

## ***Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021)***

A presente pesquisa tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança nas organizações a partir de uma revisão da literatura nas bases de dados SciELO e Google Acadêmico (2016-2021). É necessário considerar as dificuldades enfrentadas por mulheres, tendo também como base os aspectos históricos e sociais, principalmente, depois que assumem esse tipo de cargo nas empresas. No tocante a metodologia, a pesquisa é de natureza básica com objetivo exploratório e abordagem qualitativa, tendo procedimentos bibliográficos seguindo uma modalidade de revisão sistemática da literatura em perspectiva narrativa. O estudo considera que os desafios, os preconceitos e as habilidades presentes na vida das mulheres que assumem cargos de liderança proporcionam debates e uma percepção crítica que auxilia nas mudanças recorrentes no mundo dos negócios em relação à inserção e permanência da figura feminina em posições na alta administração.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina; Obstáculos; Ambiente Organizacional.

## ***The challenges of women in leadership positions in organizations: a literature review (2016-2021)***

This research aims to identify the challenges faced by women when assuming leadership positions in organizations based on a literature review in the databases SciELO and Google Scholar (2016-2021). It is necessary to consider the difficulties faced by women, also based on historical and social aspects, especially after they assume this type of position in companies. Regarding the methodology, the research is of a basic nature with an exploratory objective and a qualitative approach, with bibliographic procedures following a modality of systematic review of the literature in a narrative perspective. The study considers that the challenges, prejudices and skills present in the lives of women who assume leadership positions provide debates and a critical perception that helps in the recurrent changes in the business world regarding the insertion and permanence of the female figure in high positions management.

**Keywords:** Female leadership; Obstacles; Organizational Environment.

Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **26/08/2021**

Approved: **28/09/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Daniela Lima Sousa**

Centro Universitário Vale do Salgado, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/6644912119133343>  
[danyelanr@hotmail.com](mailto:danyelanr@hotmail.com)

**Maria Waldilene Sousa Cavalcante** 

Centro Universitário Vale do Salgado, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0494646222507948>  
<https://orcid.org/0000-0002-5257-9451>  
[waldilenesouza@univs.edu.br](mailto:waldilenesouza@univs.edu.br)

**Antoniél dos Santos Gomes Filho** 

Centro Universitário Vale do Salgado, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9563145614494252>  
<https://orcid.org/0000-0003-2230-4315>  
[antoniél.historiacomparada@gmail.com](mailto:antoniél.historiacomparada@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0030

### **Referencing this:**

SOUSA, D. L.; CAVALCANTE, M. W. S.; GOMES FILHO, A. S.. Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.3, p.406-420, 2021. DOI:  
<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.003.0030>

## **INTRODUÇÃO**

As mulheres enfrentam, diariamente, desafios e obstáculos na vida pessoal e profissional. Elas buscam incessantemente pela conquista de espaço, tanto nas organizações, quanto fora delas, observa-se a partir disso, as habilidades e competências em superar dificuldades, assim, vencendo os diversos preconceitos sofridos na sociedade (SCHNEIDER et al., 2018). Como aponta Metz (2014), antigamente as mulheres eram subordinadas aos homens, pois eles eram os provedores do sustento familiar. Porém, atualmente, observa-se que as mulheres estão ocupando tal posição dentro das famílias, tanto assumindo essa responsabilidade unilateralmente, quanto parcialmente.

Com o avanço da globalização, a inserção das mulheres no mercado de trabalho acentuou-se, tendo uma nova tendência de ocupação em cargos de liderança nas organizações. As mulheres possuem inúmeros atributos que deixam visível o perfil de liderança que detêm, assim, fazendo com que a equipe tenha uma comunicação clara e adote um comportamento mais flexível, deixando evidente a aptidão que as mulheres dispõem frente às negociações e a facilidade em relacionamentos, conseguindo destaque competitivo para as organizações (SILVA, 2017).

As mulheres estão cada vez mais presentes nos cargos de liderança nas organizações. Porém, segundo o relatório Bain et al. (2019), que desenvolveu estudos por meio de investigação ampla em faculdades, mercado de trabalho e entrevistando lideranças de empresas no Brasil, constatou-se que essa presença feminina ocupando cargos de líderes dentro das organizações ainda é considerada baixa, em percentuais, visto que a maioria dos estudantes universitários brasileiros são mulheres. Logo, é necessário considerar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, tendo também como base os aspectos históricos e sociais, principalmente, depois que assumem esse tipo de cargo nas organizações (BATISTA et al., 2019). Dessa forma, tem-se como problema de pesquisa: quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança nas organizações?

A pesquisa tem como objetivo identificar os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança nas organizações, a partir de uma revisão da literatura. Constituem-se como objetivos específicos verificar os preconceitos sofridos pelas mulheres na sociedade e no trabalho; descrever as dificuldades das mulheres ao atingirem cargos de liderança; e, discutir as habilidades das mulheres quanto líderes nas organizações.

A presente pesquisa de estudo com a temática acerca dos desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações teve importância para a pesquisadora, pois revelou a necessidade das mulheres terem maior notabilidade no mercado de trabalho, principalmente em cargos na alta administração. No universo acadêmico, a pesquisa mostrou sua relevância com a disponibilidade dos resultados para docentes e discentes a fim de servirem como fontes para elaboração de trabalhos e estudos de casos do mesmo segmento. Já para as organizações, apresentou informações basilares para auxiliar os gestores na tomada de decisão em relação à inserção das mulheres em cargos de liderança. Por fim, no âmbito social, buscou incentivar mulheres a não desistirem de alcançarem seus objetivos, impactando na conscientização da sociedade quanto à relevância de se contratar, empoderar e valorizar a mulher no mercado de trabalho.

