

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica**

**IGOR DE SOUZA AMORIM**

**GESTÃO FEMININA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo Sobre  
Desafios Enfrentados**

Belo Horizonte  
2025

IGOR DE SOUZA AMORIM

**GESTÃO FEMININA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo Sobre  
Desafios Enfrentados**

Monografia de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Prof(a). Orientador(a): Mariana de Lima Caeiro.

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica

A524g  
2025

Amorim, Igor de Souza.

Gestão feminina no contexto organizacional [manuscrito] : um estudo sobre desafios enfrentados / Igor de Souza Amorim. – 2025.  
1 v.: il.

Orientadora: Mariana de Lima Caeiro

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Liderança em mulheres. I. Caeiro, Mariana de Lima. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **IGOR DE SOUZA AMORIM**, matrícula nº **2023706330**. No dia 31/07/2025 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**GESTÃO FEMININA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo Sobre Desafios Enfrentados**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

100 pontos (cem pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 31/07/2025.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MARIANA DE LIMA CAEIRO  
Data: 08/08/2025 11:05:34-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof<sup>a</sup>. Mariana de Lima Caeiro \_\_\_\_\_  
(Professora convidada CEGE/UFMG)

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** MAYARA RODRIGUES DA CUNHA  
Data: 08/08/2025 10:59:35-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof<sup>a</sup> Mayara Rodrigues da Cunha \_\_\_\_\_  
(Professora da Universidade de Itaúna)

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres em posições de gestão nas organizações, a partir de uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas com treze gestoras de diferentes setores. Os resultados evidenciam que, embora haja avanços na inserção feminina em posições de liderança, ainda persistem barreiras estruturais, culturais e simbólicas que limitam sua ascensão. As entrevistadas apontaram estratégias de enfrentamento que incluem o investimento contínuo em qualificação profissional, a construção de redes de apoio e o fortalecimento de competências emocionais, elementos fundamentais para a legitimação e consolidação de suas trajetórias. Conclui-se que a promoção da equidade de gênero exige transformações culturais profundas e a superação de modelos de liderança tradicionais, reafirmando a relevância estratégica da diversidade e da inclusão em consonância com as diretrizes ESG.

**Palavras-chave:** Liderança Feminina; Mulheres; Teto de Vidro; Equidade de Gênero.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the challenges faced by women in management positions within organizations, using a qualitative approach based on semi-structured interviews with thirteen female managers from different sectors. The results show that, although there has been progress in women's inclusion in leadership positions, structural, cultural, and symbolic barriers still persist, limiting their advancement. The interviewees highlighted coping strategies that include continuous investment in professional development, the building of support networks, and the strengthening of emotional competencies—fundamental elements for legitimizing and consolidating their career paths. It is concluded that promoting gender equity requires profound cultural transformations and the overcoming of traditional leadership models, reaffirming the strategic relevance of diversity and inclusion in alignment with ESG guidelines.

**Keywords:** Female Leadership; Women; Glass Ceiling; Gender Equity.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Contextualização do tema .....	5
1.2 Justificativa .....	7
1.3 Objetivos .....	8
1.3.1 Objetivo geral .....	8
1.3.2 Objetivos específicos .....	8
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Conceitos de Liderança e o que é esperado de um líder .....	9
2.2 Evolução da mulher no mercado de trabalho .....	10
2.3 O fenômeno “Teto de Vidro” (Glass Ceiling) .....	12
2.4 Desafios enfrentados pelas mulheres .....	13
2.5 Homens e mulheres no trabalho: estereótipos e realidade .....	14
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>16</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>19</b>
4.1 Desafios enfrentados pela liderança das mulheres .....	19
4.2 Características valorizadas em líderes femininas .....	20
4.3 Estratégias utilizadas para enfrentar os desafios .....	22
4.4 Impacto da liderança feminina nas organizações .....	23
4.5 Barreiras estruturais ainda existentes .....	24
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>32</b>
Apêndice A – Questionário .....	32

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização do tema

Apesar dos avanços da participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda há uma significativa defasagem na ocupação dos cargos gerenciais por parte desse público. Segundo Carneiro (2018), o preconceito e os estereótipos de gênero são fatores determinantes para este fenômeno. De acordo com Kuper (2015), a estereotipação corrobora com uma percepção de superioridade das funções masculinas em relação às femininas, aumentando as oportunidades de ganhos econômicos e promoções aos homens.

Estudos reforçam que essas desigualdades estruturais não se restringem a atitudes individuais, mas são fundamentadas por sistemas institucionais que reproduzem padrões de exclusão. Ely e Meyerson (2000) argumentam que, mesmo em organizações que praticam discursos de igualdade, as normas e práticas informais acabam por favorecer modelos masculinos de liderança, dificultando a ascensão das mulheres. Isso evidencia que a igualdade de gênero no ambiente de trabalho demanda mais do que políticas formais nesses locais. Exige mudanças culturais profundas.

