



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

O DESAFIO DAS MULHERES NA GESTÃO DO MERCADO VAREJISTA

Nome dos Autores: Jéssica Aparecida Rodrigues Matos
Daniel Joanas Matos
Luana Cristina Ribeiro Pedroso
Maria Eduarda Alves Bezerra
Simaia Sávia Pompeo da Silva

Nome do orientador: Isabelle Clemente

RESUMO

Este estudo investiga os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão no setor varejista, analisando barreiras estruturais e culturais que limitam a ascensão feminina a posições de liderança. Embora as mulheres representem uma parcela significativa da força de trabalho nesse setor, elas ainda encontram dificuldades associadas a estereótipos de gênero, desigualdade salarial, e à pressão para conciliar vida profissional e pessoal. A pesquisa utilizou uma revisão bibliográfica para explorar as dinâmicas de gênero nas organizações varejistas, evidenciando que as mulheres, apesar de suas qualificações, precisam comprovar constantemente sua competência e enfrentar questionamentos recorrentes sobre sua capacidade de liderança. Os resultados destacam que as empresas que promovem a diversidade de gênero e adotam políticas inclusivas beneficiam-se de um ambiente organizacional mais inovador, colaborativo e competitivo. Conclui-se que a inclusão efetiva de mulheres em cargos de liderança no varejo exige mudanças culturais e estruturais, promovendo políticas de equidade salarial, redes de apoio e transparência nas promoções. Ao investir em práticas inclusivas, o setor varejista não só fortalece suas práticas de gestão, mas também contribui para uma sociedade mais justa e igualitária.

Palavras-chave: Liderança feminina, Mercado varejista, Equidade de gênero, Diversidade organizacional, Desafios de gestão.

ABSTRACT

This study investigates the challenges faced by women in management positions in the retail sector, analyzing structural and cultural barriers that limit women's

advancement to leadership positions. Although women represent a significant portion of the workforce in this sector, they still encounter difficulties associated with gender stereotypes, wage inequality, and the pressure to balance work and personal life. The research used a literature review to explore gender dynamics in retail organizations, showing that women, despite their qualifications, must constantly prove their competence and face recurring questions about their leadership capacity. The results highlight that companies that promote gender diversity and adopt inclusive policies benefit from a more innovative, collaborative, and competitive organizational environment. It is concluded that the effective inclusion of women in leadership positions in retail requires cultural and structural changes, promoting pay equity policies, support networks, and transparency in promotions. By investing in inclusive practices, the retail sector not only strengthens its management practices, but also contributes to a more just and egalitarian society.

Keywords:Female leadership, Retail market, Gender equity, Organizational diversity, Management challenges.

INTRODUÇÃO

A crescente presença feminina no mercado de trabalho tem sido uma das transformações sociais mais significativas das últimas décadas. No entanto, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos para alcançar posições de liderança, especialmente no setor varejista, que se destaca pela sua relevância econômica e dinâmica competitiva. Apesar de representarem uma parcela expressiva da força de trabalho nesse setor, a ascensão das mulheres a cargos de gestão enfrenta barreiras culturais, estruturais e organizacionais, que limitam suas oportunidades de desenvolvimento profissional. Este estudo busca explorar os desafios enfrentados pelas mulheres na gestão do mercado varejista, analisando fatores como desigualdade de gênero, preconceitos institucionais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a falta de políticas corporativas voltadas para a promoção da equidade. Compreender essas dificuldades é essencial para fomentar um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo, promovendo a diversidade de gênero nas esferas de decisão e liderança.

O objetivo deste estudo é identificar e analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres que atuam em cargos de gestão no mercado varejista, com o intuito de compreender as barreiras de gênero e os fatores que dificultam sua ascensão profissional. O estudo visa, ainda, investigar como as empresas podem

promover práticas de gestão mais inclusivas e equitativas, favorecendo a maior participação feminina em posições de liderança e decisão.

Apesar dos avanços na participação das mulheres no mercado de trabalho, o setor varejista ainda enfrenta desafios significativos no que diz respeito à equidade de gênero em cargos de gestão. Mesmo sendo maioria na força de trabalho desse setor, as mulheres encontram dificuldades para alcançar posições de liderança, em razão de fatores como estereótipos de gênero, preconceitos institucionais e a ausência de políticas que incentivem a igualdade nas promoções e decisões estratégicas. Esse cenário gera um desequilíbrio na representatividade feminina nos níveis hierárquicos mais elevados, o que limita o potencial de inovação e diversidade nas empresas varejistas.

