

MULHERES NA GESTÃO DE NEGÓCIOS: SUPERANDO DESAFIOS E CONSTRUINDO TRAJETÓRIAS DE SUCESSO

RESENDE, Eduarda Pinto Murer de¹
Centro Universitário UniAcademia
HORTA, Patrícia Maia do Vale²
Centro Universitário UniAcademia

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi descrever algumas barreiras enfrentadas por mulheres na gestão de negócios para identificar estratégias eficazes que contribuem para a superação desses desafios, promovendo a liderança feminina no ambiente empresarial. A presença feminina na gestão de negócios se intensificou nas últimas décadas, refletindo transformações sociais e econômicas que redefinem os papéis tradicionais de gênero. Historicamente, as mulheres enfrentam inúmeras barreiras para ingressar e se destacar no mundo empresarial, desde preconceitos enraizados até a falta de oportunidades educacionais e profissionais. No entanto, o cenário contemporâneo mostra um avanço tardio, no qual mulheres líderes estão desafiando estereótipos, conquistando espaços de decisão e impulsionando a inovação nas organizações. A metodologia desta pesquisa foi dividida em duas etapas principais, sendo a primeira etapa uma revisão bibliográfica de obras publicadas como liderança feminina e desafios de gênero, e a segunda etapa envolveu a coleta de dados primários por meio de um questionário aplicado a mulheres que ocupam cargos de gestão. A análise revelou que, apesar dessas barreiras, as mulheres desenvolvem competências em áreas como comunicação assertiva, resiliência e gestão de conflitos, que fortalecem sua atuação e ampliam sua capacidade de inovação e liderança.

Palavras-chave: Liderança feminina. Desafios de gênero. Inclusão social. Gestão da diversidade. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A presença feminina na gestão de negócios tem se intensificado nas últimas décadas, refletindo transformações sociais e econômicas que redefinem os papéis tradicionais de gênero. Historicamente, as mulheres enfrentaram inúmeras barreiras para ingressar e se destacar no mundo empresarial, desde preconceitos enraizados

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Academia.

² Professora do curso de Administração do Centro Universitário Academia.

até a falta de oportunidades educacionais e profissionais. No entanto, o cenário contemporâneo mostra um avanço significativo, no qual mulheres líderes estão desafiando estereótipos, conquistando espaços de decisão e impulsionando a inovação nas organizações (MAIA, 2022; SILVA, 2019).

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho e, mais especificamente, em posições de liderança, tem sido uma das mudanças sociais mais impactantes do século XX. A ascensão feminina ao topo das organizações reflete uma quebra gradual das barreiras que historicamente limitaram suas oportunidades, revelando um potencial de liderança que transcende as diferenças de gênero. Essa transformação não só desafia a visão tradicional do papel das mulheres na sociedade, mas também promove uma nova perspectiva sobre as habilidades de liderança e gestão, que são frequentemente associadas a atributos como empatia, colaboração e comunicação eficaz (TEIXEIRA; BOMFIM, 2016).

As mulheres, embora cada vez mais presentes na gestão de negócios, ainda precisam lidar com uma série de desafios que seus colegas masculinos raramente enfrentam, desde preconceitos variáveis implícitos, assédio, até a necessidade de equilibrar responsabilidades familiares e profissionais (SILVEIRA, 2019). Diante disso, qual é a percepção da liderança feminina sobre os desafios que ainda precisam ser enfrentados no contexto organizacional e seus avanços? Para tanto, o objetivo geral da pesquisa é descrever algumas barreiras enfrentadas por mulheres na gestão de negócios para identificar estratégias eficazes que contribuem para a superação desses desafios, promovendo a liderança feminina no ambiente empresarial.

A metodologia desta pesquisa foi dividida em duas etapas principais: revisão de literatura e aplicação de questionário a mulheres em cargos de liderança. A apresentação da pesquisa foi dividida em cinco partes ou seções, incluindo a presente introdução, onde são apresentados os objetivos e questão de pesquisa. Logo após, o desenvolvimento textual, a metodologia, os resultados encontrados com as respectivas discussões e as conclusões finais.

2 DESENVOLVIMENTO TEXTUAL

O desenvolvimento textual do trabalho está dividido em três partes principais. Na primeira parte é abordada a participação das mulheres no mercado de trabalho que tem apresentado avanços em comparação aos séculos XIX e XX, onde, contudo, o cenário está em transformação, com expectativas de maior equidade de gênero no futuro.

