



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LIVIA ALBUQUERQUE MENESES COSTA

**MULHERES NO COMANDO: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E AS
SINGULARIDADES DA GESTÃO EXECUTIVA FEMININA**

**FORTALEZA
2025**

LIVIA ALBUQUERQUE MENESES COSTA

MULHERES NO COMANDO: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E AS
SINGULARIDADES DA GESTÃO EXECUTIVA FEMININA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Elaine Freitas de Sousa.

FORTALEZA
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C873m Costa, Livia.

MULHERES NO COMANDO: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E SINGULARIDADES DA
GESTÃO EXECUTIVA FEMININA / Livia Costa. – 2026.
50 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2026.
Orientação: Prof. Dr. ELAINE FREITAS DE SOUSA.

1. Liderança feminina. 2. Gestão executiva. 3. Equidade de gênero. 4. Cultura organizacional. I. Título.
CDD 658

LIVIA ALBUQUERQUE MENESES COSTA

MULHERES NO COMANDO: ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS E AS
SINGULARIDADES DA GESTÃO EXECUTIVA FEMININA

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 20/01/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Elaine Freitas de Sousa (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

"Não se intimide com o que você não sabe. Isso pode ser sua maior força e garantir que você faça as coisas de forma diferente de todos os outros."

Sarah Blakely

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser meu alicerce em todos os momentos desta caminhada. Sua presença me fortaleceu, me deu esperança e me sustentou nos dias mais difíceis.

Ao meu esposo, minha eterna gratidão pelo amor, paciência e apoio incondicional. Sua presença foi fundamental para que este sonho se tornasse realidade.

Agradeço também à minha família, que sempre me apoiou com palavras de carinho, conselhos sábios e orações sinceras. Cada gesto de cuidado e incentivo foi combustível para minha perseverança.

Agradeço ainda à minha orientadora, por sua dedicação, disponibilidade e orientações valiosas que contribuíram de forma significativa para a realização deste trabalho. Cada passo dado até aqui foi sustentado por fé e apoio mútuo.

Essa conquista é coletiva, e eu jamais teria chegado até aqui sozinha. A todos que fizeram parte dessa caminhada, meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

Nas últimas décadas, a participação das mulheres no mercado de trabalho e, especialmente, em cargos de liderança executiva, tem aumentado de forma significativa. Contudo, persistem desigualdades estruturais, como a disparidade salarial, a sub-representação em posições estratégicas e a necessidade de constante validação da competência feminina. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo analisar as características e singularidades da gestão executiva feminina de que forma o estilo de liderança adotado por mulheres influencia o processo decisório e a cultura organizacional nas empresas. A metodologia adotada foi uma pesquisa qualitativa e aplicação de questionário estruturado a mulheres líderes atuantes no estado do Ceará. A amostra foi composta por executivas de diferentes setores, e os dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados revelam que a liderança feminina se caracteriza por empatia, comunicação eficaz, foco em resultados e gestão colaborativa. As participantes relataram enfrentar resistências e desafios relacionados à conciliação entre vida pessoal e profissional e ao preconceito de gênero. A presença de mulheres na liderança foi associada à promoção de culturas organizacionais mais éticas, inclusivas e inovadoras. Conclui-se que o estilo de gestão adotado por mulheres apresenta potencial transformador nas organizações, contribuindo tanto para o desenvolvimento institucional quanto para a equidade de gênero. Ainda assim, barreiras estruturais e simbólicas persistem, exigindo ações institucionais, políticas públicas e novas pesquisas, especialmente de natureza longitudinal e interseccional, que fortaleçam o protagonismo feminino nos espaços de poder.

Palavras-chave: Liderança feminina; Gestão executiva; Equidade de gênero; Cultura organizacional.

ABSTRACT

In recent decades, women's participation in the labor market—and especially in executive leadership positions—has increased significantly. However, structural inequalities persist, such as wage disparity, underrepresentation in strategic roles, and the constant need to validate women's competence. In this context, this research aimed to analyze the characteristics and singularities of female executive management, focusing on decision-making processes and leadership practices adopted by women in high-level positions. The methodology employed was a case study qualitative, using a structured questionnaire applied to women leaders working in the state of Ceará, Brazil. The sample consisted of executives from different sectors, and the data were analyzed through descriptive statistics and content analysis. The results reveal that female leadership is characterized by empathy, effective communication, a results-oriented approach, and collaborative management. Participants reported facing resistance and challenges related to work-life balance and gender bias. The presence of women in leadership was associated with the promotion of more ethical, inclusive, and innovative organizational cultures. It is concluded that the management style adopted by women presents a transformative potential for organizations, contributing to both institutional development and gender equity. Nevertheless, structural and symbolic barriers persist, requiring institutional actions, public policies, and further research—especially of a longitudinal and intersectional nature—to strengthen women's leadership and representation in positions of power.

Keywords: Female leadership; Executive management; Gender equity; Organizational culture.

LISTA DE ABREVIACOES

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ONU	Organizao das Naoes Unidas
MEI	Microempreendedor Individual
RASEAM	Relatório Anual Socioeconômico da Mulher
RH	Recursos Humanos

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das Participantes.....	25
Quadro 2 – Características da Liderança Feminina	28
Quadro 3 – Características da Liderança Feminina.....	30
Quadro 4 – Características da Liderança Feminina.....	31
Quadro 5 – Singularidades e Impactos da Gestão Feminina	32
Quadro 6 – Diferenças Percebidas da Liderança Feminina em Relação à Masculina	34
Quadro 7 – Análise das Mudanças Necessárias para Ampliar a Participação Feminina na Liderança Executiva.....	36

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Mulher no mercado de trabalho	15
2.2	Desigualdade de Gênero e Mercado de Trabalho Contemporâneo	16
2.3	Liderança e inovação no empreendedorismo feminino	17
2.4	Gestão executiva feminina	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	Caracterização da Pesquisa	23
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	23
3.3	Coleta de Dados	24
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1	Perfil Sociodemográfico das Executivas Entrevistadas	26
4.2	Vivências Profissionais e a Inserção em Cargos de Alta Gestão	28
4.3	Percepções sobre Liderança, Tomada de Decisão	31
4.4	Liderança Feminina em Relação à Masculina	33
4.5	Tensões Éticas, Desafios e Reflexões sobre a Gestão Executiva Feminina	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE -A	46

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a participação feminina no mercado de trabalho tem se ampliado bastante, consolidando a presença das mulheres em setores que antes tinham em sua maioria homens. Desde a década de 1960, esse avanço foi impulsionado por transformações sociais, econômicas e culturais, como o aumento do nível de escolaridade, a ampliação de políticas públicas voltadas à equidade de gênero e a expansão do setor de serviços (IBGE, 2023; ONU Mulheres, 2024).

Porém, mesmo diante dos avanços, as desigualdades estruturais ainda persistem. Alguns dados mais recentes indicam que, apesar de representarem mais da metade da população economicamente ativa no Brasil, as mulheres continuam enfrentando desigualdade salarial, sub-representação em cargos de liderança e barreiras culturais que limitam seu pleno desenvolvimento profissional (IBGE, 2023; ONU Mulheres, 2024).

A ascensão feminina a posições de liderança, embora crescente, ocorre de maneira desigual. A consolidação da divisão sexual do trabalho ao longo do tempo, especialmente no contexto pós-Revolução Industrial, reforçou o confinamento das mulheres às esferas domésticas e reprodutivas. Foi a partir do século XX que, com a ampliação dos direitos civis, educacionais e trabalhistas, as mulheres passaram a ocupar cargos de gestão e decisão com maior frequência. Sendo assim, hoje, elas desafiam modelos tradicionais de liderança, introduzindo novas formas de condução e estratégias de gestão (Feijó, 2023).

Essa inserção gradual das mulheres em posições estratégicas nas organizações tem provocado mudanças estruturais na cultura corporativa. Há cada vez mais presentes em cargos de coordenação, gerência, diretoria e presidência, as lideranças femininas têm contribuído para a reformulação de valores organizacionais, promovendo ambientes mais colaborativos, éticos, empáticos e diversos (Sousa, 2016; Capitani, 2023). Mesmo assim, muitos desses espaços ainda carregam traços de uma cultura marcada por vieses de gênero, exigindo das mulheres o esforço permanente de validação e reafirmação de suas competências.

O estilo de liderança adotado por muitas mulheres difere do modelo tradicionalmente masculino. Enquanto este tende a ser mais direto e centrado no controle hierárquico, a liderança feminina costuma privilegiar a inclusão, o diálogo e a escuta ativa. Essas características favorecem a construção de equipes mais

engajadas, a resolução de conflitos de forma mais eficiente e a tomada de decisões mais participativa, sendo elementos que têm se mostrado essenciais em um mercado que valoriza cada vez mais a inteligência emocional e a gestão humanizada (Feijó, 2023).

Paralelo a isso, o empreendedorismo feminino também tem ganhado destaque no Brasil. Em resposta às limitações impostas pelo mercado formal, muitas mulheres optam por empreender como forma de conquistar autonomia financeira e flexibilidade. Ainda assim, elas enfrentam dificuldades específicas, como acesso restrito a crédito, redes de apoio limitadas e sobrecarga com responsabilidades domésticas. Os desafios de conciliar carreira, maternidade e vida pessoal seguem sendo uma realidade comum para milhares de mulheres brasileiras (Alvarenga, 2022; Sebrae, 2024).

