

## OS DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADOS POR MULHERES QUE EXERCEM CARGOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO

*Ana Beatriz Simões e Silva  
Faculdade Canção Nova  
biasimoes\_20@hotmail.com*

*Prof. Me. André Alves Prado  
Faculdade Canção Nova  
andre.prado@fcn.edu.br*

### Resumo

A liderança é uma área complexa que exige competências em gestão, tomada de decisões e influência, desempenhando um papel essencial no alcance de objetivos organizacionais. No entanto, as mulheres enfrentam obstáculos adicionais, como preconceitos de gênero e dificuldades culturais no local de trabalho. Além de lidar com a falta de representatividade em cargos de liderança e com a dificuldade de equilibrar a vida profissional e pessoal. Esses desafios, embora persistentes, não impedem o progresso das mulheres, mas reforçam a necessidade de continuar lutando por igualdade de oportunidades e pelo reconhecimento do potencial feminino no ambiente corporativo. O objetivo do estudo é identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres em cargos de liderança, além de explorar as características da liderança feminina e como as líderes lidam com esses desafios. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com três mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes áreas. Após a análise, pode-se concluir que os desafios são inúmeros, mas o maior deles é conseguir manter o equilíbrio frente às dificuldades.

**Palavras-chaves:** Liderança; Equilíbrio; Desafios; Líderes femininas.

### Abstract

Leadership is a complex area that requires skills in management, decision-making and influence, playing an essential role in achieving organizational objectives. However, women face additional obstacles such as gender bias and cultural difficulties in the workplace. In addition to dealing with the lack of representation in leadership positions and the difficulty of balancing professional and personal life. These challenges, although persistent, do not impede women's progress, but reinforce the need to continue fighting for equal opportunities and the recognition of female potential in the corporate environment. The objective of the study is to identify the main obstacles

faced by women in leadership positions, in addition to exploring the characteristics of female leadership and how leaders deal with these challenges. To this end, qualitative research was carried out, with semi-structured interviews with three women who hold leadership positions in different areas. After analysis, it can be concluded that the challenges are countless, but the biggest one is being able to maintain balance in the face of difficulties.

**Keywords:** Leadership; Balance; Challenges; Female Leaders.

## 1 Introdução

A ascensão da mulher em cargos de liderança marca um avanço significativo na igualdade de gênero. Porém, não resguarda essas líderes de enfrentar uma série de desafios e dificuldades. A liderança, em sua essência, já é um campo complexo, o qual exige habilidades de gestão, tomada de decisões e influência, entre outros. Nas organizações, a liderança desempenha um papel crucial no direcionamento de equipes e no alcance de metas e objetivos estratégicos.

Vê-se, ao longo do tempo, que o perfil de um líder ideal para as organizações sofre alterações conforme o ambiente, as pessoas, as metas, entre outros aspectos que também mudam. De forma que o melhor perfil de um líder será aquele que melhor se adequa à cultura que a empresa possui.

Ainda assim, quando se trata de liderança feminina, barreiras adicionais surgem devido a uma série de fatores, dos quais estão inclusos preconceitos de gênero, questões culturais no ambiente de trabalho, entre outras coisas. Assim, as mulheres enfrentam desafios únicos, desde a falta de representatividade em cargos de liderança até a dificuldade de conciliar a carreira e a vida pessoal. Esses obstáculos, embora persistentes, não impedem o avanço das mulheres na liderança, mas destacam a necessidade contínua de luta por igualdade de oportunidades e reconhecimento do potencial feminino no mundo empresarial.

O objetivo do presente trabalho é identificar os principais desafios encontrados pelas mulheres estudadas que exercem cargos de liderança. Além disso, tem como objetivos específicos: conhecer as características da liderança feminina, apontar os desafios e dificuldades exigidos pelo cargo de liderança e demonstrar como as líderes entrevistadas lidam com seus desafios e dificuldades, a fim de responder o seguinte questionamento: quais são os desafios e as dificuldades enfrentados pelas mulheres estudadas que exercem cargos de liderança?

Para responder a indagação, foi realizado um estudo de caso como método de pesquisa, sendo este uma pesquisa qualitativa com o objetivo de metodologia exploratória. Foi realizada uma entrevista semiestruturada contendo dez perguntas para realizar a coleta de dados. A entrevista foi direcionada a três mulheres que exercem cargos de liderança em setores distintos. O referencial teórico foi composto em duas partes: aspectos relevantes sobre a liderança e a liderança feminina e suas vertentes.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Aspectos Relevantes sobre a Liderança**

É difícil, ao abordar a temática de liderança, articular sobre suas origens. Dimitriadis (2021, p.18) explica que “desde o início da humanidade e do desenvolvimento das comunidades primitivas que levaram às primeiras civilizações, os líderes desempenharam um papel importante”. Isso demonstra quão antiga é a liderança, pois mesmo antes de possuir uma nomenclatura que a definisse, ela já existia.

Para Zolet e Marques (2021) liderança é um termo neutro, se analisado de forma isolada, pois a liderança pode ser majoritariamente positiva ou negativa e seu direcionamento vai depender das competências e das intenções do líder. Ou seja, o significado da liderança vai depender de quem a exerce, além da cultura em que está inserida. Ao considerar alguém para exercer um cargo de liderança, é necessário levar em consideração alguns filtros.

Para Morgan (2022), alguns desses filtros são: cumprir metas de negócios e/ou metas financeiras, ter avaliações positivas de colegas e gerentes, apoiar e ajudar no desenvolvimento de outros membros da equipe, estimular a colaboração entre equipes e regiões, ter uma forte bússola moral e ética, promover e ajudar a criar um ambiente diversificado e inclusivo, ter aptidão para atrair, capacitar e inspirar outras pessoas, e apresentar de forma contínua um trabalho de ótima qualidade.

Para Kaplan (2019), a influência da liderança permeia todos os setores de nossa vida. É comum discutirmos a importância da liderança em nossas comunidades, instituições, empresas e em todos os âmbitos governamentais. Frequentemente, lamentamos a ausência de liderança quando enfrentamos desafios, desejando ter

mais dela para orientar as organizações. Por outro lado, quando alcançamos sucesso, rapidamente atribuímos os resultados positivos a uma liderança eficiente.

Ao pesquisar o conceito de liderança, vê-se que é um termo inconstante e que conforme a passagem de tempo e o ambiente, pode variar. Para Chiavenato (2021, p.220), “liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais e em organizações. É um tipo de influência, uma força psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade”. Outros adjetivos são atribuídos para aquele que exerce a liderança na perspectiva de Maximiano (2000, p.388) que relata que:

De fato, a liderança muitas vezes parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular e inata, que torna algumas pessoas diferentes, porque têm a solução mágica para influenciar outras. Certos candidatos a líder procuram projetar essa imagem por meio da propaganda ou da manipulação do comportamento de seus seguidores potenciais ou reais.

Já Lacombe (2011, p. 255) pondera o termo de forma mais neutra quando aborda que “a liderança somente faz sentido quando especificamos para que fim e em que circunstâncias se espera que o líder deve agir”. No entanto, Maxwell (2007, p. 22) vai apresentar liderança conceituando de maneira que pode divergir quando diz que:

Se você é um líder e tem líderes trabalhando para você, é inevitável que eles pensem poder fazer melhor que você, assim como você pensará o mesmo. E isso não é errado; isso é liderança. Os desejos de inovar, memorar, criar e encontrar uma melhor forma são inerentes ao líder.

Conforme a evolução, novos tipos de liderança são abordados e discutidos. Como a liderança *Coaching*, que para Muniz et al. (2020, p. 82) é aplicado “para a evolução das capacidades, das habilidades, dos valores e também para a remoção de crenças limitantes dos membros e a criação de uma nova identidade do time”.

Ordinariamente, pode-se dizer que a liderança se divide em três tipos, podendo ser: autocrática, democrática ou liberal.

Para Chiavenato (2021), a liderança autocrática é aquela em que o líder é inflexível e gosta de impor suas ordens. Esse tipo de líder toma decisões sozinho sem qualquer participação de outras pessoas e impõem quais as tarefas devem ser

realizadas, assim como quem deve realizá-las e de que maneira devem ser feitas. Para completar este conceito, Maximiano (2000, p. 406) especifica que “arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra liderados, são exemplos de comportamentos autoritários”.

Já em relação à liderança democrática, Maximiano (2000) conta que quanto mais influência ou participação dos liderados na tomada de decisão, mais democrático. Para melhor compreensão, Chiavenato (2021, p. 221) diz que “as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”.

O último tipo abordado é a liderança liberal que, para Chiavenato (2021), ocorre com a participação mínima do líder, que em geral só fornece as informações necessárias e participa quando é solicitado, faltando participação de sua presença. O grupo tem total liberdade para decisões. Um bom resumo desse tipo de liderança é quando Maximiano (2000, p. 406) explica que “o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”.

No entanto, sabe-se que existem muitos outros tipos de liderança. A carismática (ou transformacional), por exemplo, é descrita por Muniz et al. (2020, p. 94) como “uma visão do líder como uma espécie de inspiração, que teoricamente seria capaz de levar seguidores a resolver problemas complexos através do seu magnetismo pessoal”.