Na segunda parte o foco é a situação contemporânea das mulheres no Brasil. São utilizados dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) para evidenciar a evolução da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas. Essa seção aborda também as desigualdades salariais, as dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional, e a escassez de mulheres em setores específicos. Na terceira parte a ênfase é dirigida ao progresso das mulheres em posições de liderança, destacando o aumento de representatividade em cargos de chefia e direção, são também discutidas as limitações, como o preconceito de gênero e a falta de suporte institucional, que ainda impedem a plena ascensão feminina aos postos de decisão.

2.1 UM BREVE CENÁRIO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A inserção das mulheres no mercado de trabalho passou por transformações significativas ao longo dos séculos XIX, XX e XXI. Antes disso, o papel da mulher na sociedade era amplamente restrito ao ambiente doméstico, com poucas oportunidades de educação ou envolvimento na esfera pública e profissional. Durante o século XIX, especialmente com a Revolução Industrial, as mulheres começaram a entrar no mercado de trabalho, mas em condições bastante precárias, recebendo salários muito inferiores aos dos homens e ocupando posições subalternas em fábricas e indústrias (SILVA; COLETI MACEDO, 2022).

No século XX, o cenário começou a mudar gradativamente. O movimento sufragista e as guerras mundiais, que obrigaram as mulheres a assumirem trabalhos antes realizados por homens, trouxeram uma visibilidade maior ao potencial feminino

no mercado. Após a Segunda Guerra Mundial, houve uma ampliação da educação feminina e uma entrada mais consistente das mulheres em diversas áreas de trabalho. Entretanto, mesmo com esses avanços, o mercado de trabalho continuava marcado por uma forte segregação de gênero, onde as mulheres eram predominantemente empregadas em setores como educação, saúde e serviços de baixa remuneração (DA MATA *et al*; 2021).

Já no século XXI, observou-se um maior movimento em direção à equidade de gênero no mercado de trabalho. As mulheres passaram a ocupar um número crescente de posições de destaque em diferentes setores, desde cargos executivos até áreas de ciência e tecnologia. A luta por igualdade salarial e a promoção de políticas públicas para a inclusão feminina no mercado foram fundamentais para essa evolução. No entanto, ainda persistem desafios, como a desigualdade salarial, a dificuldade de ascensão em cargos de liderança e a dupla jornada de trabalho, em que as mulheres conciliam suas responsabilidades profissionais com as demandas domésticas (SILVA; COLETI MACEDO, 2022).

O cenário atual, embora repleto de desafios, também oferece esperança. A conscientização crescente sobre a necessidade de equidade de gênero, as políticas de inclusão e a implementação de programas corporativos que incentivam a liderança feminina são indícios de que o mercado de trabalho caminha para uma maior igualdade. Para além da busca pela equidade, as mulheres têm conquistado avanços em termos de reconhecimento, inovação e empreendedorismo. Com uma presença cada vez mais marcante em setores diversos, elas seguem moldando o mercado de trabalho, criando trajetórias de sucesso e rompendo barreiras históricas (DA MATA *et al*; 2021).

2.2 AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO ATUAL

O mercado de trabalho para as mulheres no Brasil tem passado por transformações significativas nas últimas décadas. Apesar dos avanços em termos de inserção e representatividade, as mulheres ainda enfrentam desafios consideráveis, como a desigualdade salarial, preconceitos de gênero e a sobrecarga da dupla jornada, que combina trabalho remunerado e responsabilidades domésticas. Para

entender essa dinâmica é fundamental analisar dados e tendências que evidenciam tanto os progressos quanto as barreiras que persistem (ARAUJO; SILVA; FERREIRA, 2023).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho aumentou gradualmente ao longo dos últimos 10 anos. Em 2012, a taxa de participação feminina era de aproximadamente 52%, enquanto em 2022 esse número chegou a cerca de 54%. Esse crescimento, embora modesto, indica uma maior inclusão das mulheres nas atividades econômicas, resultado de políticas públicas, maior acesso à educação e mudanças culturais (BRASIL, 2023).

No entanto, essa participação não se reflete plenamente na igualdade de condições no mercado de trabalho. Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) mostram que, em 2022, as mulheres brasileiras ainda recebiam, em média, 77,7% do salário dos homens, mesmo ocupando posições semelhantes e com níveis de escolaridade equivalentes. Esse dado evidencia a persistência da desigualdade salarial, que continua sendo um dos maiores desafios para a equidade de gênero no ambiente de trabalho (BRASIL, 2024).