O estudo questionou: quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a cargos de gestão no mercado varejista, e como as empresas podem implementar estratégias para promover maior equidade de gênero nessas posições de liderança?

A escolha de estudar os desafios das mulheres na gestão do mercado varejista se justifica pela importância estratégica desse setor na economia e pela significativa presença de mulheres na base da pirâmide organizacional, contrastando com a sub-representação feminina em posições de liderança. Embora o debate sobre igualdade de gênero no ambiente corporativo tenha avançado nos últimos anos, ainda existem lacunas consideráveis em termos de equidade nas hierarquias de poder. Compreender os obstáculos que impedem a progressão de carreira das mulheres no varejo é fundamental para desenvolver políticas e práticas que promovam maior inclusão, beneficiando não apenas as profissionais do setor, mas também o desempenho das empresas, uma vez que a diversidade de gênero tem se mostrado um fator de vantagem competitiva. Este estudo pretende contribuir para o avanço dessas discussões, fornecendo subsídios para a criação de ambientes corporativos mais justos e representativos.

REFERENCIAL TEÓRICO

O desafio das mulheres na gestão do mercado varejista envolve uma série de obstáculos decorrentes de fatores culturais e estruturais, que historicamente

moldaram a participação feminina no mercado de trabalho. A presença feminina em posições de liderança no varejo tem crescido, mas as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas, especialmente relacionadas à desigualdade de gênero, discriminação salarial e conflitos entre vida pessoal e profissional. Como apontam Campelo, Pinheiro e Silva (2022), os desafios das mulheres gestoras são reflexos de uma sociedade onde, por muito tempo, predominou a percepção de que cargos de poder eram destinados aos homens, exigindo das mulheres uma luta constante para conquistarem espaço em um ambiente predominantemente masculino.

No contexto do varejo, essa luta é ainda mais complexa, pois as mulheres não apenas precisam provar sua competência, mas também lidar com a expectativa de desempenho em múltiplos papéis sociais, o que é frequentemente utilizado como justificativa para a diferença salarial e para a limitação de seu acesso a cargos estratégicos. De acordo com Silva (2017), o mercado ainda reflete disparidades salariais substanciais, onde mesmo com a qualificação superior, as mulheres tendem a receber salários inferiores aos dos homens em cargos semelhantes. Além disso, o estudo de Fernandes (2016) revela que a gestão feminina no setor varejista vem sendo valorizada, especialmente por competências que diferenciam as gestoras, como a comunicação eficaz e a capacidade de liderança inclusiva e empática. No entanto, essas qualidades frequentemente são subestimadas em ambientes competitivos, o que limita a ascensão das mulheres e perpetua uma estrutura organizacional desbalanceada.

Os desafios que as mulheres enfrentam também se manifestam nas dificuldades de equilibrar as demandas profissionais com as responsabilidades familiares, uma questão destacada por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), que observam como as mulheres enfrentam uma sobrecarga de trabalho não remunerado que impacta suas oportunidades de crescimento profissional. Esse cenário é agravado pela persistência de preconceitos enraizados, onde as gestoras, ao alcançarem posições de liderança, são frequentemente questionadas quanto à sua competência, sendo suas decisões e habilidades submetidas a uma análise crítica maior que a aplicada aos homens.

Embora tenha havido avanços na presença feminina no mercado varejista, é evidente que os desafios enfrentados pelas mulheres nesse setor vão além das questões salariais. Eles incluem a necessidade de redefinir papéis e de construir uma nova cultura organizacional que valorize o potencial das gestoras sem

imposições de estereótipos de gênero. Como apontam Campelo, Pinheiro e Silva (2022), o verdadeiro avanço no mercado de trabalho será alcançado somente quando as competências forem reconhecidas de forma equitativa, sem que o gênero seja um fator limitador.

