

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILLE VITÓRIA MENDES SOUSA DE AMORIM

**COMPETÊNCIAS FEMININAS QUE CONTRIBUEM PARA O
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: Um estudo com mulheres líderes
maranhenses de pequenas e médias empresas**

São Luís

2025

CAMILLE VITÓRIA MENDES SOUSA DE AMORIM

**COMPETÊNCIAS FEMININAS QUE CONTRIBUEM PARA O
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: Um estudo com mulheres líderes
maranhenses de pequenas e médias empresas**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2025

Amorim, Camille.

COMPETÊNCIAS FEMININAS QUE CONTRIBUEM PARA O
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: Um estudo com mulheres
líderes maranhenses de pequenas e médias empresas / Camille Amorim.
– 2025.

44 f.

Orientador(a): Amanda Aboud de Andrade.
Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade
Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. liderança feminina; 2. Competências; 3. desenvolvimento de
carreira. I. Aboud, Amanda Ferreira. II. Título

CAMILLE VITÓRIA MENDES SOUSA DE AMORIM

**COMPETÊNCIAS FEMININAS QUE CONTRIBUEM PARA O
DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: Um estudo com mulheres líderes
maranhenses de pequenas e médias empresas**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 17 de Dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Amanda Ferreira Aboud (orientadora)

Dr.^a em Ciência da Informação

Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Carla Emilia Amaral Ferreira

Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais, que desde muito cedo me ensinam a administrar à vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, princípio e fundamento de todas as coisas, por ter-me sustentado ao longo desta trajetória, à Virgem Maria, minha intercessora, que acolheu em silêncio as preces do meu coração e me conduziu com serenidade nos momentos de maior fragilidade.

Aos meus pais, Maria e Raimundo, pilares da minha vida. Mesmo fisicamente distantes, sempre se fizeram presentes por meio do amor, do incentivo e dos ensinamentos que formaram o alicerce desta conquista. Este trabalho é também fruto do esforço, da renúncia e da dedicação de vocês.

À minha irmã Camila, minha saudade diária e também minha fonte de força e inspiração. Por você encontro motivação para seguir e esperança para tornar os caminhos mais leves.

À minha avó materna Benedita, cuja fé simples e profunda sempre me sustentou por meio de suas orações e gestos de cuidado. À minha avó paterna Adelina e aos meus avôs Damião e Raimundo (*in memoriam*), que permanecem vivos na memória e no afeto. Tenho a certeza de que celebram comigo esta realização. Em especial ao meu avô Raimundo, referência de liderança, que também pôde testemunhar o início deste sonho.

Aos meus familiares, tias, tios e primas, em especial as minhas primas Deyse e Denise, que foram suporte emocional e incentivo constante, mesmo diante da distância.

Aos meus padrinhos Baia e Jorge e aos seus filhos Bruno e Paula, que me acolheram com generosidade e contribuíram significativamente para minha permanência em São Luís, oferecendo apoio indispensável para à realização deste sonho.

Aos amigos que a graduação me proporcionou Aylla, Aline, Jéssica, Jeffeson Chagas, Jefferson Raul e Josiane que se tornaram uma verdadeira rede de apoio e minha família nesta cidade.

Aos professores, que exerceram com excelência sua missão formadora, contribuindo de maneira significativa para minha trajetória acadêmica. À professora orientadora Amanda Aboud, pela confiança depositada, pela escuta atenta e pela condução competente durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Por fim, a mim mesma, que, apesar dos desafios, permaneci firme, amparada pela fé e pela certeza expressa por Santa Teresinha: “Deus não inspira em nossos corações sonhos irrealizáveis.” A conclusão desta etapa representa a confirmação dessa verdade.

“Não há limites para o que nós, como
mulheres, podemos alcançar.”

Michelle Obama

RESUMO

O estudo investiga as competências que impulsionam o desenvolvimento de carreira de mulheres líderes maranhenses atuantes em pequenas e médias empresas, considerando o histórico de desigualdades de gênero, barreiras estruturais e os desafios ainda presentes no ambiente corporativo. Aborda-se a evolução da participação feminina no mercado de trabalho, os modelos de liderança e as competências técnicas, comportamentais e cognitivas relacionadas à ascensão profissional. O objetivo consistiu em analisar quais competências contribuem para a progressão das carreiras de mulheres maranhenses. A pesquisa caracterizou-se como qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, contando com suporte quali-quantitativo. A amostra foi composta por 52 mulheres líderes, selecionadas por amostragem intencional, e os dados foram obtidos por meio de questionário on-line. As respostas foram tratadas por Análise de Conteúdo e complementadas por estatística descritiva. Os resultados indicam predominância das competências de comunicação, empatia, tomada de decisão e conhecimento do setor, além de desafios associados à falta de oportunidades, preconceito de gênero, sobrecarga e dificuldades na gestão de pessoas. Conclui-se que as competências socioemocionais e cognitivas, aliadas ao domínio técnico, exercem papel central na trajetória profissional dessas mulheres, sendo recomendada a ampliação de políticas organizacionais de apoio, programas de capacitação e iniciativas de equidade de gênero para potencializar o avanço feminino em cargos de liderança.

Palavras-chave: liderança feminina; competências; desenvolvimento de carreira.

ABSTRACT

The study investigates the skills that drive the career development of female leaders in Maranhão working in small and medium-sized companies, considering the history of gender inequalities, structural barriers, and challenges still present in the corporate environment. Theoretically, it addresses the evolution of female participation in the labor market, leadership models, and the technical, behavioral, and cognitive skills related to professional advancement. The objective was to analyze which skills contribute to the progression of women's careers in organizational contexts in Maranhão. The research was characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, with qualitative and quantitative support. The sample consisted of 52 women leaders, selected by intentional sampling, and the data were obtained through an online questionnaire. The responses were treated by Content Analysis and complemented by descriptive statistics. The results indicate a predominance of communication, empathy, decision-making, and industry knowledge competencies, as well as challenges associated with lack of opportunities, gender bias, overload, and difficulties in people management. It is concluded that socio-emotional and cognitive skills, combined with technical expertise, play a central role in the professional trajectory of these women, and it is recommended that organizational support policies, training programs, and gender equality initiatives be expanded to enhance women's advancement in leadership positions.

Keywords: female leadership; skills; career development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE: Instituto de Geografia e Estatística

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

JUCEMA: Junta Comercial do Maranhão

PMEs: Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1- Crescimento percentual da participação feminina no mercado de trabalho desde 1960 | 15 |
| Gráfico 2- Contagem de líderes femininas por idade | 25 |
| Gráfico 3- Porcentagem de líderes femininas por escolaridade | 26 |
| Gráfico 4- Competências técnicas mais mencionadas pelas líderes | 28 |
| Gráfico 5- Competências comportamentais mais mencionadas pelas líderes | 29 |
| Gráfico 6- Competências cognitivas mais mencionadas pelas líderes | 30 |
| Gráfico 7- Desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança | 32 |
| Gráfico 8- Desenvolvimento de carreira | 33 |
| Gráfico 9- Relação entre competências e faixa etária | 34 |
| Gráfico 10- Relação entre faixa etária e desafios | 35 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1- Classificação porte da empresa por número de empregados..... | 22 |
| Quadro 2- Categorias de análise..... | 23 |

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 | COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E LIDERANÇA FEMININA | 14 |
| 2.1 | A evolução da participação feminina no mercado de trabalho | 14 |
| 2.2 | Liderança..... | 16 |
| 2.2.1 | <i>Liderança feminina</i> | 16 |
| 2.3 | Competências | 17 |
| 2.3.1 | <i>Competências Femininas</i> | 18 |
| 2.4 | Desenvolvimento de carreira | 19 |
| 2.4.1 | <i>Desafios para o desenvolvimento de carreira das mulheres</i> | 20 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 22 |
| 4 | RESULTADO DA PESQUISA | 25 |
| 4.1 | Perfil das participantes..... | 25 |
| 4.2 | Competências | 26 |
| 4.2.1 | <i>Competências técnicas</i> | 27 |
| 4.2.2 | <i>Competências comportamentais</i> | 28 |
| 4.2.3 | <i>Competências Cognitivas</i> | 29 |
| 4.3 | Desafios | 30 |
| 4.4 | Desenvolvimento de Carreira | 32 |
| 4.5 | Competências por faixa etária..... | 34 |
| 5 | CONCLUSÃO | 36 |
| □ | REFERÊNCIAS | 38 |
| □ | APÊNDICE A – ROTEIRO DO FORMULÁRIO DE PESQUISA | 41 |

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais impasses para a ascensão feminina é a dificuldade de acesso a cargos de liderança. Este cenário é evidenciado pelo fenômeno do “teto de vidro”, que representa uma barreira invisível para o avanço da carreira feminina ou para a obtenção de cargos de liderança no local de trabalho. Tais bloqueios resultam de uma combinação de fatores, como o machismo e o preconceito, que são as principais razões que dificultam a influência do gênero feminino nas empresas, a constante necessidade de as mulheres provarem sua competência e qualificações, a pressão para administrar o tempo entre responsabilidades profissionais e familiares, e a submissão a comentários depreciativos que questionam suas características de liderança (SILVA; RODRIGUES, 2022).

Ademais, as transformações tecnológicas já vêm provocando mudanças no campo profissional, exigindo cada vez mais qualificação e adaptabilidade dos trabalhadores. Nesse contexto, é fundamental compreender o conceito de competência, que envolve três dimensões indissociáveis: saberes, habilidades e atitudes. Os saberes são o que a pessoa aprende ao longo da sua formação escolar, nas experiências do dia a dia e nas atividades profissionais. As habilidades referem-se à capacidade de aplicar esse conhecimento na prática, ou seja, o saber fazer. Já as atitudes dizem respeito à habilidade de agir proativamente para mudar ou aprimorar o ambiente de trabalho (PIETROPAOLO; SILVA, 2021, p. 58).

