OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ALTOS CARGOS CORPORATIVOS

THE CHALLENGES OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN SENIOR CORPORATE ROLES

GIOVANNA SILVA CANTAMISSA

PEDRO XAVIER DA PENHA
INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS

GRAZIELA FÁTIMA PEREIRA BARBOSA
FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE

ISABELA DE CASTRO XAVIER

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ALTOS CARGOS CORPORATIVOS

Objetivo do estudo
Compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em diferentes setores organizacionais.

Relevância/originalidade
Está na combinação entre liderança feminina, barreiras estruturais e experiências concretas de mulheres que ocupam posições de liderança, aproximando a discussão teórica da experiência vivenciada pelas participantes.

Metodologia/abordagem
A pesquisa caracteriza-se como aplicada, com abordagem qualitativa, natureza descritiva e uso da Análise Temática como técnica de interpretação, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com oito líderes.

Principais resultados
A superação das barreiras quem envolvem essa problemática depende de ações institucionais efetivas, como programas de mentoria, iniciativas de desenvolvimento de lideranças femininas, flexibilização de jornada e mecanismos formais para combater preconceitos e microagressões.

Contribuições teóricas/metodológicas
Os resultados mostraram que o acesso feminino à liderança ainda depende de elevado nível de qualificação, reforçando que a ascensão profissional não ocorre apenas por mérito, mas pela necessidade de superar barreiras históricas vinculadas à divisão sexual do trabalho e à desvalorização.

Contribuições sociais/para a gestão
Essa pesquisa contribui para o debate acadêmico e organizacional ao evidenciar que fortalecer a liderança feminina não é apenas uma prática de inclusão social, mas algo que precisa ser visto com mais atenção e responsabilidade.

Palavras-chave: Liderança feminina, Interseccionalidade, Desigualdade de gênero, Cultura organizacional

THE CHALLENGES OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN SENIOR CORPORATE ROLES

Study purpose
To understand the main challenges faced by women in leadership positions across different organizational sectors.

Relevance / originality
It lies in the combination of women's leadership, structural barriers, and the lived experiences of women in leadership positions, bringing the theoretical discussion closer to the participants' real-life experiences.

Methodology / approach
The research is characterized as applied, with a qualitative approach and a descriptive nature, using Thematic Analysis as the interpretation technique, based on semi-structured interviews with eight leaders.

Main results
Overcoming the barriers surrounding this issue depends on effective institutional actions, such as mentoring programs, initiatives to develop women leaders, flexible working arrangements, and formal mechanisms to combat prejudice and microaggressions.

Theoretical / methodological contributions
The results showed that women's access to leadership positions still depends on a high level of qualification, reinforcing that career advancement does not occur solely on the basis of merit, but also requires overcoming historical barriers related to the sexual division.

Social / management contributions
This research contributes to the academic and organizational debate by demonstrating that strengthening women's leadership is not merely a practice of social inclusion, but an issue that requires greater attention and responsibility.

Keywords: Women's Leadership, Intersectionality, Gender Inequality, Organizational Culture

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM ALTOS CARGOS CORPORATIVOS

1 Introdução

A participação feminina em cargos de liderança tem crescido gradualmente nas últimas décadas, impulsionada pelo aumento do nível educacional, por políticas de inclusão e pela atuação de movimentos sociais. Apesar disso, observa-se que esse avanço permanece desigual, especialmente quando se trata do acesso a posições diretivas, como diretorias e conselhos executivos. Segundo o IBGE (2019), embora as mulheres representem uma parte expressiva da força de trabalho, elas ocupam apenas 37,4% dos cargos gerenciais e recebem, em média, 77,7% da remuneração masculina, mesmo apresentando níveis educacionais superiores.

Na área de Administração, a liderança feminina tem ganhado destaque não só por sua importância estratégica, mas também por envolver questões éticas e sociais ligadas à igualdade de gênero. Estudos indicam que mulheres em cargos de liderança ajudam a ampliar a diversidade de soluções e a melhorar os resultados das empresas. Souza, Barbosa e Rodrigues (2023) afirmam que a presença feminina em posições de comando é uma chance de elevar o desempenho das empresas. Gonçalves (2024) aponta que estilos de liderança focados em colaboração, empatia e escuta ativa criam ambientes mais inclusivos e eficientes. González (2025) reforça que empresas com mais mulheres em cargos estratégicos têm melhores índices de inovação e lucro.