Ao longo da trajetória das mulheres no mercado de trabalho, diversos estudos têm evidenciado a existência do fenômeno conhecido como “teto de vidro”, que se refere às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina em cargos de gestão. Esse fenômeno é fundamental para a compreensão dos desafios enfrentados pelas mulheres em suas carreiras, permitindo uma análise aprofundada das desigualdades de gênero no ambiente corporativo.

Esse cenário é amplamente identificado em países ocidentais, inclusive no Brasil, onde, apesar do crescente nível de escolaridade das mulheres e de sua maior inserção no mercado formal, elas permanecem sub-representadas em posições de liderança. Van Vianen e Fisher (2002), bem como Chinchilla e León (2005), apontam que a combinação entre a luta feminista, a necessidade econômica e a evolução

educacional feminina ampliou a participação da mulher no mercado de trabalho. No entanto, barreiras institucionais e culturais ainda dificultam sua ascensão aos níveis mais altos da hierarquia organizacional.

Dito isso, entra-se no contexto sobre a liderança e gênero, que é um tema bastante discutido, principalmente diante das crescentes demandas por diversidade, equidade e inclusão. Em um mundo onde as organizações buscam alinhar-se aos critérios de ESG (Environmental, Social, and Governance), a presença de mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também de estratégia corporativa essencial. No entanto a trajetória feminina em direção a esses espaços de poder ainda é marcada por desafios significativos.

De acordo com Eagly e Carli (2007), as mulheres enfrentam desafios específicos em suas trajetórias profissionais, marcados por barreiras invisíveis e por uma resistência cultural persistente à presença feminina em cargos de liderança. Essas dificuldades exigem que as mulheres desenvolvam uma ampla gama de habilidades para conseguir transitar por contextos organizacionais tradicionalmente masculinizados, adaptando-se às exigências do ambiente ao mesmo tempo em que buscam transformá-lo e superar as adversidades impostas pela desigualdade de gênero.

A diversidade de gênero nas empresas ultrapassa as questões éticas e sociais, o que pode impactar diretamente nos resultados financeiros, inovação e engajamento dos funcionários. Esse tipo questão é detalhado por Kanter (1977) que enfatiza que a presença de mulheres em cargos de liderança não apenas diversifica o cenário, mas também desafia as estruturas organizacionais rígidas, promovendo transformações culturais significativas.

Já Kanan (2010), argumenta que o uso justo do poder alinhado às habilidades de liderança transforma intenções em realidade. De acordo com a autora, a liderança feminina está associada a estilos mais colaborativos e empáticos, dentro das organizações, o que favorece a construção de relacionamentos mais sólidos e coesão das equipes. Essas características são essenciais em um ambiente corporativo que valoriza práticas alinhadas aos critérios de ESG.

A descrição acima apresenta a discussão a que se propõe deste trabalho, que gira em torno do impacto da diversidade de gênero para o ambiente organizacional, evidenciando as mudanças culturais que podem ser promovidas internamente na organização. Diante disto, esta pesquisa se propôs a responder à seguinte questão-problema:

Quais os desafios enfrentados pelas mulheres dentro do contexto organizacional no que se refere à liderança?

## **1.2 Justificativa**

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança organizacional. Embora amplamente discutido na literatura, esse debate ainda carece de abordagens que conectem de forma crítica a teoria com a realidade prática vivenciada nas organizações, especialmente no que se refere à desigualdade na ocupação de cargos estratégicos e de tomada de decisão.

Além disso, a discussão ganha relevância quando articulada às diretrizes do ESG (Environmental, Social and Governance), especialmente no eixo social, que valoriza a diversidade, a equidade e a inclusão como pilares fundamentais para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, a presença de mulheres em cargos de liderança não representa apenas um imperativo ético ou social, mas configura também uma estratégia de gestão capaz de gerar impactos positivos em inovação, engajamento e desempenho organizacional.

Este trabalho pode ser usado por estudantes e profissionais da área de gestão e como material de pesquisa para trabalhos futuros.

A relevância deste trabalho está na aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no curso de Gestão Estratégica da UFMG, mostrando os impactos que a liderança de gênero traz para as organizações e sociedade, ressaltando os desafios enfrentados por parte desse público.

### **1.3 Objetivos**

A seguir será descrito o objetivo geral e específico desta pesquisa.

#### **1.3.1 *Objetivo geral***

Analisar os desafios enfrentados pela gestão feminina no contexto organizacional.