Diante desse cenário, quais são as características e singularidades da gestão executiva feminina e de que forma o estilo de liderança adotado por mulheres influencia o processo decisório e a cultura organizacional nas empresas?

Objetivo Geral é analisar as características da gestão executiva feminina e de que forma o estilo de liderança adotado por mulheres influencia o processo decisório e a cultura organizacional nas empresas.

Objetivos Específicos são:

- Avaliar o impacto da liderança feminina nas organizações.
- Examinar as percepções das executivas sobre os desafios e oportunidades específicas enfrentadas por mulheres em posições de comando.
- Investigar os desafios contínuos enfrentados por mulheres líderes.

A importância deste estudo persiste tanto na contribuição para o desenvolvimento organizacional quanto no fortalecimento do protagonismo feminino no mercado de trabalho. Ao examinar estilos de liderança característicos das mulheres, como a empatia, a comunicação eficiente e a colaboração, a pesquisa oferece subsídios teóricos e práticos para a construção de estratégias organizacionais mais inovadoras, diversas e sustentáveis.

Além disso, ao identificar as dificuldades persistentes, como desigualdade salarial, preconceitos de gênero e desafios no acesso a oportunidades, o estudo contribui para a formulação de políticas institucionais que favoreçam o avanço da igualdade de gênero nos espaços de poder e decisão. A análise dos impactos da gestão feminina permite ampliar a compreensão sobre o papel inovador das

mulheres na liderança e reforça a importância do seu reconhecimento como agentes centrais no desenvolvimento econômico e social.

Para a melhor compreensão do tema, este trabalho foi dividido em cinco capítulos: Este capítulo apresenta a fundamentação teórica da pesquisa, abordando a trajetória da mulher no mercado de trabalho e as desigualdades de gênero ainda presentes no contexto contemporâneo. Além disso, discute também os conceitos de liderança e inovação no empreendedorismo feminino, com ênfase na gestão executiva feminina e suas particularidades. A análise observa os autores que contribuem para o entendimento das dinâmicas de poder, cultura organizacional e equidade de gênero. O objetivo é construir uma base sólida para análise dos dados empíricos.

Descreve o caminho metodológico adotado na pesquisa, caracterizada como um estudo de caso qualitativo. Detalha a caracterização da pesquisa, os critérios e o perfil das participantes. Explica o instrumento de coleta de dados um questionário com questões fechadas e abertas, além dos procedimentos de aplicação e tratamento dos dados. Também destaca os princípios éticos contemplados, conforme as normas da pesquisa com seres humanos.

Apresenta a análise dos dados coletados, organizando os resultados em categorias temáticas. Inicia-se com o perfil sociodemográfico das executivas entrevistadas e segue com a descrição de suas vivências profissionais e inserção em cargos de liderança. São discutidas as percepções sobre estilo de liderança, tomada de decisão, comunicação e organização do trabalho. O capítulo finaliza com reflexões sobre os desafios, tensões éticas e singularidades da gestão executiva feminina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico reúne os principais conceitos e estudos que embasam o tema. Aborda a trajetória feminina no mercado de trabalho, as desigualdades de gênero e as características da liderança e gestão executiva feminina.

2.1 Mulher no mercado de trabalho

A participação da mulher no mercado de trabalho tem raízes históricas profundas, desde as sociedades primitivas, onde desempenhavam atividades semelhantes às dos homens. Contudo, a partir da transição para sociedades agrícolas, o papel da mulher foi progressivamente reduzido às tarefas domésticas e à reprodução. Esse processo, ainda refletido em algumas estruturas sociais contemporâneas, restringiu sua participação nas esferas produtivas por séculos (Piovesan, 2021; Checon, 2023).

Durante a Revolução Industrial, as mulheres começaram a desempenhar um papel mais ativo nas fábricas e em outras atividades remuneradas. No entanto, sua inserção no mercado de trabalho foi marcada por condições deteriorantes e desigualdades salariais em relação aos homens. A partir dessa época, surgiram os primeiros movimentos feministas, que lutavam por melhores condições de trabalho e igualdade de direitos entre homens e mulheres (Checon, 2023).

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho permaneceu em alta durante os séculos XIX e XX, apesar dos avanços obtidos pelos movimentos feministas. Mesmo com o aumento da participação das mulheres em diversos setores, a disparidade salarial e a sub-representação em cargos de liderança ainda persistem em muitos países, inclusive no Brasil (Rezende, 2024).

Com o início das Guerras Mundiais, as mulheres assumiram papéis ainda mais significativos no mercado de trabalho, ocupando posições que antes eram restritas aos homens. No entanto, ao final dos conflitos, muitas delas foram pressionadas a retornar às tarefas domésticas, mantendo o ciclo de desigualdade de gênero nas esferas de trabalho (Paiva, 2018; Tavassi, 2021).

A expansão do trabalho feminino nas últimas décadas tem sido marcada pela necessidade crescente de as mulheres contribuírem para a renda familiar. Esse fenômeno, aliado à melhoria dos níveis de escolaridade, proporcionou maior presença feminina em diversas profissões e cargos, embora ainda haja uma

concentração delas em áreas tradicionalmente femininas, como educação e saúde (Rezende, 2024).

A partir da década de 1970, o movimento feminista começou a influenciar as transformações no mercado de trabalho, com as mulheres exigindo não apenas maior participação, mas também o reconhecimento da necessidade de conciliar os papéis profissionais e do lar. No entanto, essa conciliação ainda permanece um desafio significativo para muitas mulheres ao redor do mundo (Tavassi, 2021).

Embora as mulheres tenham alcançado progressos consideráveis em termos de escolaridade e participação no mercado de trabalho, os obstáculos ao acesso a cargos de liderança prevalecem. Mesmo em setores em que as mulheres são maioria, como na educação, elas enfrentam dificuldades para alcançar posições de decisão e comando (Matos, 2023; Piovesan, 2021; Checon, 2023).

A ascensão das mulheres a cargos de alta gestão nas organizações está intimamente relacionada ao setor econômico e à natureza da empresa. No setor privado, especialmente em indústrias tradicionalmente dominadas por homens, como a construção e os transportes, a presença feminina ainda é significativamente menor (Mazzuoli, 2019; Tavassi, 2021).

A desigualdade salarial entre homens e mulheres permanece um problema global. Mesmo em países que implementaram políticas para reduzir essa disparidade, as mulheres continuam a ganhar menos que os homens, mesmo em funções semelhantes. Essa diferença salarial é um dos principais fatores que reforçam a subordinação feminina no mercado de trabalho (Moraes, 2016; Brabo, 2016).

A presença feminina em cargos de liderança pode ajudar em mudanças significativas na cultura organizacional, promovendo uma gestão mais colaborativa e inclusiva (Colerato, 2019). Apesar disso, as mulheres em posições de poder muitas vezes precisam adotar estratégias e estilos de liderança mais assertivos para serem reconhecidas em um ambiente corporativo tradicionalmente dominado por homens (Piovesan, 2021; Checon, 2023).

2.2 Desigualdade de Gênero e Mercado de Trabalho Contemporâneo

No Brasil, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é uma realidade persistente, manifestando-se em diversas áreas da vida profissional. Alvarenga (2022) evidencia que a disparidade salarial entre os gêneros é uma das mais

notórias, com mulheres recebendo, em média, 20,5% a menos que os homens para exercer funções equivalentes.

Feijó (2023) ressalta que essa diferença salarial não apenas subestima o valor do trabalho feminino, mas também contribui para a perpetuação da desigualdade econômica entre os gêneros. Ademais, as mulheres enfrentam maiores desafios para acessar cargos de liderança, uma vez que características de liderança são frequentemente associadas a traços masculinos, o que dificulta o avanço das mulheres em suas carreiras.

No que diz respeito à participação no mercado de trabalho, a taxa de ocupação das mulheres é de 53,3%, significativamente menor em comparação com a dos homens, que é de 73,2%. No entanto, avanços foram observados no campo educacional, onde, em 2022, aproximadamente 92,5% das meninas entre 15 e 17 anos estavam matriculadas na escola, em contraste com 91,9% dos meninos da mesma faixa etária (IBGE, 2022).

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é reforçada por estereótipos que vinculam qualidades de liderança a características masculinas, resultando em menos oportunidades para as mulheres progredirem em suas carreiras e ocuparem posições de destaque (IBGE, 2022). Sousa (2016) aponta que a ausência de políticas efetivas para combater a discriminação de gênero permite a continuidade de práticas discriminatórias.

Capitani (2023) menciona que, apesar dos desafios, os esforços para enfrentar a desigualdade de gênero no mercado de trabalho têm mostrado algum progresso. Políticas de cotas de gênero em empresas e órgãos governamentais têm como objetivo aumentar a presença feminina em cargos de liderança e funções decisórias.

Feijó (2023) também aborda a questão da jornada dupla enfrentada pelas mulheres, que frequentemente assumem a maior parte das responsabilidades domésticas além de suas atividades profissionais. Essa sobrecarga dificulta que as mulheres dediquem tempo e energia suficientes ao desenvolvimento de suas carreiras, perpetuando a desigualdade.