A despeito dos avanços, o preconceito de gênero permanece presente no ambiente corporativo e se manifesta de diversas formas, como falta de reconhecimento, resistência de subordinados e deslegitimação da autoridade feminina. Souza (2020) aponta que gestoras relatam dificuldades em serem levadas a sério, especialmente em setores predominantemente masculinos. Esses desafios refletem estruturas institucionais e culturais que sustentam o “teto de vidro”, conforme explicado por Barreto, Silva e Ribeiro (2021), que o definem como um conjunto de barreiras invisíveis que limitam o crescimento profissional das mulheres. Fraga e Oliveira (2022) reforçam que tais barreiras operam por meio de vieses inconscientes e práticas naturalizadas.

Outro conceito importante é o “labirinto da liderança”, o qual, conforme Santos e Almeida (2023), reúne diferentes obstáculos e caminhos irregulares, como a dupla jornada, os estereótipos de gênero e a falta de políticas que ajudem a equilibrar vida profissional e pessoal. Pereira e Costa (2020) apontam que estereótipos ligados à masculinidade ainda influenciam a maneira como a competência é avaliada em posições de liderança.

A interseccionalidade, como discutem Machado e Negreiros (2024), é essencial para compreender as experiências das mulheres líderes, uma vez que gênero, raça, classe e outras identidades se entrelaçam, produzindo diferentes formas de exclusão. Bell hooks (2020) reforça que a justiça de gênero só pode ser alcançada quando se reconhece a complexidade dessas relações.

Diante desse contexto, esse estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em diferentes setores organizacionais, buscando compreender os desafios enfrentados pela liderança feminina, além de analisar se é possível promover práticas mais inclusivas, combatendo desigualdades estruturais, fortalecendo a presença das mulheres em posições de poder nas organizações.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo examina os principais debates sobre a liderança feminina no ambiente corporativo. A partir de literatura recente, busca-se compreender como a liderança é estruturada dentro das organizações, bem como os desafios mais enfrentados por mulheres em posições de alta gestão. O capítulo está organizado em quatro eixos: liderança no ambiente corporativo; gênero e mercado de trabalho; liderança feminina, suas contribuições e estigmas; e desafios enfrentados por mulheres em altos cargos. Esses pilares oferecem a base conceitual para analisar as barreiras estruturais.

2.1 Liderança no Ambiente Corporativo

A liderança no ambiente corporativo é um fator estratégico que influencia diretamente o desempenho das empresas e o bem-estar das equipes. Para Silva e Barreto (2022), liderar hoje exige mais do que habilidades técnicas: requer competências emocionais, comunicação empática e respeito à diversidade. A liderança atual não se apoia apenas na autoridade do cargo, mas na criação de relações sustentadas pela confiança e pelo diálogo.

Mudanças tecnológicas e sociais impulsionaram um novo perfil de liderança. Organizações que adotam modelos inclusivos, segundo Gomes e Castro (2023), têm demonstrado maior capacidade de adaptação e inovação. Com esse cenário, líderes são responsáveis por promover ambientes seguros e colaborativos, estimulando relações equitativas.

O modelo de liderança transformacional tem se destacado por sua ênfase na inspiração e no desenvolvimento humano (Almeida & Rodrigues, 2021). Ao contrário da liderança transacional, centrada em metas e recompensas, a abordagem transformacional prioriza o fortalecimento das pessoas como meio de aumentar o desempenho.

Sob uma perspectiva feminista interseccional, hooks (2020) defende que liderar é um ato ético baseado no cuidado e na responsabilidade coletiva, ressaltando como é necessário reconhecer estruturas de poder e promover mudanças sociais. Essa visão amplia o papel da liderança como elemento de transformação institucional.

Liderar também implica lidar com equipes diversas. Conforme Ribeiro e Santos (2024), líderes eficazes são aqueles que reconhecem as diversas identidades presentes em seus times e constroem práticas de inclusão que favorecem suas integrações. A liderança, assim, desloca-se do controle para o suporte. Nesse sentido, constata-se que a saúde organizacional está vinculada ao estilo de liderança. Ferreira e Moura (2023) demonstram que ambientes liderados por gestores empáticos apresentam menor rotatividade e maior satisfação. No Brasil, entretanto, a concentração de poder e a resistência a modelos participativos ainda representam limitações (Oliveira & Lima, 2022).