De acordo com dados da Receita Federal de 2024, no Maranhão, onde o empreendedorismo está em ascensão, 41,2% das mulheres ocupam cargos gerenciais. Essa participação é fundamental para a economia estadual e reforça a necessidade de ações para o fortalecimento dessas profissionais. Em vista disso, este estudo tem como problema de pesquisa: quais competências das líderes femininas maranhenses de pequenas e médias empresas (PMEs) contribuem para o desenvolvimento de suas carreiras? Preencher essa lacuna fornecerá dados significativos para o mercado de trabalho feminino das maranhenses, além de incentivos à criação de políticas públicas voltadas para essa população.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as principais competências que impulsionam o desenvolvimento da carreira de mulheres maranhenses líderes. Entre os objetivos específicos destacam-se:

- Descrever as competências técnicas, comportamentais e cognitivas encontradas nas mulheres maranhenses que ocupam cargos de liderança em pequenas e médias empresas;

- Identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres líderes maranhenses nas PMEs ao longo do seu desenvolvimento profissional;
- Avaliar a relação entre as competências encontradas e o desenvolvimento profissional das lideranças femininas maranhenses de PMEs.

Nesse sentido, este trabalho se mostra relevante ao considerar que, diante de um cenário global onde as mulheres continuam lutando para progredirem profissionalmente, torna-se fundamental compreender quais competências têm contribuído para o desenvolvimento de suas carreiras.

Além disso, no contexto brasileiro, especificamente no Maranhão, onde o protagonismo feminino no empreendedorismo é evidente, sendo responsável pela geração de emprego e renda, torna-se essencial explorar essa realidade. Dessa forma, é possível fortalecer debates sobre equidade de gênero, inclusão no mercado de trabalho e igualdade salarial, além de propor estratégias para o fortalecimento da presença feminina no contexto empresarial.

Quanto à metodologia, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com integração quali-quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário on-line, composto majoritariamente por questões abertas, sendo selecionadas 52 mulheres em cargos de liderança por amostragem intencional não probabilística. As respostas discursivas foram submetidas à Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2011), contemplando a categorização temática e a codificação das unidades de registro. Posteriormente, as categorias qualitativas foram quantificadas por meio da contagem de frequência e transformadas em variáveis dicotômicas (verdadeiro/falso), conforme orientações de Creswell (2014), possibilitando a integração entre análises qualitativas e estatística descritiva.

Dado o exposto, o tema contribui significativamente para a esfera social, gerando impactos e inspirações positivas em outras mulheres e organizações. Ao promover reflexões sobre liderança feminina e suas competências, o estudo pode fomentar ambientes mais inclusivos e equitativos, nos quais a ascensão de carreira torna-se um fato e as oportunidades acessíveis a todos.

2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E LIDERANÇA FEMININA

O embasamento teórico deste trabalho está organizado em três seções. A primeira seção abordará a evolução da participação feminina no mercado de trabalho, analisando as transformações históricas e sociais que influenciaram essa trajetória. A segunda seção concentrar-se-á no tema da liderança, apresentando definições e conceitos fundamentais, além de desdobrar a discussão em torno da liderança feminina e das dinâmicas de liderança no contexto específico do estudo, buscando compreender as inter-relações entre esses aspectos. Por fim, a terceira seção apresentará o desenvolvimento de carreira, conceituando e sendo complementado por uma análise do desenvolvimento de carreira feminino, visando proporcionar uma compreensão abrangente do tema em estudo.

2.1 A evolução da participação feminina no mercado de trabalho

As tradições dos séculos passados deram ao homem o direito de ser o único provedor da família. As mulheres foram deixadas sozinhas com a responsabilidade de organizar o lar. Assim, não lhes era permitido trabalhar fora de casa, especialmente quando se tratava de ganhar dinheiro, e não lhes era permitido participar das decisões sociais (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013, apud SILVA; RODRIGUES, 2022, p. 333).

Dessa forma, as mulheres eram encarregadas de realizar todas as atividades domésticas, incluindo o cuidado com os filhos. Essa responsabilidade limitava consideravelmente suas chances de inserção no mercado de trabalho e restringia seu desenvolvimento profissional, perpetuando um ciclo de exclusão e subordinação feminina (RODRIGUES; SILVA, 2015, apud SILVA; RODRIGUES, 2022, p. 333).

Entretanto, esse panorama começou a se transformar com a Revolução Industrial a partir do século XVIII. A industrialização marcou a separação entre o trabalho doméstico e o trabalho remunerado, abrindo caminho para a inserção das mulheres no mercado de trabalho formal (CAMPELO et al., 2024).

Outro fator impulsionador para a inserção da mulher no mercado de trabalho conforme Beselga (et al., 2023), foi a crise econômica de 1960 que impulsionou as mulheres a assumirem um papel fundamental, antes complementar e agora como papel dominante da renda familiar, embora a discriminação e a disparidade salarial ainda sejam problemas sociais persistentes.

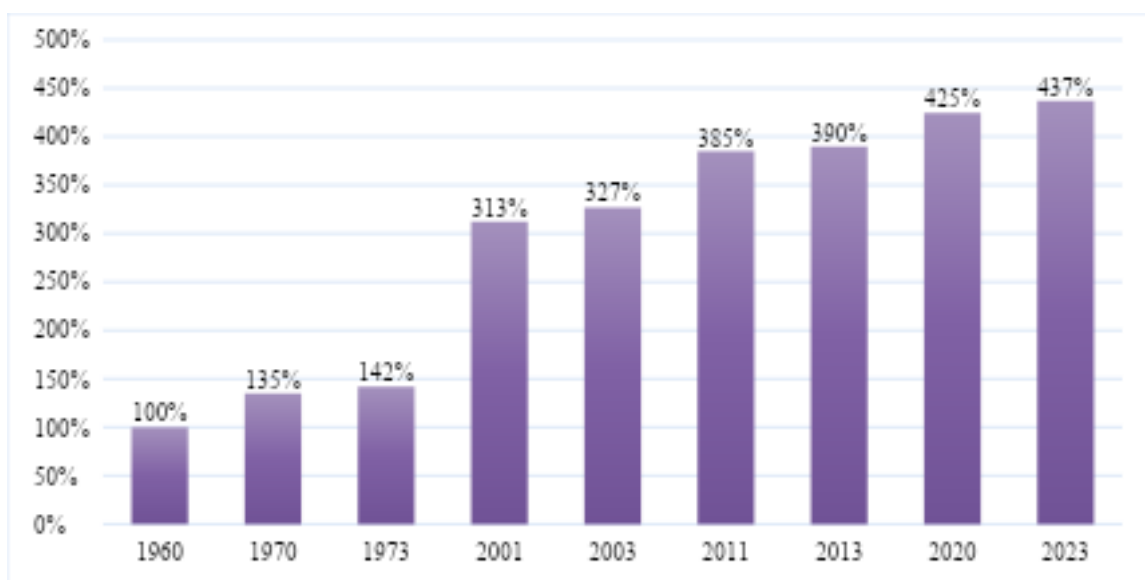
No Brasil, segundo Silva e Rodrigues (2022), a Constituição de 1988 marcou um avanço importante ao estabelecer a igualdade jurídica entre homens e mulheres (BRASIL, 1988,

apud SILVA; RODRIGUES, 2022). Essa conquista legal foi fundamental para a ampliação da participação feminina no mercado de trabalho e para o fortalecimento da luta por equidade de gênero, embora os desafios ainda se perpetuem.

A priori, em 1975, a Organização das Nações Unidas (ONU), definiu a comemoração do Dia Internacional da Mulher para o dia 8 de março. Essa data não só celebra os muitos avanços conquistados ao longo dos anos, como também provoca um alerta sobre os grandes problemas de gênero que ainda acontecem em todo o mundo.

Sob a perspectiva feminista-social, a ascensão a cargos de liderança não deve ser vista apenas como resultado de competências individuais ou escolhas pessoais, mas sim como um reflexo de condições estruturais mais amplas. Essa abordagem reconhece que as diferenças observadas entre homens e mulheres nas organizações não são naturais, mas construídas socialmente, sendo influenciadas pelas características sociodemográficas da força de trabalho. Dessa forma, fatores como idade, classe social, nível de escolaridade e contexto cultural impactam significativamente as oportunidades de participação e ascensão profissional das mulheres, demonstrando que o ambiente corporativo reflete e reproduz as desigualdades estruturais presentes na sociedade (RUIZ; AMORÓS; GUERRERO, 2022).

Gráfico 1- Crescimento percentual da participação feminina no mercado de trabalho desde 1960



Fonte: Elaborado pelo autor (2025) com dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT)

O gráfico 1 apresenta a evolução ao longo dos anos sobre a participação feminina no mercado de trabalho, utilizando 1960 como referência (100%). Nota-se um crescimento significativo ao longo das décadas, com aumentos expressivos após os anos 2000, alcançando

313% em 2001 e 437% em 2023. Apesar de variações no ritmo de crescimento, a tendência geral demonstra uma expansão contínua da presença feminina no mercado, refletindo mudanças sociais e econômicas que impulsionaram a inclusão das mulheres no trabalho formal.

2.2 Liderança

O tema liderança é recorrente e atual, principalmente no mundo organizacional, onde líderes desempenham papel fundamental para o sucesso de empresas. Nesse contexto, Chiavenato argumenta que liderança:

Pode ser conceituada como uma influência interpessoal na qual uma pessoa age para modificar ou causar o comportamento de outra pessoa de forma deliberada, exercendo-o em uma determinada situação e sendo guiada pelo processo de comunicação humana com o objetivo de atingir um ou mais objetivos específicos. (Chiavenato 2006, p. 183)

No entanto, o líder geralmente valoriza o desenvolvimento integral dos indivíduos em seu entorno, tanto no que tange ao trabalho em equipe quanto ao comprometimento individual de cada colaborador (BESELGA et al., 2023). De acordo com os autores, o líder é aquele que conduz pessoas e equipes, incentivando-os a buscar e alcançar resultados positivos nos ambientes em que estão inseridos.

2.2.1 Liderança Feminina

No Brasil as mulheres vêm conquistando espaços gradativamente. De acordo com o último censo demográfico do Instituto de Geografia e Estatística IBGE (2022) a proporção de mulheres em cargos de liderança no país atingiu 39,3%. Embora enfrentem desafios estruturais significativos, fica evidente que o cenário está se transformando.