Gaboardi (2021) vai além, quando argumenta que ao fazer uma simples busca na Internet, é possível encontrar uma grande variedade de definições sobre o que constitui um líder. Portanto, mais relevante do que a própria definição é entender efetivamente o papel do líder em situações reais e como sua atuação influencia o grupo ao qual pertence. Prado (2022) destaca que os bons líderes devem buscar a automotivação para inspirar os demais colaboradores. Fatores externos podem trazer motivação aos funcionários, porém saber estimular aspectos relevantes existentes nos fatores internos pode resultar em boas iniciativas, soluções interessantes, além de gerar mudanças positivas.

Trazendo essa visão para os dias de hoje, vê-se que o tema liderança é muito mais complexo do que aparenta, pois a atualidade está modificando como deve ser o líder de sucesso hoje em dia. Para Andrietta, Belotti e Nascimento (2020), por exemplo, à medida que avançamos, a relação entre o líder e a equipe se assemelha

à relação entre um dicionário e um estudante de línguas. O líder é um elemento de suporte, oferecendo apoio e facilitando o progresso do grupo em direção aos seus objetivos. Embora possa estar intimamente ligado a uma única equipe, também pode assumir a liderança de múltiplas equipes simultaneamente. Portanto, é essencial que o líder possua competências técnicas sólidas, aliadas a um profundo entendimento das pessoas, da psicologia organizacional, dos diferentes tipos de personalidade e das reações esperadas de cada membro da equipe, dependendo do contexto do projeto em questão.

Na liderança servidora, por exemplo, Muniz et al. (2020) aborda que os líderes têm o objetivo de apoiar suas equipes na realização de metas, ajustando a visão e identificando necessidades para promover um bom desempenho. Eles buscam impactar positivamente a vida das pessoas e a organização. Em suma, promovem uma melhoria contínua com um propósito. Para ser eficaz, o líder servidor deve compreender as pessoas em sua totalidade, ajudando-as a explorar toda sua criatividade e alcançar maior satisfação no trabalho. Esses líderes geralmente têm características como assistência, compromisso com o crescimento das pessoas, consciência, contextualização, criação de sentimento de comunidade, empatia, escuta, persuasão, previsão e recuperação.

Goleman (2012) indica que os alicerces da inteligência emocional para o aprimoramento das competências e habilidades emocionais são baseados em cinco princípios fundamentais, sendo eles: capacidade de reconhecer as próprias emoções, capacidade de lidar com as próprias emoções, capacidade de se motivar e de se manter motivado, capacidade de enxergar as situações pela perspectiva do outro, conjunto de capacidades envolvidas na interação social. Além disso, desempenhar variados papéis, como o de mãe, profissional, esposa e amiga, exige mais que inteligência, exige gerenciamento das emoções.

Ter autoconhecimento auxilia em uma boa liderança, mas é preciso também conhecer o liderado. O que remete à liderança humanizada, que segundo Zolet e Marques (2021), é quando o líder se preocupa com o desenvolvimento e bem-estar dos outros, ele é capaz de unir pessoas e resultados. Seu objetivo principal é incentivar o potencial dos demais, não visando seu próprio benefício, mas sim o benefício coletivo. Desta maneira, ele busca o melhor para todos os envolvidos e

alcança resultados mais favoráveis. Um líder humanizado é capaz de reunir indivíduos e promover o crescimento de outros líderes sem qualquer receio de ser superado por eles. Ele compreende que ao agir de forma colaborativa, os resultados positivos são amplificados em comparação a uma abordagem isolada. Com essa abordagem, o líder contribui para um ambiente mais propício, produtivo, harmonioso e leve.

A falta de humanização leva à visão das pessoas como meros instrumentos para atingir objetivos, enquanto a humanização requer relações baseadas na equidade. O que apenas complementa quando Gaboardi (2021, p.20) apresenta que:

Em consequência de todo esse processo de uma liderança eficaz, a empresa ainda consegue reter os seus talentos, já que os bons profissionais tendem a querer permanecer numa organização ao se sentirem felizes e valorizados.

Simonato (2020, p. 4) finaliza o que foi abordado acima quando diz que:

O maior desejo de um líder é trabalhar com líderes que foram desenvolvidos e formados sob sua liderança, liderando juntos. Para que isso aconteça, o líder precisa ser intencional, para preparar novos líderes. Isso requer investimento: de tempo, em recursos, treinamentos, desenvolvimento pessoal, delegação de responsabilidades; avaliação, correção, motivação, inspiração, risco, fé e paciência.

## **2.2 A Liderança Feminina e suas Vertentes**

Para compreender a mulher dentro das organizações, é válido lembrar como ela foi parar neste cenário. Para melhor entendimento, Barbosa et al. (2024) vai relatar que a principal ascensão da mulher no mercado de trabalho foi durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Esse fato se deu devido ao grande número de homens que iam para a guerra e o desfalque que isso gerou nas organizações. Sendo assim, a mulher é introduzida no mundo organizacional, onde tal presença trouxe mudanças com novos pensamentos e culturas.

Além de ser inserida no mercado de trabalho, a mulher passou a buscar também aperfeiçoamentos profissionais. Segundo o IGBE (2022), sabe-se que atualmente, 21,3% das mulheres de 25 anos ou mais têm o Ensino Superior Completo, enquanto nos homens a porcentagem é de 16,8%. Tais investimentos intelectuais são



refletidos no mercado de trabalho, onde o IBGE (2022) aponta também as mulheres inseridas no mercado de trabalho, que se dividem da seguinte forma: 4,1% no setor de agropecuária, 10,7% no setor da indústria e 85,2% no setor de serviços. E ainda dentro desses setores, existe a participação das mulheres em cargos gerenciais que chega a uma porcentagem de 39,3%.

Esse aumento de mulheres trabalhando faz com que o assunto quanto à igualdade salarial seja frequentemente mencionado. A Portaria nº 3.714 de 24 de novembro de 2023 regulamenta o Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023, que dispõe sobre a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023 de igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres.

Ademais, para Mandelli (2015), as líderes femininas exibem uma atenção especial para com suas equipes, sendo capazes de identificar as necessidades individuais de cada membro para impulsionar melhores resultados. Essas líderes possuem uma visão mais abrangente de cada integrante do time. Esse atributo nas mulheres é muitas vezes reflexo de suas experiências familiares, nas quais o cuidado e a percepção das necessidades foram enfatizados. Assim, podem adaptar essas habilidades adquiridas para o ambiente corporativo. Por outro lado, os homens precisam adquirir essa capacidade, reconhecendo a importância de uma perspectiva diferenciada no trato com as pessoas ao seu redor. O que explica a fala de Goman (2015, p. 138) quando esclarece que:

A evolução programou o cérebro masculino para caçar – o que explica o alcance mais estreito da visão física do homem, quando comparado com a mulher, sua capacidade de se concentrar em uma fonte única e seu melhor senso de direção (juntamente com sua relutância em pedir informações, quando perdido). As mulheres desenvolveram uma melhor visão periférica, que as ajuda a assimilar múltiplos sinais. Ambos os gêneros permanecem atentos aos sinais de perigo – mas, novamente, eles o fazem cada um à sua maneira: ao entrar em uma sala, os homens automaticamente procuram por saídas, a fim de calcular uma possível fuga, ao passo que as mulheres prestam atenção no rosto das pessoas, para resolver sobre quem são elas, como se sentem e se é seguro permanecer em sua companhia.

Para Ferigato e Conceição (2020, p.22), “tem se mostrado um fator relevante o papel das mulheres quanto se diz a cargos de liderança e gerencial, e o quanto podem utilizar suas habilidades e competências em favor das organizações”. As mulheres são



mais acessíveis para ouvir, ensinar e observar e Kaplan (2019) diz que um líder que desenvolve a capacidade de incentivar o crescimento dos outros e de permanecer receptivo ao aprendizado pode enfrentar de maneira mais eficaz o isolamento que é comum entre líderes à medida que avançam em suas carreiras. Essas habilidades são fundamentais para adotar uma mentalidade e uma atitude proativas.

Uma melhor compreensão do parágrafo acima, pode ser explicado por Goman (2015) que esclarece que de maneira geral, mulheres que ocupam cargos de liderança tendem a ser mais envolventes e procuram manter a comunicação fluindo até que todas as questões emocionais sejam abordadas. Elas adotam um estilo de liderança mais colaborativo, mostrando disposição para compartilhar informações e poder, o que contribui para criar ambientes de trabalho mais cooperativos. Além disso, possuem habilidades interpessoais distintas que as tornam percebidas como empáticas por suas equipes.

