



DESIGUALDADE DE GÊNERO: UMA PERCEPÇÃO SOBRE OS DESAFIOS E CONQUISTAS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Autor: Kenia Rogeria Gomes

Orientador: Lilian Beatriz Ferreira Longo

Curso: Administração Período: 8º período Área de Pesquisa: Ciências Sociais

Resumo:

Este artigo aborda o empreendedorismo feminino e a liderança das mulheres dentro das organizações, destacando os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho. O objetivo é investigar como as mulheres empreendedoras, que ocupam cargos estratégicos de liderança, percebem os desafios relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras impostas pela cultura organizacional e às estratégias utilizadas para consolidar sua posição e ampliar sua influência no ambiente empresarial. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando a entrevista como coleta de dados e a técnica de análise de conteúdo para a elaboração e discussão dos resultados. As descobertas apontam para os desafios como a competitividade no mercado, sobrecarga de responsabilidades, dificuldade de acesso à educação e qualificações, bem como as pressões da maternidade e da dupla jornada. No entanto, a pesquisa revelou que apesar das dificuldades, as mulheres têm alcançado importantes conquistas em áreas como empreendedorismo, política, ciência e negócios.

Palavra-chave: Desigualdades; Empreendedor; Gênero; Liderança; Mercado de Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A liderança dentro de uma organização, é o ponto chave para toda a sua funcionalidade e o líder está sempre em constante aprendizado e busca ampliar seus conhecimentos e sua forma de lidar com seus funcionários. Dados de uma pesquisa feita em 2015 no Brasil, apontaram que cerca de 85% dos cargos de liderança são ocupados por homens (Grant Thornton, 2015).

Apesar das mulheres possuírem um aumento participação no mercado de trabalho ao longo dos anos, ainda assim, é notório a desigualdade entre os gêneros de acordo com o IBGE (2018), onde as mulheres possuem uma taxa de aproximadamente 53%, enquanto os homens apresentam 73%. De acordo com um estudo feito pelo Movimento Pessoas à Frente em 2024, a participação das mulheres em cargos de maior poder representa uma porcentagem de aproximadamente 38%, o que mostra uma evolução comparado aos dados de 2015, no entanto, a desigualdade ainda é evidente.

Em concordância, Assunção e Anjos (2018), destacam a consolidação do empreendedorismo feminino que ocorre por meio da dedicação, perseverança, habilidade e flexibilidade das mulheres empreendedoras, que se sobressaem no mercado de trabalho e contribuem para o crescimento econômico da cidade onde residem.

Neste contexto, esse tema é de considerável relevância no quesito gestão e liderança organizacional, que é questionado e estudado por diversos autores, tais como: Ramos e Felix (2019), Nardes, Gallon e Rech (2022) e Vaz e Gallon (2023). A sociedade, no âmbito geral, é machista; é algo que está enraizado em várias culturas, onde o homem é definido como fonte de poder e dominação, enquanto as mulheres são dominadas (Hintze, 2021). Hirata e Kergoat (2007), discutem a temática destacando que a análise não se limita à constatação das desigualdades, mas busca entender os mecanismos sociais que perpetuam essa diferenciação e hierarquização entre os sexos. E quando se fala do papel representado pelas mulheres em organizações, deve-se observar como a sociedade ainda possui uma análise simplista em relação aos desafios encontrados por tais mulheres, bem como de sua competência para executar determinadas funções (Eagly; Karau, 2002).

Por esse motivo, alguns estudiosos descrevem o fenômeno como a relação entre a teoria do papel social e da congruência (Eagly; Karau, 2002), que aponta que tanto as mulheres quanto os homens possuem uma determinada função prevista pela sociedade e basicamente devem desempenhá-lo de acordo com o esperado, quando isso não acontece, acaba gerando o que os autores chamam de incongruência dos papéis, como é o caso dos cargos de liderança que são ocupados predominantemente pelo pares masculinos (Schein, 1975).

Assim, Hirata e Kergoat (2007), estudaram os modelos de relação entre trabalho e Vida doméstica, onde na visão tradicional, homens ocupam a esfera produtiva e mulheres assumem as responsabilidades domésticas. Todavia, existe uma necessidade de analisar historicamente, os motivos pelos quais as mulheres costumam enfrentar uma dose bem maior de desafios em todos os sentidos, assim como lidam com a situação (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Culturalmente, a sociedade, vê os homens como líderes naturais, com aptidão e instintos natos de confiança, e as mulheres tendem a serem “fracas”, empáticas e sentimentais, o que não é bem visto para altos cargos (Schein, 1975; Eagly, 1987; Eagly; Karau, 2002). Hirata e Kergoat (2007), enfatizam a necessidade de um olhar crítico sobre a persistência da divisão sexual do trabalho e seus impactos. Diante disso, a problemática deste estudo propõe investigar: como as mulheres empreendedoras, que ocupam cargos estratégicos de liderança percebem os desafios relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras impostas pela cultura organizacional e às

estratégias utilizadas para consolidar sua posição e ampliar sua influência no ambiente empresarial?

Ao estudar sobre esse assunto, abre-se espaço para novas pesquisas e análises sobre esse tema nas organizações. Assim, com o intuito de identificar como as mulheres compreendem as desigualdades e como enfrentam as barreiras impostas no mercado de trabalho, os estudos de Grisci, *et.al.* 2015 e Hryniewicz e Viana (2018) trazem para a discussão questões como as relacionadas com a aparência feminina e sua utilização para alcance de altos cargos, que por vezes são evidenciadas. Tem-se também as responsabilidades sociais como mulher e “dona de casa”, o que implica passar menos tempo no trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018, Sullivan; Mainiero, 2008).