No Maranhão, essa realidade é observada principalmente no empreendedorismo, onde as mulheres atuam de acordo com a necessidade local e estão presente em setores como gastronomia, moda, artesanato e beleza. Informações do Boletim Elas da Junta Comercial do Maranhão (JUCEMA), publicadas em março de 2024, revelam que 41,15% das empresas ativas no estado contam com a participação feminina em sua composição societária, totalizando mais de 152 mil negócios. Essa estatística destaca a relevância e o impacto das mulheres maranhenses no cenário empresarial.

As maranhenses enfrentam diversos desafios no mundo empresarial, dentre eles a desigualdade salarial apontada no 2º Relatório de Transparência Salarial (2024). O documento desenvolvido pelos Ministérios do Trabalho e Emprego (MTE) e das Mulheres com o recorte de gênero, extraiu dados de informações enviadas pelas empresas, apontando que mulheres ganham 15,7% a menos do que os homens no estado.

Apesar dessas adversidades, o estado possui um grande incentivador do empreendedorismo feminino, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) Maranhão. No ano de 2024, ele reuniu cerca de 2380 mulheres no evento “Delas 2024”, oferecendo oportunidades de conexão, capacitação e fortalecendo a iniciativa de mulheres do ramo. Além disso, conta com diversas ações, programas e iniciativas de apoio ao longo de todo o ano.

Apesar das barreiras estruturais, a presença feminina na iniciativa privada está intimamente relacionada à inovação, à valorização da cultura local e à geração de impacto econômico e social. Com mais incentivos, às mulheres maranhenses podem não apenas fortalecer outras mulheres, mas também contribuir para um futuro mais próspero para o Maranhão e demais estados. Essa união e apoio mútuo são essenciais para o desenvolvimento de um ambiente empresarial mais inclusivo e dinâmico.

2.3 Competências

No mundo contemporâneo possuir certas habilidades torna-se um fator competitivo dentro do mercado de trabalho, visto que as organizações buscam pessoas alinhadas a atingir seus objetivos. Nessa perspectiva, Ruiz, Amorós e Guerrero (2022) destacam que a competência individual é resultado da soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, combinando aspectos técnicos e comportamentais que agregam valor à empresa.

As competências são um conjunto de comportamentos que determinadas organizações administram melhor que outras, tornando-as mais eficazes e competitivas em certas situações. São conhecimentos e práticas desenvolvidos por meio do aprendizado coletivo, que distinguem as organizações e as pessoas em sua maneira de pensar e agir. (CHIAVENATO, 2016, apud OLIVEIRA; DAMIAN, 2022, p. 6).

Dessa forma, é imprescindível que as pessoas estejam preparadas para desempenhar suas funções a partir do conjunto das habilidades que possuem. Além disso, a alocação de cada indivíduo de acordo com suas competências garante melhor eficiência no ambiente de trabalho.

As competências podem ser classificadas em diferentes categorias por diversos autores, a seguir está uma contribuição de todas essas divisões:

- **Competência Técnicas:** Para Zarifian (2001, apud OLIVEIRA; DAMIAN, 2022, p. 10), pode ser compreendida como o conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado. Ou seja, o domínio de saberes próprios para a realização de tarefas de acordo com determinada função. Geralmente, são adquiridas por meio de qualificação, como cursos, treinamentos ou experiências.
- **Competências Comportamentais:** Estão relacionadas aos aspectos comportamentais e sociais, sendo aquelas que tratam da forma de relacionamento dos indivíduos. Logo, são padrões de comportamento que uma pessoa demonstra em diferentes situações (OLIVEIRA; DAMIAN, 2022, p. 17).
- **Competências Cognitivas:** É compreendida por como a capacidade adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas formas de solucionar problemas. Portanto, podem ser entendidas como a habilidade de pensar de forma analítica, tomar decisões e resolver problemas. E são essenciais para tarefas mais complexas e muito cobradas para cargos de alta gestão

A identificação e o aperfeiçoamento de competências deve ser um processo contínuo, que exige tempo e uma análise detalhada individual. Esse desenvolvimento é fundamental para o desempenho profissional e para a vida em sociedade, especialmente diante de um cenário altamente competitivo.

2.3.1 Competências Femininas

Algumas competências são comumente atribuídas às mulheres, como à comunicação, empatia, cooperação e liderança participativa, evidenciando um estilo de gestão mais relacional (NOGUEIRA; KUBO, 2013; GÓRSKA, 2016, apud CÉ; SEIBERT; CALLEGARO, 2021). Essa associação está frequentemente a características historicamente vinculadas ao papel feminino no contexto social, como cuidado e atenção. No entanto, muitas dessas competências são desvalorizadas no ambiente corporativo, particularmente no contexto de ocupação de cargos de liderança, refletindo estereótipos de gênero e barreiras estruturais.

Embora pouco valorizadas, as habilidades femininas são primordiais frente aos desafios corporativos. Autores como Cembranel, Floriano e Cardoso (2021) apontam diversas características atribuídas às mulheres como afetividade e sensibilidade, e que são fatores

essenciais para o sucesso corporativo. Essa concepção reafirma a relevância dos debates sobre a inclusão feminina no ambiente profissional.

No que tange às competências técnicas, Feijó (2021) destaca que o crescimento da escolaridade entre as mulheres tem se mostrado um aspecto relevante. Esse movimento é impulsionado pela necessidade das mulheres de demonstrar sua capacidade para ocupar determinadas funções. Assim, o aprimoramento contínuo torna-se uma estratégia de resistência à marginalização em espaços tradicionalmente dominados por homens. Entretanto, o autor ainda ressalta que, apesar desse avanço educacional, as mulheres precisam de um esforço ainda maior para se tornarem reconhecidas dentro das organizações.

Outra competência frequentemente associada às mulheres é o gerenciamento das emoções. Beselga et al., (2023) argumenta que a inteligência emocional consiste na capacidade de entender e saber lidar com as emoções. Essa competência é considerada crucial, pois contribui para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos e, conseqüentemente, mais produtivos. Ademais, a inteligência emocional desempenha um papel significativo na resolução de conflitos, ao aprimorar a comunicação, minimizar ruídos e transmitir mensagens de forma clara e objetiva ao interlocutor, o que resulta em um desempenho superior das equipes.

Por todos esses aspectos, a valorização dessas competências e a discussão a respeito deste tema devem ser assuntos atuais, pois, é de grande relevância para a promoção da equidade de gênero e da participação de mulheres no mercado de trabalho.

2.4 Desenvolvimento de carreira

O conceito de desenvolvimento de carreira sofreu transformações significativas ao longo dos anos. As classificações socialmente construídas inspiradas e promovidas pela influência abrangente do patriarcado dentro da sociedade, comunidades e famílias (OAKLEY, 2010, apud FEIJÓ, 2021, p. 14) moldaram historicamente a forma como as carreiras foram estruturadas e percebidas, refletindo-se nas relações de poder dentro das organizações. No entanto, essa visão é contrastada pelo estilo de liderança feminina que está diretamente relacionado à valorização do indivíduo de forma participativa, onde a estrutura hierárquica tradicional é deixada de lado (GOMES et al., s.d., p. 125 2022).

Dessa forma, para alcançar um progresso sólido na carreira, é primordial que determinadas competências sejam cultivadas, uma vez que estas são fundamentais para a progressão profissional. No estudo realizado por Desveaux et al. (2023) que analisou os fatores estruturais que impactam a progressão de carreira, destaca-se a importância de promover

oportunidades para feedback e a garantia do acesso a recursos fundamentais que sustentam o progresso profissional feminino. Assim, para garantir um crescimento contínuo e bem-sucedido, é fundamental investir no desenvolvimento pessoal, traçar estratégias alcançáveis para a carreira, construir relações profissionais e fomentar a diversidade no ambiente de trabalho.

Portanto, o desenvolvimento de carreira deve ser encarado como um projeto de longo prazo, que requer resiliência e uma visão ampla diante das oportunidades e dos desafios que surgem ao longo da trajetória profissional (CAMPELO et. al.,2024). Nesse sentido, como afirma Campelo et. al (2023), é essencial que as organizações também sejam vetores dessa transformação promovendo ambientes mais inclusivos.

2.4.1 Desafios para o desenvolvimento de carreira das mulheres

A luta pela participação feminina no mercado de trabalho é marcada por uma série de desafios estruturais e culturais que afetam diretamente as oportunidades de crescimento e consolidação da carreira de mulheres. Entre os desafios identificados na literatura estão disparidades salariais, ausência de referências e redes de apoio, além do assédio e desvalorização profissional (BESELGA *et al.*, 2023).

A desigualdade salarial é um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres. Embora o Congresso Nacional tenha sancionado a Lei Nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Os dados do governo brasileiro mostram que as mulheres ainda recebem 20,7% menos do que os homens (2º Relatório de Transparência Salarial e Critério Remuneratórios, 2024). Essa disparidade salarial não só desmotiva os profissionais, restringindo suas chances de progresso e valorização, mas também torna mais desafiador atrair e manter talentos femininos nas organizações. Ademais, a entrada das mulheres no mercado de trabalho evidencia um panorama desigual na distribuição das tarefas domésticas, exacerbado pela falta de iniciativas públicas, como creches e ensino integral, que contribuem para a dupla jornada de trabalho (LOCH, TORRES, COSTA, 2021). A falta de suporte institucional e familiar, bem como a necessidade de conciliar carreira e maternidade, impactam diretamente sua qualidade de vida e, conseqüentemente, seu desempenho profissional, impedindo que muitas mulheres desenvolvam suas carreiras de maneira eficaz.

Outro problema, são as violências e assédios sofridos no ambiente de trabalho que frequentemente permanecem ocultos por medo e insegurança das vítimas. A ausência de mecanismos eficazes de amparo nessas situações evidencia a necessidade de políticas corporativas e de uma cultura organizacional pautada no respeito e na igualdade de gênero. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), a implementação de medidas preventivas e canais de denúncia é fundamental para garantir um ambiente profissional seguro e inclusivo para as mulheres.