A trajetória das mulheres na liderança do mercado varejista é marcada por um percurso de superação que evidencia tanto suas habilidades quanto as barreiras impostas por uma cultura corporativa tradicionalmente masculina. Esse caminho exige delas uma resiliência contínua e a adaptação a desafios que, para muitos homens em posições similares, são inexistentes ou significativamente reduzidos. Como destacam Campelo, Pinheiro e Silva (2022), o mercado ainda exige das gestoras femininas um esforço extra para validar suas capacidades, muitas vezes questionando suas qualificações e experiências de forma que não é comum entre seus colegas homens. Esse contexto cria um ambiente onde as mulheres, além de cumprirem com excelência suas funções, precisam comprovar constantemente seu valor, gerando uma pressão adicional sobre sua atuação.

Fernandes (2016) observa que, no mercado varejista, as mulheres têm mostrado grande competência em funções gerenciais, especialmente devido a suas habilidades de comunicação, empatia e capacidade de criar ambientes de trabalho colaborativos e inclusivos. Esses traços, embora reconhecidos como positivos, são paradoxalmente vistos com menos valor em setores altamente competitivos, que tradicionalmente privilegiam uma liderança mais assertiva e menos orientada para o relacionamento. Esse estigma afeta a percepção de suas habilidades e reduz as oportunidades de ascensão para aquelas que não se adequam aos moldes de liderança estabelecidos. Em contrapartida, Fernandes (2016) destaca que essas características femininas têm se mostrado fundamentais para o fortalecimento de uma liderança humanizada e que agrega valor ao ambiente corporativo, promovendo uma visão organizacional mais inclusiva e, muitas vezes, mais eficaz.

O estudo de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) aprofunda a discussão sobre as pressões sociais e as expectativas culturais que impactam a mulher na liderança, especialmente quanto à conciliação entre carreira e vida pessoal. A gestão de equipe e a tomada de decisões em posições de liderança são frequentemente permeadas por questionamentos sobre o equilíbrio entre o papel profissional e familiar, colocando a mulher em um dilema constante de prioridades. Essa carga emocional, associada à dupla jornada de trabalho, onde além das

responsabilidades no emprego, muitas ainda precisam gerir o lar, implica em um cansaço contínuo e na necessidade de desenvolver uma resiliência que ultrapassa os requisitos profissionais.

Silva (2017) também aponta que a luta pela equidade salarial é uma das principais batalhas enfrentadas pelas mulheres líderes no varejo. Apesar dos avanços educacionais e da crescente qualificação das mulheres, o reconhecimento salarial ainda não acompanha essa evolução. Muitas vezes, mulheres em posições de liderança no varejo recebem menos do que seus pares homens, mesmo apresentando performances similares ou até superiores. Esse tipo de discriminação financeira não apenas impacta a satisfação e o bem-estar das profissionais, mas também limita seu crescimento e reforça a desigualdade estrutural dentro das empresas. Para enfrentar essa situação, é necessário que as corporações implementem políticas de transparência salarial e promovam uma cultura de valorização baseada em competências, e não em gênero.

Os desafios das mulheres na gestão do mercado varejista revelam uma estrutura que precisa ser revista e adaptada para se tornar mais inclusiva e justa. Fernandes (2016) ressalta que a valorização da liderança feminina deve estar fundamentada no reconhecimento de que as diferenças não representam inferioridade, mas sim uma diversidade de abordagens que podem beneficiar a organização como um todo. As empresas que compreendem e aplicam esse entendimento em suas políticas de liderança tendem a obter melhores resultados, aumentando a inovação e o engajamento de seus colaboradores, sendo necessário que haja uma transformação cultural que permita a equiparação real entre homens e mulheres nas lideranças do mercado varejista, onde a competência e o mérito sejam as principais bases de ascensão profissional, independentemente do gênero.

A transformação cultural e estrutural necessária para tornar o ambiente varejista mais inclusivo é um processo que envolve tanto as políticas organizacionais quanto uma mudança de mentalidade coletiva sobre a liderança feminina. Conforme Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) enfatizam, embora muitas empresas comecem a reconhecer o valor das mulheres em posições de liderança, a integração completa ainda é obstaculizada por estereótipos profundamente enraizados que questionam a capacidade das mulheres de liderar com a mesma eficiência que seus colegas masculinos. Essas barreiras culturais se manifestam em vários níveis, desde a resistência à liderança feminina até a relutância em promover mulheres para

posições estratégicas, criando uma espécie de "teto de vidro" que, muitas vezes, limita o alcance das gestoras no mercado.