Desse modo, a relevância dessa temática também se configura nos estudos de Capelle *et.al* (2004), que destaca o fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), referindo-se às barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres em posições de liderança ou cargos de alto escalão nas organizações, apesar de suas qualificações e competências. Para os autores, essas barreiras são sustentadas por normas sociais, estereótipos de gênero e práticas organizacionais que perpetuam desigualdades, limitando as oportunidades das mulheres no ambiente corporativo e reforçando um sistema hierárquico baseado em discriminação estrutural. Além do mais, a abordagem sobre a percepção das mulheres empreendedoras em cargos estratégicos também é relevante para pesquisas contemporâneas sobre gestão, diversidade e inclusão, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

Diante disso, o objetivo deste estudo propõe investigar como as mulheres empreendedoras, que ocupam cargos estratégicos de liderança, percebem os desafios relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras impostas pela cultura organizacional e às estratégias utilizadas para consolidar sua posição e ampliar sua influência no ambiente empresarial.

Busca-se desse modo, compreender os obstáculos estruturais que limitam a ascensão feminina, explorando as estratégias utilizadas por essas líderes para superar barreiras sociais, culturais e organizacionais. Além disso, espera-se que os resultados contribuam para o debate acadêmico e prático sobre empreendedorismo feminino e a igualdade de gênero no ambiente corporativo, oferecendo subsídios para políticas e ações que fomentem um ambiente mais inclusivo e acessível para todos os profissionais, independentemente do gênero.

2. DESENVOLVIMENTO

A “liderança é um processo de influência de um indivíduo sobre outros indivíduos ou até mesmo grupos, com vistas à realização de objetivos em uma dada situação” (Bergamini (1994, p. 88). Chiavenato (2006, pp. 18-19), aponta que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos”.

Hersey e Blanchard (1986) complementam essa visão ao sugerirem que um líder eficiente deve adaptar seu estilo de liderança às necessidades do grupo e aos objetivos a serem alcançados. Ele precisa alternar entre direcionar tarefas, persuadir subordinados e delegar responsabilidades, ao mesmo tempo em que exerce uma liderança colaborativa e democrática, essencial para a construção de equipes eficazes e alinhadas. Mas para que essa adaptação seja possível, é necessário promover uma alinhamento entre posicionamentos e metas profissionais, com abordagens mais modernas que enfatizam a flexibilidade do líder (Robbins; Judge; Sobral, 2011). Desse modo, o administrador “precisa conhecer a natureza humana e

saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (Chiavenato, (2006 pp.18-19).

Nesse contexto, Fleury (2013) destaca a pluralidade de perspectivas nos estudos organizacionais que investigam a liderança e as questões relacionadas ao gênero. Esses estudos discutem a existência de modelos distintos de gestão atribuídos ao masculino e ao feminino, analisam se o gênero ainda atua como um obstáculo para o avanço profissional das mulheres e questionam a persistência da disparidade salarial entre homens e mulheres. Tais reflexões são fundamentais para compreender como o gênero influencia as dinâmicas organizacionais e para propor estratégias que promovam equidade no mercado de trabalho, especialmente em posições de liderança e em setores historicamente dominados por homens.

Pode-se compreender que estes aspectos se dão por vários fatores, entre eles a concepção de que as mulheres possuem traços de empatia e bondade enquanto os homens são autoritários e naturalmente respeitáveis (Eagly, 1987). Foi sob esta perspectiva que o autor definiu a Teoria do Papel Social, que consiste em explicar que quando um membro da sociedade não age de acordo com o esperado do seu papel social, ele não atende ao que é necessário para o sucesso, e desta forma fica menos aceito em um determinado grupo social.

Eagly e Karau (2002) ampliaram o entendimento sobre os desafios da liderança feminina ao considerar a compatibilidade entre o papel de gênero e outros papéis sociais, como o de líder. Os autores argumentam que as desvantagens enfrentadas pelas mulheres na liderança decorrem da incongruência percebida entre os estereótipos de gênero e as qualidades tradicionalmente associadas à liderança. Enquanto homens são frequentemente associados a características como assertividade e autoridade, consideradas alinhadas ao papel de líder, as mulheres são geralmente vinculadas a atributos de cuidado e empatia, o que pode gerar conflitos e preconceitos no contexto organizacional. Essa incongruência de papéis reforça barreiras estruturais e culturais, dificultando a ascensão feminina a posições de poder. Essa teoria é frequentemente utilizada nas pesquisas que indicam diferenças entre homens e mulheres em relação às características gerenciais (Schein, 2001; Eagly; Karau, 2002).

Em paralelo, a divisão sexual do trabalho, de acordo com Hirata e Kergoat (2007), era vista como uma articulação de duas esferas, a esfera doméstica e a esfera profissional, o que resultou na possibilidade de se pensar em termos de “divisão sexual de trabalho”. Entretanto, essa noção logo se revelou insuficiente, levando-nos a um segundo nível de análise: a conceitualização da relação social recorrente entre homens e mulheres. Pensar no trabalho, sobre esferas, trouxe várias consequências. Por um efeito boomerang, após "a família", vista como uma entidade natural e biológica, se desintegrar para ressurgir principalmente como um lugar de exercício de trabalho, foi a vez de implodir a esfera do trabalho assalariado, até então centrado no trabalho produtivo e na figura do trabalhador masculino, qualificado e branco.

Ainda citando Hirata e Kergoat (2007), no âmbito da sociologia do trabalho, permitiram revisitar noções e conceitos como qualificação, produtividade, mobilidade social e, mais recentemente, competência. Além disso, abriram novos campos de pesquisa: relações de serviço, trabalhos de cuidado pessoal, diversidade no local de trabalho, acesso das mulheres a cargos executivos de alto nível, temporalidades relacionadas ao gênero e interseções entre políticas de emprego e políticas familiares.

Ressaltando os conceitos acima, Schei (1975), afirma que a maioria dos gerentes de nível médio de sucesso, possuem características de competição, autoconfiança, ambição, entre outras. Historicamente, essas características são, no geral, atribuídas a um estereótipo masculino, o que os tornam, na teoria, melhores candidatos para cargos de liderança (Schein, 1975; Dipboye, Arvey; Terpstra, 1977; Rhee; Sigler, 2015).

