

**Liderança Feminina: percepção de discentes de um curso de Ciências Contábeis**

**BIANCA ALVES SILVA**

Universidade Federal de Uberlândia  
bianca.silva07@ufu.br

**RENATA MENDES DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Uberlândia  
renatamendes@ufu.br

**Resumo**

O estudo teve como objetivo analisar a percepção de discentes de um curso de graduação em Ciências Contábeis, acerca da liderança feminina em seus ambientes de trabalho. A pesquisa possui natureza descritiva, com abordagem quantitativa em relação à análise dos dados. A coleta dos dados foi realizada por questionários, com a obtenção de 67 respostas válidas. Os resultados demonstram que nas empresas nas quais os discentes trabalha, os homens acabam ocupando posições de liderança geral, enquanto mulheres atuam em cargos de liderança direta, compreendendo supervisão e gerência. Apesar disso, a maioria acredita que a eficácia da liderança não depende do gênero. As percepções sobre desigualdades de gênero foram mistas, destacando discriminação salarial e oportunidades desiguais. Quando da atribuição de competências que melhor caracterizam a liderança feminina, observou-se que os discentes acreditam que as mulheres priorizam habilidades humanizadas. Nesse sentido, destacaram-se competências como comunicação eficaz, empatia e inteligência emocional. Já aos líderes homens foram atribuídas competências que denotam aspectos mais técnicos, como conhecimento, visão estratégica e definição de objetivos ambiciosos. Face aos resultados, a pesquisa reforça evidências apresentadas por pesquisas anteriores, bem como fornece novas evidências. Ademais, pode auxiliar nas discussões para implementação de políticas que auxiliem na redução das desigualdades enfrentadas pelas mulheres em seus ambientes de trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança feminina; Ambientes de trabalho; Percepção de discentes.

**1 Introdução**

O mundo está em constante evolução, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças sociais e transformações econômicas. Face a essas mudanças, torna-se cada vez mais necessário que as organizações adotem novos estilos de poder, liderança e gestão, com características mais humanas e inclusivas, incluindo a possibilidade da participação feminina (Miltersteiner et al., 2020). Muitas mulheres podem desempenhar papéis importantes ao longo da história, mas nem sempre acabam por receber a devida atenção e, consequentemente, suas contribuições acabam não sendo amplamente divulgadas (Silva, 2020).

A persistente discriminação que as mulheres enfrentam ao ocuparem determinados cargos é uma realidade comum no ambiente profissional, especialmente em uma sociedade patriarcal como a do Brasil (Holanda, 2021). Ainda conforme a referida autora, as mulheres frequentemente sofrem preconceitos baseados em padrões masculinos, precisando demonstrar sua competência de maneira mais frequente e intensa enquanto buscam progredir em suas carreiras (Holanda, 2021). Dentre as oportunidades que surgiram ao longo do tempo, a mulher

Realização

conseguiu ampliar sua participação no mercado de trabalho e alcançar cargos antes totalmente predominantes pelos homens, como aqueles voltados à liderança.

Liderança envolve estabelecer um ambiente no qual as pessoas sintam vontade de se envolver com a organização, não apenas por obrigação, mas porque desejam participar ativamente, contribuir com entusiasmo e não apenas cumprir tarefas por dever (Canastra & Ferreira, 2012). A aptidão para liderança é passível de desenvolvimento e requer a implementação de ações concretas e pragmáticas (Khoury, 2019), e a presença da mulher nessa função vem se destacando.

As mulheres apresentam um perfil de liderança diferenciado nas organizações Nascimento (2018). Assim, acabam sendo reconhecidas por serem mais comunicativas e atenciosas com seus liderados, com tendência a ouvir mais, além de apresentarem uma qualidade superior na execução de suas tarefas, motivos que fazem com que a liderança feminina seja cada vez mais valorizada (Nascimento, 2018). De forma complementar, Hryniewicz e Vianna (2018) observaram que líderes mulheres recebem como atributos a determinação, dedicação e comunicação, enquanto os homens recebem ambição, força e autoconfiança dentre suas principais características.

Como já evidenciando, as mulheres vem se destacando ao exercerem papéis de liderança. Apesar da desigualdade de gênero, tem-se observado um aumento significativo na liderança feminina ao longo da última década, assim como um crescente interesse na publicação de estudos científicos sobre o tema (Silva, 2020). Na revisão de literatura realizada por Silva (2020), os estudos analisados que consideram o aspecto da liderança feminina acabam por evidenciar acerca de estilos de liderança, *glass ceiling*, *pink collar work*, *queen bee*, comprometimento organizacional e feminilidade nas organizações. Ademais, a referida revisão sugere alguns temas para investigações futuras tais como: liderança de mulheres em organizações públicas, na agricultura, na indústria, e liderança feminina em níveis de alta liderança, nível sênior.

Apesar de ser uma temática que tem sido abordada por diferentes pesquisas, ainda há a necessidade de se abordar acerca dos impactos que a liderança feminina para as organizações e como essa liderança é percebida. Dessa forma, o presente artigo tem por objetivo analisar a percepção de discentes de um curso de graduação em Ciências Contábeis, acerca da liderança feminina em seus ambientes de trabalho. Para tanto, compreendeu a comparação entre características gerais e competências atribuídas às mulheres e aos homens.

