

## **Liderança Feminina e seus Desafios: um Estudo de Caso no Polo Industrial de Manaus**

**Female Leadership and Its Challenges: A Case Study in the Manaus Industrial Hub**

**Liderazgo Femenino y sus Desafíos: un Estudio de Caso en el Polo Industrial de Manaus**

**Raquel Castro de Souza**  
castrorocha171@gmail.com  
<http://lattes.cnpq.br/7488244613677980>

**Armando Araújo de Souza Júnior**  
armandoaraújo@ufam.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/4819744809032210>  
<https://orcid.org/0000-0003-2950-1434>

**Ana Flávia de Moraes Moraes**  
anaflavia@ufam.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/2425311272367708>  
<https://orcid.org/0000-0001-5358-3367>

Universidade Federal do Amazonas, UFAM, Brasil

**Recebido em:** 21/05/2025 / **Revisão:** 05/08/2025 / **Aprovado em:** 26/11/2025  
**Editores responsáveis:** Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry  
**Processo de Avaliação:** Double Blind Review  
**DOI:** <https://10.47357/ufambr.v7i1.18019>

## Resumo

A trajetória feminina é marcada pela superação de estereótipos e pela conquista gradual de espaço no mercado de trabalho e em posições de liderança. Apesar dos avanços, desafios como a baixa representatividade em cargos de alta gestão e a perpetuação de preconceitos de gênero ainda limitam a igualdade. O objetivo geral deste estudo foi investigar quais os desafios enfrentados por mulheres em posição de liderança em uma fábrica localizada no Polo Industrial de Manaus. A estratégia para a realização do estudo foi a qualitativa, cujos dados foram coletados por intermédio de entrevistas semiestruturadas junto a com oito lideranças que atuam em uma empresa do Polo Industrial de Manaus. Posteriormente, os trechos das entrevistas foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados obtidos apontam que os principais desafios estão relacionados à gestão de conflitos, ajuste da comunicação às individualidades dos subordinados e resistência à liderança feminina, apesar das políticas de inclusão adotadas pela empresa. O conteúdo deste estudo indica as habilidades emocionais e a adaptabilidade como competências importantes para superar esses desafios.

**Palavras-chave:** Mulheres. Mundo do Trabalho. Desafios. Competências. Amazônia.

## Female Leadership and Its Challenges in the Industrial Sector: A Case Study in the Manaus Industrial Hub

### Abstract

The female trajectory is marked by the overcoming of stereotypes and the gradual achievement of space in the labor market and leadership positions. Despite the progress made, challenges such as low representation in top management roles and the persistence of gender biases still hinder equality. The main objective of this study was to investigate the challenges faced by women in leadership positions at a factory located in the Industrial Hub of Manaus. The study employed a qualitative approach, with data collected through semi-structured interviews with eight leaders working at a company in the Industrial Hub of Manaus. Subsequently, the excerpts from the interviews were analyzed using the content analysis technique. The results indicate that the main challenges are related to conflict management, adapting communication to the individual characteristics of subordinates, and resistance to female leadership, despite the inclusion policies adopted by the company. The content of this study highlights emotional skills and adaptability as key competencies to overcome these challenges.

**Keywords:** Women. Labor Market. Challenges. Competencies. Amazon.

## Liderazgo Femenino y sus Desafíos en el Sector Industrial: Un Estudio de Caso en el Polo Industrial de Manaus

### Resumen

La trayectoria femenina está marcada por la superación de estereotipos y la conquista gradual de espacio en el mercado laboral y en cargos de liderazgo. A pesar de los avances, desafíos como la baja representatividad en puestos de alta dirección y la persistencia de prejuicios de género aún limitan la igualdad. El objetivo general de este estudio fue investigar los desafíos enfrentados por mujeres en posiciones de liderazgo en una fábrica ubicada en el Polo Industrial de Manaus. La estrategia utilizada fue cualitativa, con datos recolectados a través de entrevistas semiestructuradas con ocho líderes que trabajan en una empresa del Polo Industrial de Manaus.

Posteriormente, los fragmentos de las entrevistas fueron analizados mediante la técnica de análisis de contenido. Los resultados obtenidos señalan que los principales desafíos están relacionados con la gestión de conflictos, la adaptación de la comunicación a las individualidades de los subordinados y la resistencia al liderazgo femenino, a pesar de las políticas de inclusión adoptadas por la empresa. El contenido de este estudio destaca las habilidades emocionales y la adaptabilidad como competencias clave para superar estos desafíos.

**Palabras clave:** Mujeres. Mundo laboral. Desafíos. Competencias. Amazonas.

## 1. INTRODUÇÃO

Na história, o sexo feminino desempenhou, durante um longo período, um papel de submissão à figura masculina (Barbosa, 2023). No século XIX, durante a Segunda Guerra Mundial, a mulher deixou de exercer exclusivamente os papéis “dona de casa e cuidadora”. Com a partida de seus maridos para os campos de guerra, houve uma deficiência de trabalhadores industriais, proporcionando muitas oportunidades de trabalho para elas (Morais & Diemer, 2020; Soares, 2021).

Com isso, é evidenciado que a larga trajetória feminina é marcada pela busca incessante de melhores condições de vida, lazer, moradia e principalmente políticas que visem seu ingresso e permanência no mercado de trabalho, além de direitos igualitários de ambos os gêneros (Cotrim et al., 2020).

Entretanto, o abismo social entre os gêneros é uma realidade, mas os resultados positivos da atuação feminina em todas as esferas são inegáveis. Felizmente, esse tópico tem sido cada vez mais debatido e pesquisado, como exemplificado neste trabalho (Oliveira, 2020; Tonelli, 2023).

Leite et al. (2020), apontam que em diversos setores, as mulheres vêm conquistando espaço e demonstrando à sociedade os benefícios da liderança feminina nas organizações, como sendo a inovação, resiliência e aptidão para contornar as adversidades do dia a dia. Em contrapartida, Sousa et al. (2021) acreditam que o verdadeiro desafio está em alcançar posições de liderança, o que é exposto pelo baixo número de mulheres em cargos de alta gestão, mesmo sabendo das competências normalmente encontradas no sexo feminino.

A liderança tradicionalmente conhecida conceitua-se na função do líder, o qual possui o objetivo de potencializar os seus subordinados a alcançar metas e resultados com mais motivação, empenho e comprometimento (Silva et al., 2020). Todavia, Blanchard (2023) especialista na área, defende que a liderança transcende simplesmente esse alcançar metas, enfatizando um nível acima que busca o "bem-superior" para todos os envolvidos, indo além das conquistas pessoais e metas específicas.

Em cargos e posições de liderança, o índice de maior representação não é o feminino e a tentativa de justificar essa baixa representação recai sobre os estereótipos desse gênero, perpetuando o preconceito contra as líderes femininas (Rocha, 2021). Corroborando, os estudos de Cepellos (2022) e Feijó (2023) abordam a mentalidade que não reconhece a competência humana como desvinculada do gênero e que enquanto essa percepção não se tornar amplamente aceita, o avanço continuará a ser marcado por passos curtos e lentos. Ademais, Souza Júnior et al. (2013) e Hintze (2020) declaram que a estrutura normativa hierarquiza o "masculino" como padrão, gerando comportamentos e papéis sociais que desvalorizam o "feminino".

Sob esta perspectiva, a questão norteadora desta pesquisa ficou definida como: quais os desafios enfrentados por mulheres em posição de liderança em uma fábrica localizada no Polo Industrial de Manaus?

A justificativa deste estudo reside na escassez de investigações que abordem a liderança feminina no setor industrial de Manaus, na relevância prática de compreender como políticas e culturas organizacionais podem apoiar a equidade de gênero e no impacto social da promoção da igualdade de oportunidades. Embora haja avanços na presença feminina em cargos de alta

gerência, a permanência e a regularidade de mulheres em posições de liderança ainda enfrentam barreiras culturais e estruturais, reforçadas por estereótipos e práticas normativas que, segundo Bourdieu (2001) e Foucault (1982), naturalizam relações de poder e moldam comportamentos sociais, limitando o acesso igualitário ao poder. Este estudo, portanto, visa preencher uma lacuna teórica, evidenciar a relevância prática de políticas de equidade e contribuir para a discussão social sobre diversidade e inclusão no ambiente industrial.