Mandelli (2015) destaca as diferenças no comportamento entre homens e mulheres, especialmente em posições de liderança, em que os valores e crenças influenciam na gestão de pessoas e nos resultados organizacionais. Líderes femininas são reconhecidas por sua habilidade em cuidar da equipe, compreender as necessidades individuais dos membros e adotar uma abordagem mais holística, resultado de sua socialização voltada para o cuidado e percepção das necessidades familiares. Enquanto isso, os líderes masculinos podem aprender a desenvolver essa habilidade de se conscientizar da importância de adotar uma perspectiva mais cuidadosa em relação às pessoas ao seu redor. A adaptação das características inatas das líderes femininas ao ambiente corporativo traz benefícios significativos para o clima e o desempenho das organizações que reconhecem e valorizam essa liderança diferenciada.

A partir das observações sobre as mulheres que exercem cargos de liderança, entendeu-se a liderança feminina, que não é exercida somente por mulheres, visto que Muniz et al. (2020, p. 104) destacou que:

A liderança feminina caracteriza-se por um conjunto de habilidades, mais acentuado nas mulheres, devido a todo o contexto histórico que as associa a cuidadoras e protetoras do lar. Entretanto, essas habilidades podem ser encontradas e desenvolvidas em outros indivíduos, independente do gênero.

Para Goman (2015), enquanto as mulheres focam em atender às necessidades interpessoais, os homens geralmente não dão o mesmo valor a essas habilidades, privilegiando mais a autoridade e o controle. Líderes masculinos tendem a adotar uma abordagem mais transacional nas negociações e, uma vez concluída a transação, costumam se afastar do contato humano, retornando às suas tarefas individuais. Eles tendem a preferir um estilo de liderança mais hierárquico e direcionado, sendo vistos como autoridades formais e líderes mais fortes em situações que demandam um maior controle. Essas diferenças têm sido observadas tanto em estudos experimentais, quanto na observação de líderes em contextos do mundo real.

Campelo, Pinheiro e Silva (2022, p. 7) relatam que:

O público feminino, por muitos anos, de forma opressiva e preconceituosa, foi intitulado e considerado fraco por ser flexível em diversas situações: por saber lidar com a necessidade de outras pessoas, olhar com sensibilidade e analisar uma melhor forma a situação, se adaptar às mudanças. Essas mesmas críticas foram acolhidas com sabedoria, pois as mulheres souberam fazer com que tirassem vantagens no mundo corporativo atual. A capacidade de motivar pessoas e o poder de influenciá-las a tomar melhores decisões as tornam precisas e porque não dizer analíticas.

Mandelli (2015) argumenta que enquanto os homens geralmente ocupam naturalmente o papel de líder na sociedade, as mulheres enfrentam uma batalha constante para demonstrar sua capacidade, tanto para si mesmas quanto para suas equipes. Devido à necessidade de constantemente provar seu valor, elas se dedicam intensamente à organização, investindo altos níveis de energia e demonstrando um profundo entendimento do negócio, das pessoas e do ambiente em que atuam. É evidente, portanto, que as mulheres se esforçam significativamente mais para construir e manter sua credibilidade na equipe, o que resulta em benefícios tanto para elas como líderes, quanto para a organização como um todo.

Tal esforço tem sido observado para estudos. Segundo Oliveira, Paiva e Batista (2021), a liderança exercida por mulheres traz uma série de vantagens para as organizações. Além de demonstrarem flexibilidade, possuem habilidades comunicativas que facilitam a compreensão e estão dispostas a assumir desafios para orientar equipes rumo a objetivos e metas estabelecidas. Apesar dos desafios

enfrentados, as mulheres estão gradualmente conquistando espaço em setores predominantemente masculinos, mostrando todas as suas habilidades como líderes. São conquistas pequenas que contribuem para resultados significativos e tendem a crescer, uma vez que a liderança feminina é parte integrante dos processos de globalização e sustentabilidade, fundamentais para a sociedade. A adaptação na abordagem de liderança pode ser vista como essencial para a saúde e o sucesso das organizações.

Além disso, a visibilidade da mulher exercendo cargos de liderança pode ser influenciadora para outras mulheres. Por isso, para Silva et al. (2021) certamente, a importância da participação das mulheres é evidente, e apesar dos desafios sociais que enfrentam, é notável o aumento de sua presença em cargos de liderança de alto escalão. A presença feminina nesses papéis não só representa uma forma de diversidade, mas também desafia estereótipos culturais ultrapassados, contribuindo para a desconstrução da noção arcaica de inferioridade das mulheres. De fato, essas mulheres servem de inspiração e modelo para outras, destacando-se como um fator crucial para atrair talentos femininos para ocupar essas posições de liderança.

Um exemplo adequado de uma líder feminina é citado na Gestão RH (2022), sobre Maru Escobedo, atual CEO da BMW no Brasil, que possui mais de 20 anos de experiência no setor de mobilidade premium, tendo enfrentado vários desafios no BMW Group desde 1998, ano em que começou a trabalhar na empresa. Sua trajetória abrange diversas funções de liderança, tanto em níveis regionais, quanto nacionais, na equipe da América Latina, além de uma posição de gestão na Alemanha.

Em síntese, a liderança é um conceito complexo e em constante evolução, refletindo a interação entre indivíduos, ambientes, culturas e afins. Vê-se diferentes estilos de liderança, destacando-se a abordagem democrática e humanizada, que é uma prática mais adotada na liderança feminina, a qual desafia estereótipos e enriquece o panorama da liderança global.

### **3 Metodologia**

Para entender um pouco mais sobre os desafios e dificuldades que uma mulher tem ao exercer um cargo de liderança, escolheu-se o estudo de caso como

metodologia mais apropriada para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

Pereira et al. (2018) relata que os estudos de caso são uma análise detalhada de casos específicos que apresentam particularidades especiais, abrangem uma variedade de tipos e são considerados uma estratégia interessante para pesquisa científica. Também destacam que esses estudos fornecem uma riqueza de dados e informações que contribuem para o conhecimento em suas respectivas áreas de estudo.

De maneira semelhante, Prodanov (2013, p. 60) vai abordar o estudo de caso de forma similar relatando que:

consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.

Para Prodanov (2013), o estudo de caso emerge como a abordagem preferencial quando surgem questões do tipo "como" e "por que", especialmente em situações em que o pesquisador possui escasso controle sobre os eventos em análise. Essa preferência também se evidencia quando o foco da pesquisa está direcionado para fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real. Nessas ocasiões, o estudo de caso pode oferecer uma plataforma, por exemplo, para investigar e compreender a complexidade desses fenômenos, permitindo uma análise profunda e contextualizada que pode revelar uma compreensão significativa sobre os processos subjacentes e suas interações com o ambiente circundante.

Ainda sobre como realizar um estudo de caso, tem-se os métodos: quantitativo e qualitativo. Pereira et al. (2018, p. 67) define os qualitativos como “aqueles nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Neles a coleta de dados muitas vezes ocorre por meio de entrevistas com questões abertas.”

De modo que foi então realizada uma pesquisa qualitativa, sendo esta uma entrevista semiestruturada contendo em torno de 10 perguntas, buscando descobrir dentro da jornada profissional das entrevistadas quais foram seus maiores desafios e

dificuldades ao exercer sua liderança. Essa entrevista ocorreu de forma presencial e separadamente, além de ser gravada e posteriormente transcrita para um quadro, a fim de que os dados coletados e transcritos fossem evidenciados de forma mais organizada para que fossem melhor avaliados e interpretados para a composição do trabalho. Para tal, foram entrevistadas três mulheres que exercem cargos de liderança em setores distintos, mas da mesma empresa, a fim de verificar os desafios e dificuldades que seu cargo exige. Os dados foram analisados com base no referencial teórico.

## 4 Análise dos Dados

As entrevistas ocorreram nos dias 6 e 7 de novembro do ano corrente.

Foram entrevistadas três mulheres sendo elas:

- Uma gestora da equipe de RH (DBS), de 39 anos, há 17 ela trabalha na empresa, mas está nessa função há 3 anos. É casada e tem um filho de 2 anos. Profissionalmente, não atuou em outros cargos de liderança, mas é muito ativa em sua igreja, onde já liderou alguns grupos;
- Uma gerente geral de um setor de relacionamento (CS), de 44 anos, trabalha nessa organização há 25 anos, mas exerce seu cargo há 1. É casada e tem 2 filhos, de 20 e 14 anos. Já atuou como líder, anteriormente, sendo a responsável por toda a parte de conteúdo de uma rádio, durante 4 anos;
- Uma gerente geral de *Call Center* (AL), de 37 anos, trabalha nesse departamento há 7 anos e se encontra como gerente há 5. Dentro da sua religião, atua como líder em alguns movimentos.

Nos quadros abaixo estão as respostas das entrevistadas citadas acima. As transcrições das falas das líderes femininas seguem respectivamente as falas da entrevista.

