

#### REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. **A situação da mulher latino-americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação. Mulher e trabalho:** Experiências de ação afirmativa. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ASSIS, Rosiane Hernandes. A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em: <[http://www.convibra.org/2009/artigos/140\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf)>. Acesso em: 03 Out. 2023.

BROWN, Cassandra Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Houston: Sextante, 2012. 240 p. Editores Ltda. Disponível em: <https://euamolivros.com/wp-content/uploads/2023/05/A-coragem-de-ser-imperfeito-Brene-Brown.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes**. Revista Estudos Feministas. Rio de Janeiro: CIEC/ECO/UFRJ, n. especial/2º semestre, 1994.

CAVALÍN, Gabrielle. **Professora faz redação com tema do enem 2023**. São Paulo, 2023. Color. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2023/11/05/professora-faz-redacao-com-tema-do-enem-2023-leia.htm>. Acesso em: 12 nov. 2023.

CATHO. **O poder da liderança feminina**. Carreira & Sucesso, 2012. Disponível em <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/o-poder-da-lideranca-feminina>>. Acesso em: 15 out. 2023.

FOLHA. **Argentina reconhece o cuidado materno como trabalho para aposentadoria**. São Paulo: Folha de São Paulo, 2021. Color. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/07/argentina-reconhece-cuidado-materno-como-trabalho-para-aposentadoria-entenda.shtml>. Acesso em: 08 nov. 2023.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. Revista de Gestão da USP, São Paulo v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>> Acesso em: 17 set. 2023

GONÇALVES, Celiane. **Os desafios de quem é mãe e executiva**. Brasília: Correio Braziliense, 2013. P&B.. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf\\_carreira/2013/03/04/tf\\_carreira\\_interna\\_352674/os-desafios-de-quem-e-mae-e-executiva.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/tf_carreira/2013/03/04/tf_carreira_interna_352674/os-desafios-de-quem-e-mae-e-executiva.shtml). Acesso em: 15 nov. 2023.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo feminino de gestão em empresas familiares Gaúchas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, nº 2, Curitiba, maio/ago., 2002.

HALF, Robert. **Liderança feminina nas organizações: 7 ações que ajudam a desenvolvê-la**. São Paulo: Site Robert Half, 2023. Color. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/lideranca-feminina-nas-organizacoes-7-acoes-que-ajudam-desenvolve-la-rc>. Acesso em: 02 out. 2023.

IPEA. **Retrato da desigualdade de gênero e raça**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015. P&B.. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/mestrado-profissional-em-politicas-publicas-e-desenvolvimentodesafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2832:catid=28&Itemid=23](https://www.ipea.gov.br/portal/mestrado-profissional-em-politicas-publicas-e-desenvolvimentodesafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2832:catid=28&Itemid=23). Acesso em: 08 nov. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Perfil das mulheres responsáveis pelos domicílios no Brasil**, 2000. Disponível em: [http://www.spm.gov.br/arquivos/dd\\_ibge\\_perfil\\_mulher\\_integra](http://www.spm.gov.br/arquivos/dd_ibge_perfil_mulher_integra)>. Acesso em: 03 out. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **IBGE divulga informações sobre a mulher no mercado de trabalho**. 2010. Disponível em:

<[www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1567&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1567&id_pagina=1)>. Acesso em: 01 Out. 2023.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Revista O&S, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. Disponível em: Acesso em: 05 Nov. 2023.

KRUSE, Kevin. Estudo: mulheres são mais eficazes que os homens na liderança. São Paulo: Forbes Brasil, 2023. P&B.. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/04/mulheres-sao-mais-eficazes-que-os-homens-na-lideranca-diz-pesquisa/>. Acesso em: 18 out. 2023.

LEME, Maria Tereza. **Liderança Feminina no mercado de trabalho**. São Paulo: Gv Executiivo, 2013. P&B.. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20634/19366>. Acesso em: 25 out. 2023.