Em consonância, uma pesquisa conduzida por Rhee e Sigler (2015) e Kolade e Kehinde (2013) revelou que os homens são frequentemente classificados como determinados e eficazes, enquanto as mulheres são vistas como carinhosas e gentis. Esses resultados corroboram a Teoria da Congruência de Papéis (Eagly e Karau, 2002), que sugere que há uma avaliação negativa das mulheres quando elas assumem papéis tradicionalmente atribuídos aos homens, como o de liderança, resultando na chamada incongruência de papéis. Adicionalmente, Elsesser e Lever (2011) destacam que as mulheres enfrentam desvantagens nas avaliações para cargos de liderança, sendo frequentemente julgadas como menos competentes em comparação aos homens. Esses preconceitos refletem estereótipos enraizados que se associam à liderança.

Outro ponto importante de análise é o fato de que a mulher enfrenta desvantagens devido aos custos sociais associados à sua condição de mãe e esposa (Hoobler *et al.*, 2009; Lumby; Azaola, 2014). O que faz com que as mulheres tenham que enfrentar jornadas duplas em que atuam como dona do lar e profissional e a necessidade de conciliar trabalho e casa (Carvalho *et al.*, 2010).

Os estudos de Vaz (2013), indicam o crescimento do fenômeno teto de vidro no Brasil, mesmo em setores que, teoricamente, deveriam oferecer maior igualdade de oportunidades, como o serviço público. Desse modo, apesar do caráter meritocrático dos concursos públicos e da igualdade de tratamento prometida aos integrantes de uma mesma carreira, observa-se uma desigualdade na ocupação de altos cargos por mulheres, refletindo práticas discriminatórias e a influência das intersecções entre as demandas da vida doméstica e profissional, que impactam de maneira mais significativa as mulheres. A autora destaca a necessidade de olhar além das práticas formais de contratação e considerar os fatores estruturais e culturais que perpetuam a desigualdade de gênero, mesmo em ambientes onde o recrutamento é considerado menos discriminatório.

Tem-se ainda, que, o desenvolvimento profissional das mulheres enfrenta diversos obstáculos, com destaque para a difícil escolha entre a maternidade e a carreira. Embora algumas estruturas organizacionais tenham avançado com a flexibilização de horários e a possibilidade de *home office*, muitos conflitos persistem.

Almeida (2008) aborda as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no Brasil, destacando a competitividade no mercado de trabalho, intensificada pela desigualdade no acesso à educação e à qualificação. Corroborando com essa afirmação, Hoobler *et al.* (2009), escreve que a competitividade no mercado de trabalho pode ser um obstáculo adicional para as mulheres, que, além de competir com seus pares masculinos, enfrentam as pressões de cumprir expectativas familiares, criando uma 'desvantagem competitiva' que pode limitar suas oportunidades de ascensão profissional.

É sabido que desde a década de 1970, as mulheres têm aumentado sua presença no mercado de trabalho, quebrando barreiras e buscando igualdade de direitos, mas ainda enfrentam desigualdades salariais e segregação ocupacional. Dados recentes apontam que as mulheres ganham significativamente menos que os homens, especialmente em cargos de liderança e de nível superior, refletindo a persistência da desigualdade salarial, onde os indivíduos com as mesmas qualificações recebem salários diferentes (RAIS, 2023).

Destaca-se ainda que “mulheres ganham 20,7% menos que homens em empresas com mais de 100 funcionários, como aponta o 2º Relatório de Transparência Salarial”, mostrando que em posições de direção e gerência, a remuneração das mulheres é 27% inferior à dos homens, enquanto em funções de nível superior essa diferença atinge 31,2%. O relatório indicou ainda que 55,5% das empresas utilizam planos de cargos e salários como referência para determinar as remunerações (RAIS, 2023).

Ademais, a segregação ocupacional, que se manifesta quando homens e mulheres igualmente qualificados têm acesso desigual a cargos mais bem remunerados, permanece uma questão relevante no ambiente de trabalho (Cambota; Pontes, 2004). Essa disparidade é evidenciada por estudos que mostram que, mesmo com a mesma formação e experiência, as oportunidades de ascensão profissional para as mulheres são limitadas em comparação aos seus colegas homens. Esse fenômeno está associado a fatores culturais, estereótipos de gênero e a persistência de estruturas organizacionais que ainda privilegiam o modelo masculino de liderança e carreira (Kanan, 2010; Fontenele-Mourão, 2006).

E ainda, apesar de um aumento na presença de mulheres em cargos de liderança, com um avanço para 31% em 2021 (GTI, 2021), elas ainda enfrentam estereótipos sobre sua capacidade de liderar, com muitas sendo vistas como menos competentes para funções de alto nível (Carvalho Neto *et al.*, 2010). Somados a estes fatores, a sobrecarga de tarefas domésticas e a expectativa social de que as mulheres sejam as cuidadoras do lar também continuam a impactar suas trajetórias profissionais (PNAD, 2022).

Assunção e Anjos (2018) enfatizam a consolidação do empreendedorismo feminino, que se manifesta por meio da dedicação, perseverança, competência e adaptabilidade das mulheres empreendedoras. Essas características permitem que elas se sobressaiam no mercado de trabalho e contribuam de maneira significativa para o crescimento econômico das cidades onde residem.

Algumas características atribuídas ao estilo de liderança feminino, como empatia, habilidades de comunicação e sensibilidade emocional, são cada vez mais reconhecidas como valiosas no ambiente corporativo contemporâneo (Frankel, 2007; Fisher, 2001). Todavia, Teixeira e Bonfim (2016) evidenciam que a busca pelo equilíbrio entre as demandas profissionais e familiares pode gerar desgaste emocional e físico nas mulheres, no entanto, os autores contextualizam o crescimento do empreendedorismo feminino no Brasil, baseado em dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2013, que indicou que, pela primeira vez, o número de mulheres empreendedoras superou o de homens. Mesmo assim, a presença feminina diminui nos níveis mais altos da hierarquia organizacional, refletindo as dificuldades em obter poder e autonomia, que são muitas vezes dependentes da aprovação dos pares masculinos (Fialho *et al.*, 2018).