A liderança, como afirmam Teixeira e Lopes (2023), é uma competência desenvolvida ao longo da vida e moldada pelo contexto histórico e social. Portanto, organizações que desejam prosperar devem valorizar práticas de liderança que considerem relações humanas, ética e inovação como elementos centrais.

2.2 Gênero e Mercado de Trabalho

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho permanece estrutural, manifesta em disparidades salariais, segmentação ocupacional e baixa representatividade feminina em cargos de liderança. Mesmo apresentando maior escolaridade, mulheres ainda enfrentam barreiras significativas para ascender profissionalmente (IPEA, 2023).

Ribeiro (2022) enfatiza que a inserção feminina continua marcada por uma divisão sexual do trabalho que reforça os estereótipos de gênero e limita suas trajetórias profissionais. Quando se consideram raça e gênero conjuntamente, a desigualdade é ainda maior: mulheres negras enfrentam mais desemprego, menores salários e pouca presença em cargos estratégicos (Santos & Nogueira, 2024). Essa realidade reforça a importância da análise interseccional proposta por Crenshaw (2020).

Práticas organizacionais baseadas em valores masculinos, como disponibilidade integral e desvalorização da maternidade, também dificultam o avanço das mulheres (Carvalho & Batista, 2021). Para enfrentar esses desafios, Costa e Pereira (2023) defendem políticas institucionais de equidade, como mentoria, flexibilização da jornada e programas de liderança feminina. Ribeiro (2020) reforça que políticas afirmativas precisam considerar desigualdades históricas e múltiplos marcadores sociais, superando a ideia de meritocracia abstrata.

Outro aspecto estrutural é a divisão desigual do trabalho doméstico. Segundo o IBGE (2023), mulheres dedicam o dobro de horas semanais a cuidados e tarefas do lar, prejudicando suas oportunidades de crescimento profissional. Logo, a superação da desigualdade requer a reconstrução dos valores organizacionais. Para Lima e Farias (2024), a equidade deve ser princípio estruturante das relações de trabalho, não apenas um diferencial competitivo.

2.3 Liderança Feminina: Contribuições e Estigmas

A presença feminina na liderança corporativa traz contribuições importantes para a inovação e para a diversidade de perspectivas. Rocha e Almeida (2021) afirmam que mulheres tendem a apresentar gestão colaborativa, sensibilidade interpessoal e comunicação empática, favorecendo ambientes mais inclusivos.

No entanto, estigmas persistem. Vasconcelos e Moreira (2023) salientam que mulheres ainda são consideradas menos racionais ou menos aptas a tomadas de decisões sob pressão — estereótipos que enfraquecem sua credibilidade.

Hooks (2020) critica os modelos patriarcais de liderança baseados em competição e dominação, defendendo práticas éticas de cuidado e reciprocidade. Essa visão amplia horizontes e questiona padrões ultrapassados. Santos e Oliveira (2022) apontam que mulheres líderes geralmente adotam estilos participativos, que incentivam engajamento e fortalecem a saúde organizacional — especialmente em ambientes complexos e com diversidade.

Além disso, as trajetórias das mulheres são marcadas por muita resistência e por conquistas que vão sendo alcançadas aos poucos. Lima e Cruz (2024) destacam que essas vivências fortalecem a forma como elas lideram e contribuem para ampliar as práticas e aprendizados dentro das organizações.

Microagressões e avaliações mais rigorosas são desafios cotidianos, conforme a abordagem de Ferreira e Tavares (2023), os quais mostram que interrupções, questionamentos sobre autoridade e julgamentos enviesados sobrecarregam emocionalmente as líderes. Apesar disso, a participação feminina tem aumentado globalmente. O Women in Business Report (2023) aponta crescente número de mulheres em cargos executivos em empresas que adotam políticas consistentes de inclusão.

Para Costa e Barreto (2024), reconhecer as contribuições femininas e adotar modelos baseados em cooperação e empatia é fundamental para promover ambientes mais diversos e inovadores.

