

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM UMA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO

Roberta Pereira de Oliveira
aluno.roberta.oliveira@doctum.edu.br
Doctum

Fernanda Matos de Moura Almeida
fernandamoura15@gmail.com
Doctum

Carlos Antonio Leitoguinho Bitencourt
carlos.bitencourt@doctum.edu.br
Doctum

Paula Jenaina Costa
prof.paula.costa@doctum.edu.br
Doctum

Resumo: O artigo aborda a importância da liderança nas organizações, destacando a evolução da presença feminina no mercado de trabalho, especialmente na indústria de mineração. Com objetivo de identificar os principais desafios da liderança feminina em uma indústria de mineração na cidade de Vitória-ES, descrever o perfil das mulheres da indústria X e analisar os principais fatores que dificultam a inserção feminina no mercado de trabalho. O referencial teórico explora conceitos de liderança, a ascensão da liderança feminina e os desafios enfrentados por mulheres nesse contexto. A pesquisa tem uma abordagem metodológica de pesquisa descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados com aplicação de questionário às mulheres de uma indústria de mineração. Destaca-se que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos ao assumir cargos de liderança, como a desigualdade salarial e a falta de reconhecimento. Dados da pesquisa demonstram que as mulheres se sentem menos valorizadas que os homens e muitas vezes precisam provar que são tão competentes ou mais que os homens, para serem reconhecidas e promovidas. A principal dificuldade para iniciarem no mercado de trabalho foi a aceitação por parte da sociedade de mulheres atuarem no ambiente de produção. As mulheres que participaram desta pesquisa, conseguem conciliar a vida profissional versus a vida familiar.

Palavras Chave: Liderança feminina - Vitória-ES - Indústria - -

1. INTRODUÇÃO

Segundo Jordão (2004), liderar implica em incentivar os outros a realizar voluntariamente as tarefas necessárias, sendo assim, a liderança tem papel primordial nas organizações onde atua como intermediador dos processos em busca de melhores resultados.

Ao longo do tempo, as mulheres avançam rumo ao topo das organizações. Essa trajetória se inicia com a introdução da mulher no sistema produtivo, considerado um fato privilegiado para a análise das transformações que vêm ocorrendo com o feminino na modernidade (Gomes, 2005).

No início da indústria, era necessária mão de obra barata, levando à contratação de mulheres e crianças, que buscavam complementar a renda familiar ao aceitarem trabalhar em condições industriais. Isso se deu, em parte, devido à resistência dos homens ingleses em abrir mão de sua independência e se sujeitar à disciplina da mecanização (Hobsbawm, 2000).

As mulheres ainda enfrentam dificuldades no mercado de trabalho, uma vez que, embora estejam ocupando cada vez mais espaço, algumas áreas ainda são dominadas pelos homens. Além disso, nos cargos mais altos, as mulheres permanecem como minoria em muitas áreas (Abreu; Meirelles, 2012).

Em concordância com a ideia de Gomes (2005) esse tema se justifica quando ao assumir o papel de liderança, as mulheres enfrentam obstáculos relacionados à questão de gênero, como a persistência de uma herança sexista que reforça a ideia de que o papel da mulher está restrito ao ambiente doméstico, responsável pelas tarefas domésticas e pela criação dos filhos.

Num confronto gradual, marcado pelo silêncio e, em certa medida, pela renúncia, um grupo reduzido de mulheres lutou para fazer valer sua competência e habilidade, desafiando os tabus e a resistência, muitas vezes ignorada, de uma sociedade dominada por homens (Loden, 1988).

O objetivo geral desta pesquisa é: identificar os principais desafios da liderança feminina em uma indústria de mineração na cidade de Vitória-ES.

E como objetivos específicos:

- descrever o perfil das mulheres da indústria X;
- analisar os principais fatores que dificultam a inserção feminina no mercado de trabalho;

H₁: A desigualdade de gênero foi indicada como o maior desafio da liderança feminina;

H₂: Adquirir respeito no mercado é o fator que mais dificulta o início das atividades da mulher no mercado de trabalho.