É evidenciada a relevância social da pesquisa ao abordar o papel da mulher no mercado profissional, sobretudo em posições que demandam habilidades de liderança, incluindo análises sobre seu desempenho e os obstáculos que enfrentam. Isso ressalta a urgência de implementar políticas públicas e medidas afirmativas para assegurar que mulheres e homens tenham igualdade de oportunidades em diversos ambientes de trabalho.

A pesquisa acrescenta aos estudos já realizados e que também abordaram sobre a presença feminina no mercado de trabalho em cargos de gestão (ex: Nascimento, 2018; Silva, 2020; Holanda, 2021), desigualdade de gênero no mercado de trabalho envolvendo ocupação e renda (ex: Araújo et al., 2021; Almeida, 2023), liderança e suas variações (ex: Khoury, 2019; Silva, 2020), dentre outros aspectos. Assim, os resultados apresentados pela presente pesquisa, podem oferecer novas perspectivas e fomentar discussões importantes em relação as condições de trabalho para as mulheres.

Denota-se ainda a importância de se estudar sobre a liderança feminina no contexto da prática em diferentes contextos organizacionais, considerando a necessidade de se identificar as barreiras sistêmicas e culturais que podem impedir seu progresso. Diversas pesquisas

comprovam o benefício das mulheres líderes no ambiente de trabalho, e os motivos são o fato de apresentarem aptidões e características únicas para um bom convívio na relação entre funcionários e líderes, e possuírem responsabilidade e potencial para atuarem como chefes. Sendo assim há a necessidade de ambientes inclusivos onde todos, independentemente do gênero, tenham a oportunidade de prosperar e contribuir plenamente para o sucesso.

## **2 Liderança e a Questão de Gênero**

A liderança é tida como um processo social dinâmico no qual os líderes, quando prontos para colaborar harmoniosamente com seus subordinados e garantir um ambiente de trabalho adequado criam melhores condições para o crescimento e incentiva sua equipe a alcançar as metas e resultados planejados (Martinez-Leon et al. 2020; Molina & Molina, 2022). Um líder precisa utilizar de sua influência para motivar um grupo ou a organização na busca por alcançar os objetivos organizacionais, assim é importante que esse tenha uma boa comunicação e propicie condições para o adequado compartilhamento das informações (Saputra, 2021).

O estudo de Ferreira et al. (2021) revelou que há várias carências e necessidades relacionadas à liderança e ao papel de um líder ativo em diferentes organizações. Para melhor desenvolvimento da habilidade de liderar se faz necessário o desenvolvimento de boa comunicação, iniciativa, respeito, construção de relacionamentos, resolução de conflitos, execução, liderança quântica, flexibilidade, e por fim, o líder precisa entender que diferentes gerações, demandam diferentes estratégias (Khoury, 2019). Essas características costumam ser comuns nas mulheres, e por isso elas vem se destacando em cargos de liderança.

Ao longo da história, as mulheres sempre estiveram envolvidas em atividades laborais. Ao verificar registros históricos, nota-se que as mulheres eram destinadas apenas ao desempenho das tarefas domésticas, exercendo o papel de mães e esposas, sem direitos básicos como o voto e acesso à educação (Calil, 2000; Almeida, 2022). No entanto, essa situação passou por transformações ao longo do tempo, de forma a garantir novas possibilidades de trabalho às mulheres.

Para Silva (2020), as mudanças representaram uma conquista enorme que repercutiu no aumento da força de trabalho feminino e em leis, como a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a favor dos direitos e deveres iguais para homens e mulheres. Essa igualdade acabou legalmente com a posição de inferioridade e submissão das mulheres em relação aos homens, de modo a possibilitar a abertura de espaço para as mulheres no âmbito do mercado de trabalho (Silva, 2020).

Apesar dos avanços em relação às conquistas obtidas pelas mulheres, ainda há desafios e situações de discriminação persistentes no mercado de trabalho. Nota-se uma disparidade de gênero injusta em termos de salários e posições, mesmo quando há semelhanças significativas quanto ao desempenho, as habilidades intelectuais e a capacidade profissional entre os gêneros (Hryniewicz & Vianna, 2018; Montagner & Nakamura, 2024). Como evidenciado por Nascimento (2018), as mulheres apresentam um perfil de liderança eficaz dentro do mercado de trabalho, se destacando como líderes mais comunicativas e preocupadas com sua equipe, que procura ouvir mais e desenvolver um olhar mais humanizado, potencializando um trabalho de alta qualidade dentro das organizações. Mesmo com diversos atributos, competências e habilidades, as mulheres ainda enfrentam o desafio de lidar com as expectativas impostas pela família, pela sociedade, pelas empresas e por elas mesmas (Almeida, 2023).

Diferentes pesquisas têm procurado trabalhar a ideia da participação da mulher no mercado de trabalho, especialmente ao tratar sobre a conquista de cargos de destaque, tal como liderança. Em um estudo desenvolvido por Alexander (2013), objetivou-se que estudantes de

um curso de Liderança e Trabalho em Equipe escrevessem um ensaio sobre uma líder feminina saudita e a sua percepção de liderança eficaz. Os resultados evidenciaram que os estudantes perceberam que as mulheres líderes possuem uma série de características que eles acreditam ser importantes para liderança eficaz, como capacidade de perseverar, se destacar em uma área dominada pelos homens, modelo de inspiração, dentre outras. Ademais, observou-se estilos de liderança comuns entre os diferentes ensaios, considerando estilos democrático e carismático.