**Quadro 1** – Quais são os principais desafios que você enfrenta exercendo seu cargo de liderança?

|  |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Eu vejo que hoje os desafios eu não posso dizer para você assim que são por eu ser mulher. [...] Eu vejo dificuldades de liderança e desafios que eu acho que seriam de um homem também. Acredito que é mesmo essa gestão de pessoas de cada um |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>de um jeito, cada um de uma cultura, cada um com uma necessidade desse equilíbrio que a gente precisa ter, desse afeto que a gente também precisa ter, dessa humanização, mas também sem deixar o que é legal, o que é exigência.</p> <p>Então sem deixar de atender isso, a gente precisa atender né? Se a gente às vezes precisa dizer um não, mas talvez a gente precise dizer um não com mais jeito, com mais carinho, porque talvez a gente, e principalmente aqui no RH, tem algumas legislações que não permite a gente fazer certas coisas. Então é um desafio que a gente enfrenta de achar esse equilíbrio entre o legal, a exigência e essa forma mais humana e principalmente de ser mulher, de ser mais afetuosa, de ser mais é... maternal nesse atendimento das pessoas.</p> <p>Para que não pareça “Nossa, que líder insensível” né? Então, esse equilíbrio nessa busca de tentar atender a todos, mas de uma forma que a gente também cumpra com o que é necessário. [...] Essa delicadeza que eu acho que as pessoas esperam por ser mulher. E aí já não é uma característica minha, né? Nunca fui uma pessoa mais “não, não”, eu sempre fui essa de acolher, de ouvir, de escutar, de tentar chegar nesse equilíbrio. Então eu vejo que essa é a dificuldade: dessa ternura, mas também com rigidez, que a gente precisa achar esse equilíbrio.</p> |
| CS  | <p>O maior desafio para mim, hoje, é de fato essa responsabilidade de assumir. Eu hoje estou à frente de uma equipe. E tudo isso exige de mim, o quê? A responsabilidade, primeiro do testemunho, de ser aquela que puxa fila.</p> <p>Eu não posso exigir da equipe que dê tudo de si, se eu não sou a primeira a dar tudo de mim né? Então pra mim, hoje, é muito exigente essa questão de estar à frente, de ser testemunho. Porque todos olham para aquele que está à frente, todos olham para postura, o jeito que aquela pessoa se comporta, o jeito que ela fala, o jeito que ela lida com os conflitos, o jeito que ela lida com a equipe, o jeito que ela trata as pessoas que são companheiras ali de equipe dela.</p> <p>Então isso pra mim, hoje, é muito responsabilizante e posso dizer que é o grande desafio ser aquela que está à frente, conduzindo a equipe, mas ser aquela primeira que é chamada dar testemunho, né? De fazer a diferença, de ser esse coração, de lutar pra que esse ambiente ele seja harmonioso, pra que esse ambiente ele seja saudável, para que todos aqueles que trabalham, de modo especial aqui, possam se sentir também num ambiente família porque esse é o grande diferencial da empresa.</p>                                                                                                                             |
| AL  | <p>O maior desafio, eu acredito que o maior desafio é a questão dos relacionamentos e intrapessoais. Eu acho que é o maior desafio, você conciliar pessoas, unir propósitos, fazer com que todos tenham o mesmo objetivo, o bem comum, fazer com que todos se empenhem na mesma missão, eu acho que é o grande desafio.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Vê-se no quadro 1, que as respostas das entrevistadas vão de encontro com o que Morgan (2022) aborda. É possível também identificar a liderança citada por Muniz et al. (2020), além da liderança humanizada definida por Zolet e Marques (2021). Indo de encontro com o que é abordado também por Andrietta, Belotti e Nascimento (2020).

Pode-se ver a liderança caminhando com um olhar não apenas voltado com foco nos resultados, mas também visando o bem-estar de seus colaboradores. Essa liderança é ainda mais evidenciada na mulher, conforme relatado por Mandelli (2015) e por Goman (2015).

**Quadro 2** – Você acredita que seu gênero influencia a forma como suas ideias e decisões são vistas no trabalho de maneira positiva, negativa ou indiferente e por quê?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>Eu acho que é indiferente. Aqui na instituição, hoje, na nossa característica de instituição, eu não vejo problemas, eu acho que é natural né? [...]</p> <p>A gente tem vários líderes e sempre teve líderes femininos, masculinos. Então, eu não vejo essa dificuldade. É uma cultura que permite muito bem esse ir e vir de gestões femininas e masculinas sem haver essa restrição [...]. Eu vejo de forma indiferente é algo que já cresceu com a realidade da instituição.</p>                                                                                                                                                         |
| CS  | <p>Hoje, eu percebo que há respeito. [...] A mulher tem muito a contribuir. Eu percebo isso hoje, dentro da equipe que eu trabalho, esse respeito da minha opinião, das ideias, das sugestões. Quando sempre trago uma sugestão, ela é bem acolhida pela equipe então, hoje, eu não tenho essa dificuldade por ser mulher.</p> <p>Embora, hoje, estar gerente geral de homens, que tem toda a sua capacidade intelectual também, técnica, enfim, mas que eu sou aceita na equipe. Eu me sinto dessa forma hoje, né? Acolhida, aceita naquilo que eu trago também como dom, como criatividade para contribuir para o bom êxito do trabalho.</p> |
| AL  | <p>Particularmente, eu nunca percebi nenhuma dificuldade por ser mulher. [...] Eu acredito que, não sei se de forma muito estratégica, Deus suscita esse dom nas mulheres para que a gente possa fazer pontes.</p> <p>Então, não sei se também relacionado aos lugares por onde eu passei, mas eu sempre me senti acolhida nos lugares por onde eu estive e com muita sabedoria e delicadeza dar aquele recado importante também, dar aquele toque às vezes de uma forma um pouco mais firme, mas com delicadeza. Então, eu percebo que, às vezes, existe também uma estratégia, esse sentido de mulher na liderança.</p>                      |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Observa-se que foi apontada a questão da cultura da empresa, conforme é visto por Zolet e Marques (2021).

Vê-se também que as entrevistadas se sentem bem e acolhidas pela instituição em que trabalham, conforme relata Gaboardi (2021).

**Quadro 3** – O quão difícil é gerenciar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente considerando as demandas de um cargo de liderança?



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>É difícil e eu, assim, acredito que pra toda mulher, sendo líder ou não, é algo que a mulher enfrenta muito. Porque a mulher, ela cresce com isso [...] que ela é pensada para ser mãe, esposa, dona de casa.</p> <p>Então a gente tem muito dentro de nós, essa cobrança interna. Às vezes, nem é do outro, é nossa cobrança. Então eu tenho que dar tudo, eu tenho que dar conta da comida da semana, tenho que dar conta da roupa lavada. Então pra pessoa, pra mulher que trabalha fora já é uma demanda maior. No cargo de liderança, exige mais, por quê? Às vezes existe uma viagem que se estende, uma reunião que se estende, talvez uma demanda que você está em casa e é acionada [...] uma ligação, uma demanda que aconteceu extraordinária, a gente está ali pra esse atendimento.</p> <p>Então, existe sim, mas eu vejo que ela é pra toda mulher que trabalha fora e também tem a atividade dentro de casa. É esse equilíbrio entre as duas atividades que é um desafio grande, que a gente mulher precisa saber estabelecer limites pra gente não adoecer, tanto em casa como também no profissional.</p>                                                                                        |
| CS  | <p>Isso também eu posso dizer que é um grande desafio, até olhando para o meu o meu ritmo, eu sou muito trabalho. Eu sou muito dada ao trabalho, isso desde juvenzinha, né? Então, eu gosto de trabalhar, eu sou uma mulher que eu gosto de dedicar tempo, esforço, a dedicação própria do trabalho, por ver aquele projeto sendo bem-feito, sendo bem realizado, a concretização daquele projeto, mas também preciso ter o equilíbrio da família.</p> <p>Saber que quando eu saio do trabalho, meu ambiente familiar também precisa de mim, precisa da minha qualidade de tempo, precisa do meu ser materno, o meu ser esposa. Por exemplo, no trabalho eu dou tudo também, gosto de trabalhar com projetos, trago ideias, aqui nós fazemos muitas campanhas [...]. Eu gosto de estar imbuída de tudo isso, mas quando chego em casa eu sou aquela dona de casa que gosta da mesa posta, gosto de cuidar do lar, do ambiente, para que a minha família se sinta também acolhida. Aquilo que eu faço no trabalho, procurar ali tratar bem quem está comigo e também em casa fazer com que esse ambiente seja um ambiente agradável, que eu tenha vontade de voltar pra casa e que os meus sintam da mesma forma.</p> |
| AL  | <p>É, realmente são muitas as exigências. A capacidade, sobretudo, de concentração, né? De esquecer os meus problemas pessoais a partir do momento que eu chego aqui, mas na medida do possível eu tento ser inteira no lugar onde eu estou. Então é um exercício. Assim como eu tenho aprendido ao longo desses anos a não levar trabalho para casa, tem que também não trazer a casa pro meu trabalho.</p> <p>Então é um constante processo de disciplinando, né? [...] E ser inteira mesmo. Então, acho que uma hora ou outra você vai tendo que se puxar. [...] Eu tenho que ser inteira naquilo que eu estou fazendo e quando eu chego em casa eu também busco ser inteira naquilo que eu preciso viver na minha casa. E cuidar também da saúde mental, porque investir na atividade física, eu acho que tudo isso também facilita que eu consiga ter esse equilíbrio. Eu consigo ser inteira.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Essa entrega tanto para o ambiente empresarial, quanto para o ambiente pessoal, mas buscando o equilíbrio entra em acordo com a fala de Mandelli (2015). É notado que a mulher consegue assimilar múltiplos sinais e possui mais controle, conforme evidenciado por Goman (2015) e Oliveira, Paiva e Batista (2021).