#### **1.3.2 *Objetivos específicos***

- Explorar os principais conceitos da liderança das mulheres no contexto organizacional;
- Identificar as principais barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de gestão;
- Analisar as influências que a liderança e gênero pode acarretar nas organizações;
- Identificar de qual modo essas gestoras buscam sanar as dificuldades.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos de Liderança e o que é esperado de um líder**

De acordo com Vergara (2012), a liderança pode ser compreendida como uma habilidade de influenciar outros indivíduos e grupos visando o alcance de um objetivo em conjunto. Para ele, o papel do líder está em manter as pessoas daquele determinado grupo sempre unidas, mesmo que estejam distantes fisicamente. Essa perspectiva dialoga com Maxwell (2008) que cita uma boa escuta por parte dos líderes, estabelece ótimos resultados. Quando os líderes ouvem seus liderados, eles dão abertura às percepções, sabedoria e respeito que vem dos outros.

Ainda segundo Maxwell (2008), é apresentado uma concepção ampliada de liderança, ao destacar que líderes eficazes demonstram propensão para assumir riscos e expressam um desejo genuíno de fazer a diferença em seus contextos de atuação. Segundo o autor, esses indivíduos são capazes de assumir responsabilidades, sentem-se inconformados diante da realidade e mantêm uma visão promissora mesmo em cenários de vulnerabilidade. Caracterizam-se por sua capacidade de se destacar, por manterem mente e coração abertos e por despertar nos outros a capacidade de sonhar e realizar. Além disso, demonstram coragem, empatia, e sabem comunicar-se de forma sensível e inspiradora com suas equipes. Para Maxwell, o verdadeiro líder é aquele que consegue alinhar razão, emoção e propósito (coração, mente e alma), exercendo uma influência significativa sobre as pessoas, valorizando cada membro da equipe e compreendendo o que é melhor para o coletivo.

Nesse sentido, Drucker (2000) acrescenta que é dever do líder desenvolver seus liderados, principalmente no contexto que eles possam ir além dos âmbitos organizacionais. Esse cenário, definido por diferentes culturas e perspectivas diversas, é resultante da globalização. O líder não precisa ter medo de errar, ele necessita ter habilidades para lidar com as diferenças e incertezas de modo geral. Habilidades técnicas em situações atuais já não fazem tanto sentido para um líder. O que abre espaço são as habilidades para lidar nas relações interculturais e interpessoais.

Já Maximiano (2007), conceitua a liderança como o alcance de objetivos por meio da orientação e direção de colaboradores. Um bom líder consegue mobilizar sua equipe de maneira eficaz a atingir as metas estipuladas. Além disso, a habilidade de exercer essa função de forma e bem-sucedida ao longo do tempo, caracteriza a grandiosidade deste líder.

Ainda para Maximiano (op. cit.), a capacidade de liderar é um papel exercido pelos administradores. O líder precisa da sua equipe de liderados para a realização dos objetivos pré-estabelecidos e vice-versa, buscando compreensão entre as necessidades, valores e aspirações. Para o autor, a liderança é conceituada como uma relação de mediação, como se fosse algo nato daquele determinado indivíduo que permite influenciar outras pessoas, isto é, a liderança vai além de uma competência que uns têm e outros não.

## **2.2 Evolução da mulher no mercado de trabalho**

A trajetória feminina no mercado de trabalho foi marcada por desigualdades históricas. Schlickmann e Pizarro (2013) destacam que, especialmente no passado, os homens eram tradicionalmente vistos como os únicos responsáveis financeiramente das famílias, enquanto às mulheres eram atribuídas exclusivamente a responsabilidade pelas tarefas domésticas. Nesse contexto, as mulheres eram impedidas de exercer atividades remuneradas fora do ambiente doméstico e enfrentavam exclusão nas esferas sociais e políticas. Essa dinâmica reforçava uma desigualdade estrutural que perdura ao longo dos séculos.

Contudo, como destaca Kanan (2010), especificamente no contexto brasileiro, no século XIX, as mulheres desempenharam papéis significativos em momentos históricos importantes do país, como o processo abolicionista, a atuação em períodos de crise na política nacional e a formação do pensamento republicano. Já no século XX, houve participação das mulheres nas lutas pelos direitos ao voto e também participaram de movimentos constitucionalistas para mobilizarem-se em prol de melhorias na qualidade de vida, evidenciando a busca constante pela autonomia e igualdade de direitos, mesmo que lentamente.

E foi somente no começo do século XX, segundo Coutinho (2011), que as mulheres brasileiras das camadas médias, iniciaram no mercado de trabalho, ocupando funções mais simples, de apoio, como secretárias, por exemplo. Para muitos, esse movimento era como um momento transitório, enquanto se preparavam para o matrimônio. Embora muitas permanecessem no emprego, após o casamento, com o objetivo de complementar a renda. Gradativamente, apesar da discriminação que enfrentavam, essas mulheres começaram a ocupar posições mais elevadas dentro das empresas. Atualmente, embora ainda haja significativa exclusão feminina nos espaços de poder, observa-se a presença crescente de mulheres em cargos de destaque e liderança.