2.4 Desafios Enfrentados pelas Mulheres em Altos Cargos Corporativos

A presença feminina em cargos de alta gestão ainda é reduzida. Segundo a McKinsey e Company (2023), embora haja progressos em níveis intermediários, a ascensão ao topo

permanece limitada. O "teto de vidro", como definem Marques e Silva (2022), representa barreiras invisíveis que impedem a progressão profissional. O "labirinto de vidro", por sua vez, amplia essa análise ao mostrar que mulheres enfrentam múltiplos obstáculos ao longo de toda a carreira (Oliveira; Martins, 2023). Essas barreiras incluem exclusão de redes de influência e necessidade constante de provar competência.

A cultura corporativa masculinizada também limita lideranças femininas. Souza e Batista (2024) afirmam que o ideal de liderança ainda é associado à assertividade e agressividade, desvalorizando estilos colaborativos.

A dupla jornada configura outro obstáculo relevante. O Instituto Patrícia Galvão (2023) indica que 78% das executivas relatam dificuldades para conciliar trabalho e vida pessoal — fator que afeta diretamente a permanência e ascensão.

A dificuldade em encontrar modelos femininos em posições estratégicas e as barreiras do "labirinto de vidro" (Oliveira, 2017) restringem a formação de redes de apoio, um aspecto que ressalta o papel decisivo das mentorias no desenvolvimento da autoconfiança e na trajetória de novas líderes.

Portanto, os desafios não se limitam à competência individual, mas refletem estruturas sociais e organizacionais que ainda reproduzem desigualdade de gênero. A superação exige compromisso institucional, revisão de práticas de recrutamento e promoção bem como ambientes sensíveis à diversidade.

2.5 Interseccionalidade nas Experiências de Liderança Feminina

A interseccionalidade, formulada por Kimberlé Crenshaw, é essencial para compreender as diferentes experiências das mulheres na liderança. Segundo Santos e Silva (2023), opressões de gênero, raça, classe e sexualidade atuam simultaneamente e não podem ser analisadas isoladamente. De acordo com Oliveira e Ferreira (2024), mulheres pertencentes a grupos marginalizados enfrentam maior impacto das desigualdades, exigindo políticas específicas para inclusão efetiva.

Essa abordagem também permite analisar desafios enfrentados por mulheres LGBTQIA+, mulheres com deficiência e mulheres de baixa renda (Pereira; Costa, 2022). Políticas organizacionais padronizadas, que tratam todas as mulheres como se tivessem as mesmas experiências e necessidades, acabam ignorando diferenças cruciais e, com isso, contribuem para manter desigualdades já existentes (Silva; Andrade, 2023).

Hooks (2021) reforça que a verdadeira inclusão depende da valorização das diferenças e da justiça social como prática cotidiana. Todavia, para viabilizar tal cenário, mudanças culturais e desconstrução de preconceitos são fundamentais. Nessa direção, Marques e Santos (2025) demonstram que organizações que adotam perspectivas interseccionais, focalizando experiências multifacetadas, desenvolvem lideranças mais diversificadas, inovadoras e preparadas para mercados plurais.

A equidade interseccional, portanto, é estratégica e ética, na medida em que leva em conta a interação e o cruzamento de diferentes marcadores de identidade, possibilitando ambientes corporativos mais representativos e justos (Costa *et al*., 2024).

3. Aspectos Metodológicos

Essa pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que busca produzir conhecimentos voltados à compreensão e à solução de problemas reais do ambiente organizacional, especialmente os desafios vivenciados por mulheres em cargos de liderança. De acordo com Cervo, Bervian e Da Silva (2007), pesquisas aplicadas têm como finalidade transformar o

conhecimento científico em práticas que contribuam para a melhoria da realidade estudada, fundamentando intervenções e reflexões sobre equidade de gênero no contexto corporativo.

A abordagem utilizada é qualitativa, adequada para estudos que investigam significados, percepções e experiências subjetivas. Conforme Minayo (2017), essa abordagem permite compreender fenômenos sociais em profundidade, valorizando a complexidade das vivências e dos discursos das participantes. Dessa forma, o estudo analisa como mulheres líderes interpretam sua atuação, desafios e trajetórias profissionais.