2.2. Metodologia

Este estudo foi desenvolvido buscando investigar como as mulheres empreendedoras, que ocupam cargos estratégicos de liderança, percebem os desafios relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras impostas pela cultura organizacional e às estratégias utilizadas para consolidar sua posição e ampliar sua influência no ambiente empresarial. Desse modo, buscou-se descrever as vivências experienciadas pelas mulheres entrevistadas em relação ao seu papel nas organizações e na sociedade, bem com as dificuldades e oportunidades percebidas no empreendedorismo, além das influências de gênero que impactam sua trajetória profissional. Diante disso, a pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem descritiva com caráter qualitativo, contemplando a “subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo [...]” das pessoas analisadas (Vergara, 2005, p. 257).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, permitindo uma flexibilidade nas respostas dos participantes, assegurando que questões relevantes sejam abordadas. Essa abordagem é ideal para capturar as opiniões, sentimentos e experiências subjetivas das participantes, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada sobre os temas discutidos (Gil, 2012).

A amostra foi definida por acessibilidade, focando em mulheres que ocupam cargos estratégicos de liderança. Essa escolha foi motivada pela intenção de estudar um grupo específico de líderes femininas que já têm experiência em funções de decisão e gestão. Tem-se ainda que a escolha por acessibilidade permitiu uma seleção prática e eficiente, priorizando a inclusão de participantes que atendessem aos critérios necessários para o estudo e que estavam dispostas a colaborar.

Como técnica para análise das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para interpretar e identificar padrões, temas e significados em dados textuais. Essa abordagem permite que os dados coletados sejam analisados de forma sistemática e detalhada, proporcionando uma compreensão aprofundada das experiências e percepções das participantes (Bardin, 1970), sendo indicada para pesquisas que buscam compreender percepções, atitudes e experiências subjetivas.

A análise de conteúdo envolve a categorização das informações, a codificação dos dados em temas ou tópicos específicos e a interpretação de padrões emergentes que podem revelar as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres em cargos estratégicos de liderança. Essa técnica permitiu que os resultados fossem organizados e apresentados de forma a oferecer uma visão abrangente e detalhada da realidade vivida por mulheres em cargos de liderança, sendo as categorias de análise: 1. Desafios no Mercado de Trabalho; 2. Desigualdades de Gênero; 3. Impacto da Maternidade na Carreira; 4. Equidade e Inclusão Organizacional e 5. Conquistas e Perspectivas futuras.

2.3. Análise dos Dados

2.3.1. Perfil da Amostra

A pesquisa foi realizada com cinco mulheres, residentes nas cidades de São João Del Rei, Manhuaçu e Sericita, todas no estado de Minas Gerais, cujo perfil socioeconômico pode ser verificado no Quadro 1 - Perfil da Amostra.

Quadro 1- Perfil da Amostra

Entrevistada	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Profissão	Tempo de Gestão
Geralda	32	Solteira	sem filhos	Pós-graduação	Farmacêutica	4,5 anos
Cristina	28	Solteira	sem filhos	Pós-graduação	Médica	2 anos
Vitória	33	Casada	01	Mestrado	Engenheira de produção	3 anos
Eloisa	49	Casada	02	Pós-graduação	Contadora	11 anos
Gabriela	35	Casada	03	Mestrado	Administradora	12 anos

Fonte: Dados da Pesquisa

Os nomes das entrevistadas são fictícios para preservar a identidade e garantir o anonimato das participantes, respeitando os princípios éticos de confidencialidade na pesquisa. Observa-se que a amostra pesquisada foi constituída por mulheres com idades entre 28 e 49 anos, predominando a faixa de 32 a 35 anos, todas com alta escolaridade (pós-graduação ou mestrado). A maioria é casada com filhos e possui profissões diversificadas nas áreas de saúde, engenharia, administração e finanças. O tempo de experiência em gestão varia de 2 a 12 anos, com maior tempo associado às entrevistadas casadas com filhos, sugerindo uma correlação entre estabilidade familiar, alta qualificação e avanço na carreira gerencial. Vale ressaltar que, 3 das entrevistadas são empreendedoras.

2.3.2. Categorias de Análise:

Ao abordar as entrevistadas a respeito da temática em estudo, as respostas evidenciam avanços significativos nas últimas décadas, mas revelam que a desigualdade de gênero ainda é uma realidade no mercado de trabalho. As entrevistadas apontam um caminho promissor, mas repleto de desafios, que exige esforços conjuntos entre políticas públicas, ações privadas e iniciativas culturais para garantir igualdade e respeito às mulheres no ambiente profissional, conforme se observa nas categorias analisadas:

1. Desafios do Mercado de Trabalho

As entrevistadas ressaltaram que enfrentam muitos desafios no mercado de trabalho, destacados como: o empreendedorismo, incluindo resiliência, determinação, insegurança, e a aprendizagem prática; a competitividade no mercado, assim como a carga horária exaustiva, salários baixos, e a pressão por metas e a dificuldade de acesso a cursos de graduação, refletindo barreiras educacionais passadas, conforme pode-se observar nos depoimentos abaixo:

“É um desafio para mim o empreendedorismo. Você precisa ser resiliente, determinada, porque, no início, a insegurança é muito grande. Eu aprendo muito na prática, porque é uma situação difícil, mas tem sido uma grande experiência” (Vitória).

"Eu vejo o mercado como muito competitivo, sabe? A carga horária é muito exaustiva, principalmente na área farmacêutica... isso torna o trabalho ainda mais difícil" (Geralda).

"Eu vejo que o maior desafio da minha geração foi a dificuldade de acesso aos cursos de graduação. Quando comecei, o acesso à educação superior era bem mais restrito, principalmente pela questão financeira. Foi um desafio enorme para mim" (Eloisa).

"Eu não tive tantos desafios para entrar no mercado de trabalho, mas, no começo, o salário era muito baixo. Não era o ideal, mas eu sabia que precisaria passar por essa fase para crescer na minha carreira" (Gabriela)

Estas percepções refletem também o pensamento de Vaz (2013) que ressalta as desigualdades estruturais que dificultam a ascensão das mulheres, refletindo um sistema que não elimina as práticas discriminatórias enraizadas nas culturas organizacionais.