A Segunda Guerra Mundial representou, segundo Kanan (2010), um marco para mudanças significativas no que tange a participação feminina no mercado de trabalho. Pois nesse período houve o recrutamento das mulheres para diversas funções durante o conflito. Entretanto, com o fim da guerra, muitas delas foram demitidas e substituídas por homens. Durante a década de 1960, ainda era rara a presença de mulheres nos cargos de liderança, e vista como um problema, porém os efeitos da expansão econômica impulsionaram o público feminino para ocupações no mercado de trabalho, também dando início a movimentos femininos mais organizados. Isso fez com que na década de 1970, houvesse um número maior de mulheres nos cargos de trabalho, ainda que um local predominantemente dominado por homens, mas enfrentando desigualdades salariais e múltiplas jornadas de trabalho.

Bruschini e Lombardi (2001) analisaram o mercado de trabalho nacional na década de 1990 e enfatizam que, mesmo em situações de crise econômicas, as mulheres estabeleceram uma presença forte no mercado de trabalho. O estudo também revela sobre a busca incessante que as mulheres têm para conquista dessas posições, mostrando assim que esses avanços são respostas de movimentos iniciados anteriormente.

Embora seja possível observar avanços na inserção das mulheres no mercado de trabalho e em cargos de liderança, essa presença ainda é marcada por desigualdades estruturais. Conforme apontam Baltar e Omizzolo (2020), o acesso das mulheres a determinadas posições está condicionado por interseções de gênero, raça e classe social, refletindo padrões históricos de exclusão que permanecem enraizados na

cultura brasileira. Tais condicionantes evidenciam que a ascensão profissional feminina não ocorre de forma homogênea, sendo mais limitada para mulheres negras e de classes populares, o que reforça a persistência de hierarquias sociais no ambiente organizacional.

A seguir, apresenta-se alguns aspectos sobre o fenômeno teto de vidro, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho.

### **2.3 O fenômeno “Teto de Vidro” (Glass Ceiling)**

Apesar do aumento da participação feminina no mercado de trabalho e em posições de liderança, dados do Instituto Ethos (2024) evidenciam que ainda existe um estreitamento hierárquico, isto é, mulheres estão em menores números nos cargos de gestão.

Para Meyerson e Fletcher (2000), os detalhes que revelam essas observações mínimas e imperceptíveis que impactam nas oportunidades de carreira para as mulheres, bem como da ascensão profissional, é chamado de efeito “teto de vidro”, também conhecido como “labirinto organizacional”.

Partindo deste ponto, Miranda (2006, p. 15) aponta que o efeito “teto de vidro” é um obstáculo sutil e transparente, porém forte o bastante para evitar que as mulheres alcancem níveis mais altos dentro das organizações.

Nesse sentido, Eagly e Carli (2007) traz o conceito de labirinto organizacional para ampliar a compreensão dessas barreiras. Diferentemente do teto de vidro, que sugere uma barreira para o alcance do topo da hierarquia, o labirinto representa um percurso marcado por desvios, retrocessos e obstáculos múltiplos que dificultam a ascensão feminina ao longo de toda a carreira. A metáfora evidencia que a trajetória das mulheres em direção à liderança não é interrompida apenas por uma barreira final, mas permeada por desafios contínuos que exigem resiliência e estratégias permanentes de superação.

Marques (2005), observa que a introdução das mulheres no mercado de trabalho gerou implicações relevantes para suas vidas pessoais, ao mesmo tempo em que promoveu uma ressignificação dos papéis tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres. Isso também proporcionou a ocupação de novas funções profissionais, contribuindo para alterações significativas nas estruturas sociais e familiares.

Já Serafim e Bendassolli (2006), destacam que a participação feminina em cargos de liderança nas grandes empresas pode ser compreendida não apenas a situações relacionadas ao preconceito ou à discriminação, mas também pelo conflito que a mulher vive entre a carreira profissional e a maternidade.

#### **2.4 Desafios enfrentados pelas mulheres**

Segundo pesquisa recente realizada pelo Instituto Ethos em 2023, as mulheres ocupam menos de um quarto dos assentos nos Conselhos de Administração das empresas em todo o mundo. No Brasil, a participação feminina em cargos de liderança aumentou de 10% em 2021 para 16% em 2023. Apesar desse avanço, ainda é necessário promover um equilíbrio mais significativo entre homens e mulheres nesses espaços, visando uma maior igualdade de oportunidade.