Este estudo se propõe a investigar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no chão de fábrica. Mesmo com muitos progressos da presença feminina em cargos de alta gerência, a sua permanência e regularidade ainda precisa ser discutida pois em outros campos e no setor industrial, essa questão abrange vários desafios.

Este artigo está dividido em seis seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico que será utilizado para embasar a pesquisa empírica. A terceira seção refere-se ao campo da pesquisa e aos procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização do estudo e, em seguida, a quarta seção apresenta os resultados do estudo, seguido das considerações finais e referências utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Aspectos da Dominação Masculina

Os estudos da cientista social Connell e as preocupações do escritor Laqueur inclinam-se ao abordar a natureza fluida e contextual da identidade masculina. A autora expõe que a masculinidade é construída com o passar dos anos, dessa forma, moldando-se por práticas sociais específicas, salientando que não é estática ou facilmente definível de forma teórica (Connell, 1995; Laqueur, 2001).

Nesta perspectiva, a masculinidade é percebida exclusivamente dentro dos contextos sociais no qual é manifestada, e que sua definição não pode ser separada das práticas sociais e das dinâmicas de gênero mais amplas (Botton, 2020).

O conceito de dominação masculina é apresentado na obra "*La Dominacion Masculina*" pelo sociólogo francês Bourdieu, como sendo algo estruturado, intrincado e multifacetado de poder que perpetua a desigualdade de gênero através de mecanismos simbólicos, culturais e institucionais. Complementando, Connell, aborda o tema: "políticas da masculinidade", onde é apresentada a masculinidade hegemônica, conceito desenvolvido por ela para referir-se à masculinidade culturalmente exaltada e tornada como o padrão dominante ou ideal (Connell, 1995; Bourdieu, 2020).

Nesta ótica, e não impondo limites a tal conceito, ela refere-se também, a relação entre a dominação do masculino e a subordinação das mulheres, preestabelecendo uma certa hierarquia entre ambos. O gênero dominante supracitado, é mantido através de instituições que reforçam e reproduzem esses padrões normativos como a mídia, o sistema educacional e a família. Ademais, a autora infere o envolvimento do conceito com a marginalização e exclusão de homens que não se encaixam ou se conformam com seus padrões, como homens gays, homens de minorias étnicas e homens economicamente desfavorecidos (Connell, 1995).

A dominação masculina ainda é de forma inevitável, visível no cotidiano e a disparidade no tratamento entre homem e mulher, não é exceção. Ela está enraizada em cada metro quadrado de nossa paisagem urbana que foi moldada pelo planejamento patriarcal (Sebalhos et al., 2019).

Na reprodução do simbolismo estrutural, a dicotomia de gênero evidencia-se no âmbito público, sendo homem produtor e associado à força e virilidade, enquanto no âmbito privado, um lugar de reprodução natural, a mulher é frequentemente relegada a um corpo vulnerável, passivo e considerada então um 'não-sujeito' (Andrade, 2012; Sebalhos et al., 2019).

Bourdieu, argumenta que existe uma assimetria simbólica que se origina no pensamento. Essa simbologia, compartilhada e invisível, permeia a linguagem, o estilo de vida, os clichês e outros aspectos da cultura. A perpetuação dessa assimetria ao longo do tempo gera a sensação de naturalidade, amplificando as diversas formas de desigualdade, ou seja, o que muitos consideram como algo intrinsecamente natural é, na verdade, o resultado de uma construção cultural historicamente datada (Fianco & Dourado, 2023; Bourdieu, 2020).

Ainda sobre a luz de Bourdieu, a autora Bartky do livro “*Femininity and Domination*” é veemente criticada de forma pessoal pelo sociólogo francês ao apresentar o “masoquismo feminino”. A escritora expõe que ao internalizarem os conceitos de dominação masculina, as mulheres assumem a responsabilidade pela manutenção de um sentimento de deficiência corporal, recorrendo à indústria da moda e beleza para lidar com essa deficiência. Contudo, ao contrapor-se, Bourdieu alega que atribuir às mulheres a responsabilidade por manterem uma posição submissa é enxergar a situação a partir de um ponto de vista que considera o masculino como universal, ou seja, olhar pela ótica do dominante (Barky, 1990; Bourdieu, 2020; Fontana, 2019).

Consoante Bordieu, na obra “A Dialética do Sexo” de Firestone, afirma que a cultura está profundamente impregnada de preconceitos masculinos, resultando em mulheres raramente conseguindo se enxergar culturalmente através de suas próprias perspectivas. Logo, em uma sociedade que parte da desigualdade entre os gêneros, seria necessário rejeitar toda a tradição cultural para que as mulheres pudessem criar uma arte verdadeiramente ‘feminina’. Além disso, a autora argumenta que um sistema discriminatório e opressivo persiste contra aproximadamente metade da população mundial, sob o pretexto de que essa assimetria de poder tem suas origens na natureza ou biologia (Reis & Cargnelutti 2020).

Na perspectiva de que a dominação masculina é uma construção social que perpetua até os dias atuais, levando a discussão para o ambiente corporativo, pode-se observar que as mulheres são frequentemente realocadas para funções que aumentam o capital social e simbólico da empresa, como atividades de apresentação, recepção e acolhimento. Essas atribuições, vistas como tipicamente femininas, contribuem para o fortalecimento de padrões que evidenciam as raízes do preconceito (Coimbra et al., 2020).

## 2.2 Liderança

A compreensão da dominação masculina, segundo Bourdieu (2001), evidencia que as desigualdades de gênero não são apenas visíveis em práticas sociais ou institucionais, mas também incorporadas de maneira simbólica, moldando percepções, comportamentos e hierarquias de poder de forma naturalizada. Complementarmente, Foucault (1982) contribui ao

mostrar como o poder é difuso e capilar, presente em instituições, discursos e normas que regulam os corpos e as ações sociais, reforçando relações de subordinação.

No contexto da liderança feminina, essa perspectiva permite compreender que a baixa representação das mulheres em cargos de decisão não resulta apenas de competências individuais (Radons, 2020; Giovanni et al., 2023; Neri, 2024), mas de uma rede complexa de estruturas simbólicas e institucionais que reproduzem a hegemonia masculina, condicionando oportunidades, reconhecimento e autoridade (Bezerra & Oliveira, 2024; . Assim, a análise da liderança no setor industrial deve considerar essas dimensões de poder e dominação, conectando teoricamente a construção histórica da masculinidade com os desafios contemporâneos enfrentados por mulheres em posições de liderança.

Tentar uma compreensão da complexidade da natureza humana, da gestão e dos múltiplos interesses da liderança pode ser desafiador, tornando mais evidente quando considerada a estreita ligação entre o processo de liderança e o fenômeno de grupo, que consiste em relações de subordinação e influências entre o líder e liderado (Costa & Furtado, 2023). A liderança tem um impacto significativo sobre o comportamento individual, pois o líder é visto como um facilitador, sendo o orientador do grupo no cumprimento de suas metas e objetivos (Semwal, 2022; Spudeit & Pinto, 2021; Amorim et al., 2023; Silva & Santos, 2023).

Meados do século XX, líderes empresariais moldavam suas empresas a fim de aumentar de forma contínua seu lucro e competitividade, também projetavam sua imagem a seus subordinados, tal ação, pode ter relação com a maneira convencional de enxergar a liderança. Até meados da década de 1940, acreditava-se que os líderes nasciam com traços específicos de liderança. Consequentemente, os estudiosos dessa época se concentravam em analisar as características e comportamentos de cada líder, conforme a teoria dos traços (Calderon, 2021; Calvosa & Ferreira, 2021).

Distanciando-se desse pensamento, Lewin, White e Lippitt aprofundaram seus estudos no assunto e adotaram a abordagem de analisar os tipos comuns de liderança. A partir disso, Chiavenato, considerado o pai do RH, estabeleceu uma relação entre os estilos de liderança e a forma de agir entre os líderes e liderados. De forma semelhante, os autores Banks, Woznyj e Mansfield sublinham que o comportamento do líder é fator imprescindível nos estudos das Teorias de Lideranças (Chiavenato, 2005; Calderon, 2021; Banks et al., 2023).