Hirata e Kergoat (2007), mostraram que a divisão sexual do trabalho, era vista como uma articulação de duas esferas, a esfera doméstica e a esfera profissional, o que resultou na possibilidade de se pensar em termos de “divisão sexual de trabalho”.

Observou-se também, os mesmos resultados obtidos nos estudos de Hoobler *et al.* (2009) que destacam o custo social enfrentado pelas mulheres em razão de sua condição de mães e esposas, aumentando a jornada de trabalho, uma vez que as expectativas sociais e culturais impõem uma *dupla jornada* para as mulheres, criando uma pressão adicional no mercado de trabalho, onde muitas vezes elas são forçadas a escolher entre a carreira e a família.

Outro importante desafio destacado nas entrevistas diz respeito à questão da competitividade, ressaltando a afirmação de Almeida (2008) que discute as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no Brasil, como a competitividade no mercado de trabalho, visto que esta, é exacerbada pela desigualdade de acesso à educação e à qualificação. Assim, profissionais de classes sociais mais baixas enfrentam maiores barreiras para se manterem competitivas no mercado.

2. Desigualdades de Gênero

Em relação às desigualdades de gênero, as entrevistadas mencionaram a importância de combater o machismo e os estereótipos no ambiente de trabalho, destacando que, apesar dos avanços, algumas áreas ainda apresentam lentidão no progresso de igualdade de gênero. No entanto, também citaram que mulheres têm obtido mais reconhecimento em diversos setores, como política, ciência, e negócios, apesar dos desafios, tendo em vista que algumas empresas possuem ações voltadas para reconhecimento e outras ainda mantêm preconceitos estruturais, conforme pode-se observar nos depoimentos abaixo:

"[...] alguns clientes que geralmente os gestores eram homens e tinha uma cabeça mais fechada, um pensamento mais machista, de, às vezes, a gente perceber que dava mais credibilidade quando (cita o nome do cônjuge) estava envolvido no projeto. [...] Mas teve esses momentos que são constrangedores também" (Vitória).

"A mulher, talvez até mais que o homem, pela natureza de ser mãe e esposa, acaba ficando sobrecarregada entre a vida pessoal e profissional, principalmente quando não cria em sua rotina hábitos que visem a organização e divisão de tarefas. Deixo muito bem definido os dias e horários de trabalho, bem como os dias e horários de família, lazer, etc...a sobrecarga desordenada é o maior vilão de uma vida pessoal e profissional" (Eloisa).

"Nosso papel de cuidado, né [...] o que leva a maioria das mulheres a trabalhos voltados para esse tema, e quando uma mulher chega a um alto cargo de liderança, as pessoas duvidam da sua competência para a gestão" (Cristina).

Essas falas exemplificam a percepção de que o reconhecimento das mulheres pode ser condicionado a estereótipos de gênero, especialmente em setores com liderança predominantemente masculina. Hymowitz e Schellhardt (1986) descrevem esse fenômeno com o conceito de Teto de Vidro, destacando as barreiras invisíveis que impedem a ascensão das mulheres a posições de liderança, apesar de suas qualificações. Essas barreiras são sustentadas por normas sociais e práticas organizacionais que perpetuam a desigualdade de gênero no ambiente corporativo.

Além disso, os relatos também refletem que a liderança é tipicamente associada a características masculinas, como assertividade e autoridade, enquanto as mulheres são frequentemente vinculadas a traços como empatia e cuidado, considerados incongruentes com o papel de líder, conforme destacam Eagly e Karau (2002), em seus estudos sobre a Teoria do Papel Social e Congruência.

Ademias Fleury (2013) também ressalta a pluralidade de perspectivas nos estudos sobre liderança e gênero, discutindo como o gênero pode ser um obstáculo para o avanço das mulheres, incluindo a falta de modelos de liderança femininos.

3. Impacto da Maternidade na Carreira

Sobre a carreira, as entrevistadas argumentaram sobre a necessidade de ações voltadas para igualdade de gênero e para a mudança na cultura corporativa. Tem-se também, na percepção das entrevistadas, mesmo não abordando diretamente a maternidade como empecilho à ascensão da carreira, o fato de que as mulheres enfrentam desigualdade e desafios mesmo com suas múltiplas jornadas. Outro fator importante, foi a menção quanto ao impacto que a ascensão na carreira traz para as relações sociais com os familiares, sendo por vezes questionadas quanto ao papel de mãe e cuidadora. Essas dificuldades gerais, sugerem a necessidade de uma mudança estrutural para apoiar as mulheres em diversas situações.

“Muitas empresas preferem contratar homens, pois enxergam a maternidade como um atraso, seja pelo período de licença ou pelo afastamento eventual. Isso é incoerente, pois enquanto o Ministério da Saúde recomenda amamentação exclusiva até os seis meses, a licença maternidade em muitos locais dura apenas quatro meses. Esse é apenas um exemplo da cultura do país que nos desfavorece” (Vitória).

“Diversos locais de trabalho têm uma percepção ruim acerca da maternidade. Infelizmente, é cultura da nossa população ver as mulheres como cuidadoras. Desde perguntas em entrevistas sobre ‘quem ficará com o seu filho quando ele ficar doente’ até a demissão ao final da licença-maternidade, esses relatos são recorrentes. Além de todas as outras atribuições de mãe, esposa, dona de casa [...]” (Geralda).

“Infelizmente, a maternidade influencia negativamente nas oportunidades. Eu sou médica do Programa Médicos Pelo Brasil e, se engravidar, terei 4 meses de licença-maternidade, mas sem salário. A mesma coisa aconteceria se eu fosse autônoma. [...] Não é só ter um filho, é criar um filho, o que demanda tempo: tempo para levar à escola, para ensinar tarefas, para educar. [...] A maternidade acaba, sim, atrapalhando, questão profissional, porque a estrutura do mercado não está preparada para acolher essa realidade” (Cristina).