Vergara (2009), observa que mulheres que conquistam cargos de liderança, frequentemente buscam fazer adaptações dos padrões pré-estabelecidos pelos homens, valorizando características relacionadas ao comportamento masculino. Para que isso ocorra, elas recorrem a estratégias como: estabelecer uma comunicação mais direta e objetiva, usar de roupas que minimizem os aspectos femininos, optando por tons mais escuros e roupas mais sociais e também gesticular menos durante interações.

Essa percepção é reforçada por Rodrigues e Silva (2015), que destacam o constante desafio das mulheres em reafirmar suas competências e qualificações profissionais frente aos homens, a fim de se manterem em seus respectivos cargos. Em determinadas situações, essa exigência leva muitas delas a adotar posturas tradicionalmente associadas ao comportamento masculino, como forma de afirmação e legitimação no ambiente de trabalho. No entanto, essa busca por equiparação não

deve ser confundida com a necessidade de reproduzir padrões masculinos, mas sim direcionada à conquista da igualdade de direitos civis e sociais, bem como ao reconhecimento financeiro e moral das contribuições femininas em diferentes esferas da sociedade.

Apesar de haver uma evolução quanto a presença de mão de obra feminina nas organizações, ainda há bastante desigualdade em cargos de liderança, no sentido de que há mais homens do que mulheres ocupando essas posições. Isso é evidenciado na teoria do papel social de Eagly (1987), que mostra que as crenças e expectativas são determinadas pela sociedade sobre como os homens e mulheres são, bem como deveriam ser. Isso dá origem aos estereótipos de gênero que constituem os chamados papéis de gênero (gender roles). Papéis estes que atribuem aos homens características de agências, como liderança, ambição, firmeza e agressividade, enquanto as mulheres são definidas com traços comunais, relacionados ao cuidado com o próximo, valores coletivos e atenção aos relacionamentos interpessoais. Esses atributos característicos dos homens são reconhecidos tradicionalmente como modelos a serem seguidos, na percepção da maioria das pessoas (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011), e um líder com essas características contribui significativamente para avaliações positivas no desempenho do seu cargo (Giessner, van Knippenberg & Sleebos, 2009).

## **2.5 Homens e mulheres no trabalho: estereótipos e realidade**

Antes de qualquer análise, é importante diferenciar bem os conceitos de sexo (homem/mulher) e gênero (masculino/feminino). Para Giddens (2005), o termo sexo refere-se às características genéticas e anátomo fisiológicas dos seres humanos, pertencendo a natureza física das pessoas. Já o conceito gênero, surgido nas Ciências Sociais na década de 1970, está relacionado à construção social do sexo.

De acordo com Heilborn (1991), o gênero está ligado à distinção de atributos culturais de cada sexo, transcendendo a dimensão biológica. Nesse sentido, a utilização do termo gênero reflete um sistema de relações sociais que inclui, porém ultrapassa, as diferenças biológicas entre os sexos. Scott (1990) identifica o gênero como um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças perceptíveis entre

os sexos. Portanto, falar sobre gênero significa abordar diferenças atribuídas a homens e mulheres, sem restringi-los à biologia. Para Olinto (1988), essas características, no que se refere à sexualidade, são incorporadas culturalmente e evidenciam as diferenças de papéis sexuais entre os gêneros.

No que diz respeito ao estilo de liderança masculino e feminino nas organizações, embora estudos recentes publicados revelarem não haver grandes diferenças nos estilos praticados (Duarte, D'Oliveira e Gomes, 2009), há autores que sugerem existir pequenas diferenças, porém estatisticamente significativas, entre os líderes homens e mulheres (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003). Os autores propõem que as diferenças podem estar relacionadas com os papéis associados ao gênero, isto é, a internalização dos rótulos de gêneros preestabelecidos durante a infância e adolescência, posteriormente confirmada através da socialização, sendo influência para comportamentos e características na idade adulta, contribuindo para outros aspectos de estilos de liderança.

Ainda para Eagly e Johannesen-Schmidt (2007), as semelhanças atitudinais entre homens e mulheres no ambiente organizacional estão associadas às regras e normas estabelecidas pelas organizações. Nesse contexto, os processos de introdução e a socialização dentro das empresas estabelecem um papel fundamental na construção dessas relações comportamentais. Para Eagly e Johnson (1990), o comportamento tende a ser menos estereotipado quando homens e mulheres ocupam o mesmo papel em cargos de liderança, uma vez que essas ocupações, geralmente remuneradas, são acompanhadas de diretrizes organizacionais bem definidas que orientam a conduta esperada.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa será do tipo descritiva, uma vez que, segundo Acevedo (2013), esse tipo de investigação tem como finalidade descrever características de um determinado grupo, identificar a proporção de elementos que apresentem comportamentos e interesses relevantes para o pesquisador, além de possibilitar a compreensão das relações existentes entre os envolvidos no fenômeno estudado. O autor acrescenta ainda que esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo a descrição do fenômeno investigado, sendo que os conhecimentos por ela produzidos são fundamentais para subsidiar futuras descobertas sobre a mesma temática.