Trata-se ainda de um estudo descritivo. Pesquisas desse tipo, segundo Gil (2010), têm como objetivo observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência da pesquisadora, permitindo especificar características, padrões e comportamentos. Assim, buscou-se descrever os principais desafios enfrentados por mulheres na liderança, bem como estratégias, percepções e práticas relacionadas à sua atuação em posições de comando.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, permitindo contato direto com mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes setores. Segundo Cervo, Bervian e Da Silva (2007), a pesquisa de campo possibilita o acesso a informações concretas sobre fenômenos sociais no ambiente onde ocorrem.

O instrumento utilizado foi a entrevista semiestruturada, composta por 15 perguntas abertas organizadas em cinco blocos temáticos: trajetória profissional, desafios enfrentados, práticas de liderança, interseccionalidade e propostas de transformação. De acordo com Minayo (2017), esse tipo de entrevista combina roteiro prévio e flexibilidade, permitindo aprofundamento conforme as respostas das participantes.

As entrevistas foram realizadas remotamente, por meio da plataforma Google Meet, entre os dias 17 de setembro e 8 de novembro de 2025, respeitando a disponibilidade das participantes. Cada entrevista teve duração média de 45 a 50 minutos, sendo gravada mediante autorização e, em seguida, transcrita integralmente.

Foram entrevistadas oito mulheres que ocupavam cargos de coordenação, gerência, direção ou funções equivalentes. O critério de inclusão foi exclusivamente exercer uma posição de liderança, independentemente do setor. A quantidade de participantes foi definida pelo princípio da saturação teórica, conforme Minayo (2017), encerrando-se quando os relatos passaram a apresentar repetição temática e estabilidade.

As participantes foram convidadas via WhatsApp e todas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo voluntariedade, confidencialidade e anonimato. Para preservar sua identidade, foram atribuídos codinomes inspirados em flores, simbolizando o florescimento da liderança feminina em ambientes desafiadores. Todo o material foi armazenado para uso exclusivo da pesquisadora e será excluído ao final da pesquisa.

Para o tratamento e a interpretação dos dados, utilizou-se a Análise Temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006). Essa técnica possibilita identificar, organizar e interpretar padrões de significado presentes em narrativas, sendo amplamente utilizada em pesquisas qualitativas.

A análise foi desenvolvida em seis etapas:

1. Familiarização com os dados;
2. Geração de códigos iniciais;
3. Busca de temas;
4. Revisão dos temas;
5. Definição e nomeação das categorias;
6. Elaboração do relatório analítico.

A metodologia adotada foi pensada de forma a garantir coerência entre as escolhas metodológicas e o atendimento aos princípios éticos da pesquisa científica. A articulação entre

a abordagem qualitativa, conforme Minayo (2017), a natureza aplicada do estudo (Cervo, Bervian e Da Silva, 2007), o caráter descritivo (Gil, 2010) e a Análise Temática proposta por Braun e Clarke (2006) permitiu compreender, de maneira aprofundada, as vivências, percepções e os significados atribuídos pelas líderes entrevistadas às suas trajetórias profissionais. Essa combinação metodológica possibilitou uma análise consistente dos desafios enfrentados pela liderança feminina em altos cargos corporativos, contribuindo para o fortalecimento do debate acadêmico e organizacional acerca das relações de gênero, poder e desigualdade no contexto das organizações.

4. Resultado e Discussões

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados com as entrevistadas, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados por mulheres em altos cargos corporativos. As informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com oito profissionais de diferentes setores, seguindo os princípios de abordagem qualitativa e análise temática proposta por Braun & Clarke (2006), conforme previsto na metodologia.

A seguir, apresenta-se o perfil das entrevistadas, sintetizado a partir das variáveis idade, escolaridade, ramo de atuação e tempo de liderança.

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas

Codinome	Idade	Escolaridade	Ramo Atuação	Tempo de liderança
Rosa	40	Licenciatura em Educação Física	Setor Público - Educação	9 anos
Orquídea	42	Técnica em Enfermagem	Setor público - Saúde	8 meses
Hibisco	31	Engenheira Civil	Setor Industrial	5 anos
Lírio	27	Engenheira Química	Setor Industrial	4 anos
Lavanda	35	Bacharel em Direito	Setor Judiciário	4 anos
Tulipa	42	Engenheira de Produção	Setor Alimentício	8 anos
Margarida	38	Especialista em Gestão da Produção	Setor Industrial	10 anos
Magnólia	45	Química	Setor Alimentício	8 anos

Fonte: autoria própria.