## **REVISÃO TEÓRICA**

A Gestão de Pessoas enfrenta desafios quanto à inserção das mulheres em cargos de liderança. Para Silva (2017), as mulheres vêm lutando pela igualdade no mercado de trabalho a fim de conseguirem oportunidades com salários e cargos melhores, além de buscarem a garantia do respeito profissional e social, onde a sociedade teve um ganho enorme com a entrada das mulheres no mundo empresarial, ganhando sua devida valorização, tendo como consequência o crescimento dos resultados quantitativos e qualitativos nas organizações.

### **A mulher na sociedade e no trabalho**

Ao longo dos anos, observa-se na construção social da mulher, uma subjetividade que a torna inferior ao homem, transparecendo uma submissão que acarreta intolerância, desrespeito e discriminação recorrentes desde a.C., onde as mulheres sofrem preconceitos, apenas por terem nascido neste gênero, evidenciando situações acerca de uma cultura sem flexibilidade que determina e tem influência sobre o comportamento da sociedade (LIMA, 2019).

As idealizações sobre cultura e sociedade influenciam a vida das pessoas, assim, levando-as em direção à constituição dos seus caminhos, situações e na maneira de se viver, sendo guiadas por um conjunto de política e ideologia de individualidades, gerando fatores excludentes, apropriativos e com acúmulo de bens, que causam a promoção do aumento na dominação tanto do homem, quanto do capital. Com isso, nota-se a existência de pactos que são firmados com o patriarcalismo e o dinheiro, beneficiando-os sob a proteção de explorar e diminuir a mulher (DUARTE et al., 2019).

A partir disso, faz-se necessário conceituar os termos preconceito e discriminação para um melhor entendimento em relação às situações voltadas à mulher na sociedade e no mercado de trabalho. O preconceito expressa sentimentos ou opiniões que são favoráveis ou não, concebendo-se sem um exame de criticidade e com atitudes ou pareceres de forma insensata, expostos em decorrência do generalismo acerca de experiências pessoais, podendo se impor através de circunstâncias do meio, assim, levando a falta de tolerância. Já a discriminação apresenta uma ruptura na igualdade, favorecendo a distinção, a preferência e a exclusão, que podem ser motivadas por questões diversas como raça, sexo, trabalho, idade, religiosidade ou política. Logo, o preconceito leva à discriminação dentro de um contexto intolerante, que se encontra cada vez mais amplo (ANDREUCCI, 2016).

Na maioria das vezes, a mulher por ser taxada como sexo frágil ou pelas práticas familiares, é considerada como sendo um problema para as empresas, sendo utilizados alguns argumentos contra elas como o período gestacional e, conseqüentemente, a chegada dos filhos. Porém, a mulher tem conquistado lugar dentro do mercado de trabalho, mesmo sendo perceptível a existência de fatores que revelam uma jornada longa a ser percorrida em busca do reconhecimento e respeito nas organizações, principalmente contra preconceitos, assédio e discriminação (FERREIRA et al., 2018).

A entrada das mulheres no âmbito social e profissional enfrenta dificuldades devido ao sistema capitalista que sufoca e oprime, assim como a imagem de família tradicional com uma cultura voltada para

o patriarcalismo, que foi concebida pela sociedade e acaba responsabilizando a mulher pela execução das atividades domésticas, gerando um impasse, pois são impostas escolhas e decisões a serem tomadas entre família e trabalho, onde na grande maioria dos casos, motivada por fatores de tempo, dinheiro, saúde mental e física, não é possível realizar tal escolha (QUAESNER et al., 2020).

Para Ferreira et al. (2018), na sociedade, as mulheres eram vistas como mães de família, mas mostraram-se capazes de ocuparem cargos relevantes, além de terem a capacidade de controlar e direcionar suas vidas, perfazendo seus caminhos, assim, possibilitando a entrada em todos os tipos de profissão juntamente com a manutenção de seguir em direção ao equilíbrio em relação às desigualdades entre homens e mulheres, especialmente nos quesitos de remuneração e cargos ocupados nas diferentes profissões.

A construção de um contexto igualitário é possível através da exposição ao público das dificuldades que as mulheres vivenciam em todos os âmbitos, além das suas angústias. Muitas mulheres passam por diversas situações, sem perceber, tais como sobrecarga, exclusão e discriminação, que é decorrente do preconceito enraizado na sociedade. Logo, ao apresentar a vivência juntamente com a conscientização da mulher, ocorre um despertar para identificar o sofrimento e encorajar o enfrentamento desses acontecimentos (QUAESNER et al., 2020).

A ocupação de espaços, que antes era predominantemente masculina, tem sido ampliada às mulheres, pois foi consequência das diversas conquistas ocorridas durante o século XX, onde a mulher obteve o direito de votar, podendo participar de movimentos sociais, assim como, ocupar espaços que antes eram proibidos, dentre outros. Com isso, buscou-se validar a igualdade na sociedade em relação ao gênero, mesmo o mercado de trabalho se comportando com preconceito e causando a desvalorização do trabalho prestado pelas mulheres (PEREIRA et al., 2017).

Atualmente, a mulher tem grande contribuição dentro do orçamento financeiro da família, mesmo tendo suas atividades domésticas e os cuidados com os filhos. As mulheres tiveram várias transformações ao longo do tempo, que contribuíram para sua independência, pois elas são livres para estudar, trabalhar, decidir, ter compromisso com suas atividades e têm aptidões que são utilizadas em outras atividades imprevisíveis que podem surgir, sempre às realizando com eficiência. A cultura tradicional predominante na sociedade foi modificada pela influência das caminhadas femininas que conseguiram, também, derrubar vários preconceitos no Brasil (NUNES et al., 2016).