“Eu acredito que a maternidade não influencia negativamente para mim, porque eu dou conta. Mas, para a visão das outras pessoas, sim. Como tenho três filhos, muitos acham que eu ‘não vou dar conta’. Esse preconceito existe porque ainda há homens e cônjuges machistas, que não são igualitários. [...] Essa falta de oportunidade é fruto de um preconceito estrutural, que insiste em enxergar a mulher como incapaz de gerenciar tudo. É triste, porque mulheres podem dar conta de tudo quando têm apoio” (Gabriela).

Ao analisar os relatos, é possível verificar relação com os estudos de Hoobler *et al.* (2009) que mencionam que as mulheres enfrentam desvantagens devido aos custos sociais associados à sua condição de mãe e esposa. Este ponto destaca a pressão adicional que as mulheres enfrentam para equilibrar as responsabilidades familiares com as exigências profissionais, resultando em jornadas duplas (dona de casa e profissional). Tem-se também, o que aponta Carvalho *et al.* (2010) sobre a necessidade que as mulheres têm de conciliar trabalho e casa, um desafio central para muitas mulheres que se veem divididas entre a maternidade e a carreira profissional. Além dessas barreiras, as mulheres enfrentam também a pressão de cumprir as expectativas familiares, criando uma "desvantagem competitiva" que pode limitar suas oportunidades de ascensão profissional (Almeida, 2008), justificadas ainda pelos argumentos de Hoobler *et al.* (2009) que discutem como a competitividade no mercado de trabalho pode ser um obstáculo adicional para as mulheres, que, além de competir com homens, enfrentam as expectativas relacionadas à sua vida familiar, tornando a ascensão profissional mais difícil.

4. Equidade e Inclusão Organizacional

Sobre a inclusão social, as entrevistadas destacam a importância de uma resposta assertiva a atitudes machistas no ambiente de trabalho, incluindo repensar a cultura corporativa para implementar treinamentos que ajudem a combater os vieses inconscientes e promover a equidade de gênero no ambiente de trabalho. A defesa da igualdade de direitos e reconhecimento para as mulheres, principalmente em setores dominados por homens, como administração e engenharia, embora nos últimos dez anos, do número de formandos em Engenharia elas representem 50,67%. Na administração isto também é real: número de mulheres em cargos de gerência aumenta ano a ano (IBGE). também foi um foco de discussão na inclusão e valorização da mulher no mercado de trabalho. Todavia, as mulheres entrevistadas reconhecem que o cenário só irá se modificar se também houver políticas públicas que incentivem o protagonismo feminino e proporcionem mais oportunidades para as mulheres,

sugerindo a implementação de políticas públicas e cotas para garantir mais igualdade de oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho, além de garantir a fiscalização para que essas políticas sejam efetivas.

"Já passei por situações de assédio, muito pesadas. Decidi me desvincular do ambiente de trabalho, mas é muito triste saber que as mulheres passam por isso. [...] Sempre lidei com muita firmeza, nunca baixei minha guarda ou opinião, e respondi à altura. Ainda assim, é lamentável que nós, mulheres, passamos por algo que os homens não enfrentam" (Gabriela)

"Acho que as políticas para promover a equidade de gênero no trabalho são um conjunto de várias coisas. Primeiramente, a conscientização. As empresas precisam falar mais sobre o assunto. Não dá para ser algo nas entrelinhas. Como fazemos na consultoria, criamos planos de cargos e salários onde todos têm acesso, para garantir equidade nas funções, independentemente do gênero. Também é necessário treinamento e conscientização, além de uma cultura organizacional que favoreça a equidade." Quando a cultura da empresa é fortalecida nesse sentido de equidade, de transparência, eu acho que as coisas fluem melhor, as pessoas trabalham melhor, então tem mais produtividade é um ciclo que vai tendo um impacto positivo em outro" (Vitória).

"Acredito que a entrevista de emprego é o primeiro passo para promover a equidade de gênero. Deve-se excluir perguntas sobre planos de gravidez ou filhos, que reforçam estereótipos de gênero. Além disso, o incentivo à licença paternidade e a promoção de uma cultura organizacional livre de assédio moral e físico são fundamentais. Também é importante considerar vagas afirmativas e garantir a representatividade de mulheres em cargos de liderança" (Geralda).

"Acredito que, se homens e mulheres têm a mesma formação acadêmica, fazem os mesmos cursos e exercem as mesmas funções dentro de uma empresa, ambos devem receber o mesmo salário e ter os mesmos direitos. Isso é o mínimo. As mulheres já enfrentam sobrecarga, com a função de dona de casa, mãe e esposa, além do trabalho. A equidade salarial e de direitos é fundamental para combater essa desigualdade" (Cristina).

"Acredito que adentrar em setores que eram dominados por homens - futebol, jornalismo, agronomia, informática, dentre outros [...] Mudança na cultura de empresas, treinamento para combater vieses inconscientes e promover um ambiente mais inclusivo - questões relacionadas ao machismo, discriminação e respeito às diferenças. Políticas de punição para assédio moral e físico contra as mulheres e locais de denúncias confiáveis" (Eloisa).

Observa-se que as falas das entrevistadas, vão ao encontro dos estudos de Fleury (2013) que destacam os modelos de gestão atribuídos ao masculino e feminino e como isso influencia as dinâmicas organizacionais. Assim, para a autora o gênero pode ser um obstáculo para o avanço profissional das mulheres, destacando questões de equidade e a necessidade de estratégias para promover a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Apoiados nesta temática, percebe-se como as mulheres enfrentam desvantagens nas avaliações para cargos de liderança, sendo muitas vezes vistas como menos competentes em comparação aos homens, o que evidencia a disparidade de oportunidades e a necessidade de práticas organizacionais mais inclusivas e equitativas (Elsesser; Lever (2011).

Ainda analisando essa perspectiva, Hirata e Kergoat (2007), destacam os modelos de relação entre trabalho e vida doméstica, onde na visão tradicional, homens ocupam a esfera produtiva e mulheres assumem as responsabilidades domésticas.