Ao caminhar pela história dos estilos de liderança, compreendendo o cenário no qual o foco passou a ser o comportamento do líder, como ele delega e gerencia a motivação e a demanda de atividades aos seus subordinados, torna-se pertinente citar os estilos que mais possuem destaque na literatura, sendo eles: Autocrática, Democrática e liberal (Fernandes et al., 2020; Amorim et al., 2023).

O estilo autocrático é centralizador, enfatizando o cumprimento de prazos, a qualidade e a economia de custos. O estilo democrático é participativo, solicitando opiniões ou sugestões para decisões, ouvindo e valorizando as ideias do grupo. Já o estilo liberal é descentralizador, com o líder atuando mais como um facilitador e tendo uma participação limitada na regulação, permitindo que o grupo tome suas próprias decisões (Rodrigues, 2019; Fernandes et al., 2020).

Ainda no caminhar da literatura, há a abordagem situacional que surgiu a partir dos diversos cenários contingenciais. Nesse ponto de vista, há uma situação específica que exige a

adaptabilidade do líder, ou seja, não ocorrendo a existência de um estilo específico pois depende da situação (Ferrari & Ghedine, 2021; Amorim et al., 2023).

A partir da década de 1990, surgiu a nova liderança, introduzindo as abordagens Transacional, Transformacional e Laissez-Faire. As abordagens Transacional e Transformacional, em particular, têm sido as mais pesquisadas nos últimos 20 anos. A abordagem Transacional pode ser caracterizada como uma troca ou uma transação entre o líder e o seguidor, no qual os seguidores recebem prestígio conforme o cumprimento de tarefas assim desejadas de seus líderes (Bass, 1990; Zeppenfeld et al., 2023).

Permeando os estilos Transformacional e Laissez-faire, o primeiro, pauta-se no alcance de objetivos compartilhados entre líder e subordinado, englobando também a questão do carisma, conforme a literatura, o líder sendo visto como alguém autêntico, um ideal a ser seguido. No estilo Laissez-faire, também conhecido como liberal, conceitua-se como a ausência do líder, onde os subordinados possuem liberdade para tomar decisões, o modelo também é encontrado na escola dos novos estilos de liderança (Avolio, 2000; Zeppenfeld et al., 2023). O Quadro 1, ilustra as principais características de cada um dos estilos considerados mais relevantes citados no decorrer do texto.

**Quadro 1.** Estilos de Liderança

Estilo de Liderança	Características
<b>Líder Autocrático</b>	Prioriza a atividade; Foco no custo, prazo e qualidade, sem dar atenção ao funcionário e sim ao seu desempenho; Persiste na superação de rivais, concorrência ou desempenho; Enfatiza e determina de forma precisa as atividades de cada um.
<b>Líder Democrático</b>	Apoia a criação do clima organizacional positivo; Foco no grupo ou funcionário, acredita no desenvolvimento em equipe; Adepto às opiniões dos funcionários; Defende seus subordinados.
<b>Líder Liberal ou Laissez-Faire</b>	Os funcionários possuem liberdade para tomar decisões; O líder não intervém continuamente; Não há regulação e medição do grupo partindo do líder; O grupo delega as próprias atividades.
<b>Líder Transacional</b>	Controla e monitora os subordinados; Recompensa contingente e troca de interesse; Manutenção do status quo; Direcionamento a partir de metas.
<b>Líder Transformacional</b>	Admiração do liderado no líder; Imagem do líder sendo uma motivação inspiradora e carismática; Relação compartilhada de ideologias e valores; Líder torna-se um ideal a ser seguido.

Fonte: Adaptado de Avolio (2000) e Zeppenfeld et al. (2023).

### 2.3 Mulher e Liderança

Ao considerar a liderança feminina, é possível observar como os estilos e práticas de liderança historicamente desenvolvidos se entrelaçam com a construção da masculinidade hegemônica, conforme discutido por Bourdieu (2001) e Foucault (1982).

A dominação masculina, ao se manifestar simbolicamente e nas instituições, delimita oportunidades e reconhecimentos, criando barreiras estruturais para a ascensão de mulheres a cargos de decisão. Nesse contexto, os estilos tradicionais de liderança — autocrático, democrático e liberal — bem como os modelos mais recentes, como transacional e transformacional, não ocorrem em um vácuo, mas em ambientes organizacionais permeados por normas de gênero que reforçam a hegemonia masculina (Chiavenato, 2005; Fernandes et al., 2020; Amorim et al., 2023).

A liderança está fortemente conectada aos estereótipos e crenças de gênero, devido à natureza hierarquizada da sociedade que influenciam as percepções e expectativas em relação a posição e ao papel de homens e mulheres. Gênero, é um sistema de práticas sociais que foram institucionalizadas ao longo do tempo, o escritor Scott denomina-o em sua obra, como sendo uma forma primária de denotar as relações de poder (Scott, 1995; Ridgeway, 2001; Gomes, 2019).

A sociedade valoriza e estabelece o masculino em detrimento do feminino, tal desigualdade é responsável por perpetuar a supremacia masculina uma vez que o feminino existe como um ponto de comparação e classificação (Barreira, 2021; Garcia, 2024).

Em meados do século XIX, as mulheres proletárias sofreram grandes impactos de adaptação em um contexto de desenvolvimento industrial, ilustrado por uma cultura bastante patriarcal, trabalhos em ambientes excludentes e salários extremamente baixos em relação aos homens durante um período marcado pelo aumento da violência e da discriminação de gênero (Siqueira & Bussinguer, 2020).

Saffioti (1987), argumenta que a subalternidade das mulheres é de cunho social, estruturado ao longo de milênios com investidas masculinas de dominação (Gomes, 2019; Araújo, 2020).

Mesmo com a presença de vários obstáculos, as tentativas por mais autonomia e liberdade fortificaram-se através de movimentos feministas, culminando para a estabilização da participação e predominância das mulheres no mercado de trabalho, além da inclusão feminina no mundo do trabalho (Conceição et al., 2021; Silva & Nascimento, 2023). Adicionalmente, no ambiente organizacional, a eficácia da liderança feminina foi reconhecida não apenas por suas qualidades de cooperação e orientação, mas também por atributos como flexibilidade, habilidade de multitarefa, compreensão abrangente e uma visão sistêmica (Magalhães, 2019; Frederici, 2020; Ferrari & Ghedine, 2021; Reis & Carrino, 2024).

Apesar das mulheres enfrentarem diversas barreiras para conquistar posições de destaque no ambiente de trabalho, reconhece-se o protagonismo das mulheres em liderança e cargos de alto escalão enquanto espaços mais horizontais para o desenvolvimento de um trabalho melhor (Lopes, 2021; Rocha, 2021).

A abordagem de liderança das mulheres pode ser considerada única ou distintiva. Em equipes, as mulheres promovem a comunicação aberta para estabelecer metas consensuais, estimulam a criatividade e autonomia de seus liderados e gerenciam relacionamentos e emoções. Assim, é evidente os benefícios da liderança feminina. (Santos & Diógenes, 2019; Rosa, 2023; Treml et al., 2024).

Eagly (2023), cita que alguns autores elucidam que as líderes femininas têm uma probabilidade um pouco maior que seus colegas masculinos de apresentar um conjunto de comportamentos de liderança especialmente eficazes nas condições atuais, especificamente comportamentos transformacionais e de recompensas contingentes.

Curiosamente, estudiosos apontam que as características tradicionalmente associadas ao gênero masculino, frequentemente identificadas em cargos de liderança, tendem a ser adotadas por mulheres ao buscarem oportunidades de progressão profissional, uma postura tendenciosamente masculinizada, vista como parte da liderança natural nas organizações, em

um reflexo do comportamento e das atitudes analisadas nos colaboradores (Samuelson, 2019; Silva & Sachuk, 2019; Nganga, 2023).

Nos últimos 35 anos, observou-se um aumento considerável da participação feminina no setor público, com mulheres ocupando a maioria das vagas em comparação com os homens. No entanto, essa tendência pode ser ambígua quando aplicada para o setor privado (Almeida et al., 2022; Souza & Silva, 2024).