No início do século XXI, a globalização juntamente com o capitalismo e os avanços na tecnologia impulsionaram a inserção da mulher no mercado de trabalho. A partir disso, hoje, são perceptíveis as conquistas das mulheres, assim, podendo alcançar seus objetivos, tendo um crescimento considerável dentro de uma sociedade marcada pelo patriarcalismo. Com a contemporaneidade, a mulher ocupa diversos cargos técnicos e de liderança dentro das organizações, obtendo um espaço maior na economia (FERREIRA et al., 2018).

Por outro lado, mesmo com a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, elas ainda estão em posições inferiores aos homens. Na grande maioria, a figura feminina encontra-se alocada em cargos que

oferecem uma remuneração inferior ao que é ofertado aos homens. O trabalho prestado pelas mulheres tem maior concentração nos setores terciários, tais como saúde, educação e serviços prestados às comunidades, que remontam à ideia de continuar executando atividades domésticas (PEREIRA et al., 2017).

O trabalho exercido pela mulher, em grande parte, é voltado para atividades de baixa e média qualificação em relação à profissão desempenhada, assim, recebendo um salário menor, mesmo as estatísticas revelando que os índices relacionados à escolarização feminina estão acima da masculina (PEREIRA et al., 2017). Segundo Nunes et al. (2016), o Fórum Econômico Mundial relata que o alcance da igualdade de gênero no mercado de trabalho poderá acontecer até o ano de 2095, caso as transformações perdurem no mesmo ritmo que se encontram.

### **Liderança feminina nas organizações**

Na antiguidade, as mulheres já buscavam por melhores condições tanto na sociedade, quanto no mercado de trabalho, pois sempre lutaram e foram esperançosas. Nos dias atuais, o desempenho da mulher no papel de líder tem encontrado muitas dificuldades, entretanto, se mantém a determinação e o foco na família e no cargo ocupado (SILVA, 2017).

Atualmente, a mulher tem passado a ocupar espaços dentro das organizações. Essa ocupação acontece em diversos cargos e funções, pois a representatividade feminina tem chegado à liderança de departamentos, além de estar inserida nas empresas como empreendedora e/ou sócia, assumindo obrigações equivalentes às do homem, assim, aderindo atribuições que resultam em algumas dificuldades para uma adequada condução da equipe, ao mesmo tempo em que auxilia na obtenção dos objetivos almejados. Logo, é perceptível que a mudança nos desafios é constante, pois o surgimento de novidades acontece sempre, mas a mulher sabe lidar com o novo (SILVA et al., 2018).

É fundamental conceituar o termo liderança que antigamente seguia o entendimento de ser controladora, onde o ocupante do cargo estabelecia todos os pontos necessários para o alcance dos objetivos propostos, que eram tidos como o foco das organizações, assim, deixando as pessoas de lado. Enquanto que na contemporaneidade, a liderança é mais ampla, voltando-se também à manutenção da equipe com o intuito de ter um desempenho satisfatório, sempre destacando o papel de líder como essencial para se obter bons resultados nas empresas (SOARES, 2015).

A liderança não se limita somente a autoridade ou chefia, é muito mais abrangente. A forma de liderar sofre diversas interferências, pois as organizações e a maneira de realizar as atividades passam por mudanças constantes. A partir disso, conclui-se que liderar é ter capacidade para ouvir e orientar, mantendo a equipe forte com o intuito de sempre levantá-la nos momentos difíceis, além de perceber o melhor nas particularidades dos membros da empresa, não se esquecendo de estar sempre presente nas tomadas de decisões que apresentam um grau de dificuldade maior (COSENZA, 2019).

Após muitas lutas, o propósito de ganhar espaço na sociedade e no trabalho foi atingido. A mulher alcançou a liderança e se estabeleceu nessa posição, proporcionando o desenvolvimento nas organizações que atuam. No entanto, é evidente que sua jornada ainda é grande e cansativa, visto que, a aversão às

mulheres juntamente com o machismo são classificados como sendo as principais razões que fazem as mulheres buscarem por sua evolução constantemente (CORONETTI et al., 2019).

A iniciativa privada tem mulheres inseridas em cargos gerenciais e de liderança, porém, em pequena quantidade, pois existem vários motivos que contribuem para tal situação, onde na grande maioria, tem uma forte presença do machismo. Mesmo existindo um número maior de mulheres com especialização, o homem tem preferência nas seleções voltadas para a direção das organizações de grande porte e esse cenário é vivenciado diariamente, sendo que está cada vez mais distante a ocorrência de mudanças nesse sentido (BOZE, 2019).

A diferença dos gêneros acaba gerando um bloqueio na mulher que busca ocupar cargos de liderança, principalmente quando se é casada, pois o marido não concorda com o trabalho exercido fora de casa, deixando explícito que o papel da mulher é ser doméstica. Esse tipo de situação era bem recorrente e acabava por dificultar a inserção feminina como líder, porém, atualmente, esses casos diminuíram (FERREIRA, 2017). Frente ao exposto, torna-se evidente o fato que a figura feminina vem suportando muitas situações delicadas para conseguir o que almeja, principalmente as que sonham em se tornarem grandes líderes. Conforme Thimóteo et al. (2015), a liderança desempenhada pelas mulheres traz algumas dificuldades, tais como a remuneração divergente do homem, sendo colocada a capacidade profissional da mulher em dúvida, além da ausência na comunicação dentro das organizações juntamente com o preconceito e o assédio sofridos.