A liderança feminina na indústria é uma questão de extrema relevância social e organizacional. Em termos sociais, a igualdade de gênero no trabalho é um princípio de justiça e equidade, fundamentais para uma sociedade democrática e inclusiva. Promover a liderança feminina reconhece o valor das contribuições das mulheres e fomenta um ambiente de trabalho mais diversificado, inovador e igualitário.

A justificativa acadêmica para a investigação dos desafios da liderança feminina na indústria reside na necessidade de preencher lacunas no conhecimento existente e avançar teoricamente na compreensão dos fatores que influenciam a presença e a ascensão das mulheres em cargos de liderança nesse contexto específico.

A escolha deste tema é também motivada pela convicção de que a igualdade de oportunidades é essencial para uma sociedade justa e equitativa. É reconhecido,

por meio de experiências pessoais, os desafios enfrentados pelas mulheres ao buscar reconhecimento e ascensão profissional, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens, como a indústria.

Em relação à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica, de levantamento de dados e o estudo de caso. Com aplicação de questionário para as mulheres que ocupam cargo de liderança em uma indústria de mineração de Vitória-ES.

2- LIDERANÇA

Chiavenato (1994), conceitua liderança como um fenômeno social que ocorre entre grupos sociais e poderia ser definida como influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos

De acordo com Robbins (2005), a liderança é caracterizada como a habilidade de influenciar um grupo na consecução de seus objetivos. Assim, liderar envolve guiar indivíduos para a realização de ações específicas, com o intuito de alcançar resultados desejados.

Assim, nota-se que as empresas buscam em seus líderes habilidades que os aproximem de suas equipes e as incentivem a trabalhar em colaboração. A liderança está intrinsecamente ligada à interação entre pessoas, sendo um papel ou função que qualquer indivíduo pode desempenhar ao ser designado para liderar um grupo, independentemente de suas competências específicas. (Maximiano, 2011).

Lacombe (2006) destaca que, no ambiente empresarial, o líder deve alcançar os objetivos por meio de seus liderados. Para isso, é essencial que ele ajuste suas ações de acordo com a situação e o perfil dos liderados, podendo adotar diferentes abordagens, como ordenar, comandar, motivar e delegar poderes. Essa adaptação é fundamental para atender às necessidades específicas de cada situação e liderado, visando o sucesso organizacional.

A liderança acontece quando as pessoas são influenciadas a se engajarem em comportamentos organizacionalmente relevantes. Eles também expressam interesse em avaliar os efeitos das transações de influência, comparar a eficácia de diferentes estilos de liderança e analisar as diferenças individuais entre líderes (Katz; Kahn, 1974).

De acordo com a perspectiva de Bergamini (1994), existem diversos estilos de liderança, cada um com suas próprias características e abordagens. O estilo de liderança adotado pode variar de acordo com a situação e o grupo de pessoas envolvidas.

2.1 LIDERANÇA FEMININA

Durante o século XIX, mudanças significativas na sociedade, como o surgimento da burguesia, o avanço do capitalismo e da industrialização, impactaram as identidades de gênero. Mulheres foram associadas aos papéis de mães e donas de casa, enquanto homens eram vistos como provedores financeiros e trabalhadores (Pinho, 2005).

Como ressalta Lipman-Blumen (1999), a entrada da mulher no mercado de trabalho intensificou-se durante e após as Guerras Mundiais, impulsionada pela escassez de mão de obra nas indústrias, necessária para sustentar a produção de recursos bélicos e atender às demandas econômicas.

Em uma sociedade dominada pelo patriarcado, onde o poder masculino é predominante, desde os tempos da colonização, o trabalho realizado pelas mulheres foi consistentemente relegado a um papel secundário. O trabalho feminino era associado ao lar enquanto os trabalhos que demandam maior capacidade intelectual foram sempre associados à esfera masculina, refletindo preconceitos ainda presentes na sociedade contemporânea (Cortella, 2014).

Assim, segundo Zanusso e Assis (2009), após conquistarem incentivos e apoio, aos poucos, as mulheres foram ganhando mais espaços no mercado de trabalho. Além disso, com o aumento dos níveis de escolaridade, as mulheres elevaram suas conquistas, com maior qualificação, fator que facilita não apenas a entrada delas no mercado de trabalho, mas também a afirmação aos padrões menos prejudiciais e de maior prestígio em postos de trabalho (Azevedo; Menezes; Fernandes, 2000).