Diante o exposto, é fundamental que as empresas atuem em favor da promoção da equidade de gênero desenvolvendo ações e implementando políticas relacionadas a esta temática. Isso trará oportunidades, diversificação no ambiente de trabalho e aumento do desempenho empresarial, além de assegurar condições equitativas para o desenvolvimento de carreira das mulheres.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com abordagem quali-quantitativa, uma vez que buscou compreender quais competências das líderes femininas maranhenses de pequenas e médias empresas (PMEs) contribuem para o desenvolvimento de suas carreiras. A escolha da abordagem qualitativa permite entender os processos e suas implicações dentro do contexto do problema (MALHOTRA, 2001).

Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica sistematizada em três bases de dados científicas, são elas: Web of Science, Google Acadêmico e SciELO, contemplando publicações no período de 2021 a 2024, que abordavam as temáticas de liderança, liderança feminina, competências e desenvolvimento de carreira. Esse procedimento possibilitou a construção do referencial teórico, a delimitação do problema de pesquisa, a elaboração do instrumento de coleta de dados e o delineamento das categorias analíticas.

O caráter exploratório justifica-se pela escassez de estudos que relacionem, de forma sistematizada, competências e desenvolvimento de carreira de mulheres em posições de liderança no contexto maranhense, ao passo que a natureza descritiva permitiu a caracterização do perfil das participantes e a identificação de padrões e relações entre as variáveis investigadas (GIL, 2002).

O questionário obteve 71 respostas, das quais 52 foram selecionadas para compor a amostra final, conforme os critérios de exclusão, por meio de amostragem intencional não probabilística. Essa estratégia viabiliza a inclusão de sujeitos que atendem a critérios previamente estabelecidos, como experiência em funções de liderança e disponibilidade para relatar percepções e vivências acerca do conhecimento treinado (GIL, 2019). A classificação do porte empresarial utilizou o número de empregados, conforme o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013), e a receita bruta anual segundo a Lei Complementar nº 123/2006.

Quadro 1- Classificação porte da empresa por número de empregados

| Porte Comércio e Serviços | Quantidade de Empregados |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Microempresa (ME) | Até 9 empregados |
| Empresa de Pequeno Porte | De 10 a 49 empregados |
| Empresa de médio porte | De 50 a 99 empregados |

Fonte: Adaptado do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013)

A coleta de dados ocorreu no período de 14 de abril de 2025 a 04 de setembro de 2025, por meio de um questionário on-line, elaborado na plataforma Google Forms, estruturado conforme o Apêndice A e composto majoritariamente por questões abertas. O instrumento foi organizado em blocos temáticos que abrangeram variáveis sociodemográficas, competências técnicas, competências comportamentais, competências cognitivas, desafios enfrentados e desenvolvimento profissional.

As respostas discursivas foram sistematizadas em planilha do Microsoft Excel e submetidas à análise de conteúdo, conforme Bardin (2011). Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante do material empírico, seguida da definição e validação das categorias temáticas. Posteriormente, procedeu-se à codificação das unidades de registro, transformar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação (MARCONI; LAKATOS, 2003,). Assim, de acordo com Creswell (2014), realizou-se a codificação temática e a contagem da frequência com que os códigos apareceram. A partir desse procedimento, as categorias foram transformadas em variáveis dicotômicas, apresentando duas alternativas mutuamente excludentes. Neste trabalho, atribuiu-se o valor “verdadeiro” quando a competência, o desafio ou o desenvolvimento profissional era explicitamente mencionado, e “falso” quando ausente. As categorias analíticas foram organizadas em eixos como mostra o quadro 2.

Quadro 2- Categorias de análise

| Categoria | Elementos Identificados |
|------------------------------|---|
| Competências Técnicas | Planejamento estratégico; gestão operacional; gestão financeira; gestão de pessoas; domínio de ferramentas; conhecimento do setor. |
| Competências Comportamentais | Trabalho em equipe; resiliência; proatividade; motivação interna; liderança; inteligência emocional; gestão do tempo; empatia; comunicação; autocontrole; autoconfiança; atenção aos detalhes. |
| Competências Cognitivas | Tomada de decisão; resolução de problemas; organização; criatividade; visão estratégica. |
| Desafios Enfrentados | Sobrecarga; limitação de recursos financeiros; preconceito de gênero; gestão de pessoas; falta de oportunidades; falta de confiança; falta de apoio; dificuldade de gerenciar negócios; conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. |

| | |
|---|--|
| Fatores que impulsionam o desenvolvimento | Reconhecimento e promoções; mentorias; impacto nas organizações; experiência prática; cursos e capacitações; confiança; autoaprendizagem; apoio profissional; apoio institucional. |
|---|--|

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O tratamento dos dados ocorreu de forma integrada em duas dimensões. Na dimensão quantitativa, foram empregadas técnicas de estatística descritiva, por meio do cálculo de frequências absolutas e relativas, utilizando-se funções do Microsoft Excel, o que possibilitou a construção de tabelas e gráficos de síntese. Na dimensão qualitativa, procedeu-se à interpretação dos trechos representativos à luz da literatura, buscando identificar padrões de sentido, convergências e divergências entre as narrativas.

Adicionalmente, realizaram-se cruzamentos entre variáveis, tais como cidade e porte da empresa, faixa etária e tempo de liderança e também faixa etária e tipos de competências, com o intuito de identificar tendências e variações ao longo da trajetória profissional das participantes.

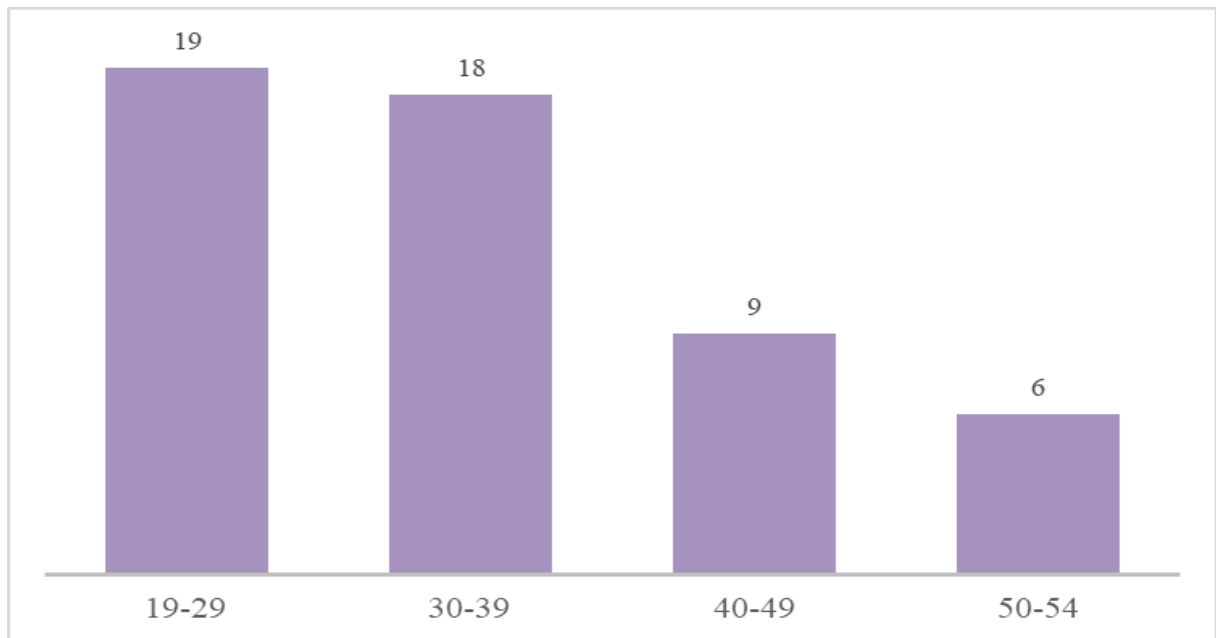
No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou os princípios da voluntariedade, confidencialidade e anonimato, com a substituição dos nomes das participantes por códigos alfanuméricos (A1, A2, A3, ...).

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Perfil das participantes

As participantes da pesquisa possuem entre 19 e 54 anos, concentrando-se principalmente nas faixas de 19 a 29 e de 30 a 39 anos, o que revela um perfil majoritariamente jovem em posições de liderança, como demonstra o gráfico 2.

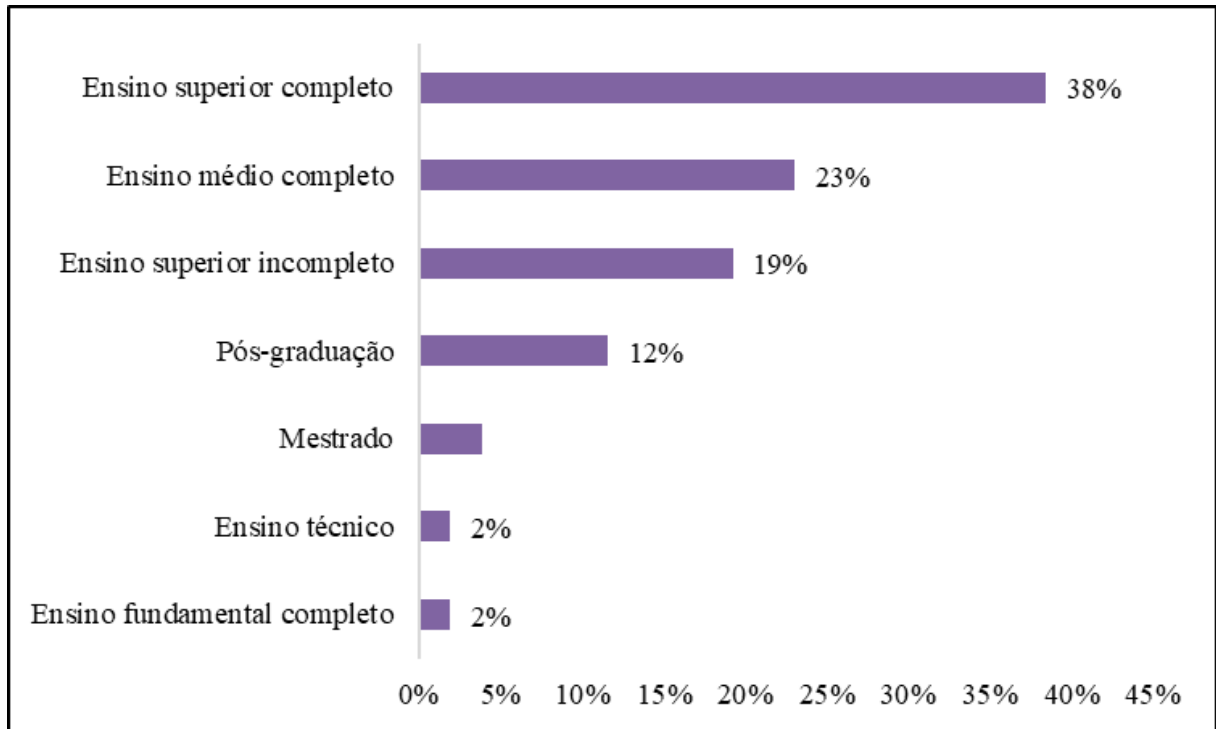
Gráfico 2- Contagem de líderes femininas por idade



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quanto à escolaridade (gráfico 3), observa-se diversidade de níveis de formação, porém com predominância de mulheres com ensino superior completo correspondendo a 38% das participantes. Apenas 2% possuem somente o ensino fundamental, indicando mulheres mais qualificadas para a ocupação de cargos de liderança. Esse dado é evidenciado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que aponta que as mulheres representam 59,4% do total de matrículas no ensino superior, equivalendo a aproximadamente 2,9 milhões de estudantes (Censo da Educação Superior, 2023).