A metáfora do "teto de vidro", citada pela primeira vez em um jornal americano nos anos de 1980, descreve a situação em que mulheres e outras minorias dentro das organizações conseguem visualizar e identificar os cargos de liderança de alto nível que poderiam ocupar, dadas suas habilidades profissionais. No entanto, sua ascensão é limitada e menos frequente em comparação com a dos homens. A barreira invisível, impede a progressão, mesmo que sejam capazes de identificar claramente sua posição potencial na estrutura da empresa (Texeira, 2021; Bealtramini & Cepallos, 2022).

Mesmo após a exposição de técnicas e habilidades apresentadas em grande potencial na liderança feminina, conclui-se que essa liderança enfrenta desafios consideráveis e ainda há resistência ao rotular o modo de liderar como sendo feminino, como não sendo agradáveis a maioria, é evidente que a liderança feminina enfrenta desafios consideráveis devido a estereótipos e barreiras estruturais, como o "teto de vidro", além disso, é necessário um aprofundamento do papel da mulher no exercício da liderança autêntica (Santos, 2019; Santos & Diógenes, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

Para investigar e compreender as respostas, este estudo utilizou uma estratégia de pesquisa qualitativa (Jacob, 1987; Barbour, 2009; Creswell, 2010; González, 2020; Oliveira, 2020) de natureza aplicada (Gerhardt & Silveira, 2009; Vergara, 2013; Gil, 2023;).

Conforme os objetivos estabelecidos, a pesquisa foi descritiva, a qual enfatiza o propósito de compreender e interpretar a realidade sem interferências, empregando técnicas, metodologias, modelos e teorias para guiar tanto a coleta quanto a interpretação de dados, partindo da concepção de Trivinos (2011) e Köche (2016).

A pesquisa foi operacionalizada através de estudo de caso baseado no teórico Robert Yin, explicando em sua obra que o estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que explora assuntos específicos utilizando métodos pré-definidos, requerendo rigor científico, planejamento meticoloso e aplicação cuidadosa das etapas. Isso envolve uma preparação detalhada e organização na condução da pesquisa específica (Yin, 2015; Silva et al., 2021).

As informações foram obtidas por intermédio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Realizada por meio de uma prática discursiva, por meio de interação entre o pesquisador e o indivíduo entrevistado cria representações da realidade, uma entrevista é a coleta de informações de um indivíduo sobre um determinado assunto (Mcgrath et al., 2019; Vaughn, 2019; Minayo, 2021).

Os sujeitos da pesquisa foram oito mulheres que ocupam cargos de liderança no chão de fábrica e que possuem a faixa etária entre 28 a 47 anos. Foi apresentado um termo de consentimento

livre e esclarecido anteriormente à iniciação da entrevista que, após a concordância entre as partes, o termo foi assinado por todos. As entrevistas foram realizadas no período de 27/09/2024 a 02/10/2024, com uma duração média de 25 minutos e 45 segundos.

O *locus* da pesquisa foi uma empresa americana no segmento de duas e quatro rodas no Polo Industrial de Manaus. As oito líderes do sexo feminino que participaram do estudo, selecionadas pelo critério de conveniência, atuam nos três turnos de funcionamento da fábrica.

Os conceitos de Bardin (2015) foram utilizados como embasamento teórico na Análise de Conteúdo coletadas através das entrevistas, considerando que a autora é uma das principais referências na área. A Análise de Conteúdo é uma metodologia qualitativa intricada que abrange uma análise minuciosa e interpretativa de uma diversidade de amostras, empregando técnicas sistemáticas para extrair percepções e sentidos para a pesquisa (Lima et al., 2021).

Nessa perspectiva, Bardin (2015) define dois principais objetivos para a análise de conteúdo: garantir rigor metodológico para validar os resultados cientificamente e explorar profundamente além do que é explicitamente comunicado, em busca de descobertas e insights significativos (Shiota & Dorsa, 2021).

#### 4. RESULTADOS

À luz dos procedimentos metodológicos da Análise de Conteúdo, conforme delineada por Bardin (2015), os resultados foram organizados em categorias temáticas que emergiram do processo de codificação e interpretação do material empírico. Essas categorias refletem os núcleos de sentido predominantes nas narrativas das participantes, possibilitando uma sistematização analítica coerente com os objetivos do estudo. Assim, delinearam-se cinco eixos de análise: (1) desafios da liderança, (2) competências essenciais, (3) experiências de preconceito de gênero; (4) políticas de inclusão e (5) expectativas futuras. Cada uma dessas categorias é apresentada a seguir, acompanhada da descrição dos achados mais significativos e de suas respectivas interpretações, de modo a evidenciar as dimensões centrais do fenômeno investigado.

Os relatos dos sujeitos da pesquisa sobre o primeiro paralelo que busca entender o principal desafio enfrentado no dia a dia como líder, corroboram para situações em que envolve o relacionamento interpessoal, conforme apresentado pelos fragmentos E1, E2, E7 e E8 a seguir:

E1: “Geralmente tem muito conflito. Como a gente trabalha com pessoas, isso é comum. Eu coloquei na minha cabeça que para evitar algum conflito, a minha solução é eu ouvir os dois lados juntos e lá mesmo eu resolvo.”

E2: “Para mim, o maior desafio é lidar com pessoas e gerenciar conflitos. Isso é o mais complicado”.

E7: “Lidar com pessoas, esse é o maior desafio. Esse é o maior desafio porque nem todo mundo é igual, tu (*sic*) não pode tratar igual, não pode perguntar da mesma forma, não pode conversar da mesma forma. Então, tem que conhecer um pouco de cada um para saber até que ponto pode cobrar mais forte ou mais leve.”

E8: “Hoje, o maior desafio que eu enxergo é (*sic*) as diferenças entre as pessoas. Hoje com a modernidade do mundo as pessoas mudaram muito o comportamento, entendimento.”

Liderar é um fenômeno complexo (Neri, 2024), como evidenciado nos trechos apresentados. Os fragmentos de texto de E1 “Geralmente tem muito conflito. Como a gente trabalha com pessoas, isso é comum” e de E2 “Para mim, o maior desafio é lidar com pessoas e gerenciar conflitos. Isso é o mais complicado”, mencionam diretamente a questão de resolver conflitos como o maior desafio. Entretanto, E1 vai além ao abordar a forma que soluciona o conflito que é “ouvindo os dois lados juntos”, isso pode ser analisado sob a ótica da mediação de conflitos e técnicas de negociação (Spudeit & Pinto, 2022).

Os entrevistados E7 e E8 focam na importância de adaptar a comunicação com base nas individualidades das pessoas e na mudança do comportamento, como evidenciados nos trechos: “tem que conhecer um pouco de cada um para saber até que ponto pode cobrar mais forte ou mais leve”, “Hoje com a modernidade do mundo as pessoas mudaram muito o comportamento, entendimento”. Tais aspectos podem ser relacionados à inteligência emocional e à capacidade de liderança flexível (Ferrari & Ghedine, 2021).

Embora todos falem de conflitos e relações interpessoais, a ênfase varia: E1 trata da resolução direta, E7 e E8 focam na comunicação personalizada. Assim, os elos apontam que a principal dificuldade enfrentada pelas líderes se encontra no manejo das relações interpessoais e na adaptação às diferenças de seus liderados.

Em relação ao desenvolvimento e à manutenção da liderança, foi observado que, de forma unânime, as líderes realizaram cursos nessa área e continuam se aprimorando. Com isso, destacam-se as seguintes falas para análise:

E4: Eu tenho gestão de produção industrial, sou formada, eu tenho alguns cursos de liderança também, gestão de pessoas e assim, alguns cursos complementares.

E5: Já tive um curso pela empresa e futuramente, a nossa gestora atual falou que vai ter mais (sic) para desenvolver cada líder com seu potencial.

E8: A minha primeira formação foi gestão de marketing e a minha segunda formação foi engenharia de produção. Eu tive vários treinamentos, mas um que me marcou muito foi uma escola de liderança que eu fiz, que levou em torno de seis meses. Foi um preparatório para se tornar líder para preparar o time para o mercado.