Para Tonani (2011), houve muitos benefícios com a manifestação de novos formatos familiares, onde os lares deixam de ter a apenas o homem como único provedor da casa e a passa a ser chefiados também por mulheres, casais dividem suas responsabilidades e compromissos, resultando em um público feminino mais participativo econômica e socialmente.

Para Chu (2003, p. 97), “[...] toda mulher já assumiu em algum momento o papel de líder”. Na rotina cotidiana e na esfera familiar, as mulheres se encontram frequentemente envolvidas em situações que envolvem tomadas de decisão simples desde nova.

Drucker (1996) descreve que as líderes femininas apresentam uma diversidade de características nas organizações pois possuem humor, humildade e sinceridade em relação às suas fraquezas são pró-ativos, tratam as pessoas com igualdade e têm a capacidade de aprender com seus adversários, estabelecendo metas claras para alcançar

Atualmente, a presença de mulheres em posições de liderança é algo crescente, segundo Quelhas (2010 *apud* Correa, 2004). A notável representação de mulheres em uma ampla variedade de cargos e funções demonstra que elas têm consolidado sua presença no cenário público de produção. Uma observação relevante, é a tendência crescente das mulheres em demonstrar indicadores de educação mais favoráveis, acompanhada da ocupação cada vez maior de cargos de chefia e funções gerenciais.

Quelhas (2010 *apud* Correa, 2004) coloca também que é notório os benefícios que a presença de mulheres em cargos de liderança trouxe ao ambiente corporativo e empresarial, incluindo aspectos, como, o cuidado com as pessoas, a qualidade de vida e a humanização dos locais de trabalho, entre outros.

Ainda na visão de Quelhas (2010 *apud* Correa, 2004) essa abordagem, notoriamente mais democrática, favorece a participação ativa dos seguidores e busca compartilhar poder e informações, resultando no aumento da autoestima dos liderados. A liderança feminina, segundo essa perspectiva, prefere adotar uma abordagem inclusiva, utilizando carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais como ferramentas para guiar e influenciar.

É necessário utilizar métodos cada vez mais eficazes, focados nas relações humanas e na preparação das mulheres para papéis de liderança em um cenário no qual elas nem sempre são valorizadas e reconhecidas, mas no qual elas estão gradualmente ganhando seu espaço atuando em grandes organizações contribuindo para o alcance das metas organizacionais (Assis, 2019).

Fleury (2013) destaca as principais características da gestão conduzida por mulheres na organização esclarecendo que as mulheres possuem capacidades e habilidades que podem ser o diferencial nas empresas, como visão sistêmica da realidade, são flexíveis, conseguem enxergar as pessoas além do context profissional e processam informações com versatilidade.

Tonani (2011) observa que as mulheres enfrentam desafios adicionais para alcançar posições de liderança devido à persistência de uma percepção limitada no mundo empresarial. No entanto, há uma mudança em andamento, com mais mulheres ocupando esses cargos, impulsionadas tanto pela pressão por igualdade quanto pelo reconhecimento do mercado de um novo estilo de liderança mais adequado às necessidades atuais das empresas.

Entretanto, já na opinião de Amâncio (1989, p. 33), “A realidade actual indica (...) que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família, nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social”

2.2 DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

Mesmo com grande avanço no mercado de trabalho em relação à diversidade, ainda existe uma dificuldade para as mulheres em alcançarem os cargos de liderança nas empresas, devido aos diversos desafios, muitos dos quais são o resultado de desigualdades de gênero profundamente enraizadas na sociedade como: discriminação por serem casadas e terem filhos, maior exposição a assédio sexual, sofrem punições por atrasos ou faltas em função de cuidados com os filhos, algumas empresas exigem teste de gravidez antes que sejam contratadas, assim como existem casos em que as mulheres têm dificuldade de ascensão profissional se comparadas às oportunidades ofertadas aos homens (DIEESE-SP, 1999).