Com o intuito de examinar as diferenças de atitude entre homens e mulheres no que diz respeito a questões de trabalho e liderança e as implicações que estas perspectivas têm na força de trabalho dos Estados Unidos, Kiser (2015) desenvolveu sua pesquisa. Em linhas gerais, observou-se que os homens acabam por acreditar que possuem mais direito que as mulheres ao emprego em situações de escassez de oportunidades, além de se acharem melhores líderes políticos e melhores executivos em negócios. Por sua vez, as mulheres mostraram acreditar mais que os homens que um emprego representa uma maneira de independência.

Na pesquisa desenvolvida por Nunes e Mota (2015) foram observadas as características necessárias para o desenvolvimento de líderes em uma gestão estratégica. Os dados foram coletados por meio de questionário *online* com 100 pessoas aleatórias, incluindo liderados e líderes. Ao considerar as questões relacionadas ao gênero, foram observadas características distintas. As líderes mulheres mostraram ser mais atenciosas com seus liderados, além de serem consideradas mais responsáveis e íntegras. Em contrapartida, os líderes homens se colocaram mais inovadores em relação às mulheres. Quanto às respostas dos liderados, a maior diferença foi de 55% na característica de responsabilidade, seguida de 38% no cuidado do líder com a equipe, características essas em que as mulheres atribuíram mais importância do que os homens. Na característica de imparcialidade, os homens consideraram mais importante, com uma diferença de 15% em relação às mulheres.

Silva (2020) desenvolveu uma pesquisa com propósito de apresentar os resultados de uma revisão sistemática da literatura sobre liderança feminina no Brasil no campo do trabalho. Os resultados apontaram que os estudos geralmente abordam temáticas gerais que compreendem a observação das mulheres em posição de liderança, a dinâmica entre essas mulheres líderes e seus colegas, as empresas dirigidas por mulheres e o impacto da liderança feminina na sociedade em geral. De forma direcionada, observou-se que o foco das pesquisas acaba sendo estudado considerando o nível médio de liderança, no contexto das organizações privadas e no contexto de empresas do setor de serviços.

O estudo de Cruz (2022) visou fornecer um valioso instrumento de orientação para mulheres que aspiram a cargos de topo nas organizações. Em vez de investigar as causas da baixa representação feminina, a pesquisa destacou mulheres que conseguiram superar barreiras e alcançar posições de destaque, explorando suas visões, experiências e habilidades de liderança. A maioria das líderes acreditam que existem diferenças fundamentais entre a liderança de homens e mulheres por conta dos estereótipos de gênero, o que isoladamente não confere maior eficácia à liderança masculina. As líderes enfatizam a importância de não adotarem comportamentos masculinos e de manterem sua identidade feminina, apesar de enfrentarem resistência e desafios. Identificou-se que licença parental e disparidades salariais são obstáculos ao avanço profissional. As competências mais valorizadas incluem solução eficaz de problemas, empatia, trabalho em equipe, honestidade e comunicação assertiva.

Ceribeli et al. (2021) desenvolveram sua pesquisa com objetivo de analisar as atitudes adotadas por mulheres em posições de liderança nas organizações, com base na perspectiva de suas subordinadas hierárquicas. Os resultados mostraram que apesar de evidências de que a mulher pode ser moldada de acordo com o arquétipo masculino, ela lida de forma autêntica,



com gentileza, equilíbrio emocional, respeito ao próximo e empatia. Pode-se dizer que este estudo também ajuda a avançar na teoria que apoia a adoção de uma perspectiva que vá além das diferenças de gênero na análise da liderança, superando o paradigma em que líderes masculinos e femininos são categorizados prematuramente com base em características normalmente atribuídas a um ou outro gênero.

Buscando compreender acerca da liderança feminina, Chiaretto et al. (2023) desenvolveram uma pesquisa que buscou compreender o estado da arte dos estudos sobre a temática no Brasil. Críticas têm sido levantadas contra a ideia de neutralidade de gênero na liderança, argumentando que não existe um discurso verdadeiramente neutro, o que acaba favorecendo a perpetuação do poder de liderança nas mãos dos homens, vistos ainda como os mais competentes para essa função. Mulheres que alcançam posições de destaque ainda enfrentam diversos obstáculos e expectativas sociais. As autoras ainda apontam que os estudos de gênero tendem a ser mais descritivos e críticos do que propositivos, sugerindo a necessidade de mudanças efetivas nas estruturas organizacionais, além da pesquisa acadêmica na área.