4.1 Caracterização Socioeducacional e Profissional

Observa-se predominância de mulheres com formação superior completa ou técnica especializada, o que confirma o argumento de que mulheres precisam apresentar elevado nível de qualificação para acessar espaços de liderança (IPEA, 2023; Ribeiro, 2022). Tal evidência reforça a afirmação de Barreto, Silva e Ribeiro (2021) de que o acesso a cargos de comando não depende apenas de competência, mas de superação de barreiras estruturais historicamente instituídas.

Ademais, as entrevistas demonstram uma experiência média de 4 a 9 anos em liderança, refletindo trajetórias construídas com resiliência, negociação e enfrentamento de estigmas. Isso vai ao encontro de Lima e Cruz (2024), que afirmam que as trajetórias de mulheres líderes carregam marcas de resistência que enriquecem as práticas e os processos colaborativos dentro das organizações.

Para responder aos objetivos geral e específico, seguiremos com a análise temática.

4.2 Barreiras Estruturais e Simbólicas

As entrevistadas relataram obstáculos que limitam tanto o acesso quanto a permanência em cargos de liderança, especialmente relacionados:

a) ao questionamento de autoridade, principalmente por equipes masculinas;
b) à desigualdade ao ter suas competências reconhecidas;
c) à necessidade de provar constantemente sua capacidade técnica.

As narrativas das participantes se aproximam do conceito de "teto de vidro", que explica a existência de barreiras invisíveis que dificultam o crescimento profissional das mulheres (Marques; Silva, 2022). Porém, algumas entrevistadas mostraram que essas dificuldades não ocorrem apenas na subida hierárquica. Elas também surgem em diferentes caminhos e situações, exigindo escolhas e adaptações constantes, o que reforça também a ideia de "labirinto de vidro", apresentada por Oliveira e Martins (2023).

4.3 Cultura Organizacional Masculinizada

Conforme relata "Lavanda", quando adota uma postura firme, é rotulada como "grossa", mas, quando opta por um comportamento mais conciliador, é julgada como alguém que "não tem pulso". Seu relato expõe como ambientes organizacionais permanecem baseados em expectativas de liderança associadas ao padrão masculino, colocando mulheres em um constante autocontrole comportamental.

Esse padrão confirma o que destacam Ferreira e Rocha (2021), segundo os quais a assertividade masculina é vista como competência, enquanto a assertividade feminina é interpretada como agressividade. Dessa forma, o viés de gênero sustenta avaliações desiguais de comportamento (Souza; Batista, 2024), evidenciando uma cultura que ainda limita e desvaloriza formas diversas de liderança.

4.4 Liderança Colaborativa e Empática

A maior parte das entrevistadas descreveu estilos de liderança que priorizam o diálogo, a cooperação e o desenvolvimento coletivo. Conforme afirma "Margarida", sua prática inclui "ouvir sempre todas as partes" e manter uma relação "amigável" com a equipe. Já "Lírio" relata que costuma "compartilhar responsabilidades", promovendo decisões em conjunto com os colaboradores. Esses discursos evidenciam que a liderança exercida pelas entrevistadas não se fundamenta em autoridade e rigidez, mas em uma atuação participativa e relacional.

Esse resultado está alinhado com pesquisas recentes que apontam que mulheres líderes tendem a incentivar a cooperação e o desenvolvimento das pessoas nas organizações (Lima & Cruz, 2024; Machado & Negreiros, 2024). Para bell hooks (2020), liderar com empatia e valorizando as relações é uma forma de romper com modelos autoritários e excludentes. O estilo de liderança das entrevistadas, portanto, não apenas questiona práticas tradicionais influenciadas pela cultura masculina, mas também cria novas formas de gestão, baseadas no diálogo, na inclusão e no fortalecimento coletivo das equipes.

4.5 Interseccionalidade e Representatividade

As entrevistas também revelaram desigualdades que afetam de maneira diferenciada determinados grupos de mulheres. Uma das participantes, identificada como "Hibisco", enfatizou que mulheres negras, periféricas e LGBTQIA+ enfrentam barreiras ainda maiores para ingressar e permanecer em cargos de liderança. Já "Orquídea", mãe de uma criança de dois anos, relatou que a maternidade intensifica a cobrança profissional, exigindo esforço emocional e físico superior ao de colegas sem filhos.