**Quadro 4** – Quais foram as maiores dificuldades que você encontrou ao tentar construir sua carreira como líder e encontra até os dias de hoje?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>É, essa construir a minha carreira como líder, ela é assim, eu não tinha muito essa pretensão de ser líder, é algo aconteceu, exatamente assim. Então, não só, não tinha aquela “ah, eu almejo ser gestora de RH da instituição então eu vou crescer assim”, nunca tive essa meta estabelecida.</p> <p>Ela foi acontecendo. Então, eu não consigo descrever uma dificuldade que eu tenha, que eu tenha tido nesse crescimento [...]. Agora eu acho que a dificuldade que eu venho enfrentando, principalmente com um filho pequeno, eu vejo a necessidade de me atualizar tecnicamente, estudar, buscar novos conhecimentos e a minha demanda familiar hoje também é grande.</p> <p>Achar um momento pra que eu consiga, e fazer mesmo, estudar, ter essa parte mais técnica e teórica que eu preciso estar mais atualizada. Então, eu ainda não consegui. Essa é uma dificuldade hoje que eu enfrento, de encontrar este momento pra eu me dedicar ao estudo para poder cada vez mais ser uma boa líder, uma líder que a instituição necessite.</p>                                                                                                                                                                               |
| CS  | <p>Como eu disse, hoje eu não encontro dificuldade na aceitação, mas claro que não foi sempre assim. Hoje, nós vivemos numa cultura que eu digo que isso é uma cultura geral. Claro que eu já peguei situações de tipo assim, um homem dizer “Por que é que você está fazendo isso?” “Por que é que você está exercendo esse tipo de cargo ou de papel? Porque poderia ser meu”, eu já ouvi isso (risos).</p> <p>Mas eu percebo que eu procuro estar no meu lugar, procurando exercer bem aquilo que me é confiado. Porque quando lhe é confiado algo e você procura dar tudo de si, procura fazer com profissionalismo, você já deixa a sua marca, você já deixa ali a sua essência. Claro que em certo modo você vai agradar, em outros modos você vai causar um pouco ali de desconforto, mas quando há o respeito, há o diálogo, né?</p> <p>Dentro de uma equipe de trabalho, essas coisas vão sendo amenizadas. Então, eu percebo que às vezes as dificuldades são mais essas por causa da cultura daquilo que é embebido na nossa cultura hoje, o próprio machismo né? [...], mas quando nos vê fazendo o trabalho bem, dando conta do recado, eu acho que isso daí já facilita também para que o ambiente fique harmônico.</p> |
|     | <p>A maior dificuldade que eu encontrei, eu acho que eu já sofri preconceito, né? Por conta da minha cor, eu já sofri no início da minha carreira, eu sofri preconceito também por ser de uma pessoa de uma região mais simples, então o currículo ele era avaliado de acordo com a região em que você morava. Conseguir uma</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AL | <p>oportunidade pra iniciar a minha carreira foi um grande desafio, na questão da minha cor e também grandes desafios que eu enfrentei é a questão de pessoas com medo das minhas capacidades.</p> <p>Eu fui percebendo isso ao longo do tempo. Porque o líder ele vai se destacando naturalmente. Não é que você quer ser líder, é algo que se evidencia em você. Como se fosse um dom. Então, quando eu chego no lugar, hoje eu tenho clareza, na época eu não tinha. [...]. Eu tenho curiosidade de entender como funciona e eu começo a trazer soluções e eu fui encontrando muita dificuldade ao longo desse caminho com o meu jeito de ser, porque eu fui percebendo que aquilo amedrontava algumas pessoas, porque eu gerava desconforto, porque o líder ele tira do conforto. Então, isso também foi muito difícil e ainda é, pra mim, perceber que é um dom, mas é um dom que gera incômodo nas pessoas. Então, a sabedoria no como falar, né? Como apresentar uma ideia, [...] aprender um momento oportuno de falar porque também já falei em momentos errados.</p> <p>Foram várias experiências que eu já vivi, mas ao longo do tempo eu fui compreendendo que faz parte. Para poder exercer o meu dom, eu vou também, às vezes, passar por situações de desconforto, de conflitos e está tudo bem porque com o tempo vem também os frutos. Então eu vivi muitas situações de embate, precisei viver uma certa solidão na gestão, também vou entendendo que faz parte, né? Para poder exercer bem aquilo que é o dom que Deus me confiou eu fui entendendo que muitas vezes é uma profissão solitária e está tudo bem.</p> |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Dados da entrevista (2024)

No quadro 4, pode-se notar as diferentes dificuldades que cada uma das entrevistadas tem. A dificuldade vai variar com as experiências de cada uma, com a realidade da vida pessoal, com o setor em que ela trabalha e logo vê-se que não há como padronizar uma dificuldade quando existem muitos fatores a serem levados em consideração. O IBGE (2022) aponta o crescimento da mulher no que se refere ao estudo, mas viu-se como ainda pode ser um desafio se manter atualizada no mercado quando se tem as demandas profissionais e pessoais.

Além também do que se tem quanto aos conflitos sociais de uma cultura antiga e opressiva, que foi abordada por Campelo, Pinheiro e Silva (2022) e Silva et al. (2021). Não esquecendo da solidão que pode aparecer, a qual Kaplan (2019) informa.

**Quadro 5** – Quais características você considera essenciais para uma mulher se destacar em um cargo de liderança e por quê?

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>A capacidade da mulher de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo. Eu vejo como um ponto positivo pra mulher, e nessa questão da liderança, porque os assuntos fluem, [...] a gente brinca que nunca tem um dia igual ao outro e a gente sempre tem alguma coisa nova. Então, ter essa capacidade de você ter uma demanda pra acontecer, sabendo que você tem que dar uma resposta ali, é essa característica da mulher, de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo. Eu acho de extrema importância [...] e até uma característica da liderança feminina e também</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>essa questão mais de ternura, nessa questão mais humana, que a mulher carrega com ela.</p> <p>Então, acho algo importante nessa liderança feminina pra que ela também saiba trazer o peso certo pra cada coisa. É importante essa ternura, mas também com essa missão de educar, de mostrar o caminho de forma maternal, mais humana que a mulher pode acrescentar na liderança.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| CS  | <p>Diálogo, para mim é fundamental. A mulher que ela consegue ser ponte. De fato, ela consegue ser ponte e em que sentido? Dentro de um ambiente de trabalho, nós trabalhamos com diversas pessoas que trazem suas histórias, suas culturas, suas realidades familiares, ninguém é igual a ninguém. Portanto, essa mulher que consegue dialogar, para amenizar conflitos dentro de uma equipe, ela faz toda a diferença.</p> <p>Porque quanto mais eu consigo ser ponte, alcançar o coração do outro através do diálogo, da escuta, que é uma outra qualidade que também não pode faltar. Eu, particularmente, gosto muito de ouvir o que aquela pessoa tem a falar, o que ela tem a contribuir, a sugestão dela, a opinião dela, por que não também a crítica dela? Porque a crítica, pra mim, sempre é uma oportunidade de crescimento.</p> <p>Então, todas as vezes que eu tenho a oportunidade de ouvir e dialogar com aquela pessoa, [...] eu percebo que isso faz a diferença. A mulher, ela consegue, de fato, agregar essas duas qualidades e potencializar no ambiente de trabalho para que esse ambiente, de fato, ele seja harmonioso, que ele seja um ambiente agradável, porque a escuta e o diálogo fazem toda a diferença dentro de uma equipe, né? Todos estão ali para trabalhar, é o mesmo ideal pela bandeira daquela empresa, daquela determinada empresa. Só que cada um tem a sua forma de pensar, cada um tem a o seu jeito de agir e concilia tudo isso dentro do diálogo e dentro da escuta.</p> |
| AL  | <p>A capacidade de escuta, a imparcialidade, ela é importante, né? E o autoconhecimento é algo que eu percebo que quanto mais eu me conheço, mais domínio eu tenho de mim mesma, mais eu vou conseguir administrar as minhas emoções. A mulher vive várias fases ao longo de um único mês e se você não tem esse autoconhecimento, você pode comprometer muita coisa. Então, eu acho que é isso, essa capacidade de escuta que ela é importante, mas sobretudo eu ressalto o autoconhecimento porque isso faz com que eu tenha domínio de mim.</p> <p>Uma função de liderança precisa ter esse domínio porque eu preciso ser imparcial. Então, eu tenho aqui pessoas, hora ou outra eu tenho um processo seletivo e eu posso tendenciar a uma pessoa que eu tenho mais afeto. Eu acredito que isso não é profissional, isso não é ético. Eu preciso, de fato, destacar aquele que naturalmente se destaca por aquilo que ele faz. Ou então quando você precisa fazer uma análise minuciosa, ou então uma própria correção [...] a pessoa madura consegue separar isso, né? Então, apesar de eu gostar muito dela, o que ela fez foi errado, eu preciso agora ser firme e corrigi-la. Isso não quer dizer que eu não estou sendo boa com ela. Uma pessoa madura que não tem capacidade desse autoconhecimento, esse domínio de si, das emoções ela talvez não consiga corrigir ou talvez não vai corrigir da melhor forma. E isso vai comprometer o trabalho.</p>                                                          |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Dadas as respostas acima, pode-se ver que elas se complementam entre si, confirmando a fala de Ferigato e Conceição (2020) e trazendo conceitos utilizados por

Goman (2015) e Mandelli (2015). Ademais nota-se a importância do autoconhecimento, visto por Goleman (2012).