Neste capítulo, foram detalhados os procedimentos metodológicos, em que se apresentam o tipo de pesquisa, sua definição com relação aos objetivos, natureza e procedimentos técnicos. Além disso, foram apresentados os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa tem uma visão bem abrangente do contexto do problema, isto é, as informações são extraídas para fim de uma análise mais geral.

Para a coleta de dados, a fim de identificar os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança, foram realizadas entrevistas com um roteiro semiestruturado. Participaram treze gestoras atuantes em diferentes setores organizacionais, o que possibilitou maior diversidade de percepções. O critério de seleção utilizado foi o de acessibilidade, considerando a facilidade de contato e proximidade com as entrevistadas. Essa estratégia favoreceu a viabilidade da pesquisa e possibilitou o acesso a profissionais que, apesar de inseridas em contextos distintos, compartilham experiências comuns relacionadas às barreiras enfrentadas em suas trajetórias profissionais.

No que se refere aos aspectos éticos, todas as participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e aceitaram participar de forma voluntária. Foi assegurado o sigilo das identidades, bem como a confidencialidade das informações fornecidas, garantindo que os dados coletados fossem utilizados exclusivamente para fins

acadêmicos. Dessa forma, buscou-se respeitar os princípios éticos fundamentais de pesquisa, assegurando transparência, respeito e proteção às entrevistadas. A Tabela 1 revela o perfil das entrevistadas mais detalhados.

Tabela 1				
Perfil das entrevistadas				
Código	Nível de escolaridade	Setor de atuação	Faixa etária	Estado civil
E1	Pós-graduação	Serviços	41 - 50 anos	Casada
E2	Pós-graduação	Financeiro	41 - 50 anos	Casada
E3	Graduação	Serviços	41 - 50 anos	Solteira
E4	Pós-graduação	Bancário	30 - 40 anos	Casada
E5	Ensino médio	Serviços	30 - 40 anos	Casada
E6	Pós-graduação	Comércio	30 - 40 anos	Casada
E7	Pós-graduação	Rodovias	30 - 40 anos	Casada
E8	Pós-graduação	Rodovias	30 - 40 anos	Solteira
E9	Pós-graduação	Rodovias	30 - 40 anos	Solteira
E10	Pós-graduação	Serviços	Acima de 50 anos	Casada
E11	Graduação	Logística Internacional	41 - 50 anos	Divorciada
E12	Graduação	Comércio	Menos de 30 anos	Casada
E13	Graduação	Comércio	30 - 40 anos	Divorciada

Fonte: Elaborada pelo autor

Segundo Mattar (1996), o processo de coleta de dados inicia-se quando o primeiro contato é realizado com os respondentes, momento este em que os instrumentos de pesquisa são aplicados. A partir disso, os dados são coletados e submetidos a processamento. Para que isso ocorra de maneira bem executada, é importante que tenha um bom planejamento, boa execução e disciplina quanto aos métodos aplicados, para que haja obtenção de informações de forma confiável. É uma etapa que exige bastante trabalho, porém, quando bem feita, ela é facilmente finalizada.

De acordo com Knechtel (2014), a análise dos dados coletados envolve a exposição e o tratamento das informações, levando ao planejamento tanto da aparência quanto a compreensão do conteúdo. Esse processo busca proporcionar uma visão clara e integrada ao leitor, observando tanto os aspectos físicos quanto os gerais dos dados coletados.

Os dados da pesquisa foram coletados e analisados através do próprio Google Formulário. O questionário foi um instrumento de pesquisa importante para que através dele houvesse a tabulação dos resultados.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com treze mulheres em cargos de liderança, a fim de levantar questões relativas ao tema do trabalho para desenvolvimento das análises a serem realizadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, procedeu-se à criação do perfil das respondentes. O estudo contou com a participação de treze mulheres que ocupam cargos de gestão em suas organizações. A maioria encontra-se na faixa etária entre 30 e 50 anos, pós-graduadas e boa parte com experiência acima dos 10 anos em cargos de liderança. Todas elas relataram experiência significativa no mercado de trabalho e desempenham funções profissionais similares, mas em setores distintos.

O conteúdo resultante da análise das treze entrevistadas foi segmentado em cinco diferentes categorias:

- 1) Desafios enfrentados pela liderança das mulheres;
- 2) Características valorizadas em líderes femininas;
- 3) Estratégias utilizadas para enfrentar os desafios;
- 4) Impacto da liderança feminina nas organizações;
- 5) Barreiras estruturais ainda existentes.