Existe a presença de preconceito, teste e indagação que dificulta a maneira que as mulheres lideram as organizações. O gerenciamento de homens, especialmente os que têm uma idade mais avançada, ao ser feito por uma mulher, pode causar estranheza, porque os indivíduos não têm o hábito de vivenciar ou presenciar um relacionamento desse tipo, podendo gerar desrespeito ou um clima indesejado (HRYNIEWICZ et al., 2018).

As mulheres sofrem preconceitos e lidam com inúmeros desafios para liderarem uma equipe de trabalho. A cultura tem uma grande influência dentro da empresa, assim, contribuindo para a desaceleração de sua abertura, pois mesmo buscando igualdade no ambiente corporativo, a organização carrega costumes muito fortes e enraizados pela sociedade. Diante disso, fica evidente a real carência de focar em trabalhos voltados à realização de projetos e campanhas com a finalidade de diminuir esses obstáculos tão presentes nas organizações (CAVALLI, 2019).

As lideranças femininas enfrentam adversidades para realizarem as funções que lhes são atribuídas, dentre elas, observa-se que no mercado de trabalho, está cada vez mais complicado conseguir algum profissional qualificado para as atribuições desejadas, sendo que a constante entrada de novidades no cotidiano das empresas tem sido um grande desafio. Com isso, surgem incertezas em relação ao desempenho das atividades, sistemas que têm atualizações constantemente, além de enfrentarem uma barreira na atuação dos gestores de recursos humanos. Porém, todos esses fatores desafiadores são fundamentais para a mulher adquirir experiências e buscar crescer profissionalmente (SILVA et al., 2018).

A realidade vivida, atualmente, mostra que as mulheres estão ocupando pouco espaço em posições

de liderança. Ser líder exige a aplicação de esforços, tempo e empenho em busca do equilíbrio entre os afazeres domésticos e as atividades atribuídas à liderança, onde a convicção sobre o crescimento profissional condicionado a abdicação familiar tem que ser repensada, sendo importante haver a desmistificação acerca do pensamento que mulher é para ficar em casa e cuidar dos filhos (CAVALLI, 2019).

Entretanto, a capacidade feminina foi reconhecida nas organizações, tornando-se uma das conquistas que foi obtida ao longo dos anos, além da mulher ter atingido vários espaços e áreas profissionais. Diante disso, as organizações têm examinado a presença feminina nos cargos de liderança, pois houve uma constatação no aumento de inserção das mulheres nessa posição, assim, apontando um crescimento relevante, mesmo não abrangendo uma representação desejada na sociedade (THIMÓTEO et al., 2015).

De acordo com Ferreira (2017), as mulheres ao alcançarem cargos de liderança, incentivam outras mulheres a buscarem o melhor que existe nelas, tendo a finalidade de atingir suas metas, assim, caracterizando um cenário que evidencia a realização através do poder, fato que não era visto antes.

### **O perfil multifacetado da mulher líder**

Na visão de Cavalli (2019), a ruptura dos padrões em relação ao gênero foi possível através das diversas lutas travadas pelas mulheres ao longo dos anos, assim, inspirando as demais a sempre buscarem pela democracia, para que se tenha a oportunidade de evidenciar todas as capacidades femininas, que podem ser desempenhadas em quaisquer cargos. A liderança é favorecida por meio da utilização dos seus atributos, viabilizando um melhor andamento dos processos dentro das empresas. Logo, são listadas as seguintes características de um líder: persuasão, empatia, flexibilidade, gerenciamento de conflitos, cuidado nos detalhes, bom senso, saber ouvir, além de buscar dialogar e compreender as pessoas, tendo um espírito compreensível (THIMÓTEO et al., 2015).

As qualidades de assertividade, persuasão e flexibilidade são inerentes ao estilo de liderança feminina, onde a mulher potencializa essas peculiaridades nos seus diálogos, sendo importante frisar que a comunicação entre as pessoas também é uma habilidade da mulher (MENDOZA et al., 2017). A partir disso, relata-se por Silva et al. (2018), que a descrição do cargo de líder é composta por características que as mulheres também possuem, assim, constata-se a propensão que elas têm para efetuarem negociações, pois têm facilidade para desenvolverem uma comunicação eficiente nos relacionamentos corporativos, proporcionando para a empresa um diferencial competitivo.

As organizações passaram a notar os atributos femininos como sendo essenciais para o alcance do sucesso nas empresas. Logo, a mulher assumindo o cargo de liderança, tais particularidades seriam aplicadas na sua função, assim, proporcionando incentivos ao empoderamento através de atuações eficientes (BATISTA, 2018).

Conforme Rodrigues et al. (2019), habilidades como desenvolver uma boa administração, criando espaços para discussões saudáveis ao mesmo tempo em que contribui para o envolvimento cooperativo de todos, são mais vistas nas mulheres. Ainda pontuando algumas habilidades femininas, é citado por Almeida

(2015), que a superação de transtornos e obstáculos tem grande força, visto que, impulsionaram, mundialmente, alterações relevantes nas áreas demográfica, social, política e econômica.

Algumas mulheres detêm um modo particular de gerir, humanizando suas práticas, propondo que as pessoas possam se comunicar com mais afetividade, além de conseguirem exercer uma influência sobre as equipes, tendo ainda, o bem-estar dos colaboradores como um ponto a ser valorizado nas organizações. Com as constantes mudanças no mundo dos negócios, é possível visualizar um novo formato de empresa, onde a incorporação das diversidades está se tornando cada vez mais frequente, fazendo com que se tenha uma mistura de pensamentos e gerações distintas. Essas transformações levam a organização para um patamar que exige reformulação nos seus métodos com a finalidade de assegurar seu diferencial frente aos concorrentes (CAVALLI, 2019).