Gráfico 3- Porcentagem de líderes femininas por escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A pesquisa abrangeu 15 cidades do Maranhão, com maior participação de São Luís 46% e Itapecuru-Mirim 13%. Identificou-se ainda que 78,85% das entrevistadas atuam em micro e pequenas empresas, distribuídas em setores variados, como gestão, serviços, consumo, educação, estética, alimentação e bem-estar.

4.2 Competências

A apresentação dos resultados referentes às competências está estruturada de forma a atender ao objetivo geral da pesquisa, que consiste em analisar as principais competências que impulsionam o desenvolvimento da carreira de mulheres maranhenses líderes em pequenas e médias empresas. Inicialmente, os dados estão organizados e interpretados de acordo com as três dimensões de competências investigadas: técnicas, comportamentais e cognitivas. Cada categoria está descrita a partir das competências mencionadas pelas participantes, evidenciando sua frequência, relevância e relação com o exercício da liderança.

4.2.1 *Competências Técnicas*

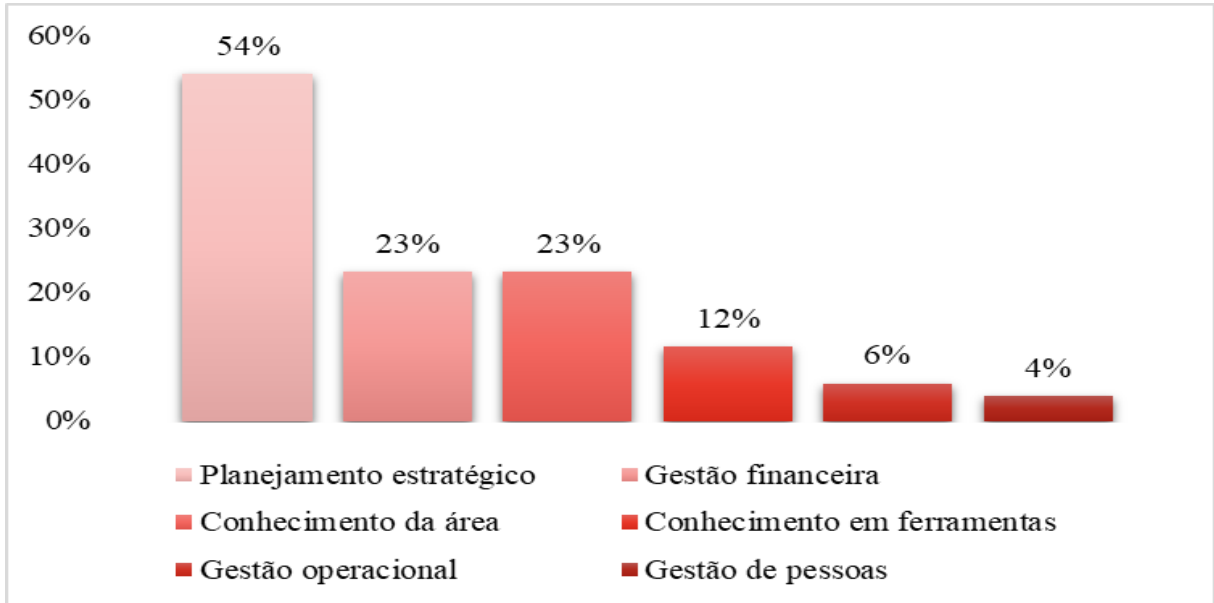
Entre as competências técnicas mencionadas pelas participantes, destacam-se o conhecimento do setor ou área de atuação como a mais citada correspondendo a 54%, evidenciando que o domínio do campo de atuação é compreendido como fundamental para o exercício da liderança. Essa percepção é reforçada pela participante A46, ao afirmar: *“Conhecimento do setor e área de atuação, tecnologia e ferramentas digitais”*.

O domínio de ferramentas gerenciais também se destacou, conforme a fala da participante A43: *“Domínio de softwares, análise de dados”*, evidenciando a relevância das competências digitais no contexto organizacional. De forma complementar, a participante A26 ressaltou o domínio técnico específico ao mencionar: *“Domínio de técnicas de confeitaria e panificação”*, demonstrando a importância dos saberes práticos para a gestão dos negócios.

As competências relacionadas à gestão operacional e à gestão de pessoas também se mostraram relevantes, correspondendo ambas a 23% das menções. Tal evidência é exemplificada pela participante A11, que relatou: *“Hoje lidero 40 pessoas e estou sempre buscando conhecer melhor sobre pessoas e como lidar com elas”*. Por fim, a gestão financeira e o planejamento estratégico apresentaram menor incidência, 6% e 4%, respectivamente, embora já se observa um movimento de valorização dessas competências, conforme indicado pela participante A50: *“planejamento estratégico e gestão de pessoas”*.

Esses achados dialogam diretamente com o referencial teórico de Zarifian (apud Oliveira & Damian, 2022), que define competências técnicas como saberes específicos necessários para a execução eficiente das tarefas. A literatura também destaca que as mulheres têm buscado cada vez mais qualificação formal como forma de legitimar sua atuação em espaços historicamente masculinos (Feijó, 2021), o que se evidencia nos relatos sobre cursos, domínio técnico e aprimoramento constante. O gráfico 4 expõe esses achados de maneira estruturada.

Gráfico 4- Competências técnicas mais mencionadas pelas líderes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.2 Competências Comportamentais

Observa-se elevada diversidade de competências comportamentais entre as participantes, com destaque para a comunicação, mencionada por 56% das respondentes, abrangendo aspectos como clareza, escuta ativa e oratória. Esse fato é apresentado pela participante, ao afirmar: *“Comunicação eficiente, falar e escrever com clareza e impacto”* (A14).

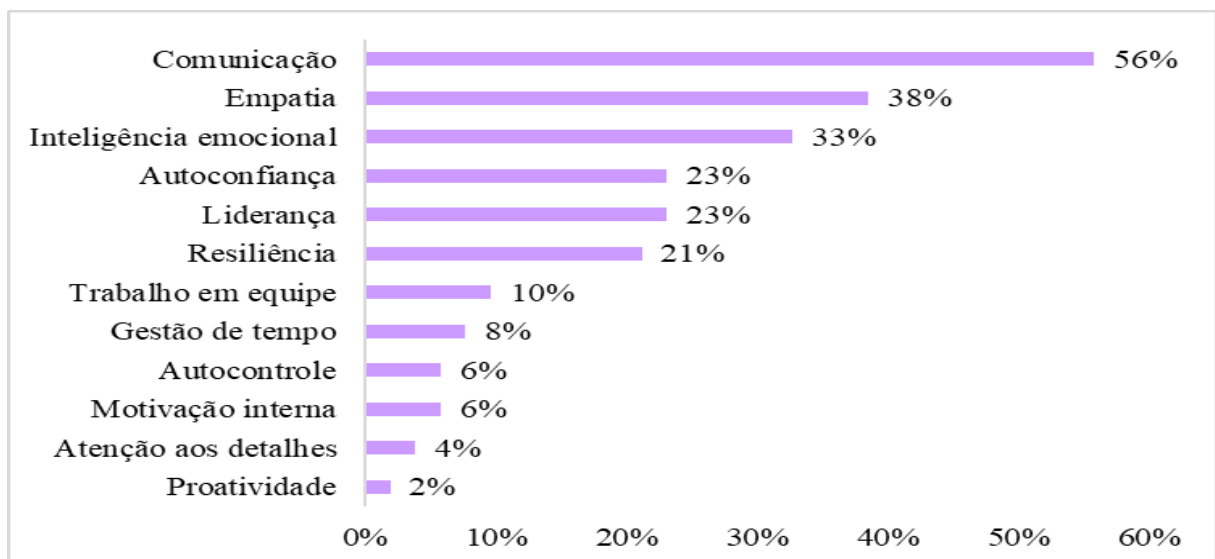
A empatia também se destacou como competência central para a liderança, conforme evidenciado nas falas de A18: *“A empatia e a comunicação me ajudaram a liderar com propósito”* (A18), *“Saber ouvir, ter empatia”* (A19), *“Aprendi a me colocar no lugar do outro”* (A7). Outras competências relevantes mencionadas incluem trabalho em equipe, resiliência, inteligência emocional, gestão do tempo, autoconfiança e atenção aos detalhes, evidenciando a centralidade das habilidades socioemocionais no perfil das líderes.

Destaca-se, ainda, a interdependência entre essas competências, conforme relatado *“Para uma boa liderança precisamos ter uma boa comunicação e saber trabalhar em grupo”* (A8) e também *“A comunicação me ajudou a lidar com meus clientes e a resiliência me ajudou*

no meu trabalho” (A47), demonstrando que a articulação entre diferentes habilidades comportamentais é fundamental para a prática da liderança.