A prática de investir em cursos e treinamentos é não só uma necessidade organizacional, como um diferencial competitivo para as líderes. O aprendizado contínuo é um condicionante para que os gestores permaneçam competitivos e competentes em um cenário corporativo em constante evolução (Almeida et al., 2022). A entrevistada E4 destaca uma base acadêmica sólida em "gestão de produção industrial" e menciona diversos cursos complementares, incluindo liderança e gestão de pessoas. De acordo com a literatura, líderes eficazes precisam de múltiplas competências, e o investimento em cursos complementares reflete a busca por diversificação das habilidades (Giovanni et al., 2023).

Corroborando, o E5 menciona ter realizado um curso oferecido pela própria empresa, além de relatar que há uma expectativa de continuidade no processo de desenvolvimento. Isso indica que a organização prioriza o desenvolvimento personalizado, o que está em sintonia com a teoria da liderança situacional, que defende a formação de líderes conforme suas demandas específicas e o ambiente em que atuam. Além disso, a ênfase que o fragmento do trecho de E8 “uma escola de liderança” sinaliza em um treinamento específico que marcou sua trajetória

sugere a importância de programas de treinamento que além de intensos sejam imersivos, podem ter um impacto significativo no desenvolvimento do líder (Reis & Carrino, 2024).

A partir dos desafios identificados no exercício da liderança, especialmente aqueles relacionados ao gerenciamento de conflitos e à adaptação às individualidades, emerge a necessidade do desenvolvimento de competências específicas que sustentem uma atuação eficaz. Assim, comprehende-se que o enfrentamento dessas dificuldades impulsiona as líderes a buscar aprimoramento contínuo, fortalecendo habilidades interpessoais, comunicacionais e emocionais. Essa transição entre desafios e competências evidencia um movimento de aprendizado prático e reflexivo.

Atuar em indústria pode não ser algo fácil, mas atuar em um ambiente fabril liderando pessoas, é mais difícil ainda. Ao serem indagadas se existem e quais seriam as competências para atuar no chão de fábrica e conseguir se comunicar com a equipe, elas apontaram para alguns pontos, expostos a seguir para análise:

E1: A habilidade de não absorver as coisas, não levar tudo para o lado pessoal. Teve um dia desse, aconteceu um problema com o operador. Falei com ele normal e ele já foi agressivo. Aí eu perguntei: O que está acontecendo? Aí (sic) ele começou a conversar que tinha alguma coisa na casa dele... Se eu levasse para o lado pessoal, eu já ia entender de outra forma...

E2: Para liderar, é importante agir com paciência, saber resolver conflitos e respeitar a opinião dos outros. Costumo conversar individualmente com cada pessoa para evitar conflitos entre elas, e depois busco chegar a um consenso.

E3: Habilidade é você ser ágil no que vai fazer e na tomada de decisão. Você tem que pensar rápido o que tem que fazer, como tem que fazer e aonde tem que fazer. Porque aqui é uma fábrica que a gente precisa estar sempre no 220v (sic). E a habilidade que você tem que ter é essa. A gente tem que conversar olhando nos olhos e falar diretamente: O que a gente pode fazer pra (sic) melhorar? Aconteceu, errou? Vamos melhorar.

E4: Empatia, entender o lado do outro, várias pessoas têm problemas psicológicos, problemas sentimentais... De maneira geral mesmo, eu faço reunião, faço DDS (Diálogo Semanal de Segurança) com eles em relação a comunicação pra (sic) todo mundo falar a mesma língua.

Esses fragmentos revelam um perfil de liderança que combina habilidades emocionais, comunicação eficaz e uma abordagem proativa para resolução de problemas. As competências mencionadas como a resiliência emocional, paciência, agilidade tanto na prática quanto na tomada de decisões e empatia, são fundamentais para a liderança em ambientes industriais. Ademais, as líderes reconhecem a importância da comunicação clara, assertiva e da criação de um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para se expressar. Tais elementos se alinham com a literatura sobre liderança em ambientes de alta pressão, onde a habilidade de lidar com pessoas e as demandas operacionais de forma equilibrada é vital para o sucesso organizacional (Rosa, 2023; Treml et al., 2024).

A consolidação das competências essenciais pelas líderes, como inteligência emocional, comunicação eficaz e resiliência, não apenas potencializa a gestão de equipes, mas também evidencia como essas habilidades são mobilizadas diante de desafios específicos do ambiente de trabalho. Nesse contexto, as experiências de preconceito de gênero se tornam um fator relevante, pois testam a aplicação prática dessas competências e exigem que as líderes articulem

estratégias de enfrentamento que preservem sua autoridade e credibilidade. Assim, a análise das vivências relacionadas a desigualdades de gênero permite compreender como o desenvolvimento contínuo de habilidades interpessoais e técnicas contribui para superar barreiras estruturais e culturais. Esse vínculo evidencia que o aprimoramento das competências não ocorre isoladamente, mas em interação com os obstáculos enfrentados no cotidiano profissional

Os trechos a seguir visam analisar a persistência da dominação masculina no ambiente fabril contemporâneo. Isso não apenas reflete as desigualdades de gênero enraizadas, mas ilustram como essas relações de poder influenciam a experiência das mulheres no trabalho. Ao explorar essas conexões, buscou-se formar um retrato mais abrangente da realidade feminina em um setor historicamente marcado por sua masculinidade.

E1: Toda vez que eu sou questionada em relação a isso (se sua autoridade já foi questionada devido ao gênero), porque tem muito isso, não só no trabalho, mas na vida lá fora. Eu tento fazer melhor ainda. Se eu mexi essa caneta para cá e a pessoa não gostou, porque ela é mulher e não pode tomar essa decisão, eu fiz melhor ainda na outra vez, porque eu falo que eu sou os meus resultados.

E3: Eu lembro que teve uma situação comigo no passado, que o operador se excedeu. Eu era só uma líder, eu fui pedir para ele para fazer o 5S (Programa de melhoria Contínua Organizacional) que ia ter uma visita. Ele levantou a voz, gritou e apontou o dedo na minha cara. Eu pensei...pra (*sic*) que? Depois que ele fez o show eu perguntei se ele poderia fazer o 5s pra (*sic*) mim, ele foi embora. No final, quando ele pediu pra (*sic*) sair, nos entendemos e ele pediu perdão.

E4: Aconteceu aqui mesmo na empresa, logo quando eu peguei promoção, eu creio que os homens imaginavam que eu não ia conseguir, de alguma forma, teve risadinha, alguém ficava por ali, rindo de algumas coisas ainda que eu ainda não dominava. Eu procurei não debater no momento, mas mostrar com o meu trabalho que eu ia mudar a situação.

A narrativa apresentada pela entrevistada E3 “Eu lembro que teve uma situação comigo no passado, que o operador se excedeu. Eu era só uma líder”, revela um caso específico de desrespeito, onde um colega se excede em sua reação a uma solicitação. O uso de uma postura agressiva por parte do operador é emblemático de uma cultura que, em muitos casos, deslegitima a autoridade feminina. Nesse sentido, é exposto a questão do cenário negativo que a mulher enfrenta ao ser promovida. As “risadinhas” e a desconfiança dos colegas reveladas pelo E4, refletem um preconceito enraizado que questiona a capacidade feminina em cargos de liderança (Radons, 2020; Sousa et al., 2021).

Os trechos “Ele levantou a voz, gritou e apontou o dedo na minha cara. Eu pensei, pra (*sic*) que?” e “logo quando eu peguei promoção, eu creio que os homens imaginavam que eu não ia conseguir, de alguma forma”, expostos pelas líderes não só reforçam a questão sobre a dominação masculina, mas também destaca a importância de continuar a trabalhar por um ambiente de trabalho mais equitativo que obtém seus resultados de forma mais presente atualmente.

Os trechos a seguir relatam situações que expõe a complexidade do preconceito de gênero no ambiente fabril. Esses relatos oferecem uma visão real das experiências vividas por mulheres nesse contexto, permitindo uma análise mais clara das dinâmicas de discriminação e resistência presentes nesse setor.