2.3 Liderança e inovação no empreendedorismo feminino

A evolução legislativa no Brasil trouxe um marco significativo para o empreendedorismo em 2008, com o crescimento de empreendedores individuais,

micro e pequenas empresas, e também empresas de médio e grande porte. Destaca-se a Lei Complementar nº 128, sancionada em 19 de dezembro de 2008, que instituiu o Microempreendedor Individual (MEI) e reformou a legislação existente sobre micro e pequenas empresas. Esta lei “promoveu a formalização de trabalhadores do setor informal e possibilitou a constituição de empresas com apenas um sócio” (Oliveira, 2017, p. 17). O principal objetivo da lei foi incentivar a formalização de trabalhadores informais, o que se tornou um fator crucial para que muitos indivíduos iniciassem pequenos negócios e se tornassem empreendedores (Piovesan, 2021).

O conceito de empreendedorismo no Brasil ganhou destaque e ampla aceitação devido ao desejo dos cidadãos de estabelecer empreendimentos sustentáveis. A evolução na internet e redes sociais, a intensa competição no mercado e a necessidade contínua de redução de custos impulsionaram muitos a enxergar o empreendedorismo como uma oportunidade para obter uma vantagem competitiva (Checon, 2023; Dornelas, 2008; Almeida, 2011).

Estamos vivendo uma era de empreendedorismo, onde o mercado exige maior ação, uma maior flexibilidade para inovar e um perfil adaptável para superar barreiras comerciais. Esses empreendedores criam novos conceitos econômicos e empresas resilientes a um cenário de mudanças constantes (Gomes, 2023). As características essenciais para um bom empreendedor, como visão de futuro, assertividade nas decisões, aproveitamento de oportunidades, dedicação, paixão pelo trabalho, liderança competente e disposição para assumir riscos em busca de valor para o mercado e para a economia (Rezende, 2024).

O empreendedorismo como a capacidade de realizar projetos com motivação e inovação, enfrentando riscos e aproveitando oportunidades contínuas. Assim, o empreendedorismo pode ser visto como a habilidade de transformar antigas concepções em novas ideias e conceitos (Paiva, 2018; Baggio, 2014; Berger, 2016).

Embora o empreendedorismo seja frequentemente percebido como uma solução para os desafios econômicos, é importante considerar tanto os aspectos positivos quanto os negativos desse fenômeno. As vantagens do empreendedorismo são o aumento da fonte de renda, a criação de empregos, o estímulo ao comércio local e o surgimento de novos mercados. Todavia, há desafios: como a dificuldade dos empreendedores em implementar planos de forma eficaz e a ineficácia de

estratégias planejadas, que podem influenciar limitadamente as estatísticas do empreendedorismo no Brasil (Rezende, 2024, Tavassi, 2021).

No Brasil, as mulheres representam a maior parte da população e têm vivenciado mudanças significativas em suas vidas, como maior longevidade, redução no número de filhos e uma presença crescente no mercado de trabalho. Atualmente, elas são responsáveis pelo sustento de 37,3% das famílias brasileiras (Tavassi, 2021).

Embora as mulheres sejam maioria no número de pessoas com ensino superior completo, as desigualdades persistem quando comparadas aos homens, conforme destaca o estudo "Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil", divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Gandra, 2018). O Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM) de 2015 revela que as mulheres constituem mais da metade da população residente nas cidades brasileiras e desempenham um papel significativo no provimento das famílias (Matos, 2023).

Contudo, a emancipação econômica feminina ainda enfrenta dificuldades, como a necessidade de inserção mais ampla no mercado de trabalho, melhores rendimentos e uma distribuição mais igualitária dos afazeres domésticos e atividades de cuidado. Em 2012, a taxa de atividade das mulheres de 16 a 59 anos era de 64,2%, significativamente inferior à dos homens, que era de 86,2%. As desigualdades também eram evidentes entre diferentes grupos raciais, com as menores taxas observadas entre mulheres negras (62,2%) e as maiores entre homens brancos (86,5%). A falta de apoio e uma divisão justa dos trabalhos domésticos sobrecarregam as mulheres, dificultando seu acesso e permanência no mercado de trabalho, além de sua ascensão profissional (Mendes, 2024).

No que diz respeito ao empreendedorismo feminino, as mulheres apresentam características próprias de gerenciamento que, combinadas com atributos intrínsecos ao universo feminino, definem um estilo de gestão único (Melo, 2016). As mulheres, em termos de competências gerenciais, possuem objetivos claros, estruturam o trabalho de forma cooperativa e ágil, formulam estratégias inovadoras e lideram incentivando a cooperação e integração dos funcionários (Mazzuoli, 2019).

Em 2019, no Brasil, praticamente não existiu diferença entre homens e mulheres no estágio de empreendedorismo inicial. Por sua vez, no estágio estabelecido, os homens foram mais ativos do que as mulheres – a taxa dos empreendedores estabelecidos do sexo masculino foi de 18,4%, enquanto a do feminino foi de 13,9%, com uma diferença de 4,5 pontos percentuais. Em

termos absolutos, estima-se a existência de quase três milhões de homens a mais do que mulheres no empreendedorismo estabelecido (Greco, 2020, p. 40).

Os homens eram ligeiramente mais empreendedores que as mulheres, com uma diferença de quase quatro pontos percentuais na taxa total de empreendedorismo e mais de quatro pontos entre os empreendedores estabelecidos. Porém, entre os empreendedores iniciais, as mulheres superaram os homens em quase um ponto percentual. Esse padrão levanta questões sobre a persistência das mulheres nos negócios e se o ambiente empreendedor ainda é desfavorável para elas.

Segundo Machado *et al.*, (2016) ao buscar crédito, as mulheres precisam apresentar mais qualificações e experiência do que os homens. Na ausência desses requisitos, as empreendedoras devem compensar com materiais altamente profissionais e um preparo na apresentação de suas ideias, indicando que há um nível mais elevado de dificuldade para as mulheres obterem sucesso no empreendedorismo.

Além disso, Camargo, Lourenço e Ferreira (2018) identificam fatores como demandas sazonais, falta de recebimento, inflação, impostos, aumento de custos fixos e inseguranças pessoais como desafios adicionais para as empreendedoras. A falta de conhecimento de mercado e a necessidade de sair da zona de conforto também são obstáculos significativos.

Durante a pandemia de Covid-19, houve um aumento significativo no número de mulheres empreendedoras globalmente. No Brasil, esse crescimento foi notável, contrastando com o aumento registrado entre os homens. Esse fenômeno é atribuído aos desafios enfrentados pelas mulheres, que muitas vezes tiveram que lidar com a dupla responsabilidade de trabalho e cuidados familiares, o que as levou a buscar maior flexibilidade em suas atividades profissionais (Moura, 2024).

A proporção de mulheres empreendedoras no Brasil teve um crescimento significativo de 41% em 2020, superando o aumento de 22% observado entre os homens no mesmo período. Apesar desse avanço, a liderança feminina ainda representa apenas 27% no país, colocando-o na 27ª posição global e abaixo da média mundial de 31% (Braga; Oliveira, 2022).

O aumento no número de mulheres empreendedoras pode ser atribuído aos desafios profissionais que enfrentam, especialmente durante a pandemia, quando

muitas precisaram equilibrar o trabalho com as responsabilidades do lar (Braga; Oliveira, 2022).

A população feminina no Brasil é predominantemente maior do que a masculina, com 104.548.325 mulheres comparadas a 98.532.431 homens, conforme dados do último censo do IBGE. Além disso, observa-se um crescimento no número de mulheres empreendedoras, especialmente jovens, que lideram seus próprios negócios, refletindo uma mudança significativa no cenário empresarial (Dino, 2024).

A pesquisa do GoDaddy sobre o perfil da mulher empreendedora no Brasil destaca que a maioria das mulheres que iniciam seus próprios negócios o fazem por necessidade, com mais de 80% citando a falta de emprego como um fator determinante (Dino, 2024). Em síntese, as mudanças recentes destacam o crescimento do empreendedorismo no Brasil, com uma notável participação feminina.

2.4 Gestão executiva feminina

As características e comportamentos associados às mulheres ao longo da história têm contribuído para uma gestão mais flexível e inclusiva, diferente do modelo tradicional e burocrático frequentemente associado à liderança masculina. De acordo com essa ideia, o estilo feminino tende a valorizar mais os indivíduos como seres humanos, promovendo uma gestão que considera suas habilidades e valores individuais. Isso, por sua vez, cria um ambiente de trabalho mais colaborativo, diferenciando-se da abordagem mais autoritária historicamente ligada ao masculino (Piovesan, 2021).

O acesso de mulheres a cargos de poder, como diretorias e gerências, pode gerar uma mudança significativa na dinâmica organizacional. Afirma-se que a presença feminina em posições de liderança introduz um estilo de gestão menos autoritário, promovendo o desenvolvimento do trabalho em equipe. Isso resulta em uma maior colaboração entre os membros da organização, o que contribui para um ambiente mais harmônico e produtivo (Checon, 2023).

As mulheres apresentam uma maior flexibilidade em suas abordagens de liderança, adaptando-se mais facilmente a diferentes situações. Essa flexibilidade é acompanhada por características como paciência, objetividade e persistência, atributos que diferem do estilo masculino, frequentemente caracterizado pela diretividade. A visão é complementada com a sugestão de que as mulheres tendem

a ser mais democráticas e a valorizar a comunicação em suas interações, enquanto os homens priorizam o status e a clareza na interpretação das mensagens (Rezende, 2024).