**Quadro 6** – Como você acha que a diferença no estilo de liderança adotado por mulheres em comparação a homens pode interferir em uma equipe?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | É essa capacidade de levar em consideração os outros, sem ter tomado uma decisão logo no calor da emoção, tentar trazer essa parte mais humana de ouvir, de entender o problema, a demanda como um todo [...]. Acho que essa é uma característica que a gente consegue trazer, essa diferença entre homens e mulheres assim. O homem é mais literal, mais lógico, mais racional, né? A mulher já é mais emotiva, é até mais aberta pra escutar do que o homem, que ele chega, ele já é mais visual [...] e a mulher já consegue entender, tentar chegar num talvez que seja bom para ambos os lados, então a mulher traz isso com ela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| CS  | Eu percebo assim que a mulher está ali para agregar, né? [...] Dentro de uma equipe, nós temos muito o que agregar, a contribuir dentro de um ambiente de trabalho. Hoje, se percebe, eu li esses dias uma pesquisa dizendo [...] da contribuição que as mulheres estão trazendo, da inovação, da qualidade de trabalho dentro de determinadas empresas, exatamente pelo seu ser mulher, que é aquilo que eu dizia no começo, a mulher ela é coração, ela é dada, ela é dada escuta, ela é dada ao diálogo, ela é dada a partilha, ela tem facilidade de agregar valores e de construir pontes. Então, a mulher dentro de um local de trabalho, dentro de uma empresa, além de trazer a criatividade própria. Nós, mulheres, temos essa facilidade, somos criativas natas, né? Temos a criatividade e isso é forte dentro de nós, eu creio que isso, hoje, mais agrega do que divide. Porque quando a mulher sabe o lugar dela, ela não cria divisão, pelo contrário, ela sabe que ela veio para somar, ela veio para agregar valores e não para causar disputas, [...] ela entendeu, eu sou mulher, posso exercer também determinadas funções, determinados tipos de trabalho como aquele homem também que exerce naquela função. |
| AL  | <p>Olha, eu vou puxar pro meu lado, né? (risos) Os homens são bons porque eles são práticos, mas o grande diferencial da mulher eu acho que é a capacidade da harmonia. A mulher, ela tem essa capacidade de trazer uma harmonia pro seu lar, pro seu ambiente de trabalho, ela tem essa capacidade de gerar vida por onde ela passa né? Não que o homem não tenha, mas isso é algo que exala naturalmente de uma mulher. Então essa capacidade de gerar vida é no sentido de despertar a criatividade, de despertar o engajamento.</p> <p>Eu acho que fica muito ligada a essa sensibilidade, a intuição que ela é própria da mulher [...] ela é intuitiva. Então eu vou mais por essa vantagem no sentido do gênero mesmo porque a mulher é sensível. Então você percebe quando uma equipe está muito tensa. Os homens, talvez eles tenham mais dificuldades de perceber, tipo, eles são lógicos, eles são exatos. Então, na verdade eu acho que se complementaríamos. Acho que o ideal seria complementarem.</p>                                                                                                                                                                                                                |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

No que se diferencia a liderança feminina e masculina, Mandelli (2015) e Goman (2015) são as referências a serem utilizadas, visto que constantemente

abordam a dessemelhança no que tange a diferença de comportamento de gênero. Embora a liderança feminina possa ser ensinada e encontrada, independente do seu gênero, conforme dito por Muniz et al. (2020).

**Quadro 7** – De que forma você acredita que a sua experiência como mulher pode impactar em sua abordagem na liderança e na tomada de decisões?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>É a vida de uma forma integral, né? Desde lá, da minha coordenação pastoral que é feminino no ambiente juvenil ou na minha coordenação de ministro que tinha gente mais velha, homem. Então, trazer essas vivências me ajudou nessa abordagem hoje que eu preciso ter, que me ajuda no dia a dia que a gente enfrenta né? Que a gente faz da gestão da equipe do RH, das meninas aqui, mas também de toda a instituição. Então trazer essa característica feminina de ouvir, de escutar, de acolher, de tentar educar, em vez de punir só, né? A gente tentar essa parte mais educativa e preventiva que a mulher traz nela, desse cuidado, desse zelo, eu acho que é uma característica em mim assim, que me ajuda no dia a dia. Que sempre busco nunca tomar uma decisão sozinha, então sempre busco ouvir os lados, [...] para que a gente seja cuidadora, mais acolhedora esse lado feminino, né? Que a gente traz isso desde a nossa educação.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| CS  | <p>As tomadas de decisões aqui, por exemplo dentro do meu setor de trabalho, são contínuas e eu percebo assim, a minha equipe hoje tem um respeito muito grande em primeiro me escutar. Por isso que eu gosto também de ouvir, porque eu me sinto ouvida (risos), eu me sinto acolhida. Em cada decisão que eu vou tomar aqui dentro, eu sinto esse respeito, sabe? [...]</p> <p>Então, percebo que a mulher tem essa atenção redobrada, acerca do mundo, acerca daquilo que está acontecendo. A mulher, ela tem essa visão diferenciada do homem, né? A própria visão de mundo, a nossa visão de mundo ela é totalmente diferente do homem, por quê? Porque nós somos mais exigidas, né? A mulher sempre foi mais exigida até mesmo porque não foi tão valorizada e por isso quando, hoje, nos é dada a oportunidade de estar à frente de algo, de ser líder de algo, a gente abraça isso com muita força, com muita competência e consegue de fato fazer a diferença.</p> <p>Por isso que eu digo, a mulher é coração, o homem é cabeça, é razão, né? É lógica e a mulher consegue ser mais assertiva exatamente porque ela vai também um pouco pelo lado da emoção. Tem realidade no nosso trabalho que a gente precisa colocar a pitada da emoção pra que aquilo aconteça com êxito. A mulher sempre é detalhista, sempre.</p> |
| AL  | <p>Vou dizer da experiência que eu fiz. Antes de mim, antes que eu assumisse esse setor, era um gestor homem e quando eu cheguei eu percebi várias questões no próprio ambiente que precisavam de uma reforma ou uma troca, então eu percebi que o meu ser mulher mudou a própria estrutura do ambiente.</p> <p>Foi uma capacidade de olhar mais atento para coisas simples, que pra mim precisavam ser mudadas pra ontem. Então, eu acredito que eu impactei no sentido do cuidado, cuidado com a pessoa e eu acredito que isso também possa estar diretamente ligada com o ser mulher [...] essa necessidade do cuidado, isso foi um grande impacto pra eles porque até então eles não estavam acostumados com esse cuidado, então eu trouxe grandes melhorias pro lugar, fisicamente falando, [...] eles</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | falaram “nunca passou ninguém aqui assim dessa forma, promoveu um bem estar”, o ambiente hoje ele é mais leve, coisas simples mas que a gente foi adquirindo e eles foram se sentindo de alguma valorizados através de pequenos gestos, mas gestos muito concretos. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Dados da entrevista (2024)

A sensibilidade quanto ao cuidado das entrevistadas, pode ser utilizada na retenção de talentos conforme conta Gaboardi (2021). Afinal, quanto mais valorizado um colaborador se sente, mais chances de ele permanecer na empresa e contribuir para o seu sucesso.

Oliveira, Paiva e Batista (2021) abordam a facilidade que a mulher tem em exercer a liderança de forma completa, trazendo a feminilidade como seu diferencial.