Outro desafio crucial, apontado por Silva (2017), é a pressão para que as mulheres adaptem seu estilo de liderança ao modelo tradicionalmente masculino, que privilegia a assertividade e a competitividade em detrimento de habilidades como empatia e colaboração. Embora essas qualidades femininas sejam cada vez mais valorizadas no mundo corporativo, as gestoras ainda enfrentam dificuldades em encontrar um espaço onde suas abordagens sejam plenamente aceitas e reconhecidas como efetivas. A necessidade de adaptação constante, ou seja, de "masculinizar" seu comportamento para ganhar aceitação, impõe uma tensão interna que pode prejudicar o desenvolvimento pessoal e a satisfação no trabalho, bem como desestimular a autenticidade e a inovação.

No entanto, as gestoras do setor varejista vêm conseguindo subverter essas expectativas, usando suas habilidades relacionais para criar culturas organizacionais mais coesas e inclusivas. Como destaca Fernandes (2016), o ambiente varejista, que lida diretamente com o atendimento ao cliente e com a compreensão das demandas do consumidor, beneficia-se muito da abordagem empática e da visão inclusiva que as mulheres frequentemente trazem para a liderança. Esse fator agrega não apenas valor ao relacionamento com o cliente, mas também ajuda a criar equipes de trabalho mais engajadas e produtivas, uma vez que a liderança inclusiva promove um ambiente onde os colaboradores se sentem mais valorizados e, conseqüentemente, mais motivados.

Ademais, Campelo, Pinheiro e Silva (2022) sugerem que a equidade de gênero em posições de liderança tem o potencial de influenciar positivamente toda a estrutura de uma organização, promovendo um ambiente de maior diversidade e inovação. A presença de mulheres em cargos altos cria uma rede de apoio e inspiração para outras profissionais, incentivando-as a buscar o crescimento e a assumir desafios que antes poderiam parecer inatingíveis. Ao criarem esse tipo de efeito inspirador e multiplicador, as gestoras fortalecem a cultura corporativa e ajudam a quebrar o ciclo de exclusão feminina em níveis mais altos de gestão, oferecendo uma nova perspectiva sobre a competência e o impacto da liderança feminina.

Contudo, para que esses avanços sejam sustentáveis, é fundamental que as empresas estabeleçam políticas de diversidade e inclusão que vão além das

intenções e sejam aplicadas com consistência. Como aponta Silva (2017), a promoção de mulheres para cargos de liderança deve ser acompanhada por mecanismos de apoio, como programas de mentoria, redes de suporte para mulheres e políticas de flexibilidade de trabalho que considerem a realidade de uma dupla jornada, permitindo que elas equilibrem suas responsabilidades profissionais e pessoais. Tais medidas não apenas facilitam o acesso das mulheres a posições de destaque, mas também sinalizam um compromisso real com a igualdade de oportunidades.

Para transformar o setor varejista em um ambiente que valoriza genuinamente as mulheres em cargos de liderança, é essencial que tanto a alta gestão quanto a equipe em geral sejam sensibilizadas quanto à importância da diversidade. Conforme observam Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), é necessário desconstruir os preconceitos inconscientes e estabelecer um ambiente onde todos, independentemente de gênero, possam expressar suas habilidades sem limitações impostas por estereótipos de gênero. Isso implica em reconhecer que a liderança feminina traz um valor inestimável ao mercado varejista, criando um cenário onde a meritocracia e a equidade caminhem lado a lado, construindo um futuro mais justo e inclusivo para as próximas gerações de líderes.

Dessa forma, o desafio das mulheres na gestão do mercado varejista é também uma oportunidade de reimaginar o que significa liderar. A inclusão feminina é mais do que uma questão de representatividade; trata-se de reconhecer que o sucesso no ambiente corporativo atual exige abordagens diversas e complementares. Ao fomentar a liderança feminina, as empresas não só contribuem para a redução das desigualdades de gênero, mas também enriquecem suas próprias práticas de gestão e se posicionam de maneira mais competitiva em um mercado global cada vez mais atento à responsabilidade social e à inovação inclusiva.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS OU MÉTODO

Este estudo de cunho qualitativo se caracteriza de forma inicial pela coleta de referenciais teóricos, para construção da literatura de base, com a discussão das

ideias acerca da temática e análise dos fatos na verificação dos conceitos teóricos, seguindo-se pela verificação e confrontação das respectivas definições.