Argumenta-se que o estilo de liderança feminina é frequentemente mais participativo, incentivando a partilha de poder e a colaboração. No entanto, observa-se que, ao ocuparem cargos tradicionalmente masculinos, muitas mulheres acabam adotando características mais autocráticas, suprimindo suas inclinações democráticas (Paiva, 2018).

Levanta-se a questão sobre a necessidade de um modelo de gestão exclusivamente feminino ou masculino, sugerindo que as diferenças entre os sexos podem ser vistas tanto como irrelevantes quanto como fundamentais para o progresso da sociedade. Ressalta-se que, enquanto os homens se destacam em inovação, as mulheres têm um papel crucial na promoção da união e cooperação dentro das organizações (Rezende, 2024).

Aborda-se o dilema da construção da identidade das mulheres no ambiente corporativo, destacando como a cultura organizacional, impregnada de valores masculinos, pode influenciar o estilo de gestão feminino. A masculinização do comportamento gerencial feminino é uma consequência dessa influência cultural, levando as mulheres a adotar características mais agressivas e competitivas para se adaptarem ao ambiente de trabalho dominado por valores masculinos (Tavassi, 2021).

Observa-se que os estudos sobre diferenças de gênero no ambiente organizacional produzem resultados contraditórios. Alguns estudiosos indicam que existem diferenças significativas entre os comportamentos de homens e mulheres, enquanto outros argumentam que essas distinções são inexistentes (Matos, 2023).

Salienta-se que a masculinização das organizações está presente até mesmo na disposição física dos espaços de trabalho, refletindo uma hierarquia de poder visualmente representada. A localização estratégica das salas dos chefes e a distribuição de móveis e equipamentos reforçam a imagem do líder masculino, projetando autoridade e controle (Mazzuoli, 2019).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, orientada para analisar as características da gestão executiva feminina e de que forma o estilo de liderança adotado por mulheres influencia o processo decisório e a cultura organizacional nas empresas. A escolha pela abordagem qualitativa decorre da necessidade de captar as subjetividades, sentidos e significados atribuídos pelas participantes às suas vivências profissionais, permitindo uma interpretação situada dos discursos sobre gestão executiva feminina (Creswell, 2003; Bryman; Bell, 2011).

Considerando o caráter exploratório e interpretativista da investigação. Essa escolha possibilita analisar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, reconhecendo a complexidade das trajetórias de liderança feminina em ambientes ainda atravessados por assimetrias de gênero. A investigação organiza-se em três eixos: o perfil sociodemográfico das participantes; as percepções sobre liderança, desafios e estratégias de atuação; e os impactos percebidos da gestão exercida por mulheres nas organizações onde atuam.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa com objetivo descritivo e abordagem qualitativa. A seleção foi intencional por conveniência, com participantes que atendem os critérios da pesquisa, nas quais ocupam cargos de presidência, diretoria, gerência ou funções equivalentes em instituições públicas, privadas e organizações da sociedade civil. Os critérios de inclusão consideraram a experiência acumulada em funções de liderança, ou seja, as participantes precisavam exercer liderança atualmente em seu trabalho, ter a disponibilidade e o interesse das participantes em contribuir com o estudo.

3.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário estruturado, intitulado “Mulheres no Comando: Análise da Gestão Executiva Feminina”, elaborado para investigar, de forma abrangente, percepções, experiências e especificidades da liderança feminina no contexto organizacional.

O questionário foi composto por 20 questões, das quais 2 abertas, destinadas à obtenção de dados qualitativos. As perguntas foram organizadas em três seções temáticas:

Seção 1 – Perfil das Participantes: reúne informações sociodemográficas e profissionais, como faixa etária, formação acadêmica, trajetória na liderança e setor de atuação.

Seção 2 – Características da Liderança Feminina: aborda competências percebidas, estilos de liderança, experiências de resistência por gênero, modos de resolução de conflitos e autoconfiança para atuação em ambientes executivos.

Seção 3 – Singularidades e Impactos da Gestão Feminina: explora percepções sobre efeitos da liderança feminina na cultura institucional, desafios enfrentados e sugestões para ampliação da presença de mulheres em espaços estratégicos.

As questões abertas buscaram aprofundar: a) os diferenciais percebidos na liderança feminina; b) as mudanças julgadas necessárias para ampliar a participação de mulheres em cargos executivos. A versão final encontra-se no Apêndice A.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada entre 25 de julho e 25 de agosto de 2025, mediante aplicação do questionário na plataforma Google Formulários, assegurando praticidade e segurança às participantes. Foram obtidas 9 respostas e a divulgação ocorreu por meio de redes institucionais, grupos profissionais e contatos estratégicos, com objetivo de alcançar uma diversidade de experiências. A coleta online contribui para preservar o anonimato, garantir confidencialidade e favorecer a expressão livre das percepções, em conformidade com os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados qualitativos provenientes das questões abertas foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011). O processo compreendeu as etapas de pré-análise, codificação temática, categorização e interpretação crítica, de modo a identificar significados, padrões discursivos e representações sobre a liderança feminina. As respostas fechadas foram mobilizadas apenas como apoio descritivo complementar, preservando o foco

qualitativo da investigação. A análise integrou as narrativas coletadas, buscando interpretar os sentidos atribuídos pelas participantes às suas experiências de liderança e aos desafios enfrentados em estruturas organizacionais marcadas por desigualdades de gênero. A pesquisa seguiu as diretrizes éticas da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando anonimato, confidencialidade e participação voluntária.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos com a aplicação do questionário junto às executivas participantes. Os dados são organizados em categorias que abrangem o perfil sociodemográfico das líderes, suas vivências profissionais, percepções sobre liderança e desafios enfrentados no exercício da gestão. A análise busca relacionar as informações empíricas aos referenciais teóricos, destacando as singularidades e os impactos da liderança feminina nas organizações.

4.1 Perfil Sociodemográfico das Executivas Entrevistadas

O perfil sociodemográfico das executivas entrevistadas evidencia diversidade etária, níveis variados de escolaridade e trajetórias profissionais em estágios distintos. As informações reunidas no Quadro 1 permitem observar diferenças na experiência em liderança, no setor de atuação e no número de pessoas sob gestão. Esses elementos oferecem base para compreender as características estruturais que compõem o grupo analisado.

Quadro-1 Perfil das Participantes

Faixa Etária	
Menos de 25 anos	2
25 a 34 anos	1
35 a 44 anos	2
45 a 54 anos	4
55 anos ou mais	0
Escolaridade	
Ensino Médio completo	1
Graduação completa	6
Pós-graduação / MBA	2
Mestrado	0
Doutorado	0
Tempo em Cargos de Liderança	
Menos de 1 ano	4
1 a 3 anos	2
4 a 6 anos	0
7 a 10 anos	1
Mais de 10 anos	2
Setor de Atuação	
Setor público	4
Setor privado	3
Terceiro setor	0
Empreendedorismo	2
Pessoas sob Gestão Direta	

Nenhuma	2
1 a 10 pessoas	5
11 a 30 pessoas	0
31 a 50 pessoas	0
Mais de 50 pessoas	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

A análise do perfil das participantes revela a presença de mulheres em diferentes momentos da trajetória profissional, com predominância de executivas que se encontram em uma fase de maior estabilidade e maturidade na vida ativa. Observa-se também que parte significativa do grupo já acumula vivências consolidadas, enquanto outra parcela inicia processos mais recentes de inserção em cargos de liderança. Esse contraste indica um conjunto heterogêneo de experiências, contribuindo para a compreensão ampliada da presença feminina na gestão.

Em termos formativos, as executivas apresentam nível educacional consistente, marcado principalmente pela formação superior completa. Algumas ampliaram com qualificações adicionais, como cursos de pós-graduação, enquanto outras iniciaram sua atuação profissional a partir do ensino médio. Embora nem todas tenham seguido para etapas avançadas da formação acadêmica, o conjunto demonstra preparo técnico suficiente para atuar em funções estratégicas e de tomada de decisão.

A experiência em posições de comando também se distribui de modo variado. Há lideranças que ingressaram recentemente na função e outras que acumulam anos de atuação em estruturas organizacionais complexas. Essa diversidade evidencia que a presença feminina na gestão não segue um padrão único, mas incorpora trajetórias distintas, que dialogam tanto com percursos ascendentes em construção quanto com carreiras já consolidadas.

Quanto ao contexto profissional, é notório uma atuação mais frequente em instituições públicas, seguida pelo setor privado e por iniciativas empreendedoras. Essa distribuição sugere tanto a inserção em estruturas organizacionais tradicionais quanto a busca por autonomia e inovação por meio do empreendedorismo. A ausência de representantes no terceiro setor indica um distanciamento do grupo em relação a esse espaço específico de atuação.

No que se refere à gestão de equipes, as participantes lidam com realidades bastante variadas. Algumas coordenam grupos pequenos e enxutos, enquanto

outras desenvolvem funções estratégicas sem a atribuição direta de liderança de pessoas. Há ainda aquelas que administram equipes extensas, assumindo responsabilidades de maior complexidade.