A pesquisa de Almeida (2023), teve como objetivo a análise da presença das mulheres em posições de liderança nas principais empresas de complexos agroindustriais na Microrregião Serrana de Curitiba/SC, Região dos Municípios do Contestado, no Brasil, e na Província de Granada/Espanha. Assim, trouxe uma reflexão sobre a representatividade feminina perante suas regiões, cargos. Dentre outros aspectos, a autora apresenta que a distribuição de tarefas com base no gênero fez com que as mulheres se conscientizassem da opressão, ao perceberem a grande quantidade de trabalho que realizam sem receber os benefícios correspondentes, recebidos por outras pessoas. A pesquisa ainda mostrou que os desafios enfrentados pelas mulheres em posições de liderança, no Brasil e na Espanha, estão ligados às barreiras que dificultam a gestão feminina. Esta constatação foi corroborada pela pesquisa de campo, que identificou as seguintes barreiras: cultura organizacional, conflitos de gestão, equilíbrio entre trabalho e família, machismo, assédio e aversão ao risco.

O trabalho desenvolvido por Chikwe et al. (2024), considerou a questão da dualidade em relação às características esperadas das mulheres que ocupam cargos de liderança. Assim, considerou-se as expectativas de que para uma liderança eficaz é necessário que as mulheres possuam traços associados ao estereótipo feminino, tais como cordialidade e empatia, bem como aqueles do estereótipo masculino, como assertividade e ambição. Por meio da investigação, foi possível evidenciar que as mulheres que se adaptam aos estereótipos femininos acabam sendo vistas como carentes de qualidades de liderança, ao passo que as que adotam traços tidos por masculinos podem ser consideradas como carentes de cordialidade e simpatia. O estudo sugere que ao enfatizar qualidades como empatia, colaboração e inteligência emocional, as mulheres podem acabar por construir confiança e relacionamento com suas equipes, o que podem aumentar sua eficácia enquanto líder.

No geral, nota-se a presença das mulheres em cargos de liderança ou de topo na gestão está em constante crescimento, o que aparentemente não impede que ainda sejam percebidas situações que remetem a desigualdade de gênero e até mesmo assédio ou cobranças contínuas. Nota-se que muitas vezes, para ser considerada uma boa líder, as mulheres precisam adotar estratégias ou possuir características tidas como masculinas. Diante disso, pode-se dizer que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que de fato as mulheres possam ser reconhecidas por seus diferenciais e contribuições ao ambiente organizacional.

### 3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa é caracterizada pela abordagem descritiva. Um estudo descritivo é aquele que busca a descrição de características alguma população ou ainda considera a relação entre variáveis, conforme o intuito da pesquisa (Gil, 1996). Neste caso, a presente pesquisa objetivou descrever a percepção de discentes que cursam Ciências Contábeis sobre mulheres líderes. Além disso, apresenta delineamento quantitativo, no qual os dados e evidências podem ser quantificados, mensurados e, posteriormente, organizados e tabulados para o emprego de alguma técnica ou teste estatístico (Martins & Theóphilo, 2009).

Para a coleta de dados foi considerada a abordagem *survey*, realizada por meio da aplicação de questionário aos discentes de um curso de Ciências Contábeis de uma universidade federal localizada em Minas Gerais. Inicialmente foi realizada a busca pelo quantitativo de matriculados no curso. Diante das informações disponibilizadas pela coordenação, no primeiro semestre do ano de 2024, o curso possuía 152 discentes matriculados. Após a identificação destes, foi realizado o contato por meio da plataforma *WhatsApp*, pela qual os discentes receberam um *link* para acessar o questionário da pesquisa pela plataforma *Google Forms*. Visando expandir o quantitativo de respostas, foi ainda adotada a estratégia de aplicação de questionários de forma presencial, com formulários impressos, nas salas de aula. Os dados foram coletados nos meses de junho a agosto de 2024 e alcançou um total de 67 respondentes.

O questionário da pesquisa foi segregado em dois blocos. No primeiro bloco foram apresentadas questões para verificação de informações relacionadas à caracterizados dos(as) discentes. Já o segundo bloco, foi composto por questões que objetivaram o levantamento das percepções em relação à liderança feminina no ambiente de trabalho dos(as) respondentes. A elaboração de tais questões considerou o evidenciado na pesquisa de Cruz (2022), que tratou sobre liderança no feminino. Considerou-se um quadro com dezesseis assertivas que incluíam a avaliação pela escala *Likert* de cinco pontos, variando entre (1) Discordo Totalmente e (5) Concordo Totalmente, duas questões de assinalar para tratar acerca competências que melhor caracterizam a liderança de mulheres e de homens, para fins de análise comparativa. Além disso, foram apresentadas três assertivas para identificar se a liderança é exercida por homem ou mulher. Destaca-se que a elaboração do questionário observou os critérios éticos da pesquisa, de forma a garantir preservação da identidade dos respondentes e a garantia de utilização dos dados levantados com propósitos especificamente científicos.

Para a análise de dados, foi utilizada estatística descritiva, compreendendo a evidenciação de valores absolutos e relativos em tabelas. Como descrito por Martins e Theóphilo (2009), a estatística descritiva tem por finalidade a organização, sumarização e descrição de dados.

### 4 Análise e Discussão dos Resultados

#### 4.1 Identificação dos Respondentes

A seguir, serão apresentadas as análises dos dados obtidos através de questionário aplicado aos discentes de um curso de Ciências Contábeis. Inicialmente, destacam-se as informações sobre o perfil dos participantes, incluindo aspectos como gênero, faixa etária, semestre em que estão matriculados e situação de emprego, como disposto na Tabela 1.