Essa desigualdade de oportunidades para as mulheres persiste em níveis de liderança de muitas organizações, destaca a prevalência de uma cultura que historicamente privilegiou a presença masculina em cargos estratégicos.

Apesar de as organizações estarem mudando hoje, a maioria dos executivos senhores nas grandes organizações são mais velhos, brancos e homens. Na maioria das organizações parece continuar existindo maior diversidade da força de trabalho nos níveis inferior e médio do que no topo (Schermerhorn, 2007, p. 88).

Temóteo (2013), aponta o machismo e o preconceito em relação às lideranças femininas como obstáculos ao empoderamento das mulheres no ambiente corporativo, resultando na redução das oportunidades de independência financeira e social para elas.

Segundo Rodrigues e Silva (2015) As mulheres enfrentam a pressão constante de demonstrar sua competência e qualificação para manterem seus empregos, muitas vezes precisando adotar comportamentos considerados masculinos para garantir sua posição.

De acordo com Gomes (2005), uma das barreiras e desafios que elas enfrentam é a exigência de maior flexibilidade e adaptação às particularidades do ambiente de negócios, além da carência de mentores, restrições de tempo pessoal, distribuição desigual das responsabilidades domésticas e questões culturais.

Quelhas (2010 *apud* Correa, 2004), aponta que a falta de um modelo de liderança feminina em ambientes empresariais predominantemente masculinos, focados em competitividade e controle, pode ter atrasado o progresso das mulheres. Ele também destaca que, em tais ambientes, algumas mulheres adotam um estilo de liderança tradicionalmente masculino, embora prefiram abordagens baseadas em relacionamentos interpessoais.

Segundo Dickson (2001), algumas mulheres evoluem em ambientes racionais e analíticos, apreciando o individualismo e a competição, enquanto outras preferem contextos em que o respeito, a comunicação e o trabalho em equipe são mais valorizados.

Para Sina (2005, p. 156), “[...] as mulheres também demonstram maior facilidade para transformar dificuldades em oportunidades”. Em situações difíceis a mulher tem a atitude de buscar soluções, possibilidades de criar.

Coutinho L. e Coutinho R. (2011, p. 65) sustentam que, “[...] apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos [...]”. Dessa forma, existe a expectativa de que as mulheres alterem seu comportamento para se conformarem com os padrões masculinos.

3- METODOLOGIA

O objeto de estudo desta pesquisa se refere à liderança feminina em uma indústria localizada em Vitória-ES com participação de 06 mulheres que são líderes.

Em relação à classificação metodológica, foi utilizada a pesquisa descritiva, bibliográfica, de levantamento de dados e o estudo de caso considerando os ensinamentos de Marconi e Lakatos (2017) e Amaral (2007).

O questionário foi aplicado no período de uma semana, onde 6 pessoas foram convidadas a responder e todas responderam ao questionário, sendo possível validar a pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir estão apresentadas as informações obtidas na pesquisa.

Em relação à idade, observou-se que 83% das mulheres que ocupam cargos de liderança tem idade entre 36 e 45 anos, e 17% têm idade de 26 a 35 anos. Sobre o nível de escolaridades, 83,3 são pós-graduadas e 16,6 tem doutorado. No que diz respeito ao estado civil, 100% das entrevistadas são casadas

No que se refere à avaliação ao tempo em que atuam na empresa, o GRAF. 01 apresenta os resultados obtidos:

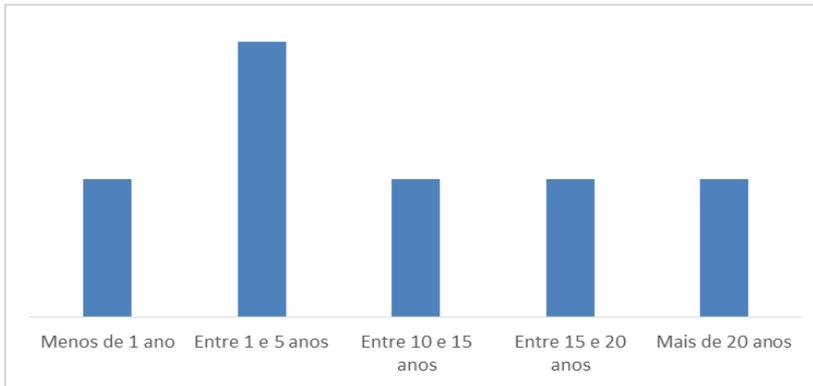


Gráfico 01: Tempo de atuação na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se que o período entre 1 e 5 anos de atividade na empresa, alcança o maior índice das mulheres que participaram desta pesquisa.