Um ambiente propício às negociações, que conta com a presença feminina carregada de sensibilidade cria um destaque, principalmente, quando há a propensão de aproximar-se dos membros da empresa, visando ter a relação interpessoal fortalecida e a manutenção das atividades que levam a obtenção dos objetivos estabelecidos. Essa característica peculiar das mulheres, faz com que elas sejam mais pacientes, assim, tornando-se importante para o desempenho na função de líder, sendo considerada como fator que ajuda a promover um diálogo entre os colaboradores (THIMÓTEO et al., 2015).

Segundo Almeida (2015), o mercado de trabalho tem percebido a mulher se sobressair, sendo enaltecida devido à forma versátil como se comporta juntamente com seu bom humor e calma, pois para alcançar o sucesso nas organizações é imprescindível ter qualidades que facilitem as negociações, além das habilidades envolvendo intuição, sensibilidade, relações humanizadas e capacidade para adaptação das transformações que resultam em permanentes mudanças.

É relevante salientar que a mulher vem apresentando perfil para liderança, levando um diferencial para as organizações, obtendo destaque no quesito da comunicação, onde buscam interagir mais, demonstrando preocupação com os liderados, além de ser uma ótima ouvinte, possuindo alta capacidade para desenvolver suas atividades. Por isso, as organizações vêm observando as mulheres em cargos de liderança com outra visão (NASCIMENTO, 2018).

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa foi de natureza básica que segundo Estrela (2018), é voltada para obtenção de novos conhecimentos que não são aplicados na prática. Em relação aos objetivos, utilizou-se o exploratório, visando entender e aprofundar o entendimento sobre as mulheres em cargos de liderança, que de acordo com Lozada (2018), uma pesquisa com objetivo exploratório proporciona estudos sobre o assunto em questão a fim de oportunizar uma visão global dos fatos. Já quanto a abordagem usou-se a qualitativa, definida por Pereira (2019), como sendo a busca por acontecimentos que possam ser interpretados, além de atribuir sentidos, sem fazer uso de estatísticas.

No tocante aos procedimentos, a pesquisa será bibliográfica que para Fachin (2017), é um agrupamento de conhecimentos encontrados em materiais com temáticas diferentes, tendo o intuito de

levar o leitor à procura dos assuntos pertinentes a sua pesquisa, viabilizando o aprendizado, além de se basear em inúmeros métodos que são necessários para a construção de qualquer trabalho que a utilize, sendo considerada como suporte para os demais estudos. Logo, a modalidade de pesquisa utilizada foi o estudo de revisão sistemática da literatura que de acordo com Galvão et al. (2019), é orientada por procedimentos precisos, buscando compreender e racionalizar um denso volume de texto, principalmente constatando o que tem ou não serventia em determinada circunstância.

Diante do exposto, foram usados trabalhos publicados disponíveis nas bases de dados: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Acadêmico*. Para refinar a pesquisa empregou-se os seguintes descritores: "desafios das mulheres", "liderança" e "organizações", resultando em 140 publicações na primeira busca, sendo realizada uma seleção a partir de critérios de inclusão: (01) artigos científicos publicados em língua portuguesa; (02) corte temporal entre 2016 a 2021; (03) artigos publicados em periódicos, eventos científicos e repositórios institucionais, destacando a relevância da utilização de trabalhos de conclusão de curso advindos desses depósitos, visto que suas conclusões agregam valor à presente pesquisa; (04) artigos com temática similar a abordada na presente pesquisa. Já os critérios de exclusão foram: (01) artigos duplicados; (02) artigos em língua estrangeira; (03) artigos publicados em periódicos internacionais; (04) artigos científicos que não apresentam alinhamento com o tema da pesquisa; (05) artigos de revisão sistemática. Após a aplicação desses critérios, 07 artigos foram utilizados e 133 descartados.

Para organização dos dados foi elaborado um quadro, construído a partir de informações relacionadas aos artigos selecionados, sendo apresentado os seguintes pontos: identificação (Id.); ano; autores (as); periódicos/eventos científicos/repositórios; IES; título. Em relação a análise dos dados, o método adotado foi a perspectiva narrativa, que segundo Rother (2007) “[...] são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob o ponto de vista teórico ou contextual.”.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a organização dos dados coletados, deu-se continuidade à pesquisa com as análises de discurso acerca dos artigos científicos selecionados, buscando formular discussões baseadas nas escritas dos autores, assim, identificando os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações, além dos preconceitos sofridos e as habilidades inerentes a elas nessa posição. Nesse sentido, obteve-se os seguintes resultados dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1:** Artigos científicos sobre os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações

Id.	Ano	Autores(as)	Periódicos/Eventos Científicos/Repositórios	IES	Título
1	2017	Ferreira et al.	Revista Turismo & Desenvolvimento	Universidade Federal do Maranhão	Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil

2	2017	Pinto et al.	Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos)	Universidade Federal de Sergipe	Profissionalismo, relações de poder e gênero: um olhar sobre as mulheres nas representações contábeis do estado de Sergipe
3	2018	Travisan et al.	Revista de empreendedorismo, negócios e inovação	Universidade Estadual de Maringá	Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de maringá
4	2018	Santos et al.	Repositório Institucional da UFPB	Universidade Federal da Paraíba/UFPB	Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa- PB
5	2018	Hryniewicz et al.	Cadernos EBAPE.BR	Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas	Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais
6	2019	Costa et al.	Repositório Institucional da UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	Gestão, gênero e preconceito: as experiências e desafios vivenciadas por mulheres na atual gestão pública de Santana do Livramento/RS
7	2020	Custódio et al.	Revista Científica Multidisciplinar do CEAP	Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP	Liderança feminina: desafio da mulher frente à administração em empresa privada de Macapá – AP

De acordo com Ferreira et. al (2017), em seu artigo intitulado: *Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil*, as mulheres em cargos de liderança enfrentam várias dificuldades relacionadas à conciliação da vida profissional e pessoal por conta da ampliação de deveres que está relacionada com o grau de competências demandado pelo posto ocupado, sendo importante destacar que para as mães líderes, o desafio é ainda maior. Além disso, elas são constantemente desafiadas no ambiente organizacional pelos seus funcionários, principalmente do sexo masculino, devido a barreira imposta por eles no desenvolvimento das atividades, pois as subestimam quanto ao desenvolvimento de suas atribuições. Logo, conclui-se que explorar os obstáculos impostos à figura feminina líder auxilia na compreensão do progresso e retrocesso das batalhas para exercer uma atividade profissional livre e com paridade dos direitos, visto que, os resultados obtidos reafirmam a desproporcionalidade no ordenamento dos afazeres domésticos entre homem e mulher, porém, apresentam modificações no ponto de vista das mulheres sobre suas competências e na colaboração masculina acerca dos cuidados de casa.

No artigo intitulado: *Profissionalismo, relações de poder e gênero: um olhar sobre as mulheres nas representações contábeis do estado de Sergipe*, Pinto et al. (2017), evidencia formas imperceptíveis de discriminações e preconceitos voltados à mulher líder, fato revelado pela necessidade das mulheres de se empenharem mais que os homens para obterem alguma condecoração decorrente do exercício laboral. Nesse artigo foram pontuados alguns acontecimentos desafiadores na liderança feminina como o excesso de tempo no período de trabalho fazendo com que a mulher se sinta pressionada, além de renunciar a vida

particular para evidenciar a profissional. Vale ressaltar que mesmo logrando êxito em sua liderança, a mulher ao tornar-se mãe sente medo dessa condição atrapalhar suas conquistas por conta das concepções da sociedade em relação às atribuições domésticas atreladas a ela. Entretanto, apesar de todos os desafios, os resultados mostraram que as mulheres líderes são capacitadas assim como os homens e a ocupação de cargos mais qualificados e influentes necessita de um esforço maior por parte delas.

Trvisan et al. (2018), em seu artigo intitulado: *Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de maringá*, constatou que a mulher no cargo de liderança mesmo estabelecendo uma conexão com seus liderados, ainda vivencia o desafio de garantir um bom relacionamento respeitando as limitações dessa conectividade a fim de não transcender nenhuma norma. As mulheres líderes se destacam pelas inúmeras qualidades que possuem, sendo visível esse destaque na prática da cooperação e na disponibilidade para o trabalho em conjunto, além de serem muito extrovertidas ao passo que expressam sensibilidade e flexibilidade nas suas ações. Com isso, a liderança feminina, normalmente, não necessita apelar ao poder da função, pois as habilidades e a simpatia que detém são fatores suficientes para não fazer uso de tal. Logo, observa-se que a maioria das líderes foram consideradas como transformacionais por se direcionarem às pessoas.

No artigo intitulado: *Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa- PB*, Santos (2018), concluiu que a sociedade impôs preconceitos que reverberam e têm grande poder de influência sobre as deliberações que as mulheres fazem entre a profissão e a harmonia do zelo no lar e filhos. Diante disso, as dificuldades impostas por conta da segregação entre homem e mulher refletem na carreira profissional dessa, pois acaba tendo que potencializar esforço e tempo para obter sucesso e permanecer no cargo de liderança. O presente estudo identificou nas mulheres certas restrições que acarretaram em respostas prontas e na exposição de ideias machistas vindas delas mesmas. Depreende-se como causa de tais fatos os julgamentos sofridos pelas mulheres líderes, assim, gerando pareceres duvidosos quanto às suas capacidades e emoções diante de momentos que necessitam de firmeza por conta do mercado competitivo.

Para Hryniewicz et al. (2018), em seu artigo intitulado: *Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais*, muitas mulheres não enxergam os preconceitos e desigualdades sofridos ao longo de suas carreiras profissionais, tendo a questão da maternidade e, principalmente, a fisionomia como fatores que geram consequências levando-as ao julgamento. Diante disso, verifica-se que a aparência das mulheres se destaca como propulsora de hostilidades, pois existem posicionamentos acerca de vestuário, cabelo e até cogitação de romances com superiores para alcançarem posições privilegiadas, assim, desvalorizando o desempenho e a trajetória da mulher líder. Portanto, a objeção em liderar é um fato que envolve indagações constantemente, além de preconceitos e a necessidade de comprovações laborais, fazendo com que a mulher se sinta pressionada devido o conteúdo dessas falácias que abordam desde insultos pessoais até o assédio, existindo uma ligação mínima com a competência profissional da mesma. Logo, percebe-se que a discriminação e o preconceito sofridos pelas mulheres aumentam de acordo com o grau de responsabilidades exigido no cargo ocupado, tendo maior

intensidade nas lideranças.