**Tabela 1** - Caracterização dos discentes respondentes

| Gênero      |     |                       |     |
|-------------|-----|-----------------------|-----|
| Feminino    | 61% | Masculino             | 39% |
| Não Binário | 0%  | Prefiro Não Responder | 0%  |

| Idade                 |     |                 |     |
|-----------------------|-----|-----------------|-----|
| Menos de 21 anos      | 31% | 36 a 40 anos    | 4%  |
| 21 a 25 anos          | 37% | 41 a 45 anos    | 3%  |
| 26 a 30 anos          | 13% | 46 a 50 anos    | 1%  |
| 31 a 35 anos          | 9%  | Mais de 50 anos | 0%  |
| Período Matriculado   |     |                 |     |
| 1º Período            | 22% | 6º Período      | 0%  |
| 2º Período            | 0%  | 7º Período      | 21% |
| 3º Período            | 19% | 8º Período      | 6%  |
| 4º Período            | 0%  | 9º Período      | 12% |
| 5º Período            | 15% | 10º Período     | 4%  |
| Situação Empregatícia |     |                 |     |
| Empregado(a)          |     |                 | 67% |
| Estagiário(a)         |     |                 | 10% |
| Autônomo(a)           |     |                 | 4%  |
| Desempregado(a)       |     |                 | 18% |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao examinar a Tabela 1, nota-se que 61% dos respondentes se identificam como pertencentes ao gênero feminino, enquanto 39% se identificam como sendo do gênero masculino. Em relação à idade, 37% dos discentes estão na faixa etária de 21 a 25 anos, e 31% têm menos de 21 anos, constituindo os grupos mais representativos da amostra. No que diz respeito ao período em que estão matriculados, 22% dos discentes estão no 1º período e 21% no 7º período, os dois períodos com maior número de participantes. Quanto à situação de trabalho, 67% dos discentes possuem vínculo empregatício, 10% atuam como estagiários e 4% trabalham de forma autônoma.

#### 4.2 Liderança Feminina

Esta seção destina-se a evidenciar a relação aos aspectos inerentes à liderança feminina. Nesse sentido, o questionário de pesquisa apresentou questões para verificar se a liderança geral e de forma direta é exercida por mulheres ou por homens. Foi possível observar que a liderança geral/principal é exercida principalmente pelos homens, enquanto as mulheres estão mais presentes liderando de forma direta como supervisoras, gerentes. Além disso, 72% dos discentes respondentes não acreditam que exercer a melhor liderança seja uma questão que esteja relacionada ao sexo/gênero.

Na sequência, foram evidenciadas assertivas para que os discentes pudessem avaliar aspectos relacionados ao gênero e desigualdades no ambiente de trabalho. Para isso, considerou-se a escala *Likert* de cinco pontos que avaliou o nível de concordância para cada item (1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo parcialmente", 3 - "Não concordo nem discordo", 4 - "Concordo parcialmente" e 5 - "Concordo totalmente"). Os resultados podem ser visualizados na Tabela 2.

**Tabela 2 – Gênero e desigualdades no ambiente de trabalho**

|                                                                                                                      | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Considerando apenas a questão do gênero, mulheres e homens podem demonstrar características de liderança diferentes. | 12% | 1%  | 24% | 28% | 34% |
| Pelas suas características naturais, os homens são líderes mais eficazes do que as mulheres.                         | 61% | 18% | 19% | 0%  | 1%  |
| As mulheres são discriminadas ou possuem desvantagem em relação ao alcance de funções de liderança.                  | 10% | 6%  | 12% | 34% | 37% |

Realização



|                                                                                                                                       |     |     |     |     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| As mulheres são descredibilizadas pelos outros no exercício de funções de liderança.                                                  | 12% | 10% | 12% | 33% | 33% |
| As pessoas têm resistência em relação a mulheres que exercem funções de liderança.                                                    | 8%  | 6%  | 20% | 30% | 36% |
| As mulheres precisam modificar a sua forma de liderar para receberem reconhecimento.                                                  | 31% | 15% | 25% | 15% | 13% |
| As mulheres precisam silenciar sua feminilidade por acreditar que isso possa ser benéfico no ambiente de trabalho.                    | 49% | 15% | 19% | 9%  | 7%  |
| As mulheres são alvos de comentários ou comportamentos inapropriados no local de trabalho.                                            | 1%  | 6%  | 16% | 22% | 54% |
| Em relação a aparência, as mulheres são mais julgadas que os homens.                                                                  | 3%  | 1%  | 16% | 22% | 57% |
| No trabalho, as mulheres são mais pressionadas que os homens.                                                                         | 13% | 7%  | 30% | 19% | 30% |
| As avaliações de desempenho tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres.                     | 16% | 10% | 33% | 18% | 22% |
| Estruturas, culturas e práticas organizacionais tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres. | 12% | 11% | 29% | 26% | 23% |
| As remunerações salariais tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres.                       | 9%  | 10% | 18% | 30% | 33% |
| Licenças parentais tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres.                              | 15% | 10% | 30% | 21% | 24% |
| Oportunidades de formação e desenvolvimento tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres.     | 19% | 16% | 30% | 19% | 15% |
| Os sistemas de progressão de carreira tendem a promover as desigualdades de gênero e dificultar o crescimento das mulheres.           | 13% | 16% | 34% | 21% | 15% |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Como resultados da Tabela 2, pôde-se observar que 62% dos discentes concordam parcialmente ou totalmente que mulheres e homens podem apresentar características diferentes em relação à liderança, reforçando o evidenciado por Nunes e Mota (2015). Apesar de verem que há diferenças, 79% dos discentes discordam parcialmente ou totalmente da ideia de que as mulheres são líderes menos eficazes que os homens. Com isso, é possível reforçar o entendimento de que as mulheres são líderes eficazes e se destacam em diferentes aspectos, como evidenciado, por exemplo, na pesquisa de Nascimento (2018).