Assim, a representatividade feminina em cargos de liderança também tem aumentado, mas ainda permanece além do ideal. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2012, cerca de 37% dos cargos de gestão eram ocupados por mulheres. Já em 2022, esse número subiu para 42%. Embora isso represente um avanço, as mulheres ainda enfrentam barreiras para acessar as posições de decisão, muitas vezes relacionadas a preconceitos de gênero e à falta de redes de apoio no ambiente corporativo (BRASIL, 2023).

A diversidade de gênero em níveis hierárquicos mais elevados, especialmente em cargos executivos, também é preocupante. Estudos revelaram que apenas 8% das CEOs de grandes empresas no Brasil são mulheres. Além disso, nas grandes empresas brasileiras, as mulheres ocupam apenas 38% dos cargos de liderança. Isso mostra que, embora a presença feminina tenha aumentado em níveis gerenciais intermediários, sua participação nos cargos de tomada de decisão mais alta ainda é limitada (BRASIL, 2023).

Outro fator relevante para o cenário das mulheres no mercado de trabalho é o nível de educação. O IBGE indica que as mulheres brasileiras, em média, têm maior escolaridade do que os homens. Em 2022, a taxa de conclusão do ensino superior entre as mulheres foi de 22%, comparada a 16% entre os homens. Essa maior qualificação tem contribuído para a inserção das mulheres em setores mais qualificados e bem remunerados. No entanto, mesmo com essa vantagem educacional, a discrepância salarial e a sub-representação em cargos de liderança indicam que a qualificação, embora fundamental, não é suficiente para eliminar as desigualdades de gênero (BRASIL, 2023). Assim, entende-se que o cenário das mulheres no mercado de trabalho brasileiro reflete tanto avanços quanto desafios persistentes.

2.3 AVANÇOS E LIMITES DAS MULHERES NA LIDERANÇA

Nas últimas décadas, as mulheres têm conquistado espaço em diversas áreas, inclusive em posições de liderança. Esse avanço é resultado de inúmeras lutas sociais, políticas públicas e da crescente conscientização sobre a importância da diversidade e da equidade de gênero nas organizações. No entanto, apesar dos progressos, as mulheres ainda enfrentam limites significativos que dificultam sua ascensão e permanência em cargos de liderança (PALMA; GONÇALVES, 2022).

Muitas organizações implementaram políticas específicas para promover a inclusão e a equidade de gênero. Programas de mentoria, treinamentos sobre viés inconsciente e metas de diversidade, são exemplos de iniciativas que buscam criar um ambiente mais favorável para a ascensão feminina. Em alguns países, legislações têm incentivado ou até exigido a presença de mulheres em conselhos administrativos e outras posições de liderança, o que contribui para uma maior representatividade (FERREIRA *et al.*, 2023).

A Lei 14.611/2023 incluiu em seu bojo medidas para garantia da igualdade salarial, o estabelecimento de mecanismos de transparência salarial; o incremento da fiscalização; a criação de canais específicos para denúncias de casos de discriminação salarial; a promoção de programas de inclusão no ambiente de trabalho; o fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e

a ascensão no mercado de trabalho, em igualdade de condições com os homens (BRASIL, 2023).

Outro avanço importante é o desenvolvimento de redes de apoio entre mulheres. Essas redes, compostas por grupos de líderes femininas, organizações sem fins lucrativos e plataformas de *networking*, desempenham um papel fundamental na troca de experiências, na promoção de oportunidades e na construção de um senso de comunidade entre as mulheres que buscam ou já ocupam cargos de liderança (ARAUJO; SILVA; FERREIRA, 2023).

Além disso, as mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam preconceitos e estereótipos de gênero que podem limitar seu sucesso. Há uma expectativa social enraizada de que os homens sejam líderes naturais, enquanto as mulheres são muitas vezes vistas como menos assertivas ou capacitadas para liderar. Esses estereótipos não apenas influenciam as decisões de contratação e promoção, mas também afetam a autopercepção e a confiança das próprias mulheres em suas habilidades de liderança. Comportamentos que são considerados positivos em líderes masculinos, como a assertividade, podem ser vistos negativamente em mulheres, resultando em uma avaliação mais rigorosa e injusta de sua liderança (FERREIRA *et al.*, 2023).