E3: Em uma antiga empresa, logo no começo da minha carreira, isso era muito recorrente que eu achava até que era normal. Era o meu primeiro emprego e eu achava que tinha que aceitar aquilo ali. Acho que foi em 2000 ~ 2001, nessa época era bem pesado a questão do machismo. Por exemplo, tu chegava, tu se maquiava, vestia tua roupinha pra trabalhar aí os caras encostavam assim, pertinho mesmo de ti tipo, querendo se esfregar em ti, entendeu? Minha amiga chegou a sofrer tanta pressão que foi no RH pedir pra (sic) sair, ela não falou pra ninguém o motivo, mas falou pra (sic) mim que foi porque um cara queria muito ficar com ela. Aí depois que trocaram a gestão dessa empresa tudo mudou.

E6: O que muitas das vezes ocorria era questão de algum colaborador masculino não querer aceitar um comando da líder. Então, tinha que dizer: "aqui quem está ordenando, vem de cima, não é minha", "eu sou a líder, eu só tenho que executar com a minha equipe". E muitas das vezes, a gente identificava que era uma pessoa machista, que não aceitava a opinião de uma mulher.

A descrição do assédio, onde homens se aproximavam de forma invasiva, aponta para uma cultura de objetificação das mulheres. A menção à amiga que pediu demissão por conta de assédio destaca o impacto psicológico e profissional que essas situações geram (Silva & Santos, 2023). A mudança na gestão da empresa, que aparentemente melhorou a situação, sugere que políticas de liderança e cultura organizacional são cruciais para mitigar o machismo (Bezerra & Oliveira, 2024).

No relato da entrevistada E6, utiliza a expressão "vem de cima, não é minha" reflete uma tentativa da líder de dissociar sua autoridade pessoal da estrutura hierárquica da organização, o que pode ser interpretado como uma estratégia comum em ambientes onde as mulheres enfrentam desconfiança em relação à sua capacidade de liderar (Barreira, 2021). Além disso, a afirmação "eu sou a líder, eu só tenho que executar com a minha equipe" mostra um reconhecimento de sua função, mas também uma luta para reafirmar sua posição em um ambiente que resiste à liderança feminina que não só pode ser desgastante, mas também prejudica a dinâmica da equipe, pois pode gerar conflitos e desmotivação (Da Costa & Furtado, 2023).

As experiências de preconceito de gênero relatadas pelas líderes evidenciam a persistência de desafios estruturais que impactam sua atuação e reconhecimento no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a presença e a eficácia das políticas de inclusão tornam-se fundamentais, pois oferecem mecanismos formais para promover a equidade e minimizar barreiras sistêmicas. A análise dessas políticas, sob a perspectiva das entrevistadas, permite avaliar não apenas sua existência, mas também sua capacidade de transformar a cultura organizacional, fortalecendo a valorização da liderança feminina e criando condições mais justas e igualitárias no ambiente corporativo.

Em relação a presença de Políticas de Inclusão na empresa estudada, a partir da perspectiva das entrevistadas, procura-se entender não apenas se essas políticas existem, mas o quanto eficazes elas são na promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho.

E1: Antigamente, quando eu entrei, a gente não tinha muita oportunidade. Os líderes, como eu te falei, eram homens, vinham de fora. Hoje em dia, as mulheres têm muita oportunidade aqui dentro.

E2: Aqui, a gente já tá meio caminho andado (sic). Até na contratação, a gente vê a diversidade de pessoas, o que eu acho, assim, que tem alguns setores que eu acho que

deveria abrir mais um leque pras (*sic*) mulheres. Pintura, não tem mulher lá. E quando eu era operadora, eu tinha vontade de ir pra (*sic*) lá.

E8: Elas (políticas) são efetivas, mas a gente ainda tem a oportunidade de quebrar alguns paradigmas em alguns processos. Exemplo, aqui na empresa a gente tem a área da pintura, que hoje ainda é masculina. A gente vai ter um público feminino que é na área de regulador, que faz parte da área técnica da injeção, eu consegui colocar uma menina. Então, a gente já começa a quebrar um pouco da barreira.

As falas “quando eu entrei, a gente não tinha muita oportunidade” e “Hoje em dia, as mulheres têm muita oportunidade aqui dentro”, refletem na mudança significativa ao longo do tempo, indicando uma cultura organizacional marcada pelo patriarcado e respectivamente apontando para um progresso nas políticas de inclusão (Conceição et al., 2021).

Acontece um reconhecimento das políticas de inclusão no segundo fragmento, contudo, também é apontado a existência de setores, como a área de pintura, que ainda são exclusivamente masculinos. Isso destaca uma lacuna nas políticas de inclusão, onde, apesar das melhorias ainda existem áreas que precisam trabalhar na inclusão feminina (Silva & Nascimento, 2023)

No trecho da entrevistada E8: “Elas (políticas) são efetivas, mas a gente ainda tem a oportunidade de quebrar alguns paradigmas em alguns processos.” é retratado uma avaliação positiva das políticas de inclusão, reconhecendo que elas são efetivas, mas ainda insuficientes para quebrar completamente os paradigmas existentes na organização. O relato “vai ter um público feminino que é na área de regulador, que faz parte da área técnica da injeção, eu consegui colocar uma menina” mostra as iniciativas para promover a diversidade estão começando a dar frutos. No entanto, a presença isolada de uma mulher em um setor historicamente masculino também evidencia que ainda existem barreiras substanciais a serem superadas (Lopes, 2021).

A existência e a efetividade das políticas de inclusão nas empresas criam um ambiente propício para que as mulheres desenvolvam suas competências e ocupem espaços de liderança de forma mais equitativa. Esse contexto de suporte institucional influencia diretamente as perspectivas futuras das líderes, que demonstram otimismo quanto ao aumento da presença feminina e ao fortalecimento do empoderamento no ambiente industrial. Assim, a análise das políticas de inclusão se conecta às expectativas das entrevistadas, evidenciando que avanços na cultura organizacional e no desenvolvimento de habilidades interpessoais são fatores essenciais para consolidar a participação feminina e promover mudanças duradouras na indústria.

As falas reunidas nesta seção refletem as expectativas pessoais e apresentam uma visão coletiva sobre as mudanças que ocorreram, além das oportunidades para a participação feminina no ambiente fabril.

E2: Vejo as melhores perspectivas. As mulheres estão conquistando cada vez mais espaço, tanto na liderança quanto em outros campos. Se fosse sugerir algo, seria aumentar a presença feminina, porque a gente é (*sic*) capaz de lidar com várias tarefas ao mesmo tempo.

E4: Então assim, eu vejo que nós estamos evoluindo como ser humano e as mulheres não estão se parando ou se bloqueando. Eu vejo que a mulher tem essa força, é de nós. A nossa expectativa é da mulher cada vez mais avançar

E5: Minhas expectativas são de que o número de mulheres em cargos de liderança continue a crescer. Acredito que pra (sic) isso, a gente precisa desenvolver habilidades de comunicação e construir um vínculo forte com toda a equipe. Eu acho que deveria ser assim todos os dias.

E6: Empoderamento feminino, mas não deixando de ser feminina. Um exemplo, tô aqui, mas eu tô aqui com um lacinho, um brinquinho...

Os fragmentos: “A nossa expectativa é da mulher cada vez mais avançar” e “Minhas expectativas são de que o número de mulheres em cargos de liderança continue a crescer”, retratam uma visão positiva e esperançosa sobre o futuro das mulheres na indústria em Manaus. As entrevistadas destacam a importância de habilidades interpessoais, da presença feminina e do empoderamento, reconhecendo tanto os desafios quanto as oportunidades. Esse discurso sugere que, com o apoio adequado e uma cultura organizacional inclusiva, as mulheres podem continuar a avançar e a redefinir seu papel na indústria (Cipriano & Santos, 2022).

A expectativa da líder E5 de que “o número de mulheres em cargos de liderança continue a crescer” reflete uma visão otimista sobre o futuro. A ênfase na necessidade de desenvolver habilidades de comunicação e construir vínculos fortes sugere que, além de políticas de inclusão, é fundamental que as mulheres cultivem competências interpessoais (Santos, 2022).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi investigar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no chão de fábrica.