Quando questionadas sobre dificuldades de inserção no mercado de trabalho no início de sua carreira profissional, foi obtido o seguinte resultado:

- ✓ 50% Sim, tive dificuldade porque a sociedade ainda era muito fechada para aceitar as mulheres em atividades de produção;
- ✓ 33% Sim, pelos lugares que passei os homens sempre eram mais aceitos e valorizados do que as mulheres;
- ✓ 17% Não, nunca encontrei nenhuma dificuldade para se aceita no mercado de trabalho.

Questionou-se acerca da vivência de algum tipo de situação em que pelo fato de ocupar um cargo de liderança tenha se sentido constrangida de alguma forma, 50% das entrevistadas afirmam que já passaram por situações em que tiveram que enfrentar as piadas machistas, e 50% já ocorreu de não receber uma promoção a um cargo de gestão pelo fato de ser mulher.

Souza e Santos (2014) afirmam o que o preconceito continua existindo mesmo quando as mulheres mostram a mesma ou maior competência que os homens na liderança, revelando que essa é uma característica cultural e só será superada com o tempo.

Quando perguntado de que forma a empresa em que você trabalha reage em caso de situações pontuais em que, por exemplo, você precisa se ausentar do trabalho por questões pessoais ou familiares? Todas as entrevistadas responderam que a empresa é bem flexível quando se trata de ausência por motivos pessoais ou familiares, não há cobranças, situações adversas ou críticas que nos impeçam de estar ausentes atendendo a essas situações.

Segundo Nogueira (2006), a situação atual mostra que a entrada das mulheres de diversas classes sociais em vários setores do mercado de trabalho não tem sido capaz de modificar o papel da mulher na família, nem tem automaticamente levado a uma mudança significativa em sua condição social.

Esta pesquisa demonstrou que os ensinamentos de Nogueira refletem a realidade vivenciada pelas mulheres que atuam na indústria X.

As participantes da pesquisa foram questionadas a respeito da possibilidade de abrir mais espaços para a liderança feminina no ambiente organizacional:

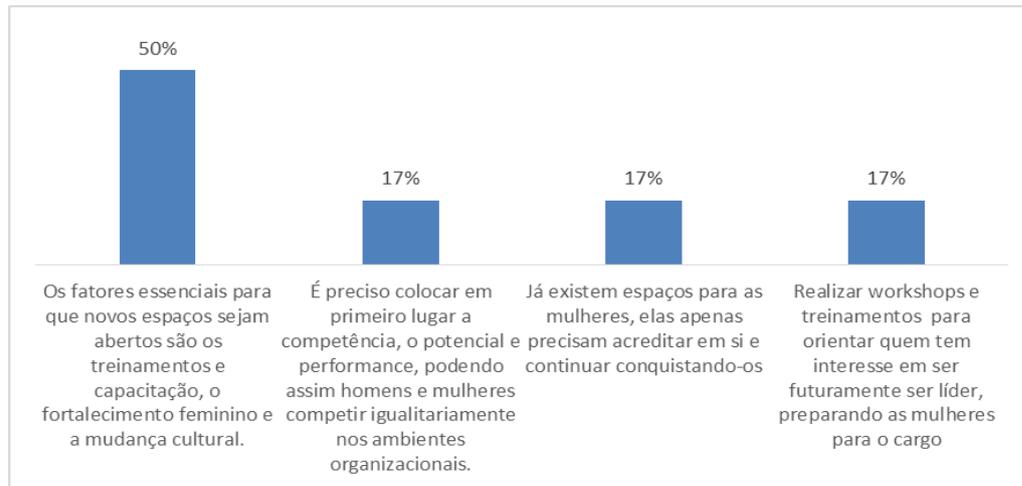


Gráfico 02: Na sociedade atual, na sua opinião, como seria possível abrir mais espaços para a liderança feminina no ambiente organizacional?