As competências comportamentais mais citadas estão diretamente relacionadas ao perfil de liderança feminina descrito na literatura. Segundo Nogueira & Kubo (apud Cé, Seibert & Callegaro, 2021) e Campelo et al. (2024), as mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais colaborativos, empático e orientados ao diálogo, o que fortalece os vínculos e melhora o ambiente organizacional. A inteligência emocional, destacada nos achados, é reconhecida por Beselga et al. (2023) como uma competência fundamental para a resolução de conflitos e para a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis. O gráfico 5 apresenta essas evidências de forma organizada

Gráfico 5- Competências comportamentais mais mencionadas pelas líderes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.3 Competências Cognitivas

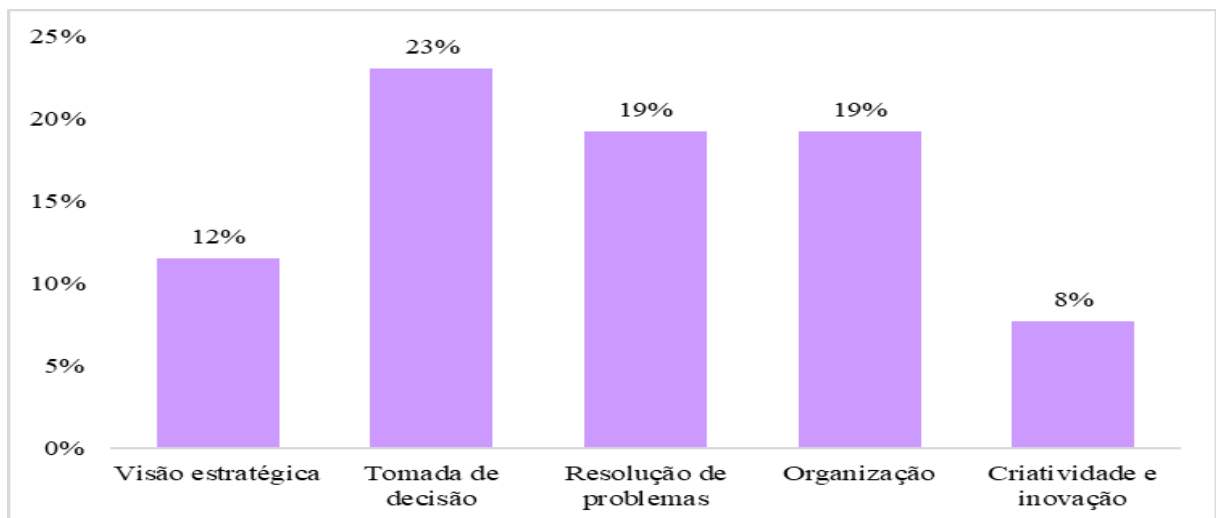
As competências cognitivas mais mencionadas pelas participantes concentram-se na tomada de decisão, que corresponde a 23% das respostas, evidenciando que essa habilidade é percebida como fundamental no exercício da liderança. Esse resultado confirma o que Campelo et al. (2024) apresentam na literatura, destacando que o contexto empresarial contemporâneo exige líderes capazes de lidar com mudanças rápidas, isso reforça a importância da capacidade analítica e decisória. Além disso, as líderes associam o desempenho de suas funções à habilidade de avaliar cenários, assumir responsabilidades e definir estratégias de forma

autônoma e assertiva, conforme exemplificado: “*Visão estratégica, tomada de decisão*” (A40) e “*Com o tempo, aprimorei minha tomada de decisão*” (A14).

Em seguida, a resolução de problemas e a organização aparecem com 19% cada, revelando a importância atribuída à gestão de desafios cotidianos, ao gerenciamento de demandas simultâneas e à estruturação de processos de trabalho. Essas competências são ilustradas pelo relato: “*Ter visão de dono, gerenciar conflitos, gerenciar tempo*” (A10), evidenciando a articulação entre eficiência operacional e pensamento estratégico.

A visão estratégica representa 12% das menções, indicando que, embora menos citada, é reconhecida como uma competência relevante, associada à capacidade de pensar de forma antecipatória e sistêmica, como destaca: “*Visão estratégica, olhar além do que todos veem*” (A44). Por fim, a criatividade e inovação correspondem a 8% das respostas, sugerindo que essas habilidades ainda são menos explicitamente valorizadas, apesar de seu potencial estratégico, conforme exemplificado: “*A criatividade e o olhar atento às tendências ajudam na criação de produtos e conteúdos que fortalecem a identidade da marca*” (A16). O gráfico 6 apresenta esses dados de maneira dinâmica.

Gráfico 6- Competências cognitivas mais mencionadas pelas líderes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.3 Desafios

O gráfico 7 evidencia que os principais desafios enfrentados pelas participantes se concentram na falta de oportunidades 42%, no preconceito de gênero 37% e nas dificuldades

relacionadas à gestão de pessoas 37%, revelando a existência de barreiras estruturais ao acesso e à permanência das mulheres em cargos de liderança. As entrevistadas relataram limitações para crescimento dentro das organizações, bem como a necessidade constante de legitimação de suas competências, reforçando os desafios identificados por Beselga (2023) na literatura.

No que se refere à falta de oportunidades, a líder destaca: *“Garantir igualdade de oportunidades para crescimento e tomada de decisão”* (A18). O preconceito de gênero também se manifesta na dificuldade de conquistar credibilidade. Uma das participantes afirmou: *“Um dos principais desafios foi conquistar a confiança, especialmente quando assumi a liderança de pessoas mais experientes ou que estavam há mais tempo no empreendedorismo. Tive que mostrar, com humildade e consistência, que estava ali para somar, ouvir e conduzir com responsabilidade.”* (A16)

Como destacam Silva e Rodrigues (2022) na literatura, o avanço profissional das mulheres ainda é limitado por estereótipos de gênero, pela necessidade constante de provar competência e pelo fenômeno do “teto de vidro”.

Situações de violência e assédio moral também foram relatadas: *“Ao longo desses anos pouco se tem mulheres em posição de liderança e as que eu conheci sofrem ou já sofreram assédio moral, eu já sofri inclusive na empresa em que atuo, estou em busca de outras oportunidades de carreira. Acredito que as mulheres sofrem muito mais com a síndrome da impostora que os homens, isso é o reflexo dessa falta de reconhecimento mesmo.”* (A45)

Ainda sobre o preconceito de gênero essa realidade também é evidenciada no relato de Karol Barros empreendedora Maranhense proprietária da Karolícias, em entrevista ao portal G1 Maranhão, ao destacar que:

Tudo o que eu aprendi no empreendedorismo foi apanhando. Eu já fui tratada diferente por fornecedores por ser mulher, já fui enganada e tantas outras coisas só por ser mulher. Eu comecei a compartilhar isso nas redes sociais, para que as pessoas pudessem ver que o caminho pode não ser fácil, porque fantasiavam sobre essa vida e achavam que tudo era mais simples e mais fácil, o que não é (BARROS 2023).

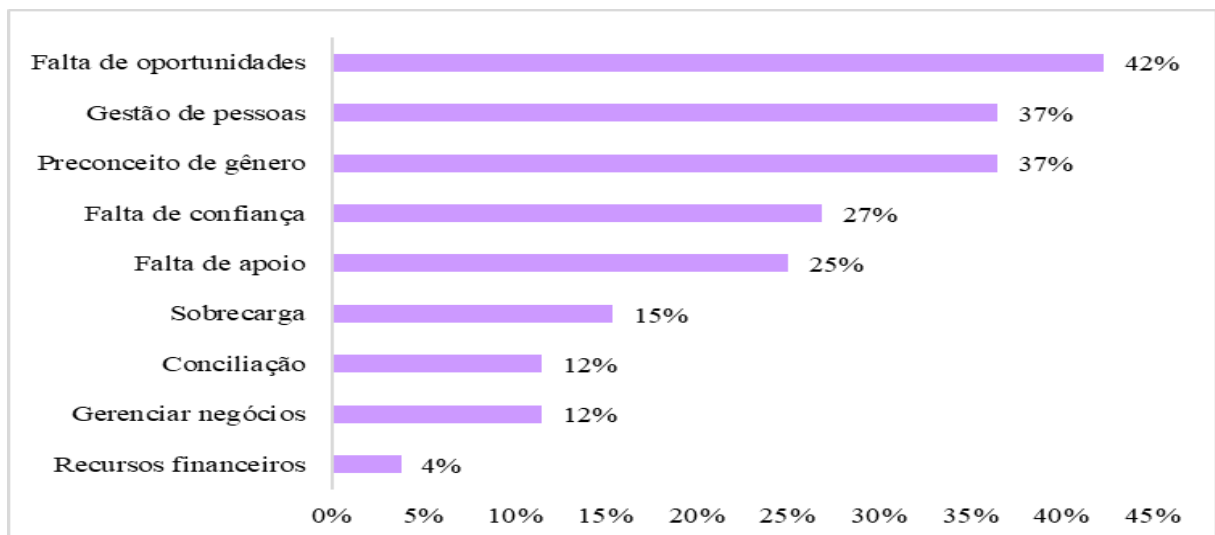
Do mesmo modo, as situações de assédio moral relatadas pelas mulheres dialogam com a abordagem da OIT (2020), que destaca a ausência de mecanismos eficazes de proteção e a vulnerabilidade das mulheres em ambientes de trabalho pouco inclusivos

A falta de confiança em si mesma é de 27% e a falta de apoio 25% também se destacam, impactando o desempenho e o bem-estar das líderes, como mostra a menção *“Lidar com diferentes perfis de pessoas e acreditar que eu poderia ser e assumir qualquer papel.”* (A41)

A sobrecarga 15%, aparecem associada à multiplicidade de funções, como descrito: *“Somos mulheres, somos muitas das vezes mãe, dona de casa, empreendedora... eu sou tudo isso.”* (A32)

Os desafios relacionados a gerenciar negócios 12% e à conciliação 12% foram menos citados, mas permanecem relevantes. A participante ilustra essa realidade: *“Foi ter que dá conta de tudo sozinha no início, produzir, criar, atender, fazer o marketing, e resolver tudo no geral”* (A6). Já os recursos financeiros 4% foram pouco mencionados, indicando que as principais barreiras estão associadas a fatores estruturais e organizacionais.