Os resultados indicam que o principal desafio das líderes está na gestão de pessoas, destacando competências essenciais como inteligência emocional, resolução de conflitos e comunicação assertiva, fundamentais para direcionar suas equipes de maneira eficaz. Além disso, observou-se a importância da capacidade de adaptação às diferenças individuais, evidenciando a relevância da liderança flexível e da comunicação personalizada. Para desenvolver essas habilidades, as entrevistadas recorrem ao aprimoramento contínuo por meio de cursos e treinamentos, fortalecendo tanto competências técnicas quanto interpessoais necessárias ao cargo.

A pesquisa também evidenciou barreiras relacionadas ao gênero. No início de suas carreiras, algumas líderes enfrentaram preconceito e assédio no ambiente de trabalho. Entretanto, as Políticas de Inclusão adotadas na empresa e o aumento gradual de oportunidades para mulheres indicam melhorias na equidade organizacional. Apesar disso, a ausência de mulheres em setores específicos na empresa pesquisada, como o da pintura, demonstra a necessidade de ações adicionais para promover igualdade de oportunidades em toda a fábrica.

As entrevistadas apresentam uma visão otimista sobre o futuro da liderança feminina na indústria, reconhecendo avanços no número de mulheres em posições de liderança e expressando expectativa de crescimento contínuo. Essa perspectiva positiva reforça a importância de políticas inclusivas e do desenvolvimento de competências interpessoais como fatores-chave para consolidar a participação feminina no ambiente industrial.

Este estudo apresenta algumas limitações. Por se tratar de pesquisa qualitativa, os resultados não podem ser generalizados para todas as líderes do polo industrial de Manaus. A ausência de

dados comparativos entre experiências de homens e mulheres em cargos similares restringe a análise das questões de gênero. Além disso, setores específicos sem presença feminina, como a pintura, poderiam ser explorados mais profundamente para identificar barreiras estruturais ou culturais.

Para pesquisas futuras, recomenda-se incluir líderes de diferentes setores e níveis hierárquicos, a fim de obter uma visão mais abrangente e representativa dos desafios enfrentados. Estudos comparativos entre experiências de homens e mulheres em posições equivalentes podem contribuir para identificar padrões e divergências relacionadas ao gênero. A expansão da amostra para outros setores, incluindo gestão, e a análise das percepções de liderança masculina e feminina em cargos semelhantes podem oferecer uma compreensão mais clara sobre os avanços e obstáculos enfrentados pelas mulheres na indústria.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, A. J. M., de Oliveira, K. M. S., Lopes, R. G. R., Braga, J. O., & da Silva, L. C. D. (2022). A importância em desenvolver gestores para melhor performance organizacional em empresas hoteleiras. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 12(2).
- Amorim, D. A., Maia, J. S., & Santos, M. G. A. (2023). Gestão de equipes e liderança: Uma revisão da literatura. *Revista GeTeC*, 12(37).
- Araújo, I. M. S., de Freitas, F. C. H. P., & Batista, K. (2020). Mulheres no comando: características e singularidades da gestão executiva feminina. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 73-98.
- Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6).
- Barbosa, S. (2021). *O lugar da mulher: Gênero, agência e trabalho (séculos XVII, XIX, XX)* (1<sup>a</sup> ed.). Editora UFJF.
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Artmed. Porto Alegre.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa.
- Bardin, L. (2015). *Análise de conteúdo* (7<sup>a</sup> ed.). Almedina.
- Barreira, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte: Rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? *Movimento*, 27, e27080. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.109517>.
- Bartky, S. L. (1990). *Femininity and domination: Studies in the phenomenology of oppression*. Routledge. Nova York.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. The Free Press – Macmillan. Nova York
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Mind Garden. Menlo Park.
- Beltramini, L. de M., Cepellos, V. M., & Pereira, J. J. (2022). Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), e2021-0073.
- Bezerra, L. A., & Oliveira, A. P. (2024). Liderança ética e empoderamento feminino: Impulsionando a inovação e a igualdade de gênero. *Lumen et Virtus*, 15(41), 5568–5589.
- Blanchard, K. (2023). *Um nível superior de liderança*. Leya. Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora. Porto.
- Botton, F. B. (2020). Considerações críticas acerca das teorias de Raewyn Connell e Judith Butler para o estudo das masculinidades. *Crítica Histórica*, 11(22), 11–37.

- Bourdieu, P. (2001). *Masculine domination*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (2020). *A dominação masculina* (M. H. Kühner, Trad., 18<sup>a</sup> ed.). Bertrand Brasil. Rio de Janeiro.
- Calderon, N. (2021). A filosofia da liderança. *Percorso*, 3(40), 17–20.
- Calvosa, M., & Ferreira, M. (2021). Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do século XX. In *XLV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*.
- Cepellos, V. M. (2023, maio 9). Mulheres jovens no mercado de trabalho: Desafio à vista. *Portal FGV*. Disponível em <https://portal.fgv.br/artigos/mulheres-jovens-mercado-trabalho-desafios-vista>.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Elsevier-Campus. São Paulo.
- Cipriano, K., & Santos, E. S. (2022). ESG – Diversidade de gênero na liderança operacional do E&P: A contribuição feminina no engajamento e resultados. In *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2022*. Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás.
- Coimbra, D. G., de Souza Júnior, A. A., & de Moraes Moraes, A. F. (2020). Aspectos da dominação masculina no processo sucessório em empresas familiares do setor automotivo. *Revista de Administração IMED*, 10(2), 158–177.
- Conceição, A. J. S., Gois, E. S. B., Ribeiro, R. S., Corrêa, S. R. S., & Estival, K. G. S. (2021). Os desafios da mulher brasileira no mercado de trabalho: Em busca do papel da liderança no empreendedorismo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociais*, 10(7), 188–207.
- Connell, R. W. (1995). *Masculinities*. Polity Press. Cambridge.
- Costa, L. R. M., & Furtado, L. G. (2023). Vivências e incentivos de uma liderança: Legado de uma mulher de luta e resistência em uma localidade do litoral do Nordeste Paraense. *Revista Científica Gênero na Amazônia*, (25), 177–190.
- Cotrim, L. R., Teixeira, M. O., & Proni, M. W. (2020). *Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil* (Texto para Discussão nº 383). Instituto de Economia, Unicamp. Disponível em <https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/TD/TD383.pdf>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (M. Lopes, Trad., 3<sup>a</sup> ed.). Artmed. Porto Alegre.
- Dejonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), 1–8.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591.
- Engel, C. L. (2019). *Educação e treinamento da mulher*. IPEA. Brasília.
- Federici, S., & Valio, L. B. M. (2020). *Na luta para mudar o mundo: mulheres, reprodução e resistência na América Latina*. *Revista Estudos Feministas*, 28, e70010.
- Feijó, J. (2023, maio 8). Diferenças de gênero no mercado de trabalho. *Portal FGV*. Disponível em <https://portal.fgv.br/artigos/diferencias-genero-mercado-trabalho>.
- Fernandes, C. S., Souza Júnior, A. A., & Moraes Moraes, A. F. (2020). Estilos de liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 6(3), 57–77.
- Ferrari, S. R., & Ghedine, T. (2021). Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. *REUNA*, 26(3), 14–33.