Fonte: Dados da pesquisa

A resposta das entrevistadas se relaciona com o pensamento de Garrett (2011), que diz que a relação de trabalho com uma organização é promovida quando uma empresa investe na capacitação das mulheres, oferecendo-lhes oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional e assim, elas tendem a prolongar seu vínculo de trabalho com a organização.

A fim de saber se na empresa em que atuam, o tratamento e as oportunidades oferecidas para homens e mulheres são os mesmos, 50% das entrevistadas responderam que aparentemente, o que é dito pelos homens é mais bem recebido do que o que é dito pelas mulheres.

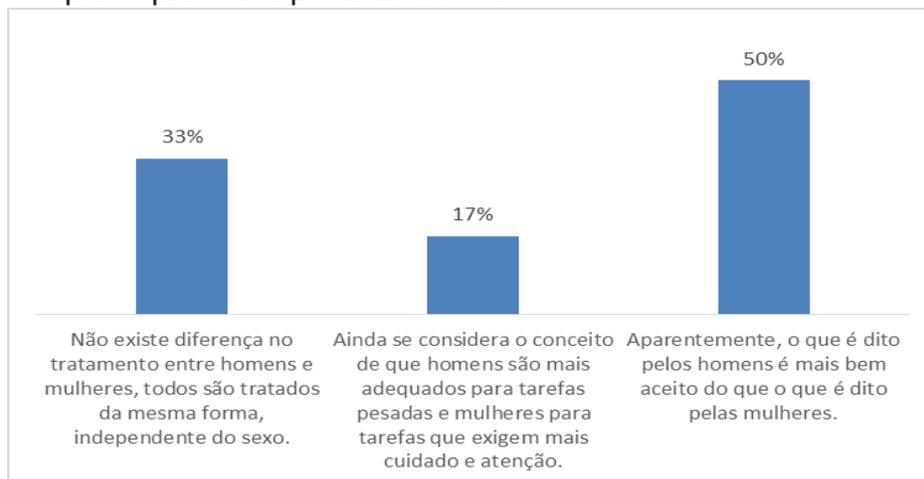


Gráfico 03: Na empresa onde você atua, o tratamento e as oportunidades oferecidas para homens e mulheres são os mesmos?

Fonte: Dados da pesquisa

Kanan (2010) argumenta que, apesar do grande número de mulheres nas empresas, elas não ocupam cargos de liderança de forma expressiva devido a atos discriminatórios e sexistas, demonstrando que o preconceito pelo simples fato de ser mulher ainda persiste.

Embora a maioria das mulheres tenha a mesma sensação relatada por Kanan, um percentual de 33% entende que não existe diferença no trato com mulheres e homens na empresa em que atuam.

Quando perguntadas se na empresa onde trabalham o plano de cargos e salários é o mesmo para homens e mulheres que ocupam cargos de liderança: 50% das entrevistadas responderam que em geral é o mesmo para ambos os sexos e 50% disseram que existe discrepância salarial com as mulheres recebendo menos mesmo quando desempenham as mesmas funções que colegas do sexo masculino.

Segundo Boner (2015), apesar dos avanços, persiste um preconceito em relação à aceitação da mulher no mercado de trabalho, evidenciado principalmente pela persistência de disparidades salariais, ainda que menos pronunciadas nos dias atuais.

E os resultados desta pesquisa demonstram que isso ainda é realidade em algumas empresas.

Para conhecer os desafios enfrentados pelas mulheres ao ocuparem cargos de liderança, um total de 66,7% responderam ter que mostrar mais serviço que os homens para serem reconhecidas e promovidas em um cargo superior, e 33,3% consideram a dupla jornada, a divisão do seu tempo com a família e em especial a maternidade, a própria falta de autoconfiança como os maiores desafios já enfrentados.

Segundo Rodrigues e Silva (2015), as mulheres enfrentam a necessidade contínua de demonstrar sua competência e qualificação em suas funções, às vezes adotando posturas consideradas masculinas para afirmar sua competência.