Assim como na discussão teórica, as entrevistas mencionaram a necessidade de um olhar para a cultura e estruturação da sociedade para a promoção da igualdade de gênero e redução das desigualdades no mercado de trabalho, destacando como a presença feminina no mercado de trabalho tem aumentado ao longo dos anos e como políticas públicas, como as de igualdade de gênero e criação de leis para proteger as mulheres, podem desempenhar um papel importante na redução das desigualdades e discriminação no ambiente de trabalho (Almeida, 2008).

5. Conquistas e Perspectivas futuras

Em relação às conquistas e perspectivas futuras, as entrevistadas destacaram o avanço das mulheres no empreendedorismo e na liderança de empresas, enfatizando a importância de quebrar os estereótipos sobre o papel da mulher na sociedade, especialmente nas áreas de tecnologia e ciência, como o importante papel das mulheres nas pesquisas durante a pandemia. Desse modo, compreendem que a mulher tem se destacado no cenário mundial, enxergando essas vitórias como importantes, mas observando que ainda há muito a ser conquistado, como mulheres em áreas dominadas exclusivamente por homens.

Outro ponto importante destacado nas entrevistas, foi o fato de que ao longo dos anos, a mulher tem conquistado seu espaço em vários setores, boa parte em virtude das políticas públicas como a Lei Maria da Penha e a Lei contra o Assédio, possibilitando perspectivas futuras mais positivas, com mais avanços na busca pela igualdade. Além disso, o impacto dessas políticas têm aberto caminhos para as mulheres no empreendedorismo e mercado de trabalho, sendo uma grande oportunidade de crescimento e mais conquistas para o futuro.

"Há cerca de 4 anos, retirei todas as notificações de redes sociais, grupos de WhatsApp e aplicativos do celular para que ele sugasse menos energia da minha vida. Delimitei horários para responder assuntos referentes ao trabalho e estou buscando incluir *hobbies* em minha rotina. Voltei a ler somente pelo prazer, saio de casa sem celular ocasionalmente, e adicionei atividade física. Utilizo aplicativos para fazer gestão de tempo" (Geralda).

"A maior conquista, na minha opinião, é a união. A voz das mulheres em cargos de gestão está mais forte hoje, e a união entre nós é um fator essencial. Quando nos unimos, as coisas ficam mais fáceis. Existem grupos de mulheres no Brasil inteiro que podem receber fomento financeiro para desenvolver trabalhos, palestras e orientações, e isso ajuda a fortalecer ainda mais a luta pela equidade de gênero" (Gabriela).

"Eu gostaria muito de ver um mercado de trabalho mais equilibrado e voltado às competências e não a ideologias de gênero, ideologias sexuais, ideologias de preconceito ou ódio." "Acredito que o empreendedorismo feminino tá recebendo alguns benefícios públicos e isso já tá sendo muito bom e tá gerando essas conquistas aí, que eu acredito serem uma das melhores conquistas que a gente tá indo nas últimas décadas, né, que é o mercado recebendo mulheres, abrindo o seu próprio negócio e tendo estruturas e segurança suficiente para manter esses negócios de sucesso" (Cristina).

[...] Já me vi recebendo menos em mesma função que outro colaborador apenas por ser mulher e também fui invalidada em reuniões. O impacto me fez buscar mais estudo e entender a dinâmica do posicionamento profissional — fortalecendo a minha marca pessoal e profissional (Eloisa).

As mulheres entrevistadas compreendem o seu papel de liderança e buscam alternativas para superar os desafios relacionados ao gênero usando estratégias de liderança flexíveis para alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que enfrentam a discriminação ou o preconceito de gênero nas organizações. Além disso, percebem como a flexibilidade é essencial para as mulheres líderes, especialmente quando precisam adaptar seus estilos para lidar com estereótipos ou com a dinâmica de gênero no local de trabalho (Robbins; Judge; Sobral 2011). E mesmo enfrentando dificuldades em serem reconhecidas como líderes competentes devido à associação da liderança com características masculinas, prejudicando suas vidas profissionais (Fleury, 2013), e as barreiras impostas pelo Teto de Vidro (Capelle *et.al*, 2004), essas mulheres observam em suas conquistas e perspectivas futuras um movimento de superação desses obstáculos, que exige grande capacidade de adaptação e perseverança (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020).

3. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo investigar como as mulheres empreendedoras, que ocupam cargos estratégicos de liderança, percebem os desafios relacionados à desigualdade de gênero, às barreiras impostas pela cultura organizacional e às estratégias utilizadas para consolidar sua posição e ampliar sua influência no ambiente empresarial. Diante disso, observou-se que na amostra pesquisada, há uma percepção de que embora haja avanços significativos em relação à igualdade de gênero no mercado de trabalho, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam o pleno reconhecimento e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

As entrevistadas destacam os desafios enfrentados, como a competitividade no mercado, a sobrecarga de responsabilidades, além das pressões relacionadas à maternidade e à expectativa de uma dupla jornada. Esses fatores refletem as desigualdades históricas que as mulheres continuam a enfrentar, mesmo em um contexto de avanços em políticas públicas e privadas. Os relatos também destacam a luta contra o machismo e os estereótipos no ambiente de trabalho ainda é central para garantir um espaço igualitário para as mulheres em posições de liderança, reconhecendo que o caminho para a plena igualdade ainda é longo. Questões como a implementação de políticas de equidade, como a ampliação da licença maternidade e horários reduzidos, e o combate ao machismo nas organizações foram destacados como fundamentais para promover mudanças reais no cenário de gênero nas organizações.

No entanto, apesar dessas dificuldades, as respostas também evidenciam as conquistas das mulheres, que têm se destacado especialmente em setores como empreendedorismo, política, ciência e negócios, refletindo a necessidade de esforços conjuntos entre políticas públicas, iniciativas privadas e mudanças culturais para superar as desigualdades e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo.

Todavia, este estudo teve como limitação, a pequena amostra pesquisada, além disso, não abordou de maneira detalhada as intervenções específicas das políticas públicas ou ações privadas que têm sido implementadas para enfrentar as desigualdades de gênero, como as citadas pelas entrevistadas.