Outro desafio significativo é a dupla jornada que muitas mulheres enfrentam, combinando responsabilidades profissionais com as tarefas domésticas e o cuidado familiar. Embora as dinâmicas familiares estejam mudando, as mulheres ainda carregam uma parte desproporcional dessas responsabilidades. Muitas mulheres enfrentam o dilema de equilibrar suas ambições profissionais com as expectativas sociais e familiares, o que pode levar a escolhas difíceis e, em alguns casos, ao abandono da carreira (ARAUJO; SILVA; FERREIRA, 2023).

Por fim, a falta de representatividade feminina em posições de topo e a escassez de mentores e patrocinadores que possam guiar e apoiar o crescimento profissional das mulheres limitam seu acesso a oportunidades e redes de influência. A escassez de modelos de liderança feminina pode dificultar a percepção de que tais posições são alcançáveis para outras mulheres, perpetuando um ciclo de sub-representação em que as mulheres têm menos visibilidade e, portanto, menos chances de serem promovidas a cargos de liderança (PALMA; GONÇALVES, 2022).

Os avanços das mulheres na liderança são inegáveis e representam um passo importante em direção a uma sociedade mais equitativa e justa. No entanto, os limites ainda existentes mostram que a luta pela igualdade de gênero está longe de ser concluída. Superar esses desafios requer uma combinação de políticas públicas, mudanças organizacionais e uma transformação cultural que valorize e promova a liderança feminina. Somente com um esforço contínuo e coletivo será possível alcançar uma verdadeira equidade de gênero nos níveis mais altos de liderança.

3 METODOLOGIA

Segundo Vergara (2016), a metodologia de pesquisa utilizada se classificou quanto aos fins como exploratória, pois tem como objetivo principal investigar e compreender os desafios e as trajetórias das mulheres em cargos de gestão, além de identificar as barreiras e os avanços que elas enfrentam ao longo de suas carreiras. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica e telematizada.

A primeira fase da pesquisa consistiu em uma revisão bibliográfica de obras publicadas como liderança feminina e desafios de gênero. A revisão incluiu livros, artigos científicos e relatórios de organizações internacionais que tratam da participação feminina no mercado de trabalho e, mais especificamente, em cargos de liderança.

De acordo com Vergara (2016), a pesquisa telematizada é um tipo de investigação científica que emprega ferramentas e tecnologias de comunicação remota para a coleta, o processamento e a análise de dados. Isso abrange o uso de internet, e-mails, questionários digitais, videoconferências e sistemas de gerenciamento de dados. A principal característica dessa modalidade é sua flexibilidade e abrangência, possibilitando que os pesquisadores alcancem participantes ou informações de diversas localidades, sem a exigência de encontros presenciais.

A segunda fase da pesquisa envolveu a coleta de dados primários por meio de um questionário aplicado a mulheres que ocupam cargos de gestão em empresas de diversos setores. O questionário foi desenvolvido utilizando a plataforma *Google Forms* e foi enviado no mês de outubro de 2024 a contatos variados. As questões do

questionário abordam na primeira parte temas como a trajetória profissional, os principais desafios enfrentados, a percepção sobre igualdade de gênero no ambiente corporativo e as estratégias utilizadas para superar obstáculos. Na segunda parte há questões que definem o perfil demográfico dos respondentes e das organizações.

O público-alvo do questionário é composto por mulheres em cargos de gestão (supervisoras, gerentes, diretoras, coordenadoras, CEOs, entre outras). Ao todo quarenta e três pessoas responderam e trinta e uma respostas foram validadas.

De acordo com Vergara (2016), a amostra foi não probabilística, selecionada por conveniência, sendo que o questionário foi divulgado por link e por e-mail via redes sociais. Além disso, no cabeçalho do questionário foi informado sobre o termo de livre consentimento e o sigilo foi garantido de maneira que os respondentes não precisaram fazer login para responder.

A pesquisa foi realizada utilizando amostragem por conveniência e questionário digital devido à praticidade e ao alcance proporcionado por essas metodologias. Essa abordagem permitiu que o estudo fosse conduzido de maneira rápida e eficiente, atingindo um público-alvo diversificado por meio de redes sociais e e-mails. A ausência de necessidade de login para responder ao questionário garantiu maior adesão dos participantes, além de preservar o anonimato e estimular respostas mais sinceras. A estratégia foi pensada para alinhar-se às restrições de tempo e recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que assegurava o cumprimento de princípios éticos fundamentais, como o consentimento informado e a confidencialidade dos dados, elementos cruciais para a integridade da pesquisa. A apresentação e análise é exposta no próximo tópico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos resultados aborda o perfil demográfico e profissional das mulheres em cargos de liderança, seguido pela percepção delas sobre igualdade de gênero e oportunidades de crescimento no mercado de trabalho.