Gráfico 7- Desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.4 Desenvolvimento de Carreira

O impacto nas organizações é o principal efeito das competências no desenvolvimento de carreira, correspondendo a 73% das respostas, evidenciando que as participantes associam seu crescimento profissional à capacidade de gerar resultados concretos nos contextos organizacionais. Essa percepção é ilustrada em algumas respostas como:

“as competências adquiridas elevaram o nível do meu negócio, colocando-o em um patamar de mais reconhecimento e, conseqüentemente, lucro” (A12)

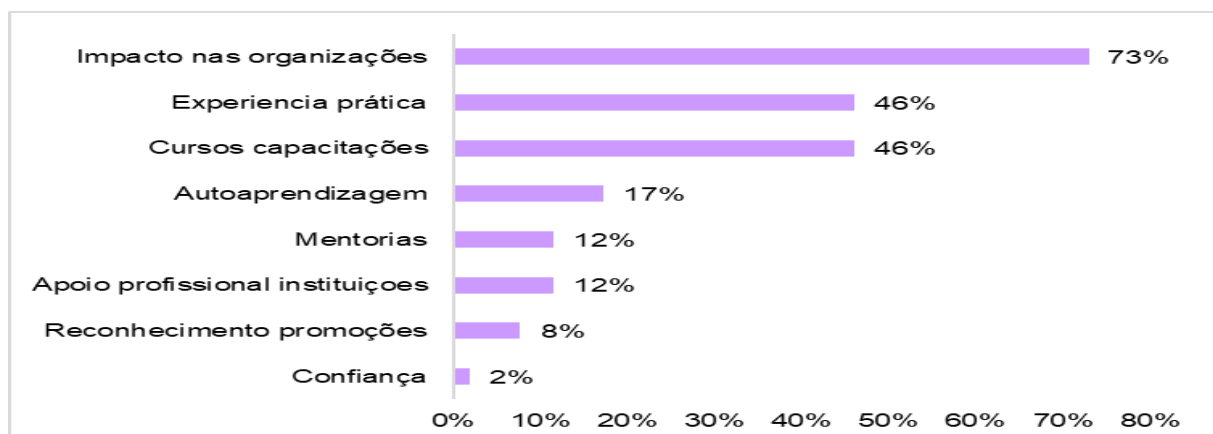
“fortaleceram minha tomada de decisões e aumentaram minha capacidade de gerar resultados consistentes” (A40).

Essas falas dialogam diretamente com Silva e Rodrigues (2022), ao afirmar que as mulheres evoluíram no campo profissional e não são mais vistas como talentos de segunda categoria.

A experiência prática 46% e os cursos e capacitações 46% surgem como fatores igualmente relevantes, reforçando a compreensão do desenvolvimento profissional como um processo contínuo de aprendizagem. Esse movimento é exemplificado com o relato do percurso por meio de *“cursos, podcasts, vídeos, conversando com grandes líderes”* (A4), e por outra líder, que mencionou *“estudos sobre gestão, comunicação para líderes e muita psicoterapia”* (A34), evidenciando a articulação entre formação técnica e fortalecimento socioemocional.

Com menor frequência, aparecem a autoaprendizagem 17%, as mentorias 12% e o apoio institucional 12%, indicando que, embora presentes, esses elementos ainda são menos estruturados nos percursos profissionais das mulheres. O reconhecimento e promoções 8% e a confiança 2% foram pouco mencionados. Desse modo, os resultados apresentados no gráfico 8 indicam que o avanço na carreira das líderes está fortemente vinculado à prática, à qualificação contínua e à capacidade de produzir resultados relevantes.

Gráfico 8- Desenvolvimento de carreira



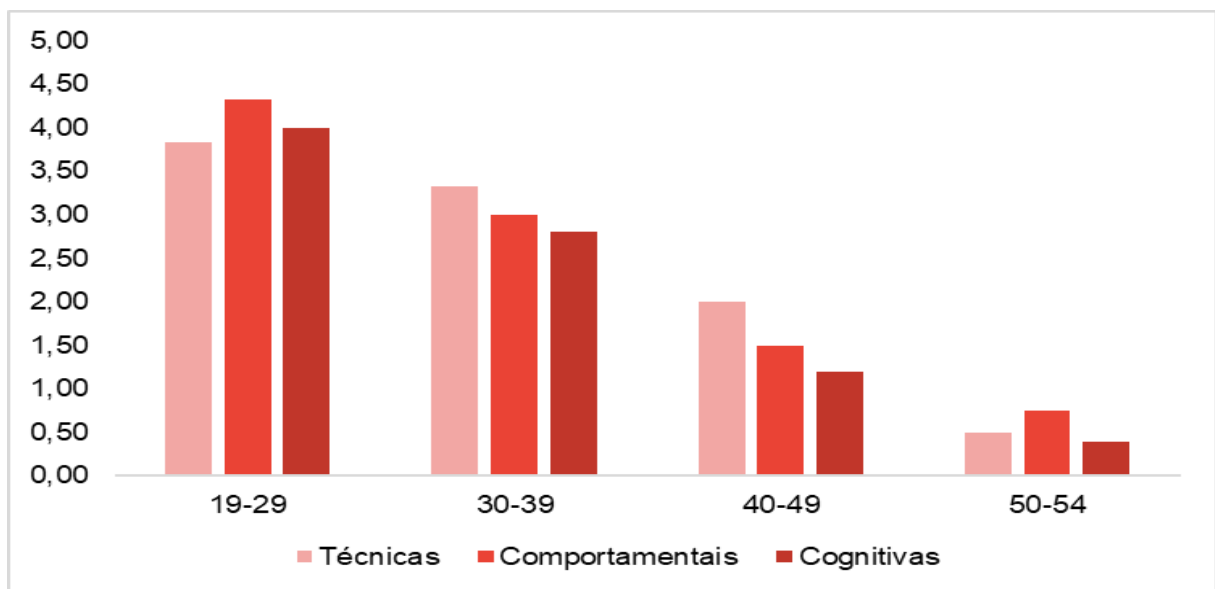
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.5 Competências por Faixa Etária

A análise por faixa etária revela uma tendência de redução de valores de competências à medida que aumenta a idade das participantes. As mulheres de 19 a 29 anos apresentam os maiores níveis médios em todas as dimensões, sobretudo nas competências comportamentais e cognitivas.

Na faixa de 30 a 39 anos há uma leve queda nas competências comportamentais e cognitivas, ainda que as competências técnicas se mantenham em patamar elevado, sugerindo maior foco na aplicação prática do conhecimento. Já entre 40 e 49 anos, observa-se um declínio mais acentuado em todas as dimensões.

Gráfico 9- Relação entre competências e faixa etária



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.6 Desafios por faixa etária

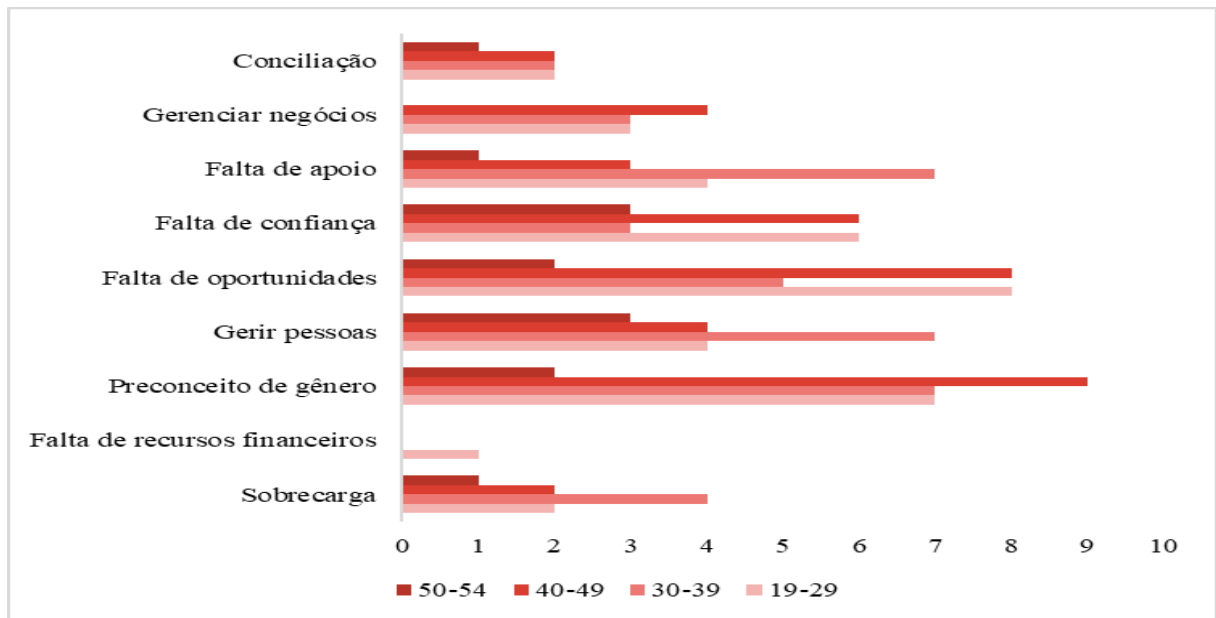
O gráfico 10 mostra os desafios mais comuns enfrentados por mulheres líderes em diferentes faixas etárias, destacando tanto as dificuldades específicas de cada grupo quanto às barreiras que persistem ao longo de suas trajetórias profissionais. O preconceito de gênero aparece como o maior obstáculo em todas as idades, especialmente entre as mulheres de 50 a 54 anos, conseqüentemente quem tem mais tempo de liderança vive há mais tempo experiências

de discriminação e resistência. Já a falta de oportunidades é mais relatada entre as mulheres de 30 a 49 anos, um período em que muitas buscam crescimento e fortalecimento na carreira.

Quanto aos desafios ligados ao apoio institucional e à autoconfiança, a faixa dos 30 a 39 anos destaca-se, essa mesma faixa também apresenta os níveis mais elevados de sobrecarga. Já as dificuldades relacionadas à gestão de negócios e equipes tornam-se mais evidentes entre mulheres de 40 a 54 anos, acompanhando o aumento das responsabilidades e a complexidade das funções à medida que avançam na carreira de liderança.