Nota-se que as mulheres ainda enfrentam o desafio de ter que provar que são tão boas ou melhores que os homens para receberem promoção, conforme apresenta a literatura.

Sobre a relação liderança versus a vida familiar os resultados indicam que 83,3% das entrevistadas responderam que com planejamento e equilíbrio é possível conciliar a carreira profissional com a vida pessoal, dividindo as tarefas sem sobrecarga, e 16,7% das entrevistadas responderam que é possível equilibrar a vida profissional com a vida familiar, porém o que acontece dentro da profissional não deve atingir a vida familiar e vice e versa.

Perreault (1994) discute que as mulheres frequentemente enfrentam uma sobrecarga de responsabilidades, incluindo tarefas domésticas, criação dos filhos e administração da casa, além das dificuldades no mercado de trabalho. Essas demandas exigem delas habilidades de equilíbrio e uma carga dupla de trabalho, onde as mulheres geralmente têm que organizar, planejar e executar o trabalho doméstico e cuidar tanto do cônjuge como das crianças.

A opinião das mulheres participantes desta pesquisa, corroboram com o que apresenta Perreault.

Quando perguntadas qual a sua perspectiva sobre liderança feminina, 66,7% das mulheres entrevistadas responderam que os homens ainda são maioria em cargo de liderança devido ao preconceito que as mulheres enfrentam ao ocupar tal cargo, 16,7% acham que o espaço da mulher no mercado de trabalho é limitado, o que dificulta sua inserção em cargos de liderança, e 16,7% disseram que homens têm mais oportunidades e/ou condições na carreira profissional.

Conforme indicação de Silva e Bittar (2012) e Vitor (2013), mesmo com as conquistas que as mulheres alcançaram no mercado de trabalho ainda enfrentam diversos preconceitos. Contudo, devido à postura afirmativa das mulheres, a superação de preconceitos de gênero vem ocorrendo, e cada vez mais a mulher se prepara para o mercado de trabalho, ocupando mais espaços e melhorando seu salário, diminuindo gradativamente, uma diferença histórica.

Embora as mulheres estejam conquistando espaço de liderança no mercado de trabalho, esta pesquisa demonstra que ainda existe mais perspectiva para os homens, e isso se confirma na literatura.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado revela percepções importantes sobre a dinâmica de gênero no ambiente corporativo.

Dentre os desafios enfrentados pelas mulheres ao ocuparem cargos de liderança, se destacou a afirmação de que precisam mostrar mais serviço que os homens para serem reconhecidas e promovidas em um cargo superior.

O perfil das mulheres participantes desta pesquisa é de maioria com idade entre 36 e 45 anos, atuam na empresa entre 1 e 5 anos, pós-graduadas, todas são casadas, tem pelo menos 1 filho.

Com base na análise dos dados coletados e na literatura revisada, é possível descrever as dificuldades encontradas pela liderança feminina no ambiente industrial. A pesquisa confirmou que a presença feminina em cargos de liderança ainda é marcada por barreiras significativas, como a desigualdade salarial e o preconceito de gênero. As mulheres enfrentam não apenas a necessidade de provar continuamente sua competência em comparação aos homens, mas também lidam com a resistência cultural e institucional que limita suas oportunidades de ascensão profissional.

Em termos de hipóteses da pesquisa, a H₁ em que a desigualdade de gênero foi indicada como o maior desafio da liderança feminina foi confirmada; e a H₂ onde adquirir respeito no mercado é o fator que mais dificulta o início das atividades da mulher no mercado de trabalho foi parcialmente confirmada uma vez que as mulheres indicaram que a sociedade ainda era muito fechada para aceitar as mulheres em atividades de produção.

Através da pesquisa foi possível perceber que ainda existem algumas fragilidades quando se trata da liderança feminina dentro de uma indústria de mineração, sendo elas dificuldade de aceitação, preconceito e discriminação, resistência cultural e institucional além da falta de autoconfiança. Essas dificuldades destacam a complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na indústria, necessitando de estratégias específicas para promover a igualdade de gênero e apoiar a liderança feminina de maneira eficaz, como, treinamentos contínuos para combater o preconceito e criar um ambiente inclusivo e também educação corporativa em diversidade e inclusão é essencial para mudar atitudes e fomentar uma cultura mais equitativa.