### 4.1 Desafios enfrentados pela liderança das mulheres

Entre os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de gestão, destaca-se o preconceito de gênero como uma constante narrativa bem explicitada nas entrevistas. Embora nem sempre de forma direta, esse tipo de comportamento manifesta-se através de atitudes sutis ou estruturais. E no que se refere aos preconceitos vivenciados nos ambientes de trabalho, em razão da condição de gênero, seis das entrevistadas afirmaram, inicialmente, ter sido alvo direto de discriminação no ambiente profissional:

“Preferência por homens por causa de uma possível gravidez” (E1).

“Fui silenciada e diminuída em reuniões” (E9).

Isso revela a presença de práticas discriminatórias no ambiente organizacional, reforçando o número menor de mulheres em cargos de gestão, se comparado aos homens. E mesmo em situações em que o nível de escolaridade das mulheres é

superior aos dos homens, ainda sim estão em menor número em posições estratégica e políticas. Soma-se a esse cenário a desvalorização dos estilos de liderança exercidos pelas mulheres, em que constantemente são estigmatizadas com rótulos pejorativos como “históricas” ou “neuróticas”. Além disso, de acordo com Susskind e Susskind (2017), ainda persistem as barreiras estruturais que estão relacionadas à segmentação das funções, em que as mulheres são destinadas a áreas e cargos considerados menos prestigiados ou de menor poder institucional.

Outra situação que foi corroborado pela maioria das entrevistadas, foi o fenômeno “teto de vidro”. Pois, mesmo diante de competências técnicas e experiências equivalentes, ou até mesmo superiores, muitas concordaram sobre a barreira invisível que está nesses ambientes corporativos, quando se trata da ascensão da mulher em cargos de alta gestão. Essa limitação reforça as desigualdades de gênero que as mulheres enfrentam no ambiente organizacional e evidencia a persistência de barreiras simbólicas que restringem o avanço delas em suas trajetórias profissionais. Segundo Cotter, Hermsen, Ovadia & Vanneman (2001), estudos na área da Administração indicam que essas desigualdades baseadas em gênero, raça, ou idade tornam-se mais acentuadas com o avanço da carreira, configurando um obstáculo estrutural ao pleno desenvolvimento profissional de determinados grupos.

Esses desafios se conectam diretamente à forma como determinadas características de liderança feminina passam a ser valorizadas no ambiente organizacional, conforme mostrado na análise a seguir.

#### **4.2 Características valorizadas em líderes femininas**

A partir da análise das respostas, identificou-se um conjunto de traços e comportamentos frequentemente associados à atuação das mulheres em cargos de gestão. Dez das entrevistadas destacaram características como empatia, escuta ativa, inteligência emocional, comunicação clara e resiliência como elementos fundamentais para uma liderança eficaz. Tais atributos são percebidos como diferenciais para uma construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, humanos e inclusivos:

“Empatia, ética, transparência, inteligência emocional, comunicação clara, inspiração e motivação” (E5).

A inteligência emocional surgiu nas falas das entrevistadas como uma competência amplamente valorizada no exercício da liderança feminina. A capacidade de gerenciar emoções, manter o equilíbrio diante de pressões e lidar com conflitos de forma construtiva foi apontada como essencial para a condução de equipes e para o fortalecimento de relações de confiança no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a análise das respostas corrobora o que Goleman (1998) já afirmava: todos os líderes eficazes compartilham um aspecto fundamental: além das competências técnicas, possuem um alto nível de inteligência emocional. A ênfase nesse tipo de habilidade evidencia uma mudança de paradigma na percepção da liderança, que passa a valorizar aspectos humanos e relacionais, tradicionalmente associados ao estilo de gestão adotado por muitas mulheres.

Segundo Adair (2003), a gestão pode ser determinada como a escolha do que precisa ser feito e a circunstância de executar o que deve ser feito com eficiência. Aquela visão tradicional de liderança eficiente em que o líder é uma pessoa carismática, de personalidade forte e egoísta, vai contra o comportamento dos líderes da atualidade, em que apresentam características de humildade, boa comunicação, disciplina, concentração, personalidade discreta e ausência de narcisismo (Williams, 2005).

Além disso, a valorização dessas competências evidencia uma tendência de reconhecimento dos estilos de liderança que vem surgindo, distanciando dos modelos mais tradicionalmente conhecidos como a liderança autoritária e hierárquica, aproximando-se assim de uma abordagem mais humanística, participativa e ética. Por isso é importante a diversidade de estilos de liderança e o quão significativo é a contribuição das mulheres para uma gestão contemporânea.