Neste sentido, sugere-se para futuras pesquisas expandir a amostra para incluir mulheres de diferentes setores e níveis hierárquicos, o que possibilitaria uma análise mais abrangente das desigualdades de gênero. Além disso, seria interessante realizar estudos comparativos entre mulheres em posições de liderança e aquelas em cargos operacionais, para entender melhor as diferenças na percepção das desigualdades, explorando de maneira mais profunda o impacto de políticas públicas e ações corporativas na mudança da cultura organizacional e na promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho.

4. REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Jeanete Carla de; ANJOS, Mayara Abadia Delfino dos. Empreendedorismo feminino: um estudo no estado de Minas Gerais. **GETEC**, v. 7, n. 16, p. 112-133, 2018. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/1369/954>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CAMBOTA, J. N.; PONTES, P. A. Discriminação por gênero intra-ocupações no Brasil, em 2004. In: **XV Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, ABEP, 2006, Caxambu - MG - Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rec/a/Ynb6FYGfbgWgT536FhnZNpp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2024.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BRITO, Maria José Menezes; BRITO, Mozar José de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/nsLHqmgg5fscTb56XmNZwpH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 dez. 2024.

CARNEIRO, Luziberto Battozo; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de mulheres gestoras. In: **XIX USP International Conference in Accounting**, 2019. Disponível em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/19uspinternational/artigosdownload/1607.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2024.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1, 2010.

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, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/77489>. Acesso em: 29 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DIPBOYE, R. L.; ARVEY, R. D.; TERPSTRA, D. E. Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 3, p. 288, 1977.

EAGLY, A. H. **Sex differences in social behavior: a social-role interpretation**. Hillsdale, NJ: Psychology Press, 1987.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 57, 2002.

ELSESSER, K. M.; LEVER, J. Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. **Human Relations**, v. 64, n. 12, p. 1555-1578, 2011.

FIALHO, C. B.; et al. Empowerment and Gender: a study with women in Federal University management positions. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/view/33452/24888>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-executivo**, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20634>. Acesso em: 10 dez. 2024.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no Topo de Carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. 85. ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANT THORNTON International Business Report. Women in business: the path to leadership. 2015. Disponível em: https://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

GRISCI, C. L. I.; DEUS, E. S. de; RECH, S.; RODRIGUES, M. F.; GOIS, P. H. de. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 2, p. 406-422, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/v83QczNn68XgpVwWQcPT8fJ/?lang=pt>. Acesso em: 11 set. 2024.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/abpa/article/download/17845/16588/33705>. Acesso em: 10 dez. 2024.

HINTZE, Helio. **Desnaturalizando o Gênero: uma abordagem epistemológica e sociocultural**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFgRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2024.

HOOBLER, J. M., WAYNE, S. J., & LEMMON, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. **Academy of Management Journal**, 52(5), 939-957.

HRYNIEWICZ, L. G. C., & VIANNA, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.BR**, 16(3), 331-344. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=html>. Acesso em: 12 set. 2024.

HYMOWITZ, C. & SCHELLHARDT, T.D. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **Wall Street Journal Section**, 4(1), 4-5, 1986.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/atualidades/20459-mulheres-brasileiras-na-educacao-e-no-trabalho.html>. Acesso em: 27 set. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos

ou ao cuidado de pessoas. **Agência de Notícias IBGE**, 22 jun. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 10 dez. 2024.

KANAN, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257.

KOLADE, O. J., & KEHINDE, O. Glass ceiling and women career advancement: Evidence from Nigerian construction industry. **Iranian Journal of Management Studies**, 6(1), 77-97, 2013. Disponível em: https://ijms.ut.ac.ir/article_30125_dfcc031c2e5cf5c2c1d2b94826dc7128.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

LIMA, G. S. et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/teto_de_vidro_-_1922-texto_do_artigo-4630-1-10-20140419.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

MOVIMENTO. Mulheres ocupam 38% dos cargos de alta liderança no executivo federal mostra estudo do Movimento Pessoas à Frente - **Movimento Pessoas à Frente**. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>. Acesso em: 11 set. 2024.

NARDES, L.; GALLON, S.; RECH, E. Os desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira das mulheres de diferentes gerações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 2, p. 322-344, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68154/os-desafios-enfrentados-no-desenvolvimento-da-carreira-das-mulheres-de-diferentes-geracoes/i/pt-br>. Acesso em: 22 de ago de 2024.

RAIS, 2023. **Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios**. Disponível em <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/em-presas-tem-ate-30-de-setembro-para-publicar-2o-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em 10 dez. 2024.

RAMOS, A. M.; FELIX, B. Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação e promoção de líderes. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 18, n. 1, p. 71-89, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52886/efeitos-do-genero-sobre-a-decisao-de-contratacao-e-promocao-de-lideres-i/pt-br>. Acesso em: 24 ago. 2024.

RHEE, K. S.; SIGLER, T. H. Untangling the relationship between gender and leadership. **Gender in Management: An International Journal**, v. 30, n. 2, p. 109-134, 2015.

ROBBINS, STEPHEN PAUL; JUDGE, TIMOTHY A.; SOBRAL, FELIPE. **Comportamento organizacional - Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SCHEIN, V. E. A global look at psychological barriers to women's progress in management. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 675-688, 2001.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. **Developing Human Resources**, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

TEIXEIRA, R. M.; BONFIM, L. C. S. Empreendedorismo feminino e os desafios enfrentados pelas empreendedoras para conciliar os conflitos trabalho e família: estudo de casos múltiplos em agências de viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 44-64, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbtur/a/gMZSnDRNmR7N5PpZLsmSvsw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 nov. 2024.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade. **Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, Rio de Janeiro: FIRJAN, p. 4-15, 2011. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 10 dez. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?lang=pt>. Acesso em: 09 dez. 2024.

VAZ, E. R. D.; GALLON, S. Entre prazer e sofrimento: A rotina da mulher em cargos de gestão na modernidade líquida. **Gestão e Sociedade**, v. 17, n. 47, p. 1-26, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/73213/entre-prazer-e-sofrimento--a-rotina-da-mulher-em-cargos-de-gestao-na-modernidade-liquida/i/pt-br>. Acesso em: 22 ago. 2024.