No artigo intitulado: *Gestão, gênero e preconceito: as experiências e desafios vivenciadas por mulheres na atual gestão pública de Santana do Livramento/RS*, Costa et al. (2019), relata que para a mulher alcançar o cargo de liderança é notória a existência de alguns obstáculos, entretanto, a sua permanência exige o enfrentamento de desafios ainda maiores como o prejulgamento e a discriminação. Percebeu-se ainda que cada mulher compreende e confronta suas adversidades em consonância com sua particularidade, pois ao passo que algumas mulheres constatarem e combatem os diferentes tipos de preconceitos sofridos, outras preferem fazer uso da sua crença religiosa a fim de não enxergarem tais hostilidades. Outro fator latente foi pontuado em relação a intensidade da discriminação a depender do departamento onde a mulher líder esteja atuando, porque algumas áreas são vistas com características que se enquadram no perfil feminino, enquanto outras não.

Custódio et al. (2020), em seu artigo intitulado: *Liderança feminina: desafio da mulher frente à administração em empresa privada de Macapá - AP*, analisou que na sociedade contemporânea a imagem preconcebida da mulher foi se modificando e ajudando na sua inserção no mercado de trabalho, porém, existe um desafio quanto a inquietação em comprovar a capacidade profissional que detém em detrimento às tarefas similares dos homens, assim, deixando evidente que possuem competência para ocupar os mesmos cargos, independente do sexo. Desse modo, constatou-se um avanço relevante em relação às mulheres líderes, visto que, constantemente, se notam conquistas em relação ao espaço ocupado na sociedade devido às habilidades comuns inerentes a figura feminina que é ser observadora, organizada, sensível e multifacetada com abertura para o diálogo, assim, evidenciando as mulheres diante dos homens na imensidão do atual mercado de trabalho altamente competitivo, mas alcançável.

## CONCLUSÕES

As mulheres enfrentam desafios no mercado de trabalho constantemente, fato decorrente de um contexto histórico e cultural que enraizou preconceitos na sociedade, tendo como consequência a dificuldade no acesso da figura feminina em cargos de poder, principalmente. A partir do momento que a mulher se torna líder em uma organização, os obstáculos são intensificados. Logo, a presente pesquisa, ao realizar uma revisão de literatura sistemática, atingiu o seu objetivo geral de forma integral, identificando os desafios enfrentados pelas mulheres ao assumirem cargos de liderança nas organizações.

Considerando os resultados obtidos, conclui-se que a liderança feminina é desafiada frequentemente em ambientes organizacionais por ser colocada em questão a competência que detém em solucionar problemas gerenciais, tendo uma ênfase maior de julgamentos advindos de colaboradores do sexo masculino por atrelarem os prejulgamentos da sociedade em relação a mulher com suas atribuições profissionais e pessoais. O desafio se torna maior para as líderes que são mães, visto que essa visão preconceituosa é intensificada, assim, gerando um desconforto e pressão no trabalho com intuito de provarem sua capacidade. Diante disso, nota-se a necessidade que as mulheres sentem em renunciar o lado pessoal para exaltar o profissional em busca da obtenção de resultados satisfatórios e valorização do

seu desempenho laboral.

A pesquisa alcançou o objetivo específico que buscava verificar os preconceitos sofridos pelas mulheres na sociedade e no trabalho, evidenciando modos sutis de implicância e tratos desiguais quanto a mulher perante o meio social e profissional que está inserida, situação revelada através de atitudes que comprovam a necessidade que ela tem em se dedicar e conseguir destaque frente aos homens com a intenção de ser respeitada no desenvolvimento de sua função. Alguns desses preconceitos velados são apontados com mais intensidade como a maternidade e aparência feminina que ganhou destaque por instigar provocações por meio de colocações acerca do cabelo, vestimenta e desconfiança de envolvimento amoroso com superiores para lograr êxito no trabalho, conseqüentemente depreciando o ofício desempenhado durante sua trajetória. Portanto, verifica-se que quanto maior o grau de responsabilidade atrelado ao cargo ocupado, mais a discriminação e o preconceito são potencializados.

Em relação ao objetivo específico de descrever as dificuldades das mulheres ao atingirem cargos de liderança, infere-se que o maior obstáculo encontrado é conseguir harmonizar os afazeres da vida pessoal com a profissional, visto que, a potencialização das obrigações inerentes ao posto de liderança demanda esforço, dedicação e tempo para que sejam reproduzidas com eficiência e eficácia. Outro ponto é a segregação recorrente entre mulheres e homens que gera dificuldades por ser refletida no trabalho da mulher, assim, também a incentivando na intensidade da sua dedicação rumo ao sucesso e continuidade no posto de líder. Vale ressaltar que cada mulher tem sua compreensão de mundo, confrontando suas atribuições de acordo com peculiaridades arreigadas nela, assim, a depender da situação, a reação será diferente. Por fim, em relação a um fato latente relacionado ao volume de discriminação sofrido pela mulher, observou-se que existem departamentos característicos do perfil feminino e outros não, portanto, onde tem essa tendência, a líder não enfrenta tantos obstáculos.

No tocante ao último objetivo específico como discutir as habilidades das mulheres quanto líderes nas organizações, evidenciou-se que a visibilidade gerada pelas diversas qualidades inerentes às mulheres em cargos de liderança é perceptível na condução das atividades que envolvem cooperação e espírito de trabalhar em equipe, unificando as partes e cativando seus liderados pelo jeito extrovertido, sensível e flexível que possuem no desenvolvimento de suas ações. Desse modo, é discutido o avanço considerável conquistado pela mulher líder, sendo visualizado na ocupação de espaço no meio social por conta das suas habilidades naturais, ressaltando-as a partir do perfil multifacetado que detém e no quesito da observação, organização e conversação aberta, assim, estimulando e demonstrando qualificações necessárias para ocupar cargos de poder, independentemente do sexo.