Esses relatos refletem o que a teoria da interseccionalidade evidencia: experiências de opressão não são uniformes, mas atravessadas por múltiplos marcadores sociais, como raça,

classe, gênero, maternidade e sexualidade (Crenshaw, 1989; hooks, 2020). Desse modo, além de superar barreiras de gênero, algumas mulheres precisam enfrentar camadas adicionais de desigualdade, reforçando a urgência de políticas organizacionais que contemplem equidade com foco na diversidade.

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança em diferentes setores organizacionais. A partir de uma abordagem qualitativa, natureza aplicada, caráter descritivo e análise temática, foi possível interpretar discursos, percepções e experiências de oito líderes, revelando como suas trajetórias são atravessadas por desigualdades estruturais, estereótipos de gênero e múltiplos marcadores sociais.

Os resultados mostraram que o acesso feminino à liderança ainda depende de elevado nível de qualificação, reforçando que a ascensão profissional não ocorre apenas por mérito, mas pela necessidade de superar barreiras históricas vinculadas à divisão sexual do trabalho e à desvalorização de competências femininas. Apesar de apresentarem ampla experiência profissional, as entrevistadas relataram a necessidade constante de provar sua capacidade, enfrentar questionamentos sobre autoridade e lidar com resistências associadas ao padrão de liderança masculinizado, confirmando os conceitos de “teto de vidro” e “labirinto de vidro”.

Outro ponto importante identificado foi a presença de estilos de liderança que valorizam cooperação, diálogo e empatia. As práticas mencionadas pelas entrevistadas vão ao encontro de pesquisas que mostram como a atuação feminina contribui para ambientes mais colaborativos e favoráveis à inovação. Além disso, ao adotarem modelos de gestão focados nas relações, essas líderes rompem com perspectivas patriarcais de comando e propõem formas de liderança baseadas no fortalecimento do coletivo, em sintonia com a ética do cuidado.

As narrativas mostraram igualmente que esses desafios não atingem todas as mulheres da mesma forma. Questões como raça, classe social, maternidade e diversidade sexual ampliam as barreiras e geram desigualdades específicas, indicando que a equidade de gênero só avança quando vem acompanhada de uma perspectiva. Nesse sentido, políticas organizacionais que tratam as mulheres como se fossem um grupo único acabam ignorando essas diferenças e reforçando práticas excludentes

Assim, compreender e enfrentar as desigualdades exige mais do que reconhecer as contribuições da liderança feminina: implica transformar as estruturas que sustentam essas desigualdades no ambiente corporativo. A superação dessas barreiras depende de ações institucionais efetivas, como programas de mentoria, iniciativas de desenvolvimento de lideranças femininas, flexibilização de jornada e mecanismos formais para combater preconceitos e microagressões.

Por fim, esta pesquisa contribui para o debate acadêmico e organizacional ao evidenciar que fortalecer a liderança feminina não é apenas uma prática de inclusão social, mas uma estratégia ética e inovadora para a construção de ambientes corporativos mais diversos, eficientes e comprometidos com a justiça de gênero.

Referências

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: mercado de trabalho e gênero*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CARVALHO, M.; BATISTA, F. A inclusão de mulheres negras em cargos de liderança: desafios interseccionais. *Revista Estudos Organizacionais*, v. 7, n. 2, p. 89-105, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

COSTA, A.; PEREIRA, M. Mulheres na gestão corporativa: avanços e desafios. *Revista de Estudos Organizacionais*, v. 6, n. 3, p. 55-72, 2023.

COSTA, I. et al. Microagressões e ambiente de trabalho: perspectivas para gestão inclusiva. *Revista de Psicologia Social do Trabalho*, v. 2, n. 4, p. 45-59, 2024.

CRENSHAW, K. *A interseccionalidade na prática*. São Paulo: Sueli Carneiro, 2020.

FERREIRA, D.; TAVARES, L. Barreiras de gênero na liderança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 28, n. 1, p. 10-29, 2023.