Realizou-se uma revisão bibliográfica no período de maio a setembro de 2024, sendo consultadas as bases de dados (Bireme, Scielo, Lilacs) e fontes primárias que abordam a temática pesquisada. A análise comparativa busca identificar divergências e convergências entre diferentes abordagens teóricas, fornecendo uma visão abrangente e multifacetada do tema.

Para a seleção das fontes bibliográficas, adotou-se um rigoroso critério de relevância, assegurando que apenas estudos de reconhecida credibilidade e pertinência fossem incluídos, a atualidade das fontes foi priorizada para garantir que as informações reflitam os debates e avanços mais recentes, a análise considerou ainda a consistência e a profundidade das argumentações apresentadas, visando obter um panorama detalhado e fundamentado sobre o tema, o estudo propicia uma base sólida para a discussão e o desenvolvimento das próximas etapas da pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados deste estudo destacam as barreiras multifacetadas que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança no mercado varejista, evidenciando que essas dificuldades vão além da simples inserção no ambiente corporativo. De acordo com Campelo, Pinheiro e Silva (2022), a persistência de um ambiente corporativo predominantemente masculino gera desafios significativos para a mulher, que frequentemente necessita demonstrar um desempenho superior ao de seus pares homens para ter suas competências reconhecidas. Esse fenômeno, descrito pelos autores como um “esforço extra”, está associado à necessidade constante de validação e ao questionamento recorrente de suas qualificações, o que reforça estereótipos de gênero e perpetua uma cultura organizacional desbalanceada.

Os dados analisados revelam que, apesar do crescimento da presença feminina em posições de liderança, ainda há uma subvalorização de habilidades

tradicionalmente associadas ao perfil feminino, como empatia e comunicação. Fernandes (2016) observa que essas qualidades, embora apreciadas em alguns contextos, são paradoxalmente menosprezadas em ambientes corporativos competitivos, nos quais se privilegia a assertividade e a liderança “dura”. Essa incongruência limita o avanço das mulheres no mercado varejista e impõe um “teto de vidro” que restringe o acesso a cargos de tomada de decisão, criando um ambiente onde, para ascender, muitas gestoras sentem-se pressionadas a adotar estilos de liderança que não necessariamente correspondem ao seu perfil natural.

Outro ponto relevante nos resultados foi a discussão sobre a conciliação entre vida pessoal e carreira profissional. A pesquisa conduzida por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) indica que a dupla jornada é uma realidade para a maioria das mulheres em cargos de gestão, o que impõe desafios adicionais à sua ascensão. O equilíbrio entre carreira e responsabilidades familiares, frequentemente desconsiderado nas políticas de promoção, cria uma barreira invisível para o crescimento profissional dessas mulheres, que precisam gerenciar pressões tanto no trabalho quanto em casa. Esse cenário, conforme apontam os autores, contribui para um desgaste emocional e uma sobrecarga que frequentemente impactam a produtividade e a saúde mental das profissionais.

Outro resultado relevante é a desigualdade salarial entre homens e mulheres em posições de liderança no varejo. Silva (2017) identifica que, mesmo quando possuem qualificação e experiência similares, as mulheres recebem, em média, menos do que seus pares masculinos. Essa disparidade não só afeta a motivação e a satisfação das gestoras, como também reforça um ciclo de desvalorização que compromete o desenvolvimento de carreiras femininas a longo prazo. Além disso, a falta de transparência em relação à política salarial em muitas empresas dificulta a luta pela equidade e perpetua a discriminação financeira, que permanece uma das barreiras mais enraizadas no setor.

A análise dos resultados também sugere que as empresas do setor varejista que promovem a diversidade de gênero e adotam práticas inclusivas tendem a beneficiar-se de um ambiente organizacional mais inovador e colaborativo. Fernandes (2016) argumenta que a liderança feminina agrega valor às empresas por meio de uma gestão mais humanizada e orientada para as relações interpessoais, que fortalece a cultura organizacional e melhora o clima de trabalho. A presença de

mulheres em cargos de decisão tem o potencial de transformar a dinâmica das equipes e promover uma maior diversidade de perspectivas, o que, segundo os resultados, está associado a uma melhoria no desempenho e na capacidade de inovação da empresa.