LECUPON. **Liderança feminina no mundo corporativo**. Belo Horizonte: Lecupon, 2022. P&B.. Disponível em: <https://lecupon.com/blog/lideranca-feminina/>. Acesso em: 02 out. 2023

MACIEL, Daniela. **Mulheres ainda são minoria em cargos de liderança**. Belo Horizonte: Diário do Comércio, 2022. P&B.. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/mulheres-ainda-sao-minoria-nos-cargos-de-lideranca/#gref>. Acesso em: 25 out. 2023.

MUNHOZ, Gláucia de Souza. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações Empreendedoras? Anais do I EGEPE, p. 164-176, out./2000.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão Feminina: A liderança feminina em organizações brasileiras. Aracaju: Revista Ideias e Inovações, 2018. P&B. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 25 out. 2023.

PROBST, E. A evolução da mulher no mercado de trabalho. [S.l.], [2013?]. Disponível em:< <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf> <[www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br)>. Acesso em: 05 Out. 2023.

RIBEIRO, Célia; SOBRAL, Sandrina. Liderança no feminino. São Paulo: Ufsp, 2018.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Manguiera de; SILVA, Elisagela Leandro da. Liderança Feminina: **A imagem da mulher no mercado corporativo em organizações brasileiras**. Fortaleza: Faculdade Eça de Queiroz, 2017. P&B.. Disponível em: [https://docs.google.com/document/d/1Rmjz5TDWmTyw1BZGcIlqqpGtutNjmIt0\\_oyrlrktl8/edit](https://docs.google.com/document/d/1Rmjz5TDWmTyw1BZGcIlqqpGtutNjmIt0_oyrlrktl8/edit). Acesso em: 11 out. 2023.

SILVA, Marcia Zanievicz; AMES, Alice Carolina; GIORDANI, Mikaéli da Silva. **Discriminação Salarial de gênero e a percepção dos agentes: Análise na profissão de controller**. Florianópolis: Universidade Regional de Blumenau, 2018. Color. Disponível em: <https://docs.google.com/document/d/1Rob2xXtwePiPdeXfngdGIBjFE2vTeY9oChkEaq5DGe0/edit>. Acesso em: 13 dez. 2023.

SOLIDES. **O que é igualdade de gênero e como implementar nas pequenas e médias empresas**. São Paulo: Blog Solides, 2022. Color. Disponível em: [https://blog.solides.com.br/igualdade-de-genero/?utm\\_term=&utm\\_campaign=pareto.aw.gsn.general%7Bblog%7D%7BLDt%7D&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=g&hsa\\_acc=5023217460&hsa\\_cam=12550667912&hsa\\_grp=129846598923&hsa\\_ad=591926408615&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=dsa-1466823538259&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=Cj0KCQjw0bunBhD9ARIsAAZI0E01jeRUKlZif9W-oJhXh-c0m2Yo1jC-ni5G7cHagId7r33T-TgZLgaAhatEALw\\_wcB](https://blog.solides.com.br/igualdade-de-genero/?utm_term=&utm_campaign=pareto.aw.gsn.general%7Bblog%7D%7BLDt%7D&utm_source=adwords&utm_medium=g&hsa_acc=5023217460&hsa_cam=12550667912&hsa_grp=129846598923&hsa_ad=591926408615&hsa_src=g&hsa_tgt=dsa-1466823538259&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQjw0bunBhD9ARIsAAZI0E01jeRUKlZif9W-oJhXh-c0m2Yo1jC-ni5G7cHagId7r33T-TgZLgaAhatEALw_wcB). Acesso em: 01 out. 2023.

SCHLICKMANN, Eugenia; PIZZARO, Daniella ,2012, A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob ótica da liderança. Revista Borges, Estudos Contemporâneos em Ciências Sociais Aplicadas, v. 3, no 1, julho de 2013.

UOL. **Professora faz redação para o Enem 2023**. São Paulo: Uol, 2023. Color. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2023/11/05/professora-faz-redacao-com-tema-do-enem-2023-leia.htm>. Acesso em: 08 nov. 2023.

ZENKLUB. **O que é liderança feminina e qual a sua importância para o mercado de trabalho**. São Paulo: Zenklub, 2023. Color. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/trabalho/lideranca-feminina/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20a%20lideran%C3%A7a,dominado%20quase%20exclusivamente%20por%20homens>. Acesso em: 04 out. 2023.