Como fator limitador para desenvolver o presente estudo, destaca-se o excesso de pesquisas acerca da temática envolvendo os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, dificultando as análises por conta do grande volume de material científico encontrado, sendo necessário aumentar a quantidade de critérios excludentes a fim de gerar um resultado preciso e sintetizado. Porém, mesmo havendo bastante produção científica, notou-se a necessidade de novas pesquisas que sejam de campo e na região do Nordeste, principalmente no estado do Ceará, voltando-se para as habilidades e

possibilidades que as mulheres líderes têm e geram para as organizações como vantagem competitiva no mercado de trabalho, pois essas investigações ajudariam a identificar esses pontos para auxiliarem na mudança das tomadas de decisões dos gestores e proprietários de empresas, assim, estimulando o empoderamento, autoconfiança e reconhecimento das mulheres na região.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.. **Mulher, líder do terceiro milênio**. Curitiba: Ithala, 2015.

ANDREUCCI, R. A.. **Preconceito, discriminação e intolerância no Brasil**. Geledés, 2016.

BATISTA, L. S.. **O empoderamento feminino e a liderança**. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Federal da Bahia, 2018.

BATISTA, L. S.; MATTOS, L.. **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. São Paulo: Bain & Company, 2019.

BOZE, J. P.. **Mulheres no mundo dos homens: um estudo das dificuldades enfrentadas por mulheres executivas em duas grandes empresas privadas do Espírito Santo**. Artigo (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito de Vitória, Vitória, 2019.

CAVALLI, F.. **Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações**. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

CORONETTI, K. C.; GOBBO, A.. **Através das barreiras: como a mulher consegue se estabelecer em posições de liderança na gestão universitária?** In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 19. **Anais**. Florianópolis, 2019.

COSENZA, B.. **O que é liderança: 4 excelentes maneiras de defini-la**. 2019.

COSTA, L. P.; CAPPELLARI, G.. **Gestão, gênero e preconceito: as experiências e desafios vivenciadas por mulheres na atual gestão pública de Santana do Livramento/RS**. Monografia (Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2019.

CUSTÓDIO, L. G. M.; SILVA, A. C. G.. **Liderança feminina: desafio da mulher frente à administração em empresa privada de Macapá-AP**. **Revista Científica Multidisciplinar do CEAP**, v.2, n.1, 2020.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M.. **Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada**. **Revista Sociais & Humanas**, v.32, n.2, p.126-145, 2019.

ESTRELA, C.. **Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa**. 3 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FACHIN, O.. **Fundamentos de metodologia**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, C. M.. **Ser mulher na organização: estudo da percepção de mulheres em cargos de chefia e subordinados**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, 2017.

FERREIRA, L.. **Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil**. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, n.27-28, 2017.

FERREIRA, J. B.. (Des)igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho. **Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias**, Coromandel, v.3, n.1, p.25-41, 2018.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M.. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação**. **Logeion: Filosofia da Informação**, v.6, n.1, p.57-73, 2019.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A.. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.16, n.3, 2018.

LIMA, J. G.. **Preconceito, sociedade e violência contra mulher**. Artigo (Graduação em Psicologia) – Faculdade de Educação e Meio Ambiente, Ariquemes, 2019.

LOZADA, G.. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MENDOZA, C. B.; HOWES, G.. **Liderança feminina em organizações privadas de Rivera - Uruguai: qual a forma de liderança predominante nas mulheres gestoras?** Artigo (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

METZ, E. S.. **Gestão Feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas**. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v.19, n.2, p.169-178, 2014.

NASCIMENTO, M. A.. **Gestão feminina: a liderança feminina nas organizações brasileiras**. **Revista Ideias E Inovação**, Aracaju, v.4, n.2, p.57-66, 2018.

NUNES, A. N.. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**. **Revista JICEX**, v.7, n.7, 2016.

PEREIRA, A. M. L.; LIMA, L. D. S. C.. **A desvalorização da mulher no mercado de trabalho**. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v.6, n.5, p.133-148, 2017.

PEREIRA, J. M.. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PINTO, M. D. F.; CRUZ, M. H. S.; CARDOSO, H. M.. **Profissionalismo, relações de poder e gênero: um olhar sobre as mulheres nas representações contábeis do estado de Sergipe**. SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11. **Anais**. Florianópolis, 2017.

QUAESNER, G.. Os desafios das mulheres telejornalistas no Paraná. **Revista Ártemis**, João Pessoa, v.29, n.1, 2020.

RODRIGUES, P. A. M.; DEWES, F.. Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, Taquara/RS, n.11, 2019.

ROTHER, E. T.. Editorial - Revisão Sistemática X Revisão Narrativa. **Acta paul. Enferm.**, v. 20, n. 2, 2007.

SANTOS, J. S.. **Mulheres em posição de poder**: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB. Artigo (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba/ UFPB, João Pessoa, 2018.

SCHNEIDER, L. M.; SANTOS, D. N.. **Liderança Feminina**: os desafios da mulher na liderança de Organizações. Artigo (Pós-Graduação em Psicologia) – Centro Universitário FAG, Cascavel, 2018.

SILVA, F. B.. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Monografia (Graduação em Administração) –

Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.

SILVA, F. B.; BERRÁ, L.. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v.10, n.1, p.166-185, 2018.

SOARES, M. T. R. C.. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TRAVISAN, B. C.; AUGUSTO, C. A.. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v.3 n.1, 2018.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.. A atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p.53-75, 2015.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.