A validação da pesquisa se deu com aproximadamente 93% das respostas, o que corresponde a 31 respostas válidas. Com base nas 31 respostas válidas à pergunta "Você ocupa cargo de gestão e tem subordinado?", a análise revela que 70,97% das

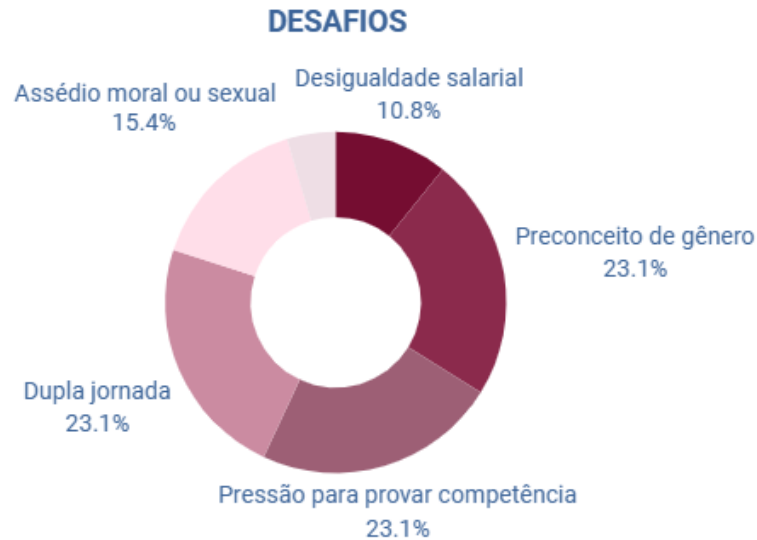
mulheres entrevistadas indicaram ocupar cargos de gestão com subordinados, enquanto 29,03% responderam negativamente. Essa predominância de mulheres em posições de liderança reflete avanços significativos na inclusão feminina em papéis estratégicos dentro das organizações. Isso pode ser visto como um indicativo de uma mudança cultural e organizacional, onde as mulheres estão cada vez mais acessando espaços tradicionalmente dominados por homens.

Por outro lado, a parcela de 29,03% que não gerenciam subordinados aponta para uma diversificação nas funções ocupadas pelas mulheres, abrangendo tanto posições de liderança individual quanto funções que, embora importantes, podem ter limitações em termos de impacto hierárquico. Esses resultados reforçam a narrativa de superação feminina frente a desafios históricos e sociais, mas também sugerem que ainda há espaço para iniciativas que promovam uma equidade mais ampla e ofereçam suporte ao avanço de mulheres em cargos que envolvam maior responsabilidade e influência organizacional.

Quanto ao gênero, elas se identificaram no gênero feminino em sua totalidade. Para a questão “qual sua percepção sobre a igualdade de gênero”, uma parcela significativa demonstrou insatisfação, com 32% das participantes dando notas baixas, entre 1 e 3. Neste quesito, valorado de 1 a 10, a nota indicava 1 para plenamente insatisfeito e 10 para plenamente insatisfeito. Este indicador mostra que, apesar dos avanços, a percepção das mulheres em cargos de liderança é de que ainda existem desafios para atingir a equidade de gênero, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento e valorização profissional.

No Gráfico 1 demonstrado abaixo, sobre os desafios de ser uma mulher gestora, apontam uma ampla variedade de dificuldades relatadas pelas participantes, com destaque para preconceito de gênero (23,1%), pressão para provar competência (23,1%) e dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal (23,1%) mencionado de forma recorrente, seguido por %). Assédio moral ou sexual (15,4%) e um pouco abaixo desigualdade salarial com (10,8%), evidenciando problemas estruturais e culturais enfrentados por mulheres em cargos de gestão.

GRÁFICO 1- Principais desafios de mulheres líderes



Fonte: Pesquisa telematizada (2024).