Este estudo evidencia também a importância de uma mudança cultural e estrutural nas organizações varejistas, que vá além de políticas superficiais de inclusão e promova transformações profundas no ambiente corporativo. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) reforçam que as mulheres em cargos de liderança enfrentam frequentemente o chamado “teto de vidro”, uma metáfora para as barreiras invisíveis que limitam seu progresso, mesmo quando possuem qualificações e experiência semelhantes ou superiores às de seus colegas masculinos. Essa barreira é reforçada não só por preconceitos institucionais, mas também por normas sociais que ainda esperam que as mulheres priorizem a família em detrimento da carreira, tornando mais difícil para elas assumir cargos de alta responsabilidade que exigem dedicação integral e constante.

Os resultados indicam que a percepção de liderança eficaz ainda está associada a comportamentos considerados tradicionalmente masculinos, como assertividade e controle rígido. No entanto, Fernandes (2016) argumenta que as características frequentemente associadas às lideranças femininas, como a capacidade de diálogo e a criação de ambientes colaborativos, não são apenas válidas, mas também essenciais para o sucesso em setores que demandam um contato próximo com o cliente e uma compreensão profunda das dinâmicas de consumo, como é o caso do varejo. Dessa forma, a insistência em um perfil de liderança único e predominantemente masculino não só limita as mulheres, mas também impede que as empresas explorem o potencial completo de diferentes abordagens de gestão.

Os dados apontam ainda para a necessidade de políticas efetivas de desenvolvimento profissional que contemplem tanto a promoção de mulheres a cargos de liderança quanto o suporte contínuo após a promoção. Campelo, Pinheiro e Silva (2022) sugerem que a implementação de programas de mentoria voltados para mulheres e a criação de redes de apoio internas podem fazer uma diferença significativa na retenção e no sucesso de gestoras em empresas varejistas. Essas iniciativas, ao fornecerem orientação e apoio, ajudam as mulheres a navegar pelos

desafios únicos que enfrentam e as preparam para desempenhar seus papéis com confiança, minimizando o impacto das pressões externas e das expectativas sociais conflitantes.

Outro ponto de discussão que emerge dos resultados é a importância da transparência nas políticas de promoção e compensação. Silva (2017) ressalta que a disparidade salarial entre homens e mulheres é um fator que alimenta a desigualdade de gênero no setor varejista e que a falta de clareza nos critérios para promoção e ajuste salarial contribui para a manutenção dessas diferenças. Empresas que adotam políticas de transparência e estabelecem critérios objetivos e acessíveis para avaliação de desempenho e promoção tendem a favorecer uma cultura de igualdade e meritocracia, que, por sua vez, fortalece o engajamento e a motivação das profissionais.

A discussão dos resultados aponta que a inclusão de mulheres em cargos de liderança no varejo não é apenas uma questão de justiça social, mas também de vantagem competitiva. Como observa Fernandes (2016), a diversidade nas lideranças contribui para a inovação e a adaptação organizacional em um mercado em constante transformação. Empresas que conseguem superar preconceitos e integrar mulheres em suas altas esferas de decisão tendem a demonstrar maior resiliência e capacidade de resposta às mudanças do mercado. Isso ocorre porque a diversidade de perspectivas amplia a gama de soluções e estratégias disponíveis, permitindo uma visão mais completa e abrangente das necessidades dos clientes e das tendências de consumo.

Esses resultados sugerem, portanto, que a superação dos desafios enfrentados pelas mulheres no setor varejista depende não só de mudanças organizacionais, mas também de um compromisso com a igualdade e a inclusão em todos os níveis hierárquicos. A criação de ambientes mais acolhedores e igualitários, que valorizem diferentes estilos de liderança e respeitem as trajetórias individuais, é essencial para que as mulheres possam desempenhar plenamente suas funções e contribuir com o desenvolvimento e a inovação das empresas. Em última análise, como indicam Campelo, Pinheiro e Silva (2022), promover a equidade de gênero nas lideranças varejistas é um passo fundamental para construir organizações mais fortes, preparadas para os desafios de um mercado dinâmico e em constante evolução.