4.2 Vivências Profissionais e a Inserção em Cargos de Alta Gestão

As vivências profissionais das executivas revelam padrões de liderança, percepções sobre competência e formas de atuação que influenciam o acesso a posições de alta gestão. Os dados do Quadro 2, 3 e 4 mostram tendências relacionadas ao estilo predominante, às estratégias de resolução de conflitos e à auto percepção sobre desafios enfrentados no ambiente corporativo. Esses elementos ajudam a compreender como diferentes trajetórias moldam a presença feminina em cargos estratégicos.

Quadro –2 Características da Liderança Feminina

Estilo de liderança predominante	
Democrático	5
Autocrático	2
Liberal	0
Situacional	3
Características que definem a liderança	
Empatia	4
Comunicação eficaz	3
Foco em resultados	5
Capacidade de negociação	4
Tomada de decisão rápida	3
Precisa provar mais sua competência por ser mulher?	
Sempre	7
Frequentemente	1
Raramente	0
Nunca	1
Como lida com conflitos na equipe?	
Mediação direta	7
Reunião com os envolvidos	3

Terceirização para RH	0
Evita o confronto	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

As narrativas das participantes evidenciam identificação predominante com práticas de liderança orientadas à participação e ao diálogo. A condução democrática aparece como referência central nos discursos, associada à valorização da escuta e da construção conjunta das decisões. A liderança de caráter mais direto surge pontualmente, sem representar o padrão experienciado pelo grupo. Esse conjunto de percepções revela uma tendência a modelos de gestão que privilegiam o envolvimento coletivo e a cooperação.

Quando descrevem suas características como líderes, as participantes destacam a combinação entre orientação a resultados e habilidade de conduzir relações interpessoais de maneira sensível. Empatia, capacidade de negociação, comunicação clara e agilidade na tomada de decisões aparecem como elementos recorrentes nas falas, compondo um perfil que equilibra eficácia e atenção às necessidades humanas da equipe. As diferentes competências mencionadas demonstram que a liderança feminina não se estrutura de forma homogênea, mas integra múltiplas dimensões que se complementam no cotidiano da gestão.

Os relatos também expõem a percepção de que a competência feminina ainda necessita ser reafirmada continuamente. Grande parte das entrevistadas menciona sentir que precisa demonstrar seu valor com maior intensidade para obter reconhecimento profissional. Essa interpretação sugere a permanência de barreiras simbólicas associadas ao gênero, que geram a sensação de inspeção e colocam em evidência desafios relacionados à legitimidade e à autoconfiança no exercício da autoridade.

No que se refere ao manejo de conflitos, as participantes relatam preferência por estratégias que privilegiam o diálogo direto e a construção de soluções no âmbito da própria equipe. A mediação aparece como prática constante, indicando postura ativa e disposição para enfrentar divergências de maneira estruturada. As falas apontam que a interlocução interna é compreendida como forma de fortalecer vínculos, preservar o ambiente de trabalho e consolidar relações profissionais pautadas pela transparência.

Quadro –3 Características da Liderança Feminina

Liderança percebida como inspiradora?	
Sim	4
Às vezes	3
Não sei dizer	2
Não	0
Há espaço para mais mulheres em cargos executivos?	
Sim	4
Em parte	4
Não	1
Não sei dizer	0
Enfrentou resistência por ser mulher?	
Sim, frequentemente	5
Sim, em algumas ocasiões	3
Não	1
Prefiro não responder	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

A forma como cada líder acredita ser percebida pelas equipes também revela nuances importantes. Algumas se veem como referências inspiradoras, enquanto outras relatam dificuldade em identificar como suas ações são interpretadas por seus times. Essa incerteza pode estar associada à própria dinâmica institucional, que nem sempre oferece retornos claros ou mecanismos estruturados de avaliação e reconhecimento.

As participantes também manifestam percepções variadas sobre a abertura institucional para mulheres em cargos executivos. Parte delas acredita que existem possibilidades reais de crescimento, embora condicionadas a resistências sutis ou explícitas. Outras avaliam que o espaço ainda é restrito e exige maior esforço individual para se consolidar. Esses relatos convergem para a ideia de que, apesar dos avanços, a equidade no acesso a posições estratégicas ainda encontra limites culturais e estruturais.

Quadro –4 Características da Liderança Feminina

A gestão feminina tende a ser mais colaborativa?	
Concordo totalmente	3
Concordo parcialmente	6
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Sente-se segura para opinar em reuniões?	
Sempre	1
Frequentemente	8
Raramente	0
Nunca	0
Participa de redes de liderança feminina?	
Sim, ativamente	1
Já participei, mas atualmente não	6
Não, mas tenho interesse	2
Não, e não tenho interesse	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

As experiências de resistência relacionadas ao gênero surgem com frequência nas falas. Muitas mencionam vivências de questionamentos, obstáculos velados ou demonstrações de desconfiança que atravessam seus trajetos profissionais. Mesmo quando não manifestadas de forma direta, essas resistências operam como barreiras simbólicas que impactam o cotidiano da liderança feminina, reforçando padrões mais igualitários amplamente discutidos pela literatura.

Por fim, há consenso entre as entrevistadas de que práticas colaborativas estão fortemente associadas à liderança exercida por mulheres. Os relatos enfatizam que a condução horizontalizada, o incentivo ao diálogo e o estímulo à participação coletiva constituem aspectos valorizados e reconhecidos como parte expressiva do modo como atuam. A colaboração não é apenas compreendida como estratégia de gestão, mas como elemento estruturante da identidade profissional dessas líderes.

4.3 Percepções sobre Liderança, Tomada de Decisão

As percepções das participantes sobre liderança e dinâmica organizacional revelam impactos relevantes da atuação feminina na cultura interna das instituições. As respostas apresentadas no Quadro 5 evidenciam entendimentos sobre desafios, potencial inovador e efeitos da presença de mulheres em cargos executivos. Esses elementos permitem analisar como diferentes experiências influenciam processos decisórios e modos de organizar o trabalho.

Quadro–5 Singularidades e Impactos da Gestão Feminina

A presença de líderes mulheres influencia positivamente a cultura organizacional?	
Concordo totalmente	5
Concordo parcialmente	4
Discordo parcialmente	0
Discordo totalmente	0
Na sua percepção, qual é o maior desafio enfrentado pelas mulheres em cargos executivos?	
Conciliar vida pessoal e profissional	6
Enfrentar preconceitos ou estereótipos	5
Acesso a oportunidades	4
Reconhecimento de competências	4
Você acredita que a liderança feminina traz mais inovação à gestão?	
Sim	8
Em parte	1
Não	0
Não sei dizer	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

Os relatos das participantes evidenciam consenso quanto ao impacto positivo da presença feminina na cultura organizacional. As participantes reconhecem que a atuação de mulheres em posições de comando favorece ambientes mais colaborativos, sensíveis às relações humanas e alinhados a práticas voltadas à diversidade (Capitani,2021). Nas respostas, a liderança exercida por mulheres é associada à promoção de interações éticas, democráticas e abertas ao diálogo, fortalecendo a percepção de que sua inserção contribui para transformar padrões estabelecidos e renovar as dinâmicas internas das instituições.

Essa influência, segundo as executivas, repercute diretamente no engajamento das equipes e na qualidade das relações de trabalho. As falas sugerem que líderes mulheres tendem a estimular comportamentos mais cooperativos, o que repercute em maior estabilidade emocional no ambiente laboral e em uma cultura voltada à construção coletiva. A ausência de discursos que neguem tais efeitos reforça a legitimidade dessa compreensão entre o grupo, indicando que a atuação feminina é vista como elemento estruturante na consolidação de práticas organizacionais mais humanas.

Ao abordarem os desafios do cotidiano profissional, as líderes identificam dificuldades que atravessam suas trajetórias de forma persistente. A conciliação entre demandas pessoais e responsabilidades profissionais aparece como aspecto central, sendo apontada como um dos fatores que mais tensiona o exercício da liderança. Soma-se a isso a vivência de preconceitos e estereótipos que ainda moldam expectativas sobre o papel da mulher, gerando obstáculos simbólicos e estruturais que impactam seu desempenho e sua trajetória de ascensão.

As participantes também relatam sentir limitações quanto ao acesso a oportunidades e ao reconhecimento de suas competências, destacando que a avaliação de seu trabalho nem sempre ocorre de maneira equitativa. Esse conjunto de desafios revela que, mesmo ocupando posições de destaque, muitas mulheres permanecem sujeitas a dinâmicas que reproduzem desigualdades de gênero e influenciam sua permanência e progressão em cargos de maior responsabilidade. A necessidade de repensar práticas institucionais e fortalecer políticas que promovam equidade aparece como elemento recorrente nos discursos, evidenciando a urgência de mudanças estruturais nas organizações.

As participantes também trazem percepções consistentes sobre a contribuição feminina para a inovação na gestão. Para as participantes, a diversidade de experiências e de perspectivas trazida por mulheres amplia o repertório decisório e favorece soluções criativas, especialmente quando associadas à escuta ativa e ao diálogo permanente. A inovação descrita por elas vai além da adoção de tecnologias ou métodos específicos, relacionando-se a posturas mais participativas, colaborativas e sensíveis ao impacto social das decisões.