Esses desafios ilustram as barreiras ainda enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos, muitas vezes agravadas por uma cultura organizacional que reproduz desigualdades históricas. Além disso, a dificuldade de equilibrar trabalho e vida pessoal reforça a sobrecarga enfrentada pelas mulheres em um sistema que ainda lhes impõe responsabilidades desproporcionais no âmbito doméstico. Esses dados sublinham a necessidade de políticas corporativas voltadas para a equidade de gênero, suporte psicológico e medidas que favoreçam a inclusão e o desenvolvimento de mulheres em posições de liderança, promovendo uma mudança efetiva no ambiente de trabalho.

Os dados referentes à questão "Você sente que há oportunidades de crescimento para mulheres em cargos de liderança em sua organização?" revelam que 74,2% das entrevistadas responderam positivamente, enquanto 25,8% manifestaram uma percepção negativa. Esses números sugerem que, apesar de a maioria acreditar em oportunidades, ainda existe uma parcela considerável de mulheres que não vê espaço para ascensão dentro de suas organizações.

Essa percepção de oportunidades varia de acordo com fatores como a cultura organizacional, o setor de atuação e as experiências pessoais das participantes. O resultado positivo predominante reflete possíveis avanços nas práticas empresariais

em prol da equidade de gênero. No entanto, o percentual significativo de respostas negativas indica que há desafios estruturais a serem superados, como a eliminação de vieses inconscientes, a implementação de políticas inclusivas e o reforço de programas de mentoria e treinamento para mulheres em posições estratégicas. Esses aspectos reforçam a importância de iniciativas contínuas que promovam a equidade de gênero e melhorem a percepção de oportunidades para todas as profissionais.

A análise dos dados sobre o tempo de ocupação no cargo atual de liderança demonstra uma distribuição relativamente equilibrada entre os períodos avaliados. Aproximadamente 35,5% das participantes indicaram que ocupam o cargo há 2 a 3 anos, enquanto 32,3% relataram estar há mais de 5 anos na posição, e 32,3% afirmaram ter menos de 1 ano no cargo. Essa divisão sugere uma diversidade de experiências, com um número significativo de profissionais tanto em início de trajetória quanto com maior maturidade em suas funções.

Os dados refletem um cenário de continuidade e renovação nos cargos de liderança. O alto percentual de mulheres com mais de 5 anos no mesmo cargo pode indicar uma estabilidade profissional e potencial consolidação em suas funções. Por outro lado, a presença de mulheres com menos de 1 ano no cargo demonstra a entrada constante de novas lideranças, o que pode ser um reflexo de mudanças organizacionais ou de programas de desenvolvimento de talentos. Esses fatores contribuem para uma dinâmica variada, que combina a experiência com a renovação de ideias nas posições de liderança feminina.

A análise sobre a ocupação de cargos anteriores na empresa revelou que 54,8% das participantes já exerceram outras funções na organização, enquanto 45,2% indicaram que seu atual cargo de liderança é a primeira posição ocupada na empresa. Esses dados demonstram uma boa mobilidade interna para mais da metade das respondentes, o que pode ser um reflexo positivo das políticas internas de desenvolvimento e retenção de talentos.

Por outro lado, quase metade das participantes não possui um histórico prévio de atuação em outros cargos na mesma empresa. Isso pode sugerir que as organizações também estão abertas à contratação de líderes externas, trazendo novas perspectivas e experiências para suas equipes. Esse equilíbrio entre promoção

interna e contratação externa favorece a diversidade de experiências e competências nos níveis de liderança feminina.

A análise sobre os cargos de liderança ocupados pelas participantes revela uma diversidade de posições, com maior representatividade nas funções de coordenadores (12,9%) e supervisores (16,1%), que juntas somam quase um terço dos respondentes. Esses cargos frequentemente envolvem a mediação e a supervisão de equipes, destacando a participação ativa das mulheres em funções de gestão operacional.