**Quadro 8** – Como você se mantém incentivada diante dos desafios e obstáculos que surgem na sua jornada de liderança?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>Eu vejo principalmente as necessidades da minha casa, né? Hoje, trabalhar é uma necessidade que eu tenho pro sustento da minha família, mas eu vejo também quando a gente consegue ver o resultado. Por exemplo, na equipe alguma coisa que você ajudou a decidir, que você definiu por um lado e você vê esses resultados agindo e principalmente, assim, quando é na vida da pessoa, falando agora da minha equipe de RH aqui, eu vejo uma liderança que eu busco ser bem mais humanizada, essa questão mais familiar, que elas as necessidades em casa e eu tentar conciliar essas necessidades.</p> <p>Quando eu vejo um bom resultado, um bom retorno, isso vai motivando a gente pra gente tentar cada vez mais se desenvolver, buscando novos caminhos para gente responder às necessidades da equipe e da instituição como um todo.</p>                                                                                                                                                                                                                      |
| CS  | <p>A minha maior motivação, hoje, dentro daquilo que eu ocupo é o chamado que Deus me fez de evangelizar, de levar as pessoas a uma experiência de mudança de vida, mas também a uma experiência de encontro com Cristo. [...] Hoje eu me sinto totalmente realizada e tudo aquilo que faço, humanamente falando, eu não me imaginaria fazendo o que eu faço hoje, estando a frente de um setor que trabalha com relacionamento. Eu poderia hoje estar exercendo uma outra função, mas quando a gente dá sentido que aí eu vejo, né?</p> <p>A palavra é essa, sentido. Aquilo que eu faço, o trabalho não se torna um peso, pelo contrário, ele se torna uma alegria. Todas as vezes que no meu trabalho eu tenho a oportunidade de ouvir uma vida que foi tocada, que foi transformada [...], pra mim, eu posso dizer assim até pra que você entenda, é o meu salário (risos). É o meu pagamento, porque eu sei que o trabalho que eu exerço hoje tem a capacidade de tocar o coração das pessoas e devolvê-las de fato ao sentido maior de suas vidas que é Deus.</p> |
|     | Eu acho que o líder é naturalmente motivado. Eu acredito que quem tem esse dom, ele é naturalmente motivado. Principalmente se existe algum desafio pela frente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AL | Então eu me mantenho motivada sempre e orientada a metas e resultados. Isso me motiva. Então, a cada ano, eu traço uma nova estratégia, tenho uma meta definida e isso naturalmente me motiva a correr atrás e mais motivada eu me sinto e aí você já traça novas metas e aí você bate a meta e você cria uma nova meta. Eu acredito que isso faz parte desse dom. |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Dados da entrevista (2024)

A mulher foi inserida no mercado de trabalho devido a uma necessidade, como aponta Barbosa et al. (2024). Hoje, existe uma nova realidade, mas a necessidade de a mulher permanecer no mercado de trabalho continua, inclusive observa-se que há um crescimento.

Há também a questão do líder se auto motivar e saber se manter motivado Goleman (2012).

**Quadro 9 – Como você pensa que as mulheres líderes atuais podem inspirar as futuras gerações de mulheres em posições de liderança?**

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>Eu acho que vai partir muito dos bons resultados que a gente tiver, pra que essa inspiração aconteça. E aí eu vejo essa inspiração, não só com resultados profissionais, materiais, mas eu vejo, assim, a mulher como um ser humano integral, aquela que ela é capaz desde estar em casa, de atender as necessidades a que ela foi criada, de gerar uma vida, de ter esse equilíbrio.</p> <p>Eu acho que a tendência hoje é a gente ter cada vez mais equilíbrio e coerência nas nossas escolhas. Então, eu vejo assim, é uma opinião minha, não vejo mulheres bem-sucedidas profissionalmente aquelas que “ah, eu tenho tudo, eu sou profissional, atingi o máximo na minha empresa ou na minha carreira”, mas na vida pessoal ela está ali no mesmo ponto de partida, não conseguiu construir uma família, ou sei lá, que ela não queira uma família mas viver outras coisas. Então eu acho que quanto mais mulheres coerentes e integralmente bem vividas, são essas pessoas que vão inspirar as outras mulheres a querer serem líderes.</p> <p>A mulher que conseguir isso, esse equilíbrio entre todas essas áreas, é essa inspiração. Quando ela consegue dar esse peso certo pra cada coisa, eu vejo que essa é a inspiração hoje de cada vez mais as pessoas buscam essas inspirações de líderes assim.</p> |
| CS  | <p>Essa pergunta é difícil. (risos). A mulher não precisa ficar o tempo inteiro naquela posição de “eu preciso fazer isso para mostrar que eu tenho valor”, não. A mulher em si já é o grande valor. Tudo aquilo que Deus potencializou em nós. Esse coração como eu dizia, né? Essa criatividade, o dom da escuta, o dom do diálogo. Isso já está impresso em cada um de nós.</p> <p>Então a mulher ganha cada vez mais quando ela entende a sua essência e o seu papel e o seu papel é ser ponte não divisão. Quando a mulher entende isso, ela vai fazer de fato a diferença naquele ambiente onde ela estiver inserida, porque ela sabe quem ela é. [...] Hoje dentro dos cargos de liderança, quando a gente ocupa isso, tendo a certeza de que como mulher eu tenho toda a minha bagagem, toda a</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | minha história, todo o meu conhecimento, todo o meu profissionalismo, que vai agregar naquele trabalho, só isso me basta. Só isso realmente já vai fazer com que eu, quanto mulher naquele cargo que me é exigido, eu vou fazer toda a diferença.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| AL | <p>Eu acredito que a inspiração vem da excelência né? A excelência naquilo que você realiza, fazer e fazer bem-feito. Eu acho que isso é inspirador, você realmente dar qualidade àquilo que você faz. Eu acredito que isso naturalmente inspira. Quando você passa por um lugar em que a pessoa faz um bom trabalho, aquilo deixa rastro, aquilo deixa marcas. Então, naturalmente eu acredito que isso gera uma inspiração.</p> <p>A gente percebe que a excelência gera nas pessoas até um suspiro, né? (risos) Então tudo que eu vou fazer, eu procuro fazer da melhor forma possível e eu acho que isso gera, nas pessoas, inspiração. Inclusive, eu ouvi isso recentemente, uma pessoa falando “nossa você fica influenciando as pessoas”, mas não é o intuito, mas o fruto é esse né? [...] Tudo que a gente for fazer, se a gente fizer de bom coração e com excelência, eu acho que naturalmente vai inspirar as pessoas e trazer a inovação, né? A inovação também, apesar dela trazer espanto, ela traz um impacto, ela traz uma novidade e naturalmente as pessoas vão se inspirando a partir disso.</p> |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Pode-se ver essa inspiração abordada no quadro 9 quando se nota os dados do IBGE (2022) sobre a participação das mulheres em cargos gerenciais. Hoje, vê-se muitas inspirações no que tange a uma mulher bem-sucedida, conforme é visto na Gestão RH (2022).

A influência, mesmo que de forma não proposital, conforme retratada por Maximiano (2020) complementa quanto a inspiração que uma líder pode trazer.

**Quadro 10** – Como você vê a relação entre a igualdade salarial e a inteligência emocional das mulheres em cargos de liderança?

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DBS | <p>Na minha realidade, hoje, que eu vivo, eu não toco em diferenças salariais por ser mulher ou por ser um homem. Acredito que existe essa diferenciação no mercado, no mundo, isso existe sim, mas hoje, na minha realidade, eu não toco nessa questão de desigualdade por gênero. Mas ela acontece, eu sei que existe. E é uma busca até hoje, algo levado em consideração pelo governo, mesmo a Lei de Igualdade Salarial, que hoje existe. Então, é algo que está muito em voga e uma busca por essa igualdade. Acredito que ainda vai ser de muito trabalho, de muita inculturação porque é um processo desde a nossa criação, sempre. Então isso não é de uma hora pra outra que vai se mudar, é um processo que a gente vai ter que viver. Talvez nossas futuras gerações, daqui a duas, três, a gente consiga tocar esse resultado, dessa vivência que nós tivemos hoje. [...]</p> <p>Pessoas bem remuneradas e remuneradas corretamente pelo trabalho que exercem, ajudam nessa inteligência emocional, né? Sendo ou feminino ou masculino. Quando a gente busca essa igualdade salarial, esse reconhecimento, a gente ajuda essa parte da inteligência emocional, da pessoa se conhecer, da pessoa entender ela, pra poder estar apta e estar inteira no seu cargo, seja de liderança ou qualquer outro que ela exerça. Então, vejo uma ligação à remuneração, igualdade, inteligência emocional, e é importante que elas caminhem juntas pra que</p> |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <p>a gente não tenha também o que a gente está falando na resposta anterior. Só profissionais bem-sucedidos, sem inteligência emocional ou sem qualidade de vida em outros aspectos da vida. Esse equilíbrio que é eu acho que é a chave de todas as relações, em todas as posições hierárquicas, é esse equilíbrio entre vida profissional, pessoal e aí vem tudo espiritual, mental, saúde física, então tudo está no está no pacote.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| CS | <p>Eu percebo que isso, hoje, é um tema que precisa ser cada vez mais discutido, né? Inclusive já estão aí com propósitos, projetos de lei, para que tenha essa equiparação salarial e que eu acho isso fundamental e importante, porque de fato se a mulher está em determinada função e o homem faz o mesmo tipo de trabalho que ela, ela precisa também ser de fato valorizada naquilo que são as atribuições. Aí, agora não importa se é homem ou se é mulher. Precisa ser levado em conta é o trabalho em si. Aquilo que são as atribuições que são realizadas daquela função específica.</p> <p>Até porque a mulher em si ela percebe isso, quando ela é bem-vinda, quando ela é aceita aquele ambiente, aí vai de fato fazer com que ela seja impulsionada a fazer mais, a dar mais em si, mas se é o contrário, ela entra dentro de um ambiente em que ela vê disputas, que ela não é valorizada e que muitas vezes ela faz e executa muito mais do que o homem, é claro que aquilo vai gerar um transtorno, vai gerar algo no seu emocional, porque ela sabe que ela tem a capacidade de fazer. Por que não ser valorizada pela sua capacidade de realização do que pelo fato de ser mulher ou no caso de ser um homem?</p> |
| AL | <p>Em relação a questão salarial, eu acredito que hoje ela se iguala, né? Algumas empresas até preferem mulheres nos cargos de liderança. Então não tenho muito o que dizer em relação a isso.</p> <p>Eu acredito que o ideal é que você, mulher que é líder, que você tenha uma boa equipe para que isso te ajude, emocionalmente falando. Eu acredito que ninguém é bom sozinho e um bom líder ele entende que ele precisa de uma boa equipe. Nós temos, como eu te disse, o autoconhecimento, ele é importante, mas eu acredito que a mulher traz uma sensibilidade maior. Então a gente absorve muito as coisas, né? A mulher normalmente sofre com o outro, ela sente com o outro, então ela vai absorvendo isso. Então, a minha estratégia é ter um bom time.</p> <p>Hoje, eu tenho um time, inclusive no meu time tem rapazes né porque eu consigo compartilhar com eles algumas demandas, situações específicas que demandam um pouco mais do meu emocional, ou de uma situação muito conflituosa eu peço ajuda, eu acho que isso é sabedoria, isso não é ser menos, isso não é ser pequeno, isso é ser inteligente [...]. Porque eu acho que existe um limite também que a gente tem capacidade de absorver.</p>            |