Esse entendimento reforça a ideia de que a pluralidade de vozes é fundamental para o avanço das práticas de gestão, fortalecendo a necessidade de ampliar a presença feminina em espaços estratégicos. Os relatos destacam que a inovação nasce, em grande medida, de ambientes onde diferentes perfis têm oportunidade de contribuir, e a liderança feminina, ao incorporar perspectivas historicamente sub-representadas, torna-se parte essencial desse movimento.

4.4 Liderança Feminina em Relação à Masculina

A comparação entre práticas femininas e masculinas de liderança permite identificar diferenças percebidas na comunicação, na tomada de decisão e no modo de conduzir equipes. As informações apresentadas no Quadro 6 evidenciam contrastes nas abordagens gerenciais, associados tanto a construções socioculturais quanto às experiências profissionais das entrevistadas. Esse panorama inicial orienta a análise sobre como essas distinções influenciam a atuação em cargos estratégicos.

Quadro-6 Diferenças Percebidas da Liderança Feminina em Relação à Masculina

Dimensão	Liderança Feminina	Liderança Masculina
Empatia e Comunicação	Alta capacidade de empatia e escuta ativa; maior envolvimento interpessoal.	Tendência a relações mais objetivas e centradas em resultados.
Tomada de Decisão	Integra razão e emoção nas decisões, considerando impactos humanos e sociais.	Predominância da lógica e objetividade, com foco em metas e desempenho.
Multitarefa e Dinamismo	Habilidade em gerenciar múltiplos projetos e demandas simultaneamente.	Atuação mais linear, geralmente focado em uma tarefa por vez.
Gestão de Conflitos	Acostumadas a lidar com conflitos desde cedo,	Abordagem mais direta, com foco na resolução

	demonstram maior sensibilidade e mediação.	rápida, ainda que menos empática.
Flexibilidade e Versatilidade	Atuam em diferentes áreas, inclusive nas menos valorizadas por homens, como relações públicas.	Preferência por funções estratégicas ou de comando direto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

Com base nas respostas das participantes e em coerência com a doutrina, é possível construir um panorama comparativo entre as percepções empíricas e os fundamentos teóricos sobre a liderança feminina e sua inserção no mercado de trabalho.

No eixo "Empatia e Comunicação", a percepção das participantes quanto à escuta ativa e ao envolvimento interpessoal na liderança feminina encontra respaldo na literatura, que identifica tais traços como característicos da gestão inclusiva (Piovesan, 2021; Checon, 2023), como relatado pela líder 1: “Acredito que a liderança feminina se diferencia muito pela empatia. Tem uma preocupação maior em ouvir as pessoas, entender o que a equipe está vivendo e considerar o lado humano junto com os resultados da empresa.” A doutrina aponta que tais atributos favorecem a colaboração e o engajamento nas organizações, diferenciais amplamente reconhecidos como vantagens competitivas no contexto contemporâneo (Rezende, 2024).

No que se refere à "Tomada de Decisão", a integração entre razão e emoção mencionada pelas respondentes dialoga com a abordagem que reconhece a liderança feminina como mais sensível aos impactos humanos das escolhas (Paiva, 2018), sendo ratificado pela líder 2: “Na minha experiência do dia a dia, mulheres tendem a tomar decisões de forma mais cuidadosa, pensando não só no objetivo final, mas também nas consequências para as pessoas e para o ambiente de trabalho”. Em contraponto, a objetividade masculina tradicionalmente valorizada ainda reflete a herança de um modelo de gestão centrado em resultados, perpetuado por estruturas organizacionais masculinizadas (Tavassi, 2021).

Quanto à "Multitarefa e Dinamismo", as participantes apontam a liderança feminina como mais versátil e adaptável. Isso se relaciona com os desafios enfrentados historicamente pelas mulheres, que acumulam jornadas doméstica e profissional (Feijó, 2023), o que as levou a desenvolver habilidades de gestão simultânea de demandas. A doutrina reconhece esse perfil como adequado ao novo

contexto de liderança empreendedora e às exigências do mercado flexível (Checon, 2023).

Sobre "Gestão de Conflitos", a capacidade de mediação e empatia relatada pelas participantes encontra respaldo nas análises que destacam a construção social do feminino, ligada à resolução pacífica e ao cuidado (Sousa, 2016). Tal habilidade é considerada uma vantagem em contextos que exigem liderança emocionalmente inteligente e apta a lidar com diversidade (Piovesan, 2021). Dito isso, podemos ver pelo relato da líder 3: "Percebo que a comunicação na liderança feminina costuma ser mais aberta. Temos mais diálogo, mais troca e uma tentativa real de envolver a equipe nas decisões".

No aspecto "Flexibilidade e Versatilidade", as mulheres relatam atuação em áreas não valorizadas pelos homens, como a comunicação institucional. Tal dado reforça as evidências da literatura sobre a tendência feminina a assumir funções com menor visibilidade estratégica, reflexo das barreiras estruturais de ascensão e da sobrecarga de papéis (Tavassi, 2021; Rezende, 2024). Ainda assim, essa versatilidade tem se mostrado essencial para os novos modelos de negócio e de liderança colaborativa, como podemos ver no relato da líder 4: "Eu consigo perceber a liderança feminina como mais flexível e dinâmica, capaz de lidar com várias demandas ao mesmo tempo, sem perder a organização e o foco estratégico".

Em síntese, a convergência entre os dados empíricos e a doutrina confirma que as mulheres exercem uma liderança caracterizada por empatia, adaptabilidade e capacidade de mediação. No entanto, permanecem os desafios estruturais ligados à desigualdade de gênero, à carga mental e à resistência cultural dentro das organizações, os quais ainda limitam o pleno reconhecimento e o acesso equitativo aos espaços de poder (Matos, 2023; Checon, 2023; Feijó, 2023).

4.5 Tensões Éticas, Desafios e Reflexões sobre a Gestão Executiva Feminina

As percepções apresentadas no Quadro 7 evidenciam tensões éticas e desafios estruturais que ainda condicionam a presença feminina na alta gestão. As mudanças sugeridas pelas participantes apontam para avanços necessários em oportunidades, reconhecimento e cultura institucional. Esse conjunto de elementos fornece base para analisar os ajustes organizacionais indispensáveis ao fortalecimento da liderança executiva feminina.

Quadro-7 Análise das Mudanças Necessárias para Ampliar a Participação Feminina na Liderança Executiva

Categoria	Descrição das Mudanças Apontadas	Justificativa/Impacto Esperado
Oportunidades Equitativas	Maior abertura de vagas e incentivo à ascensão profissional feminina.	Corrige a sub-representação e promove igualdade de condições de crescimento.
Reconhecimento de Competência	Valorização da formação técnica e da experiência das mulheres, independentemente do gênero.	Reduz o viés de gênero e fortalece critérios meritocráticos.
Cultura Organizacional Inclusiva	Mudança cultural para combater estereótipos e preconceitos estruturais.	Constrói ambientes mais justos e propícios à diversidade.
Credibilidade e Confiança	Aumentar o crédito na capacidade feminina e reforçar a confiança institucional nas lideranças femininas.	Melhora a aceitação e o respaldo às decisões tomadas por mulheres líderes.
Abertura por Competência	Promoção com base em mérito, e não em características pessoais ou sociais.	Estimula o desempenho técnico e a justiça nos processos de seleção e promoção.
Visibilidade e Reconhecimento	Reconhecimento público e interno das contribuições femininas em cargos estratégicos.	Garante inspiração e representação positiva para futuras líderes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base em respostas coletadas.

A análise das mudanças propostas para ampliar a participação feminina na liderança executiva revela consonância entre as percepções empíricas das participantes e os apontamentos da literatura especializada. As respostas indicam uma visão crítica das barreiras enfrentadas por mulheres em espaços de poder, alinhando-se à produção doutrinária sobre gênero e liderança.

A primeira categoria, Oportunidades Equitativas, remete à necessidade de criação de mecanismos concretos para ascensão profissional. As participantes destacam que ainda há escassez de vagas e apoio à promoção feminina, o que coincide com a análise de Piovesan (2021) e Checon (2023), que denunciam a sub-representação feminina como produto de uma exclusão histórica e estrutural. Assim, essa mudança é vista como essencial para a justiça organizacional, como visto pela líder 5: “Ainda sinto que faltam oportunidades iguais para as mulheres. Muitas vezes temos competência, mas o acesso aos cargos de liderança não

acontece da mesma forma que para os homens, ainda que de forma mais suave, isso é notado.”

No eixo Reconhecimento de Competência, a percepção das participantes aponta para a urgência de valorizar a formação e experiência sem viés de gênero. Elas relatam que suas competências têm sido constantemente questionadas, o que reforça os argumentos de Feijó (2023) e Alvarenga (2022), que indicam o preconceito institucionalizado contra perfis femininos, mesmo qualificados. Promover a equidade meritocrática é, portanto, um passo imprescindível para reverter o quadro. Segundo o relato da Líder 6: “É necessário um reconhecimento maior da capacidade de nós mulheres. Muitas têm que provar o tempo todo que são capazes, mesmo tendo formação e experiência que são comprovadas”.

A Cultura Organizacional Inclusiva surge, segundo as entrevistadas, como uma condição estruturante, segundo a líder 7: “Eu penso que as mudanças culturais são de muita importância, até para combater preconceitos e estereótipos que ainda existem dentro das organizações”.