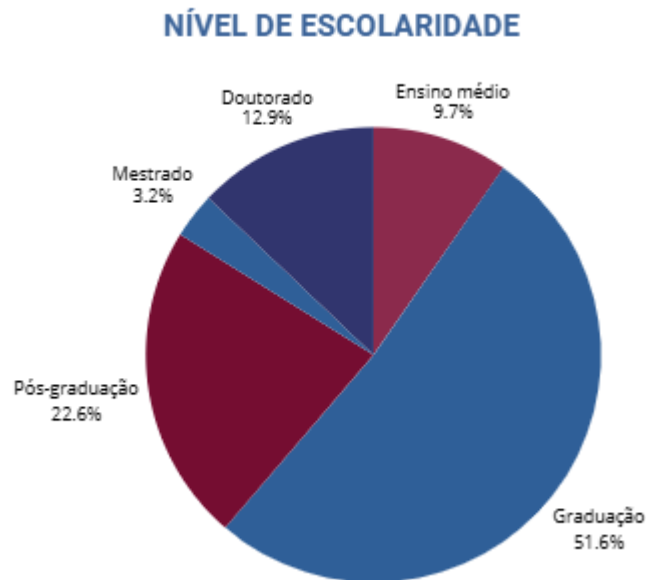
Outros cargos relatados incluem analistas (9,7%), líderes de projetos (9,7%), gerentes (16,1%) e chefes (12,9%), evidenciando a ampla atuação feminina em diferentes níveis hierárquicos. Além disso, alguns participantes destacaram ocupações mais estratégicas, como diretoras (6,5%) e proprietárias (3,2%).

Os cargos mais frequentes são gerência e supervisão (16,1% cada), com maior representação nos setores de indústria (22,6%) e saúde (12,9%). Em termos de tempo no cargo atual, 35,5% têm entre 2 e 3 anos de atuação, e 54,8% relataram ter ocupado outros cargos na mesma empresa, refletindo mobilidade interna. Embora 74,2% percebam oportunidades de crescimento para mulheres, apenas 9% expressaram satisfação plena com a igualdade de gênero em cargos de liderança, evidenciando persistentes lacunas.

Resumidamente, o levantamento revelou que 69,8% das participantes ocupam cargos de gestão, sendo 97% identificadas como mulheres. A faixa etária predominante é abaixo de 50 anos (83,9%), sugerindo um perfil relativamente jovem nas lideranças.

No Gráfico 2 é apresentado a porcentagem em relação à escolaridade das mulheres em cargos de gestão. As taxas demonstram que a maioria possui graduação (51,6%), seguida por pós-graduação (22,6%) e mestrado (3,2%), doutorado (12,9%), enquanto 9,7% têm ensino médio.

GRÁFICO 2- Escolaridade da liderança feminina



Fonte: Pesquisa telematizada (2024).

Quanto à faixa salarial, apenas 6,5% recebem mais de R\$ 15.000,00, indicando desafios em alcançar remunerações mais altas.

Os dados coletados revelam um cenário positivo para o avanço feminino em cargos de gestão, embora as limitações estruturais e as percepções de desigualdade ainda sejam barreiras importantes. A pesquisa oferece um panorama importante sobre a presença feminina na gestão, mas é limitada pelo número de participantes, o que pode restringir a generalização dos resultados. Para estudos futuros, uma amostra mais ampla e a inclusão de mais variáveis, como análises por setor ou porte da empresa, podem enriquecer a compreensão sobre a trajetória das mulheres no ambiente corporativo.

5 CONCLUSÃO

A conclusão do estudo sobre a gestão feminina destacou as principais dificuldades e estratégias das mulheres na liderança empresarial. Os resultados apontam que as mulheres enfrentam barreiras como a desigualdade de gênero, que

limita o acesso a cargos de chefia, além de desafios financeiros e culturais, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens.

A pesquisa revelou que, apesar dessas barreiras, as mulheres desenvolvem competências em áreas como comunicação assertiva, resiliência e gestão de conflitos, que fortalecem sua atuação e ampliam sua capacidade de inovação e liderança. Além disso, as participantes demonstraram estratégias eficazes para superar os obstáculos, como o desenvolvimento de redes de apoio e a busca por qualificação contínua, o que reflete um cenário promissor para a promoção de uma maior equidade na gestão empresarial.

Além disso, as redes de apoio também ampliam o acesso a oportunidades de financiamento e investimento, áreas em que as mulheres ainda enfrentam grandes desafios. Muitas vezes, essas redes funcionam como um alicerce para o crescimento profissional e empresarial, oferecendo apoio tanto na capacitação contínua quanto na construção de parcerias estratégicas. Portanto, o fortalecimento dessas redes é essencial para a consolidação de um ambiente empresarial mais inclusivo, em que as mulheres possam não apenas superar obstáculos, mas também alcançar o pleno reconhecimento.