Vale pontuar que 49% dos discentes concordam que as mulheres são mais pressionadas que os homens em seus ambientes de trabalho. Isso além das auto expectativas, bem como aquelas impostas pela família e sociedade (Almeida, 2023). Destaca-se ainda que 71% dos discentes concordam de alguma forma que as mulheres enfrentam discriminação ou desvantagens para alcançar funções de liderança. Além disso, 66% dos respondentes concordaram que as mulheres são descredibilizadas ao exercerem funções de liderança. Esse achado reforça o exposto por Almeida (2023), ao mostrar que, apesar dos avanços, as mulheres ainda vivenciam preconceitos no ambiente de trabalho.

No que tange a pressão, julgamento, estrutura no ambiente de trabalho, 33% dos discentes concordam totalmente que as remunerações salariais promovem desigualdades de gênero, e 30% concordam parcialmente com isso. Em relação às oportunidades de crescimento e desenvolvimento, há um equilíbrio na percepção de que elas também tendem a promover desigualdades, com cerca de 30% dos respondentes não concordando nem discordando.

Os resultados ainda mostraram que 64% dos discentes discordam parcialmente ou totalmente com o fato de perceberem que as mulheres precisarem silenciar sua feminilidade para serem reconhecidas. Nessa linha, destacam-se os resultados de Chikwe et al. (2024), que demonstraram que as mulheres adaptadas aos estereótipos femininos, acabam sendo vistas



como carentes de qualidades necessárias para a liderança. Mas que apesar disso, é importante as mulheres manterem suas características (Cruz, 2022).

A Tabela 3, evidencia a percepção dos respondentes acerca das competências que melhor caracterizam a liderança de líderes mulheres. Nesse sentido, solicitou-se aos discentes que assinalassem diferentes opções, considerando a avaliação da liderança de mulheres, com base na experiência mais recente.

**Tabela 3** – Competências que melhor caracterizam a liderança de uma mulher

| Competências                               | Frequência |          | Competências                                     | Frequência |             |
|--------------------------------------------|------------|----------|--------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                            | Absoluta   | Relativa |                                                  | Absoluta   | Relativa    |
| Análise/Resolução de problemas             | 35         | 8,33%    | Inspiração e motivação dos outros                | 14         | 3,33%       |
| Comunicação eficaz                         | 34         | 8,10%    | Promoção do diálogo                              | 14         | 3,33%       |
| Empatia e inteligência emocional           | 30         | 7,14%    | Visão estratégica                                | 14         | 3,33%       |
| Carisma                                    | 28         | 6,67%    | Atenção e monitorização dos debates              | 13         | 3,10%       |
| Conhecimento técnico e profissional        | 28         | 6,67%    | Fiabilidade e confiança                          | 13         | 3,10%       |
| Assertividade                              | 25         | 5,95%    | Construção de relações apoiantes e colaborativas | 12         | 2,86%       |
| Espírito de equipe                         | 22         | 5,24%    | Oferta de feedback                               | 11         | 2,62%       |
| Criatividade e inovação                    | 19         | 4,52%    | Espírito de sacrifício e flexibilidade           | 10         | 2,38%       |
| Honestidade e integridade                  | 18         | 4,29%    | Assunção de riscos                               | 6          | 1,43%       |
| Preocupação e respeito pelos outros        | 18         | 4,29%    | Definição de objetivos ambiciosos                | 5          | 1,19%       |
| Proatividade                               | 17         | 4,05%    | Mindset global                                   | 5          | 1,19%       |
| Perseverança e resiliência                 | 15         | 3,57%    | <b>TOTAL</b>                                     | <b>420</b> | <b>100%</b> |
| Desenvolvimento e empoderamento dos outros | 14         | 3,33%    |                                                  |            |             |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise da Tabela 3, permite verificar que 8,33% dos discentes entendem que as mulheres são líderes que possuem competências relacionadas à análise e resolução de problemas, 8,10% entendem que as mulheres possuem comunicação eficaz e 7,14% consideram as líderes possuem empatia e inteligência emocional. Carisma e conhecimento técnico e profissional foram competências consideradas por 6,67% da amostra da pesquisa. Por outro lado, características como assunção de riscos, definição de objetivos ambiciosos e *mindset* global, foram competências menos atribuídas às líderes, com 1,43%, 1,19% e 1,19%, respectivamente, em termos de representatividade.