A conciliação da vida pessoal e profissional é mais impactante para mulheres de 40 a 49 anos, a escassez de recursos financeiros surge como um problema menos relatado, mas relevante entre as mulheres mais jovens. Dessa maneira, o gráfico sinaliza que, apesar das variações por faixa etária, aspectos como preconceito de gênero, sobrecarga e restrição de oportunidades permeiam e influenciam o percurso das líderes femininas.

Gráfico 10- Relação entre faixa etária e desafios



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito analisar quais competências das líderes femininas maranhenses, atuantes em pequenas e médias empresas, contribuem para o desenvolvimento de suas carreiras. A partir do problema de pesquisa, tornou-se possível compreender, de forma clara, como aspectos técnicos, comportamentais e cognitivos se relacionam com os desafios e trajetórias vivenciadas pelas participantes.

Os resultados obtidos permitiram responder integralmente aos objetivos propostos, uma vez que foi possível descrever as competências predominantes entre as líderes, identificar os principais desafios enfrentados e avaliar a relação entre tais competências e o desenvolvimento profissional. Assim, as narrativas analisadas evidenciam que as competências desempenham papel decisivo para o crescimento profissional feminino das maranhenses, especialmente em contextos marcados por barreiras estruturais e preconceitos de gênero. O conjunto das análises mostrou que essas mulheres alcançam progressão na carreira não apenas por sua qualificação formal ou experiência acumulada, mas também pela capacidade de mobilizar competências essenciais para o exercício da liderança.

Vale ressaltar que a pesquisa revelou a importância de compreender a liderança feminina para além do contexto individual, considerando os fatores históricos, sociais e culturais que moldam os percursos profissionais das mulheres. A análise demonstrou que, apesar dos avanços conquistados, persistem limitações ligadas à desigualdade de gênero, à falta de oportunidades e às dificuldades estruturais enfrentadas no âmbito organizacional. Esses aspectos reafirmam que o desenvolvimento de carreira feminino permanece atravessado por dinâmicas que extrapolam o desempenho individual, envolvendo fatores sociais, institucionais e culturais que ainda precisam ser superados.

Embora o estudo tenha alcançado seus objetivos, alguns limites merecem ser apontados. A pesquisa concentrou-se exclusivamente em mulheres líderes de pequenas e médias empresas do Maranhão, o que restringe a generalização dos achados para outros contextos ou setores. Além disso, por utilizar um instrumento predominantemente discursivo, parte das percepções das participantes pode ter sido influenciada pela subjetividade das respostas ou por suas experiências mais recentes. Esses limites, contudo, não comprometem a relevância dos achados, mas reforçam a necessidade de aprofundar a temática.

Em vista disso, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes, comparem mulheres líderes e não líderes, incluam análises longitudinais sobre o

desenvolvimento de competências ao longo da carreira ou explorem comparativamente outros estados e portes empresariais. Estudos qualitativos aprofundados, como entrevistas ou grupos focais, podem ainda revelar particularidades subjetivas da liderança feminina que não emergem com intensidade em questionários estruturados.

Em suma, o presente estudo destaca a importância de fomentar iniciativas que promovam o desenvolvimento profissional das mulheres líderes maranhenses, especialmente em contextos empresariais que exigem lideranças preparadas, estratégicas e sensíveis às dinâmicas humanas. Ao evidenciar competências que fortalecem a atuação feminina no empreendedorismo e no ambiente corporativo, e ao identificar desafios que ainda limitam seu crescimento, a pesquisa contribui para o debate acadêmico e a prática organizacional, incentivando reflexões sobre equidade de gênero e a construção de ambientes mais inclusivos e desenvolvidos ao fortalecimento das futuras líderes.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE. Mulheres lideram 41,2% dos negócios ativos no Maranhão. Disponível em: <<https://ma.agenciasebrae.com.br/cultura-empreedora/mulheres-lideram-412-dos-negocios-ativos-no-maranhao/>>.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BESELGA, Amanda Souza; MIGUEL, Ana Beatriz da Conceição Domingues; BESELGA, Bianca Souza; ALMEIDA, Izabela Upaiolo de; OLIVEIRA, Laísa Santos de; BRITO, Pedro Henrique Vieira de. Liderança feminina e dificuldades de ascensão no mercado de trabalho. 2023. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Administração) – Etec Philadelpho Gouvêa Netto, São José do Rio Preto, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14075>.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.

CAMPELO, Arandi Maciel; SANTANA, Adrielly Brito; SILVA, Lucia Helena Ribeiro da; LIMA, Raiza Michelle da Silva. Liderança feminina: impactos no mercado de trabalho. [S.l.]: [s.n.], 2024. DOI: 10.48097/2674-8673.2024n10p07. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2024n10p07>.

CÉ, Patrícia da Rosa Portela; SEIBERT, Rosane Maria; CALLEGARO, Ana Rita Catelan. Liderança feminina e liderança autêntica: um estudo bibliométrico. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 12, p. 117410–117429, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n12-479>.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. CRESWELL, J. W. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3. ed. Thousand Oaks (CA): SAGE Publications, 2009. Disponível em: https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf.

DESVEAUX, L.; PIRMOHAMED, J.; HUSSAIN-SHAMSY, N.; STEELE GRAY, C. From pressure in the pipeline to accelerating ascension: a survey to understand professional experiences of and opportunities for Canadian women in the healthcare sector. Human

Resources for Health, v. 21, n. 12, p. 1–10, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00800-0>.

Feijó, Márcia Fernanda dos Santos. A liderança feminina nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4985>.

G1. Mulheres falam sobre os desafios que as transformaram em inspiração na trajetória de sucesso em suas carreiras. *G1 Maranhão*, 8 mar. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, André Luiz Marques et al. Competências diferenciadas da liderança feminina. In: Raça, etnia e gênero: questões do tempo presente. Cap. 9, p. 123-144. Editora Científica, 26 fev. 2022. DOI: 10.37885/220107277

IBGE. Mulheres ocupam só 39% dos cargos de liderança e recebem até metade do salário dos homens. Valor Econômico, São Paulo, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2024/03/08/ibge-mulheres-ocupam-so-39percent-dos-cargos-de-lideranca-e-recebem-ate-metade-do-salario-dos-homens.ghtml>.

IMIRANTE.COM. Mulheres lideram 41,2% dos negócios ativos no Maranhão. Imirante, São Luís, 20 nov. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). Dia da Mulher. Disponível em: <https://www.gov.br/inpe/pt-br/assuntos/ultimas-noticias/dia-da-mulher>.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO (JUCEMA). Boletim Elas - 2024. São Luís: JUCEMA, 2024. Disponível em: http://api.jucema.ma.gov.br/files/1709751771_Boletim%20Elas%20-%202024.pdf.

LOCH, R. M. B.; TORRES, K. B. V.; COSTA, C. R. Mulher, esposa e mãe na ciência e tecnologia. *Revista Estudos Feministas*, v. 29, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Ambientes de trabalho seguros e saudáveis livres da violência e do assédio. Genebra: OIT, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_783092.pdf.

PIETROPAOLO, Ruy; SILVA, Samira Fayes Kfourri da. Currículo e Competências. Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 56–60, 2021. DOI: 10.17921/2447-8733.2021v22n1p56-60. Disponível em: <https://revistaensinoeducacao.pgsscogna.com.br/ensino/article/view/8972>. Acesso em: 25 set. 2025.

RUIZ, David M.; AMORÓS, José Ernesto; GUERRERO, Maribel. Does gender matter for corporate entrepreneurship? A cross-countries study. Small Business Economics, v. 59, n. 2, p. 761-782, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00617-6>.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. Brasília, DF: SEBRAE; DIEESE, 2013. 284 p. ISSN 1983-2095. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.

SILVA, VS; RODRIGUES, L. da LR Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional. Id on Line Rev. Psic., [local?], v. 60, pág. 330-348, maio 2022. ISSN 1981-1179. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br>.

SILVA, Verislania Silva e; RODRIGUES, Luciana da Luz. Liderança Feminina: Os Desafios das Mulheres na Liderança Organizacional. Id on Line Rev. Psic., Maio/2022, vol.16, n.60, p. 330-348, ISSN: 1981-1179.

APÊNDICE A – PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

| | |
|---|--|
| Você é mulher? | Perfil das Participantes: informações sociodemográficas e profissionais fundamentais para contextualizar a amostra da pesquisa |
| Qual o seu nome? | |
| Qual a sua idade? | |
| Você é de onde? | |
| Qual o seu nível de escolaridade? | |
| Há quanto tempo você ocupa uma posição de liderança? | |
| Qual é o setor de atuação da sua empresa ou da empresa em que você trabalha? | |
| Quantos colaboradores sua empresa ou a empresa em que você trabalha possui? | |
| Quais competências técnicas você considera essenciais para o sucesso em sua posição de liderança? | Competências: busca identificar quais habilidades técnicas, comportamentais e cognitivas são consideradas mais relevantes para o exercício da liderança feminina. |
| Quais competências comportamentais você considera mais importantes para o exercício da liderança? | |
| Como você desenvolveu essas competências ao longo da sua carreira? | |
| Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao assumir uma posição de liderança? | Desafios Encontrados: explora as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao assumirem posições de liderança, bem como |
| Como lidou com esses desafios? | |

| | |
|--|--|
| Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao assumir uma posição de liderança? | as estratégias utilizadas para lidar com esses obstáculos. |
| Como lidou com esses desafios? | |
| De que forma as competências que você desenvolveu contribuíram para o crescimento da sua carreira? | Insights e Recomendações: aborda percepções das participantes sobre o impacto de suas competências no desempenho organizacional e no desenvolvimento de suas carreiras, |
| Suas competências impactam no desempenho da sua organização? | |
| Como você acredita que as empresas podem apoiar melhor o desenvolvimento de mulheres líderes? | |
| Você gostaria de compartilhar alguma experiência ou reflexão adicional sobre o tema de liderança feminina e o desenvolvimento de carreira? | |