Elas relatam vivências de exclusão simbólica, microagressões e estereótipos de gênero enraizados nos espaços corporativos. Esse dado dialoga diretamente com Tavassi (2021), que denuncia a masculinização das organizações como um entrave à permanência feminina. Transformar a cultura organizacional é visto como caminho para ambientes mais justos, diversos e inovadores.

Em relação à Credibilidade e Confiança, as participantes revelam sentir a necessidade de reafirmação constante de suas competências, sendo muitas vezes testadas em grau superior ao dos homens, como pontuado pela líder 8: “Eu também vejo como essencial que as empresas confiem mais nas decisões tomadas por mulheres líderes, dando respaldo e legitimidade à sua atuação, pois sinto que a cada dúvida em relação as nossas decisões, mais frágil a equipe nos veem”.

Essa realidade encontra eco nas análises de Sousa (2016) e Checon (2023), que apontam a tendência de associação entre autoridade e atributos masculinos. Promover a confiança institucional na liderança feminina implica revisar paradigmas tradicionais e ampliar a legitimidade simbólica dessas lideranças.

Na dimensão Abertura por Competência, as mulheres entrevistadas demandam critérios claros e objetivos de promoção. Elas relatam que, muitas vezes, avanços nas carreiras estão condicionados a relações informais e padrões subjetivos, que acabam excluindo candidaturas femininas. Essa percepção está em

sintonia com Capitani (2023), que propõe a adoção de instrumentos normativos de gestão para combater práticas discriminatórias e promover a equidade.

Por fim, Visibilidade e Reconhecimento são apontados como fatores de impacto simbólico decisivo. As participantes relatam a ausência de modelos femininos em cargos de decisão e a invisibilidade de suas contribuições. Rezende (2024) e Checon (2023) sustentam que a ausência de referências femininas nas lideranças reforça o ciclo de exclusão. Assim, reconhecer publicamente o trabalho de mulheres em posições estratégicas não apenas inspira, mas também normaliza sua presença nesses espaços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar as características da gestão executiva feminina no processo decisório, identificando as singularidades que distinguem o estilo de liderança das mulheres em cargos de alta gestão. A partir da investigação realizada, foi possível constatar que o objetivo foi plenamente atingido, uma vez que os dados coletados evidenciam um conjunto de competências, desafios e impactos que compõem a experiência das mulheres líderes no contexto organizacional cearense.

Os resultados empíricos revelam que a liderança feminina é marcada por práticas colaborativas, comunicação eficaz, empatia e foco em resultados, confirmando as premissas teóricas que apontam para um estilo de gestão mais participativo, inclusivo e emocionalmente inteligente.

É notório que a maioria das executivas entrevistadas sente a necessidade de provar constantemente sua competência, o que reforça a presença de barreiras simbólicas persistentes nos ambientes organizacionais. Ainda que os avanços em termos de acesso a posições de comando sejam inegáveis, a percepção de resistência e subvalorização de suas habilidades permanece como obstáculo frequente, exigindo das líderes femininas um esforço contínuo de legitimação e afirmação profissional.

As análises demonstraram que a presença de mulheres em cargos executivos influencia positivamente a cultura organizacional, promovendo ambientes mais éticos, diversos e inovadores. O reconhecimento dessa contribuição reforça a importância da liderança feminina não apenas como um imperativo de justiça social, mas como estratégia de desenvolvimento institucional.

As gestoras entrevistadas relataram, ainda, que a conciliação entre vida pessoal e profissional continua a ser o maior desafio enfrentado, seguido pelos preconceitos de gênero e a dificuldade de acesso a oportunidades. Esses achados corroboram com a literatura especializada, que aponta a sobrecarga de responsabilidades e os estereótipos como entraves à equidade de gênero nas esferas de poder.

Outro aspecto relevante identificado foi a percepção de que a liderança feminina estimula a inovação, tanto em termos de práticas de gestão quanto na forma de enfrentar desafios organizacionais. As participantes atribuíram à sua

atuação características como flexibilidade, capacidade de escuta, negociação e sensibilidade para resolução de conflitos, fatores que, aliados à formação técnica, geram impactos positivos no desempenho das equipes e na dinâmica institucional como um todo. Tais elementos reforçam o argumento de que o estilo de liderança exercido por mulheres não é inferior ou complementar ao masculino, mas sim alternativo e igualmente eficaz, especialmente em contextos que valorizam a adaptabilidade e a gestão humanizada.

Entretanto, esta pesquisa também apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos seus resultados. A primeira delas refere-se ao tamanho da amostra, composta por um número reduzido de participantes, o que limita a generalização dos achados para outras realidades.

Além disso, trata-se de uma pesquisa de corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um único momento no tempo, o que impede a análise da evolução das percepções e experiências ao longo dos anos. Outro fator limitante diz respeito à abordagem setorial, restrita ao estado do Ceará, o que não permite afirmar que os mesmos resultados se repetiram em contextos regionais ou nacionais distintos.

Essas limitações, no entanto, não invalidam a relevância dos achados, mas antes indicam caminhos promissores para futuras investigações. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudos longitudinais que acompanhem, ao longo do tempo, a trajetória profissional de mulheres líderes e os impactos de sua atuação nas organizações. Pesquisas com amostras maiores e mais diversificadas, que incluam diferentes regiões do Brasil e distintos setores produtivos, também são recomendadas para ampliar a compreensão do fenômeno e fortalecer a representatividade dos dados.

Além disso, seria pertinente desenvolver investigações comparativas entre lideranças femininas e masculinas em contextos organizacionais semelhantes, a fim de aprofundar a análise sobre as diferenças e complementaridades nos estilos de gestão. Estudos voltados à interseccionalidade, especialmente raça, classe e orientação sexual, também se mostram urgentes, dado que múltiplas formas de discriminação podem incidir de maneira ainda mais acentuada sobre mulheres que ocupam posições de liderança.

Em síntese, este trabalho contribui para o debate sobre equidade de gênero no ambiente corporativo, ao lançar luz sobre as práticas, percepções e desafios da

gestão executiva feminina. Ao mesmo tempo, aponta para a necessidade de revisão crítica das estruturas organizacionais e das políticas institucionais vigentes, que ainda reproduzem padrões discriminatórios e dificultam a ascensão de mulheres aos espaços de decisão.

Promover a liderança feminina é, portanto, não apenas uma questão de justiça social, mas um imperativo estratégico para a construção de organizações mais justas, inovadoras e sustentáveis. O protagonismo feminino na gestão não deve ser exceção, mas norma; não privilégio, mas direito.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. **Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/307707726_Comportamento_Estrategico_d_e_Mulheres_Empresarias_Estudo_Baseado_na_Tipologia_de_Miles_E_Snow. Acesso em: 10 ago. 2025.
- ALVARENGA, D. **Mulheres ganham em média 20,5% menos que homens no Brasil.** 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 20 jun. 2025.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: conceitos e definições.** Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014. Disponível em: <https://sites.uel.br/aintec/wp-content/uploads/2023/02/Empreendedorismo-Conceitos-e-definicoes-1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.
- BELLE, F. (1996). **Executivas: Quais as diferenças na diferença?** In J. F. Chanlat (Coord.), O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas (Vol. II, Cap. 7, pp. 195-231). São Paulo: Atlas.
- BERGER, E.; KUCKERTZ, A. **Female entrepreneurship in startup ecosystems worldwide.** Journal of Business Research, v. 69, p. 5163-5168, 2016.
- BRABO, T. S. A. M. **Mulheres, gênero e violência.** Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2015.
- BRAGA, D.; OLIVEIRA, B. **Empreendedorismo feminino no Brasil aumenta 41% durante a pandemia, diz LinkedIn.** 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/empreendedorismo-feminino-no-brasil-aumenta-41-durante-a-pandemia-diz-linkedin/>. Acesso em: 08 ago. 2025.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods.** 3. ed. New York: Oxford University Press, 2011.
- CAMARGO, R.; LOURENÇO, M. L.; FERREIRA, J. M. **Entrepreneurial women in Brazil: what are their fears?** Review of Business Management, v. 20, n. 2, p. 178-193, 2018.
- CAPITANI, L. **Dia Internacional das Mulheres: ações das empresas para a equidade de gênero.** 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/dia-das-mulheres-acoes-das-empresas-equidade-de-genero>. Acesso em: 08 ago. 2025.

CHECON, B. Q. **Desigualdade de gênero no mercado financeiro: uma verdade inconveniente**. 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89646/84979>. Acesso em: 24 jun. 2025.

COLERATO, M. **Por que precisamos falar sobre desigualdade de gênero na moda se quisermos uma indústria mais sustentável**. 2019. Disponível em: <https://www.menos1lixo.com.br/posts/por-que-precisamos-falar-sobre-desigualdade-de-genero-na-moda-se-quisermos-uma-industria-mais-sustentavel>. Acesso em: 01 jun. 2025.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

DINO. **Pesquisa revela o perfil da mulher empreendedora no Brasil**. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2024/03/22/pesquisa-revela-o-perfil-da-mulher-empreeendedora-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 08 ago. 2025.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FASSINI, R. **Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações**. Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 10, n. 2, p. 1-14, 2021.