Na mesma linha do evidenciado anteriormente, os discentes precisaram avaliar competências que melhor caracterizam a liderança de homens considerando sua experiência mais recente. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4** – Competências que melhor caracterizam a liderança de um homem

| Competências                        | Frequência |          | Competências              | Frequência |          |
|-------------------------------------|------------|----------|---------------------------|------------|----------|
|                                     | Absoluta   | Relativa |                           | Absoluta   | Relativa |
| Conhecimento técnico e profissional | 36         | 10,47%   | Honestidade e integridade | 10         | 2,91%    |
| Visão estratégica                   | 34         | 9,88%    | Oferta de feedback        | 10         | 2,91%    |

Realização

|                                        |    |       |                                                  |            |             |
|----------------------------------------|----|-------|--------------------------------------------------|------------|-------------|
| Definição de objetivos ambiciosos      | 33 | 9,59% | Preocupação e respeito pelos outros              | 10         | 2,91%       |
| Análise/Resolução de problemas         | 26 | 7,56% | Fiabilidade e confiança                          | 9          | 2,62%       |
| Assunção de riscos                     | 20 | 5,81% | Construção de relações apoiantes e colaborativas | 8          | 2,33%       |
| Proatividade                           | 20 | 5,81% | Inspiração e motivação dos outros                | 7          | 2,03%       |
| Espírito de equipe                     | 18 | 5,23% | Promoção do diálogo                              | 7          | 2,03%       |
| Atenção e monitorização dos debates    | 17 | 4,94% | Criatividade e inovação                          | 4          | 1,16%       |
| Espírito de sacrifício e flexibilidade | 16 | 4,65% | Desenvolvimento e empoderamento dos outros       | 4          | 1,16%       |
| Comunicação eficaz                     | 14 | 4,07% | Empatia e inteligência emocional                 | 3          | 0,87%       |
| Assertividade                          | 13 | 3,78% | Mindset global                                   | 3          | 0,87%       |
| Carisma                                | 11 | 3,20% | <b>TOTAL</b>                                     | <b>344</b> | <b>100%</b> |
| Perseverança e resiliência             | 11 | 3,20% |                                                  |            |             |

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ao analisar a Tabela 4, percebe-se diferença entre as principais competências atribuídas ao líderes homens, quando da comparação com as mulheres. Foi possível observar que 10,47% dos respondentes acreditam que os líderes homens possuem conhecimento técnico e profissional, 9,88% indicaram como competência a visão estratégica e 9,59% selecionaram a opção definição de objetivos ambiciosos. Esta última, com um dos menores percentuais quando da atribuição referente às competências das líderes mulheres.

Ao contrário dos resultados evidenciados em relação às competências atribuídas às líderes mulheres, a empatia e inteligência emocional foi uma competência atribuída ao líderes homens por apenas 0,87% dos respondentes. Além disso, foram menos atribuídas aos homens competências como criatividade e inovação, desenvolvimento e empoderamento dos outros e *mindset* global. Assim, os resultados acabam por divergir do considerado no estudo de Nunes e Mota (2015), no qual se observou que os líderes homens são mais inovadores que as mulheres, que criatividade e inovação foi uma competência atribuída às líderes por dezenove discentes, enquanto aos líderes homens foi atribuída por quatro discentes.

Os resultados evidenciados em relação às competências que melhor caracterizam a liderança de mulheres e homens, denotam diferenças entre o que se destaca para cada um. Enquanto as mulheres tendem a valorizar competências mais humanizadas e acolhedoras, os homens se concentram mais em aspectos técnicos e estratégicos da liderança. Com isso, alinha-se ao exposto por Ceribeli et al. (2021), que evidenciaram que as mulheres lidam de forma autêntica, com gentileza, equilíbrio emocional, respeito ao próximo e empatia. Empatia e comunicação assertiva também foram competências atribuídas às líderes mulheres na pesquisa de Cruz (2022), assim como na presente pesquisa.

## 5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a percepção de discentes de um curso de graduação em Ciências Contábeis, acerca da liderança feminina em seus ambientes de trabalho. Por meio de comparação entre líderes mulheres e homens, pode-se observar que há predominância de homens em posições da liderança geral das organizações nas quais os discentes atuam, ao passo que as mulheres atuam na liderança mais direta, na linha de gerência e supervisão. Contudo, os participantes acreditam que a eficácia não depende do gênero,

refletindo uma visão inovadora sobre a capacidade de liderança ser independente de características pessoais.

A pesquisa revelou uma percepção mista dos respondentes quanto às desigualdades de gênero. Embora uma parte significativa dos discentes veja a remuneração salarial e oportunidades de crescimento como uma fonte de desigualdade, há uma visão negativa sobre a necessidade de as mulheres silenciarem sua feminilidade para serem reconhecidas profissionalmente. As competências atribuídas aos líderes homens e mulheres se diferem. Pelas respostas, observou-se que as líderes tendem a valorizar habilidades mais humanizadas, como empatia, carisma, sua comunicação, enquanto os homens destacam competências técnicas, como conhecimento profissional e visão estratégica. Esses resultados reforçam estudos anteriores que também associam diferentes estilos de liderança às percepções de gênero.

Face ao exposto, a pesquisa oferece contribuições à literatura que compreende a participação das mulheres no mercado de trabalho. É importante oferecer novas evidências que possibilitem ampliar as discussões sobre as dificuldades para assumirem posições mais elevadas nas organizações, além do fato de que quando conseguem se destacar, enfrentam preconceitos e situações que podem invalidar seu trabalho. No âmbito da prática, salienta-se que é importante evidenciar a percepção atribuída aos líderes dos diferentes gêneros, haja vista a necessidade de criação de políticas mais igualitárias e adaptadas, de forma a reconhecer e valorizar todo tipo de diferença e minimizar as desigualdades e desvalorizações no ambiente de trabalho.