- Fianco, F., & Dourado, I. P. (2023). O almoço na relva: violência simbólica e dominação masculina em Pierre Bourdieu. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 16(8), 11393–11411.
- Firestone, S. (1970). *The dialectic of sex: The case for feminist revolution*. William Morrow and Company. Nova York.
- Fontana, J. (2019). *Uma análise da dominação masculina à luz da noção skinneriana de cultura* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina]. Disponível em <http://www.uel.br/pos/pgac/wp-content/uploads/2019/08/Uma-analise-da-dominacao-masculina-a-luz-da-nocao-skinneriana-de-cultura.pdf>.
- Foucault, M. (1982). The subject and power. In H. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (pp. 208–226). University of Chicago Press.
- Garcia, A. L. G. (2024). Mulher e liderança na letra “The Man” de Taylor Swift. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(3), e4788.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Editora da UFRGS. Porto Alegre.
- Gil, A. C. (2023). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7<sup>a</sup> ed., 2<sup>a</sup> reimp.). Atlas. São Paulo.
- Giovanni, E. F., Brauer, M., & Oriol, E. (2023). Fatores facilitadores e dificultadores no desenvolvimento de lideranças na administração pública: um estudo de caso do Programa Líderes Cariocas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 27(2), 82–104.
- Gomes, L. D. (2019). A origem do patriarcado: da veneração à opressão da mulher. In *Congresso Brasileiro de Assistentes Sociais 2019*.
- González, F. E. (2020). Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 8(17), 155–183.
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2.
- Hintze, H. (Org.). (2020). *Desnaturalização do machismo estrutural na sociedade brasileira* (Vol. 82). Editora Paco. São Paulo.
- Jacob, E. (1987). Tradições da pesquisa qualitativa: uma revisão. *Revista de Pesquisa Educacional*, 57(1), 1–50.
- Jung, C. F. (2010). *Elaboração de projetos de pesquisa aplicados à engenharia de produção*. FACCAT. Novo Hamburgo.
- Köche, J. C. (2016). *Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa* (34<sup>a</sup> ed.). Vozes. Petrópolis.
- Laqueur, T. (2001). *Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud*. Ed. Relume Dumará. Rio de Janeiro.
- Leite, Y. G. S., Rodrigues, C. T. L., de Souza Brasil, G. S., de Lima, L. M. C., & do Nascimento Souza, B. A. (2020). *Liderança feminina – O papel da mulher na gestão organizacional*. Trabalho apresentado no Congresso Brasileiro de Pesquisa Operacional (XLII SBPO), Associação Brasileira de Pesquisa Operacional. Disponível em [https://aprepro.org.br/conbapro/2020/anais/arquivos/10302020\\_171032\\_5f9c77349e5b6.pdf](https://aprepro.org.br/conbapro/2020/anais/arquivos/10302020_171032_5f9c77349e5b6.pdf).
- Lima, F. O., Alonço, M., & Ritter, O. M. S. (2021). A análise de conteúdo como metodologia nos periódicos Qualis-CAPES A1 no Ensino de Ciências. *Research, Society and Development*, 10(3), e43110313378.
- Lopes, H. H. (2021). *Liderança feminina: a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito* [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS].

- Magalhães, A. da C. (2019). *Liderança feminina: percepções e práticas em contexto empresarial* [Tese de doutorado].
- McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve tips for conducting qualitative research interviews. *Medical Teacher*, 41(9), 1002–1006.
- Minayo, M. C. de S. (2021). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (2<sup>a</sup> ed.). Vozes. Petrópolis.
- Morais, C. S. de, & Diemer, C. K. (2020). Força feminina: o papel das mulheres na Segunda Guerra Mundial e a redefinição da mulher na sociedade. In *XXVIII Seminário de Iniciação Científica. Salão do Conhecimento*, 6(6).
- Neri, N. J. M. (2024). *Caracterização da classe geral de comportamentos...* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Londrina].
- Nganga, C. S. N., et al. (2023). Há tanta vida lá fora! Work-life conflict, mulheres e pós-graduação em Contabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 27, e210318.
- Oliveira, G. S., Cunha, A. M. O., Cordeiro, E. M., & Saad, N. S. (2020). Grupo focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? *Cadernos da Fucamp*, 19(41), 1–13.
- Oliveira, T. M. B. (2020). *A liderança feminina em destaque no mercado de trabalho moderno*.
- Pasqualini, J. C., Martins, F. R., & Euzébios Filho, A. (2021). A “dinâmica de grupo” de Kurt Lewin: proposições, contexto e crítica. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 26(2), 161–173.
- Peluso, M., Baird, C., & Kesterson-Townes, L. (2019). *Women, leadership and the priority paradox*. IBM Institute for Business Value.
- Radons, D. L. (2020). Ela ou ele? Reflexões sobre as questões de gênero em empresas familiares. *Revista Administração em Diálogo*, 22(3), 31–54.
- Reis, M., & Cargnelutti, C. (2020). A dominação masculina em questão: emancipação das mulheres e pensamento feminista. *Revista Artemis*, 29(1), 260.
- Reis, M. M., & Carrino, A. L. (2024). Gestão de equipes: O papel do líder para o desenvolvimento de uma empresa. *International Seven Journal of Multidisciplinary*, 3(3), 1024–1035.
- Ridgeway, C. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655.
- Rocha, L. B. (2021). *O impacto da liderança feminina no bem-estar das equipas de trabalho* [Tese de doutorado].
- Rodrigues, S. A., et al. (2019). Estilos de liderança de professores universitários: um estudo de caso em uma instituição de ensino pública. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 84–104.
- Rosa, K. C. M. (2023). *Lean leadership: atributos implícitos da liderança em um ambiente lean* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Saffioti, H. (1987). *O poder do macho*. Editora Moderna. São Paulo.
- Samuelson, H. L., et al. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314.
- Santos, F. B. dos. (2019). *O papel da liderança na promoção do capital psicológico*.
- Santos, M. A. P. dos. (2022). *A liderança feminina no futebol profissional* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa].
- Santos, N. D. B., & Diógenes, C. (2019). Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *Revista Uniaraguaia*, 14(2), 91–102.
- Sebalhos, C. F., Rolão Flores, A., & Coelho, D. C. S. (2019). Violência, gênero e urbanismo: aspectos da dominação masculina na organização das cidades. *PIXO - Revista de Arquitetura, Cidade e Contemporaneidade*, 3(9).

- Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: Uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146–159.
- Silva, G. O., Oliveira, G. S., & Silva, M. M. (2021). Estudo de caso único: Uma estratégia de pesquisa. *Revista Prisma*, 2(1), 78–90.
- Silva, J. B., & Santos Barbosa, A. (2023). Os custos do assédio moral e sexual para as carreiras corporativas de mulheres. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 9(3), 49–66.
- Shiota, H. C. Q., & Dorsa, A. C. (2021). Capítulo 2: O estado da arte e as técnicas de análise de conteúdo segundo Laurence Bardin. In *Conselho Editorial Life Editora* (p. 35).
- Siqueira, C. B. de, & Bussinguer, E. C. de A. (2020). As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. *Revista Thesis Juris*, 9(1), 145–166.
- Silva, A. L., & Sachuk, M. I. (2019). O processo de enfrentamento humano no contexto da mudança organizacional. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 37(2), 255–268.
- Silva, P. B. R., & Nascimento, L. H. F. (2023). Liderança feminina em cooperativa: Oportunidades e desafios em Mato Grosso. *REVICOOP*, 4.
- Soares, A. L. S., et al. (2021). *O papel da mulher ao longo da história: influências no conceito de família bem como nas relações de parentesco*.
- Sobral, S., Ribeiro, C., & Passos, C. (2024). A liderança no feminino: teorias, obstáculos e implicações na responsabilidade social das organizações. *Gestão e Desenvolvimento*, 32, 191–212.
- Sousa, D. L., Cavalcante, M. W. S., & dos Santos Gomes Filho, A. (2021). Os desafios das mulheres em cargos de liderança nas organizações: uma revisão de literatura (2016-2021). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(3), 406–420.
- Souza Júnior, A. A. S.; Cerquinho, K. G.; Nogueira, R. J. C. C. & Melo, D. R. A. (2013) Aspectos da dominação masculina no assédio moral ao profissional homossexual no Polo Industrial de Manaus. *Revista Pensamento & Realidade*, 28(1), 83-102.
- Souza, M. S., & Silva, A. L. (2024). Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 22(2), e2023-0093.
- Spudeit, D., & Pinto, M. D. S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27, 115–148.
- Teixeira, J. C., et al. (2021). Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61, e0000-0016.
- Tonelli, M. J. (2023). Nada de novo no front: as mulheres no mercado de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(5), 1–5.
- Treml, A. C., Silva, K. M. da, Gravena, L. A., Zambom, M. R., & Motta, T. A. (2024). Proposta para desenvolvimento de liderança na indústria automotiva. *Inova+ Cadernos de Graduação*, 4(2).
- Trivinos, A. N. S. (2011). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (1<sup>a</sup> ed.). Atlas. São Paulo.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (12<sup>a</sup> ed.). Atlas. São Paulo.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5<sup>a</sup> ed., C. M. Herrera, Trad.). Bookman. Porto Alegre.
- Zeppenfeld, G., dos Santos, A. S., & Laurini, M. M. (2023). Análise dos estilos de liderança: uma pesquisa sobre a percepção de acadêmicos do curso de administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 188–210.