Contudo, limitações de representatividade e amplitude geográfica do estudo sugerem a necessidade de pesquisas futuras que explorem diferentes contextos e setores econômicos, visando fortalecer o entendimento sobre o impacto e o papel das mulheres na gestão de negócios.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe some barriers faced by women in business management to identify effective strategies that contribute to overcoming these challenges, promoting female leadership in the business environment. The female presence in business management has intensified in recent decades, reflecting social and economic transformations that redefine traditional gender roles. Historically, women have faced numerous barriers to entering and excelling in the business world, from deep-rooted prejudices to a lack of educational and professional opportunities. However, the contemporary scenario shows a late advance, in which women leaders are challenging stereotypes, conquering decision-making spaces and driving innovation in organizations. The methodology of this research was divided into two main stages, the first stage being a bibliographical review of published works such as

female leadership and gender challenges, and the second stage involved the collection of primary data through a questionnaire applied to women holding positions of management. The analysis revealed that, despite these barriers, women develop skills in areas such as assertive communication, resilience and conflict management, which strengthen their performance and expand their capacity for innovation and leadership.

Keywords: *Female leadership. Gender challenges. Social inclusion. Diversity management. People management.*

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Laila Dandara Barbosa; SILVA, Vitória Gabriely de Sousa; FERREIRA, Poliana Gonçalves. O empreendedorismo feminino e a psicologia: uma revisão de literatura. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 6, n. 13, p. 1976–1991, 2023. Disponível em: <https://www.revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/804>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. Lei 14.611, de 3 de julho de 2023. **Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Brasília: Presidência da República, 2023. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/37349718>. Acesso em: 21 out. 2024.

BRASIL. DIEESE. *DeparInserção das mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: <https://www.dieese.org.br/sitio/b?comboBuscaDirigir=TEMA %7Chttp %3A %2F%2Fwww .dieese .org .br %2F2012%%2F12 %2Fdieese %23T356>. Acesso em: 20 out. 2024.

BRASIL. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2023. Rio de Janeiro: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=39270>. Acesso em 20 out. 2024.

DA MATA, Catrine Cadja Indio do Brasil et al. A mulher no mercado de trabalho uberizado em tempos de pandemia: breve análise sobre os caminhos da desigualdade de gênero laborativo no Brasil. **Laborare**, São Paulo v. 4, n. 7, p. 30–47, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33637/2595-847x.2021-91>. Acesso em: 20 set. 2024.

FERREIRA, João Pedro *et al.* Competências empreendedoras dos fundadores de startups participantes de um programa de fomento brasileiro. **Concilium**, Joinville, v. 23, n. 16, p. 225–239. 2023. Disponível em: <https://www.clium.org/index.php/edicoes/article/view/1740>. Acesso em: 20 set. 2024.

MAIA, Marcel Maggion. Trabalho emocional e significados do feminino no empreendedorismo contemporâneo. **Cadernos pagu**, Salvador, n. 64, 2022.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/18094449202200640003>. Acesso em: 10 set. 2024.

PALMA, Eliane do Socorro Barcelos; GONÇALVES, Maria Célia da Silva. Mulheres de negócios: um estudo de caso sobre o desafio de gênero em João Pinheiro- MG. **ALTUS CIÊNCIA**, Rio de Janeiro, n.14, v. 14, jan-jul, 2022. Disponível em: <http://revistas.fcjp.edu.br/ojs/index.php/altuscienca/article/view/34/18>. Acesso em: 20 set. 2024.

SILVA, Kálita Rodrigues; COLETI, Jamile de Campos; MACEDO, Karla Gonçalves. A evolução da mulher no mercado de trabalho e a situação atual: ponderações sobre o setor financeiro. **Research, Society and Development**, Curitiba, v. 11, n. 16, e330111638105, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/38105/31697>. Acesso em: 10 set. 2024.

SILVEIRA, Manilda de Paula. Democracia De Gênero e Seus Desafios: Como as Ações Afirmativas Para Participação Feminina Na Política Devem Ser Aprimoradas. **Revista da Faculdade de Direito**, São Paulo, n. 75, jul/dez, 2019. Disponível em: [10.12818/P.0304-2340.2019v75p323](https://doi.org/10.12818/P.0304-2340.2019v75p323). Acesso em: 20 set. 2024.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; BOMFIM, Lea Cristina Silva. Empreendedorismo Feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudos de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, Niterói, v. 10, n. 1, p 44-64, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.855>. Acesso em: 10 set. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Metodologia Científica para a Área de Ciências Sociais Aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.