FRAGA, V.; OLIVEIRA, A. Mulheres, liderança e desigualdades: reflexões contemporâneas. *Revista de Estudos Feministas*, v. 30, n. 1, p. 244-263, 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, A. Liderança feminina e inovação organizacional. *Revista Brasileira de Gestão*, v. 4, n. 1, p. 77-95, 2024.

GONZÁLEZ, C. Mulheres na gestão: perspectivas emergentes em ambientes corporativos. *Revista Ibero-Americana de Negócios*, v. 3, n. 2, p. 54-70, 2025.

HOOKS, B. *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2020.

INSTITUTO PATRÍCIA GALVÃO. *Dossiê: assédio e violência contra mulheres no trabalho*. São Paulo: Instituto Patrícia Galvão, 2023.

LIMA, R.; CRUZ, S. Cooperação e liderança feminina nas organizações. *Revista de Administração e Sociedade*, v. 5, n. 3, p. 120-138, 2024.

LIMA, S.; FARIAS, J. Liderança inclusiva e relações de poder. *Revista Estudos de Gestão*, v. 2, n. 4, p. 61-81, 2024.

MACHADO, E.; NEGREIROS, L. Liderança feminina e equidade nas empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 1, p. 88-102, 2024.

MACHADO, S.; NASCIMENTO, P. Diversidade e gestão participativa nas organizações. *Revista Brasileira de Estudos do Trabalho*, v. 10, n. 2, p. 53-71, 2023.

MARQUES, T.; SILVA, J. Mulheres e cultura organizacional. *Revista Gestão e Sociedade*, v. 13, n. 1, p. 21-37, 2022.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

OLIVEIRA, C. R. de. Entre a percepção e a realidade: glass ceiling na elite administrativa em Portugal. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 1107-1126, set./dez. 2017.

OLIVEIRA, J.; FERREIRA, S. Ética do cuidado e gestão de pessoas. *Revista de Psicologia e Trabalho*, v. 19, n. 2, p. 33-48, 2024.

OLIVEIRA, L.; MARTINS, P. Mulheres e liderança no Brasil: desigualdades persistentes. *Revista de Administração Brasileira*, v. 8, n. 1, p. 100-119, 2023.

PEREIRA, R.; COSTA, M. Liderança feminina e participação política nas empresas. *Revista de Gestão e Direitos*, v. 3, n. 1, p. 66-84, 2020.

PEREIRA, S.; COSTA, A. Interseccionalidade e desigualdades no mundo corporativo. *Revista de Direitos Sociais*, v. 5, n. 1, p. 40-61, 2022.

RIBEIRO, D. *O que é lugar de fala?* 1. ed. São Paulo: Letramento; Justificando, 2020.

RIBEIRO, D.; SANTOS, J. Mulheres negras e corporativismo no Brasil. *Revista Brasileira de Direitos e Sociedade*, v. 4, n. 2, p. 91-108, 2024.

ROCHA, G.; ALMEIDA, F. Mulheres e poder: disputas e resistências no mercado de trabalho. *Revista Sociedade e Trabalho*, v. 5, n. 2, p. 45-64, 2021.

SANTOS, P.; ALMEIDA, H. Mulheres e hierarquias organizacionais. *Revista Estudos de Administração*, v. 11, n. 1, p. 18-34, 2023.

SANTOS, T.; NOGUEIRA, L. O impacto das microagressões no ambiente corporativo. *Revista de Psicologia Social*, v. 13, n. 1, p. 26-44, 2024.

SANTOS, V.; OLIVEIRA, J. Desigualdade de gênero e trabalho informal no Brasil. *Revista de Economia Social*, v. 6, n. 5, p. 182-199, 2022.

SOUZA, M. Liderança feminina e desigualdades profissionais. *Revista de Desenvolvimento Humano*, v. 9, n. 3, p. 33-50, 2020.

SOUZA, P.; BATISTA, A. Cultura patriarcal nas organizações contemporâneas. *Revista Estudos Sociais*, v. 17, n. 3, p. 230-248, 2024.

VASCONCELOS, F.; MOREIRA, L. Mulheres negras e carreira corporativa. *Revista de Estudos de Gênero*, v. 15, n. 2, p. 11-29, 2023.

WOMEN IN BUSINESS REPORT. *International report on women leadership*. Grant Thornton Institute, 2023.