Fonte: Dados da entrevista (2024)

Conforme visto, a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023 de Igualdade Salarial no Brasil, mostra o avanço para os resultados tão almejados pelas mulheres.

Goleman (2012) aborda sobre a inteligência emocional e as entrevistadas confirmam a sua importância e os benefícios ao encontrar seu equilíbrio.

## 5 Considerações Finais

Por meio do presente artigo, objetivou-se identificar os principais desafios e dificuldades encontrados pelas mulheres que exercem cargos de liderança, a partir da percepção de três líderes femininas estudadas. De maneira que foram abordados conceitos interessantes como liderança, inteligência emocional, motivação, a questão histórica e social, e mais.

Para compor o trabalho, foram utilizados, livros, artigos científicos, revistas científicas, leis e dados do IBGE. De modo que o tema de liderança foi delimitado a fim de chegar no principal objetivo do artigo, através da pergunta de pesquisa: Quais são os desafios e dificuldades enfrentados pelas mulheres estudadas que exercem cargos de liderança?

A pergunta foi respondida, conforme mostra a pesquisa, vê-se que não existe um padrão para a dificuldade. Ela vai além do gênero, se diferencia entre os setores, as demandas, a vida pessoal e tantas outras divergências pelo caminho. Notou-se a cobrança da mulher, principalmente com ela mesma, evidenciando que talvez o maior desafio seja encontrar o equilíbrio. Seja esse equilíbrio na sua forma de se comunicar, de motivar, de estar atualizada, na sua vida profissional, na sua vida pessoal, na sua saúde (física, mental e emocional) e buscar conhecer os seus limites para não adoecer.

Sendo assim, o objetivo deste artigo foi alcançado através das entrevistas individuais realizadas com as três líderes de diferentes setores, no qual foi identificado os principais desafios e dificuldades encontrados pelas mulheres que exercem cargos de liderança. Ademais, os objetivos específicos também foram alcançados visto que pôde-se conhecer as características da liderança feminina, apontar os desafios e dificuldades exigidos pelo cargo de liderança e demonstrar como as líderes entrevistadas lidam com seus desafios e dificuldades.

Nota-se como a mulher tem maior sensibilidade e afeto, mesmo sem deixar de lado o profissional, os limites estabelecidos pela organização, as normas estabelecidas, a autoridade, mas através de uma comunicação mais leve onde o diálogo e a escuta são importantes para se chegar em um consenso.

Esta pesquisa não esgota trabalhos futuros, visto que o tema abordado é um assunto crescente e que frequentemente é levantado. Uma vez que esse crescimento

da mulher no mercado de trabalho continua até os dias de hoje e suas competências têm sido reconhecidas independente do gênero, respeitando os direitos e a integridade do ser humano, como um todo.

## Referências

ANDRIETTA, Selma; BELOTTI, Deni; NASCIMENTO, Eunice Maria. **Ser Humano: do Uno ao Integral: Como se Tornar um Líder 4.0 e Alcançar Resultados Extraordinários.** Curitiba, Bookwire Appris, 2020.

BARBOSA, J. P.; MIQUILIM, D.; SOLHA, F. G. S. M.; SOUZA, I. L. de; SILVA, R. de L. **A ascensão da mulher no mercado de facilities.** Revista Científica SENAI-SP - Educação, Tecnologia e Inovação, 2024. Disponível em: <<https://periodicos.sp.senai.br/index.php/rcsenaisp/article/view/78>>. Acesso em: 1 abr. 2024.

BRASIL, Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, art. 84 inciso IV. **Igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.** Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/Decreto/D11795.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/Decreto/D11795.htm)>. Acesso em: 03 out. 2024.

CAMPELO, Arandi Maciel; PINHEIRO, Beatriz Gomes de Azevedo; SILVA, Julia Maria da. **Liderança nas Organizações: Desafios de mulheres gestoras nos dias atuais.** Revistavox Metropolitana, 2022. Disponível em: <<https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/11.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2024

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DIMITRIADIS, Nikolaos. **Neurociência para líderes: como liderar pessoas e empresas para o sucesso.** São Paulo: Universo dos Livros, 2021.

FERIGATO, Evandro; CONCEIÇÃO, Joelma T. P. **Liderança Feminina nas Organizações.** RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR, 2020. Disponível em: <<https://elibro.net/pt/ereader/fcn/177114>>. Acesso em: 1 abr. 2024.

GABOARDI, Alexandre. **Liderança produtiva:** como montar e gerenciar equipes de alta performance sem deixar de lado o fator humano. São Paulo: Bookwire - Literare Books, 2021.

GESTÃO RH, ed. 159, 2022. Disponível em: <<https://www.grupogestaorh.com.br/conteudo/revistas/8a8007f7379e312626d2c1a309e344a32244479e.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOMAN, Carol Kinsey. **A linguagem corporal dos líderes:** Como essa linguagem silenciosa pode ajudar. Petrópolis: Bookwire Vozes, 2015.

IBGE. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>>. Acesso em: 26 mar. 2024.

KAPLAN, Robert Steven. **Do que você realmente precisa para liderar.** Petrópolis: Bookwire Vozes, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MANDELLI, Lívia. **Liderança nua e crua:** Decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Bookwire Vozes, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **Líder 360° :** como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007.

MORGAN, Jacob. **O líder do futuro:** 9 notáveis habilidades e mindsets para ter sucesso na próxima década. São Paulo: Bookwire Cultrix, 2022.

MUNIZ, Antonio; BOAS, Carol Vilas; PEREIRA, Gean; RODRIGUES, Junior; GONÇALVES, Victor. **Jornada ágil de liderança:** entenda como desenvolver times protagonistas para resultados inovadores e sustentáveis no mundo digital. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

OLIVEIRA, J.; PAIVA, T. da S.; BATISTA, T. C. F. **Gestão Feminina:** Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher. *Journal of Technology & Information*, 2021. Disponível em: <<https://www.jtni.com.br/index.php/JTnl/article/view/13>>. Acesso em: 7 mar. 2024.

PEREIRA, A. S.; SHITSUKA, D. M.; PARREIRA, F. J.; SHITSUKA, R. **Metodologia da pesquisa científica.** Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.

PRADO, André. **Empreendedorismo:** Dicas & Desafios. Rio de Janeiro: Quártica, 2022

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SILVA, Ana Rayla de Araújo; SILVA, Rayana Taís da; BARBOSA, Flávia Lorene Sampaio; LOURENÇO, Marceane Barros. **Liderança e Inteligência Emocional:** Sentidos do exercício da liderança por mulheres do Assentamento Marrecas, SJ-PI, 2021. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/353171578\\_Lideranca\\_e\\_Inteligencia\\_Emocional\\_Sentidos\\_do\\_exercicio\\_da\\_lideranca\\_por\\_mulheres\\_do\\_Assentamento\\_Marrecas\\_SJ-PI](https://www.researchgate.net/publication/353171578_Lideranca_e_Inteligencia_Emocional_Sentidos_do_exercicio_da_lideranca_por_mulheres_do_Assentamento_Marrecas_SJ-PI)>. Acesso em: 7 mar. 2024.

SIMONATO, Marcelo. **Liderando juntos:** um novo olhar para a gestão das gerações atuais. Brasil: Bookwire - Literare Books, 2020.

ZOLET, Simone; MARQUES, Fabio. **Liderança Inspiradora:** A prática de Resultados Positivos e Humanizados. 2. ed. Foz do Iguaçu: Bookwire - Epígrafe, 2021.