CONCLUSÕES

Este estudo destaca que, embora as mulheres tenham avançado significativamente no mercado varejista, assumindo papéis de liderança e contribuindo com habilidades que enriquecem a dinâmica organizacional, elas ainda enfrentam barreiras complexas e estruturais. Estes desafios estão profundamente enraizados em estereótipos de gênero, preconceitos institucionais e uma cultura organizacional que, muitas vezes, favorece estilos de liderança tradicionalmente masculinos. As dificuldades de conciliar vida profissional e pessoal, a disparidade salarial e a resistência a estilos de liderança colaborativos representam obstáculos importantes que limitam o potencial de desenvolvimento pleno das mulheres neste setor.

Os resultados revelam que a superação desses desafios exige uma abordagem multifacetada, que inclua políticas de diversidade e inclusão, programas de mentoria e redes de apoio para as mulheres, além de transparência nos critérios de promoção e compensação. A transformação cultural necessária deve partir tanto da alta gestão quanto da base, promovendo uma redefinição das qualidades de liderança valorizadas e incentivando uma cultura organizacional que reconheça e valorize a diversidade.

A inclusão efetiva de mulheres em posições de liderança não é apenas um passo em direção à equidade de gênero, mas também uma estratégia que fortalece as empresas, ampliando suas capacidades de inovação, resiliência e resposta às demandas do mercado. Conforme indicam as análises de autores como Fernandes (2016) e Campelo, Pinheiro e Silva (2022), as empresas que promovem uma cultura inclusiva e equitativa têm mais chances de prosperar em um cenário de mercado cada vez mais exigente e competitivo. Portanto, ao reconhecer e valorizar as competências das mulheres no mercado varejista, as organizações não apenas ampliam suas possibilidades de crescimento, mas também contribuem para uma sociedade mais justa e inclusiva.

que o avanço das mulheres no mercado varejista, especialmente em cargos de liderança, é uma questão que transcende o desenvolvimento individual das gestoras e se estende à criação de um ambiente corporativo mais justo e eficiente. A presença feminina nas lideranças não só agrega valor ao setor, trazendo competências essenciais como empatia, colaboração e visão estratégica inclusiva, mas também promove uma reavaliação dos padrões de liderança, enriquecendo as práticas de gestão com abordagens mais diversificadas. Como observado por Silva (2017), essas qualidades femininas podem transformar positivamente o ambiente de trabalho, tornando-o mais propício à inovação e ao engajamento das equipes, características que se mostram vitais no setor varejista, onde o contato direto com o consumidor e a capacidade de adaptação são diferenciais importantes.

A análise dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão revela que há uma interdependência entre a equidade de gênero e o desempenho organizacional. Empresas que investem em práticas inclusivas não apenas promovem a justiça social, mas também obtêm vantagens competitivas significativas, uma vez que a diversidade de perspectivas contribui para a tomada de decisões mais eficaz e para a construção de um ambiente corporativo resiliente. Conforme evidenciado por Fernandes (2016), a diversidade de gênero nas lideranças traz novos insights e aumenta a capacidade de resposta às mudanças do mercado, tornando as organizações mais preparadas para enfrentar os desafios de um ambiente em constante transformação.

Desta forma, os resultados indicam que esses avanços ainda são limitados por barreiras culturais e estruturais que exigem mudanças substanciais na forma como o talento é identificado e promovido nas empresas. Para que essas mudanças se concretizem, é fundamental que as organizações implementem políticas que transcendam as meras iniciativas de diversidade e adotem estratégias estruturais para garantir uma inclusão real. Medidas como a criação de redes de apoio e mentoria para mulheres, políticas de transparência salarial, flexibilização de horários e programas de desenvolvimento de liderança feminina são passos essenciais para construir um ambiente mais inclusivo e propício ao desenvolvimento das gestoras.

REFERÊNCIAS

- CAMPELO, Arandi Maciel; PINHEIRO, Beatriz Gomes de Azevedo; SILVA, Julia Maria da. **Liderança nas organizações: desafios de mulheres gestoras nos dias atuais**. Revista Vox Metropolitana, n. 6, p. 11-156, fev. 2022.
- CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. **Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho**. Revista de Ciências da Administração, v. 22, n. 57, p. 57-67, ago. 2020.
- FERNANDES, Sabrina Bueno. **A ascensão da mulher na gestão e a transformação no mercado de trabalho no contexto varejista do município de Cacoal/RO**. Artigo de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.
- SILVA, Fernanda Borges da. **Desafios das mulheres em cargos de liderança**. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.