Referências:

ABREU, M. A. A; MEIRELLES, R.L. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental.** (EPPGG). Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf. Acesso em 10 abr. 2024.

AMÂNCIO, Lígia. **Factores psicossociológicos da discriminação da mulher no trabalho.** 1989. Tese de Doutorado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

ASSIS, Rosiane Hernandes. **A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho VI Convibra,** Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2019. Disponível em: <http://www.convibra.org/2009/>. Acesso em: 27 abr. 2024.

AZEVEDO, SÉRGIO g. de ; MENEZES, Wilson Ferreira e Fernandes, Cláudia Monteiro. **Crianças e adolescentes no mercado de trabalho.** Salvador: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 2000. Coleção teses e pesquisas, v.2

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica.** Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf> Acesso em: 20 out. 2023

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do sentido.** São Paulo: Atlas 1994

BONER, C., PERARO, M., GUIMARÃES, L.; NES, J. **A mulher gestora.** Administrador profissional. São Paulo: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Gerenciando Pessoas**. 3ª.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHU, Chin-Ning. **A arte da guerra para mulheres**. Curitiba: Fundamento Educacional, 2003.

CORTELLA, M. S. **Profissão de homem e mulher: como surgiu essa divisão**. Portal de notícias Uol. 2014. Disponível em:
<https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2014/01/08/profissao-de-homem-e-de-mulher-como-surgiu-essa-divisao.htm> Acesso em: 13 mar. 2024.

COUTINHO L., Maria; COUTINHO R., Rodrigo. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. *Economia Global e Gestão*. Lisboa, n.1, abr/ 2011. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3432>. Acesso em: 20 out. 2023

DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho: estratégias de sobrevivência e sucesso**. São Paulo: Editora Globo, 2001.

DUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. *GV executivo*, v. 12, n. 1, janeiro/junho/2013. Disponível em:
<https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20634>. Acesso em: 26 jun. 2024.

GARRETT, A. **Gestores de RH investem no desenvolvimento de seus colaboradores**. *Gestão RH*, ed. 96, 2011.

GOMES, Ferraz Amiralva.; SANTANA, Piau Gusmão Weslei ; SILVA, Moreira Jovino, 2005. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências**. Disponível em:
<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>. Acesso em: 20 out. 2023

HOBBSAWM, E. J. **Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. *O&S Salvador*, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

LACOMBE, F. J. M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante, 1988.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8ª.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

NOGUEIRA, M. D. C. D. O. C. **Os discursos das mulheres em posições de poder**. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

PERREAULT, Michel. **A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo?** In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O Indivíduo na organização*:

dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2v, p.233-251. 1994.

PINHO, Ana Paula David. **Nem tão frágil assim:** Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

QUELHAS, Felipe de Castro. **Mulheres executivas no Mercado de Trabalho.** Agosto de 2010. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354. Apud CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11^a.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleciene Rosa (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**, Brasília, n.4, 2015

SCHERMERHORN, Jonh R. **Administração.** 8^a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, S. C. A.; BITTAR, C. M. L. O assédio moral no trabalho e a vulnerabilidade feminina. Revista CESUMAR, v. 17, n. 1, janeiro/junho de 2012.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho:** O desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, E. S.; SANTOS, S. P. **Mulheres no mercado de trabalho:** um estudo com estudantes universitários do curso de Administração de uma faculdade particular de São Paulo. E- FACEQ, v. 3, n. 3, maio de 2014.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas.** Correio Braziliense. 2013. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml . Acesso em: 20 out. 2023

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - **Um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

VITOR, F. **Mesmo com os avanços, as mulheres ainda são vítimas de preconceito.** Jornal Opção, ed. 196, 10 a 16 de março de 2013.

ZANUSSO, Renata Cristina Gonçalves de Souza, ASSIS, Rosiane Hernandez de. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho,** VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. CONVIBRA, 2009. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf. Acesso em: 15 mai. 2024