FEIJÓ, J. **Diferenças de gênero no mercado de trabalho**. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/diferencas-genero-mercado-trabalho>. Acesso em: 15 ago. 2025.

G1, D. ALVARENGA. **Mulheres ganham em média 20,5% menos que homens no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-ganham-em-media-205percent-menos-que-homens-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 29 jun. 2025.

GANDRA, A. IBGE: **mulheres ganham menos que homens mesmo sendo maioria com ensino superior**. Agência Brasil, 2018. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br>. Acesso em: 14 nov. 2025.

GOMES, V. A. S. **Barreiras de acesso aos serviços de saúde para mulheres**. 2023. Disponível em: <https://doity.com.br/anais/16congressointernacionaldaredeunida/trabalho/375396>. Acesso em: 28 mai. 2025.

GRECO, M. S. S. **Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil 2019**. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/>. Acesso em: 28 jun. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 ago. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulheres brasileiras na educação e no trabalho.** Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MAGALHÃES, M. D. F. **Estereótipos de gênero na enfermagem brasileira: história e perspectivas.** Araraquara, 2021.

MACHADO, H. V. et al. **O processo de criação de empresas por mulheres.** RAE Eletrônica, v. 2, n. 2, p. 1-22, 2016.

MATOS, G. S. **Direitos das mulheres.** Brasília: Conselho Nacional de Justiça; Supremo Tribunal Federal; Max Planck Institute for Comparative Public Law and International Law, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/cadernos-stf-direitos-das-mulheres.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MAZZUOLI, V. O. **Curso de direitos humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2019

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RODRIGUES, R. B. **Gênero feminino no empreendedorismo de sucesso em Minas Gerais: estudo de casos.** Revista Organizações em Contexto, v. 12, n. 23, p. 143-172, 2016.

MENDES, R. P. S. **Mulheres no mercado de trabalho.** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MORAES, M. L. Q. **Reivindicação dos direitos da mulher: edição comentada do clássico.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2016.

MOURA, G. L.; JUCÁ, K.; VIEIRA, R. S. G. **Governança, inovação e empreendedorismo feminino de alto impacto social: o que aconselharia John Davis a 20 mulheres líderes sobre o futuro dos seus empreendimentos?** Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, v. 5, n. 1, p. 66-82, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/1132062/2/Colet%C3%A2nea%20MultiAtualizando.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MULHERES NO COMANDO. **Análise das características e singularidades da gestão executiva feminina.** Formulário online. Disponível em: <https://docs.google.com/forms/d/1tEuBzb0f9GIBds5wSWIS9gcVV3NDJ5f4wtlJbC8GWjA/edit>. Acesso em: 27 jun. 2025.

NASCIMENTO, J. **Desigualdade de gênero: causas e consequências.** 2021. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/blog/desigualdade-de-genero-causas-e-consequencias/>. Acesso em: 27 jun. 2025.

OLIVEIRA, R. A. **Estudo exploratório sobre benefícios e dificuldades de ser um microempreendedor individual (MEI)**. [S.l.]: [s.n.], 2017. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/112/96>. Acesso em: 14 nov. 2025.

OPAS – ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Equidade de gênero em saúde**. 2024. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/topicos/equidade-genero-em-saude>. Acesso em: 16 ago. 2025.

PAIVA, T. **Como a desigualdade de gênero se manifesta na educação das meninas**. 2018. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/como-a-desigualdade-de-genero-se-manifesta-na-educacao-das-meninas/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

PESSOA, N. **A desigualdade de gênero camuflada pelo glamour no mundo da moda**. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-desigualdade-de-genero-camuflada-pelo-glamour-no-mundo-da-moda/1230390770>. Acesso em: 02 ago. 2025.

PIOVESAN, F. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

QUINTELA, D. F. **Divisão sexual do trabalho, separação e hierarquização**. 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/politicaetrabalho/article/view/51417>. Acesso em: 28 jun. 2025.

REZENDE, M. O. **Desigualdade de gênero**. 2024. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/desigualdade-de-genero.htm>. Acesso em: 25 jun. 2025.

ROCHA, C. T. C. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? Novos contextos da tecnociência**. Florianópolis, 2005. 244 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas.

SABINO, J. F. M. L. **Mulheres na confecção: estudo sobre gênero e condições de trabalho na indústria da moda**. 2022. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2022/09/2022-09-relatorio-mulheres-confeccao.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SANTOS, C. M. M.; CARVALHO NETO, A. M. **O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras**. Revista Alcance, v. 24, n. 1, p. 36-49, 2017.

SANTOS, M. C. **O design como ferramenta de combate à desigualdade de gênero**. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufac.br/index.php/COMMUNITAS/article/view/4723>. Acesso em: 05 ago. 2025.

SEBRAE. **Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil: estudo do empreendedorismo feminino**. Brasília: SEBRAE; Ministério da Economia, 2024.

Disponível em:

<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor/elas-empreeendem/panorama-do-empreendedorismo-feminino-no-brasil/estudo-do-empreendedorismo-feminino.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SOUSA, L. P. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. 2016. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/PPDVW47HsgMgGQQCgYYfWgp/>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SOUZA, D. C. **Processo de (re)organização do trabalho produtivo e reprodutivo de mulheres na confecção**. Revista de Administração Contemporânea, v. 27, n. 5, e220292, 2023. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/Vr53jyYHSLNGWbsr7SFg9Kq/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

TAVASSI, et al. **A história dos direitos das mulheres**. Politize, 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/equidade/historia-dos-direitos-das-mulheres>. Acesso em: 10 ago. 2025.

TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE). **Há 80 anos mulheres conquistaram o direito de votar e ser votadas**. 2022. Disponível em:

<https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2013/Marco/ha-80-anos-mulheres-conquistaram-o-direito-de-votar-e-ser-votadas>. Acesso em: 28 jul. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE -A

QUESTIONÁRIO

MULHERES NO COMANDO – ANÁLISE DA GESTÃO EXECUTIVA FEMININA

Seção 1: Perfil das Participantes

1. Qual a sua faixa etária?
 - Menos de 25 anos
 - 25 a 34 anos
 - 35 a 44 anos
 - 45 a 54 anos
 - 55 anos ou mais

2. Qual o seu nível de escolaridade?
 - Ensino Médio completo
 - Graduação completa
 - Pós-graduação / MBA
 - Mestrado
 - Doutorado

3. Há quanto tempo você ocupa cargos de liderança?
 - Menos de 1 ano
 - 1 a 3 anos
 - 4 a 6 anos
 - 7 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

4. Em qual setor você atua atualmente?
 - Setor público
 - Setor privado
 - Terceiro setor
 - Empreendedorismo

5. Quantas pessoas estão sob sua gestão direta atualmente?
 - Nenhuma
 - 1 a 10 pessoas
 - 11 a 30 pessoas
 - 31 a 50 pessoas
 - Mais de 50 pessoas

Seção 2: Características da Liderança Feminina

6. Você considera seu estilo de liderança como predominantemente:
- Democrático
 - Autocrático
 - Liberal
 - Situacional
7. Quais características você acredita que mais definem sua liderança? (pode marcar mais de uma)
- Empatia
 - Comunicação eficaz
 - Foco em resultados
 - Capacidade de negociação
 - Tomada de decisão rápida
8. Você sente que precisa provar mais sua competência por ser mulher?
- Sempre
 - Frequentemente
 - Raramente
 - Nunca
9. Como você lida com situações de conflito na equipe?
- Mediação direta
 - Reunião com os envolvidos
 - Terceirização para RH
 - Evita o confronto
10. A sua liderança costuma ser percebida como inspiradora por sua equipe?
- Sim
 - Às vezes
 - Não sei dizer
 - Não
11. Você sente que há espaço para mais mulheres em cargos executivos na sua organização?
- Sim
 - Em parte
 - Não
 - Não sei dizer
12. Você já enfrentou resistência explícita ou velada por ser mulher em cargo de chefia?
- Sim, frequentemente
 - Sim, em algumas ocasiões
 - Não
 - Prefiro não responder

13. Na sua opinião, a gestão feminina tende a ser mais colaborativa?
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
14. Você se sente segura para expressar sua opinião em reuniões de liderança?
- Sempre
 - Frequentemente
 - Raramente
 - Nunca
15. Você participa de redes, grupos ou mentorias voltadas à liderança feminina?
- Sim, ativamente
 - Já participei, mas atualmente não
 - Não, mas tenho interesse
 - Não, e não tenho interesse

Seção 3: Singularidades e Impactos da Gestão Feminina

16. A presença de líderes mulheres influencia positivamente a cultura organizacional?
- Concordo totalmente
 - Concordo parcialmente
 - Discordo parcialmente
 - Discordo totalmente
17. Na sua percepção, qual é o maior desafio enfrentado pelas mulheres em cargos executivos?
- Conciliar vida pessoal e profissional
 - Enfrentar preconceitos ou estereótipos
 - Acesso a oportunidades
 - Reconhecimento de competências
18. Você acredita que a liderança feminina traz mais inovação à gestão?
- Sim
 - Em parte
 - Não
 - Não sei dizer
19. (Aberta) Em sua visão, quais são os principais diferenciais da liderança feminina em comparação à masculina?
20. (Aberta) Que mudanças você acredita que ainda são necessárias para que mais mulheres ocupem cargos de liderança executiva?