Embora ofereça contribuições por meio da evidenciação de novas perspectivas, a presente pesquisa apresenta limitação amostral, isso ao considerar que os resultados aqui apresentados limitam às percepções de discentes de um único curso em uma única instituição de ensino. Para ter uma visão mais completa, futuras pesquisas poderiam ampliar o grupo de discente, o que poderia permitir compatibilidade entre opiniões. Ademais, sugere-se o desenvolvimento de estudos ao longo do tempo para observar mudanças e usar métodos para entender melhor as experiências e opiniões dos participantes. Essas abordagens poderiam fornecer uma visão mais detalhada sobre liderança e desigualdades de gênero.

### Referências

- Alexander, N. H. (2013). Saudi Arabia female students' perception of effective female leaders. *Advancing Women in Leadership Journal*, 33, 142-150. DOI: <https://doi.org/10.21423/awlj-v33.a107>
- Almeida, D. A. (2023). *A divisão sexual do trabalho em cargos de liderança: obstáculos e expectativas para mulheres em Santa Catarina/Brasil e Granada na Espanha* (Tese de doutorado). Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil. Recuperado em 25 de março de 2024, de <http://200.18.15.28/handle/1/9820>.
- Almeida, J. S. (2022). *Mulher e educação: a paixão pelo possível*. São Paulo: Editora Unesp.
- Araújo, M. M., de Melo, J. K. F., de Souza, L. A. A., da Silva, A. I. G., da Cruz, J. R., Soares, L. R., ... & dos Santos, L. J. (2021). A mulher no mercado de trabalho uberizado em tempos de pandemia: breve análise sobre os caminhos da desigualdade de gênero laborativo no Brasil. *Laborare*, 4(7), 30-47. DOI: <https://doi.org/10.33637/2595-847x.2021-91>
- Canastra, M. A. D. A. P., & Ferreira, M. A. D. (2012). Liderar com competência... ou (treinar) competências de liderança. *Revista de Enfermagem da UFPI*, 1(1), 77-81.
- Calil, L. E. S. (2000). *História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos do início da República ao final deste século*. São Paulo: LTr,
- Ceribeli, H. B., Lopes, K. S. M., & Maciel, G. N. (2021). Liderança feminina: um movimento em constante construção. *Revista Interface*, 18(1), 132-156.



- Chiaretto, H. V. D. C., Scopel, M. V. M., & da Rocha, M. P. (2022). Liderança feminina em empresas privadas brasileiras: uma revisão de literatura. *Revista Organização Sistêmica*, 11(20), 02-17.
- Chikwe, C. F., Eneh, N. E., & Akpuokwe, C. U. (2024). Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases. *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159-172. DOI: <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>
- Cruz, M. L. (2022). *Liderança no feminino: um estudo sobre as competências e os estilos de liderança das mulheres no topo das organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado em 10 de junho de 2024, de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27010>
- Ferreira, H. S., da Silva Martins, J. N., & dos Santos, L. F. (2021). Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, 12(1), 26-49.
- Gil, A. C. (1996). Como elaborar projetos de pesquisa (3. ed.). São Paulo: Atlas, 1996.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape.BR*, 16, 331-344. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- Holanda, T. M. (2021). *Liderança Feminina no âmbito do empreendedorismo social* (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Universitário Christus, Fortaleza, Ceará, Brasil. Recuperado em 05 de abril de 2024, de <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1458>
- Khoury, K. (2019). *Liderança: é uma questão de atitude* (4. Ed). São Paulo: Editora SENAC.
- Kiser, A. I. (2015). Workplace and leadership perceptions between men and women. *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), 598-612. DOI: <https://doi.org/10.1108/GM-11-2014-0097>.
- Martinez-Leon, I. M., Olmedo-Cifuentes, I., Martínez-Victoria, M., & Arcas-Lario, N. (2020). Leadership style and gender: A study of Spanish cooperatives. *Sustainability*, 12(12), 02-23. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12125107>
- Martins, G. A., & Théóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Miltersteiner, R. K., OLIVEIRA, F. B., Hryniewicz, L. G. C., SANT'ANNA, A. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 406-423. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Molina, J. V., & Molina, A. L. (2022). Motivação e liderança nas organizações: revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(8), 194-207. DOI: <http://dx.doi.org/10.51891/rease.v8i8.6594>
- Montagner, P., & Nakamura, L. (2024). As diferenças de salários entre mulheres e homens no Brasil: o que a transparência salarial pode nos ensinar?. *Revista Ciências do Trabalho*, 25, 01-18.
- Nascimento, M. A. (2018). Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação-Lato Sensu*, 4(2), 57-66.
- Nunes, J. R., & Mota, E. P. (2015). Análise das características para a formação de líderes em uma gestão estratégica. *Revista iPecege*, 1(3/4), 93-125. DOI: <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.93>



Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 59-70. DOI: <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.54>

Silva, M. R. R. (2020). Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 4(3), 147-169. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i3.10902>

Realização