A valorização dessas competências evidencia a necessidade de adotar estratégias consistentes para enfrentamento das barreiras existentes.

### 4.3 Estratégias utilizadas para enfrentar os desafios

Os relatos das entrevistadas evidenciaram diferentes estratégias utilizadas por mulheres em cargos de gestão para lidar com desafios estruturais e culturais do ambiente organizacional. Frente as essas circunstâncias, uma das estratégias mais citadas pelas respondentes, totalizando oito das entrevistadas, foi o investimento constante em qualificação profissional. Essa busca por formação acadêmica, especializações e desenvolvimento de habilidades e competências técnicas têm sido utilizada como maneira de legitimar a presença feminina em espaços historicamente masculinos, além de oferecer mais segurança e autonomia nas decisões. Essa postura reforça a valorização da meritocracia através do conhecimento como instrumentos para enfrentamento ao preconceito e a desvalorização.

Diversos estudos apontam que o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho resulta tanto das conquistas promovidas pelos movimentos feministas em prol da igualdade de gênero quanto de fatores socioeconômicos, como a necessidade crescente de contribuição financeira ao orçamento familiar. Esse processo também tem sido impulsionado pelo aumento do nível de escolaridade das mulheres e pela progressiva redução de barreiras culturais ao seu ingresso nas atividades profissionais (Betiol; Tonelli, 1991; Van Vianen; Fisher, 2002; Chinchilla; León, 2005; Reinhold, 2005).

“Investir em qualificação, mentorias, networking” (E5).

“Investindo em conhecimento”. (E13)

Segundo as autoras Eagly e Carli (2007), no decorrer da carreira as mulheres enfrentam um “labirinto” de obstáculos e enfatizam sobre a importância do investimento em qualificação técnica e de suas competências em prol de legitimar suas lideranças.

Outra informação de destaque citado pelas respondentes, foi a construção de redes de apoio, tanto no âmbito profissional quanto em espaços informais. Segundo Ibarra, Herminia, Ely e Kolb (2013), é importante que tenha redes de apoio e criação de vínculos mais colaborativos entre as mulheres como fator de superação das barreiras

invisíveis à ascensão feminina. O compartilhamento de experiências entre mulheres, o apoio mútuo e o estímulo à comunicação aberta e transparentes foram apontados como pontos importantes para o fortalecimento da liderança feminina. Estratégias coletivas como essas podem contribuir para a criação de ambientes mais colaborativos, onde o suporte emocional e profissional favorece o enfrentamento de desafios cotidianos.

Muitas das entrevistadas também relataram sobre a importância da adoção de uma postura mais assertiva, firme e ética diante de situações de resistência. Citaram sobre o quão significativa é a resiliência no ambiente corporativo, pois com essa habilidade é possível se posicionar de maneira clara e liderar com consistência em cenários adversos. Atitudes como essas reforçam o papel estratégico que a diversidade tem na cultura organizacional, fazendo com que as empresas promovam mais gestões inclusivas. Sandberg (2013) cita em sua obra sobre a importância da postura assertiva, coragem e persistência das mulheres para enfrentar resistências culturais e estruturais dentro dos ambientes organizacionais.

Essas estratégias revelam impactos na transformação da cultura organizacional, conduzindo à análise dos efeitos da liderança conduzida por mulheres nas empresas.

#### **4.4 Impacto da liderança feminina nas organizações**

As respondentes também mostraram percepções significativas sobre os impactos gerados pela formação de mulheres em cargos de liderança nas organizações. De forma geral, é possível observar que a liderança feminina contribui para construção de ambientes mais humanos, empáticos e colaborativos, isso de acordo com oito das treze entrevistadas. Essa percepção por parte das respondentes corrobora com os estudos realizados por Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), que apontam que as mulheres tendem a adotar estilos de gestão mais transformacionais, através da escuta ativa, valorização do coletivo e incentivo à participação.

“Transformam ambientes, relacionamentos das equipes e os resultados financeiros” (E5).

Deszo e Ross (2012) mostram em suas pesquisas que a diversidade de gênero nas lideranças pode melhorar no desempenho organizacional e inovação, contribuindo assim para decisões mais equilibradas e ambientes mais adaptáveis às mudanças. Isso reforça que a presença feminina em posições estratégicas não apenas fortalece o desempenho coletivo, mas também promove transformações positivas nas relações de poder e dinâmica de equipes.

Contudo, mesmo diante de impactos tão relevantes e positivos, persistem barreiras estruturais que continuam limitando a ascensão das mulheres a cargos de maior prestígio, conforme será apresentado a seguir.

#### **4.5 Barreiras estruturais ainda existentes**

As barreiras estruturais ainda constituem um entrave significativo à ascensão de mulheres em cargos de liderança, conforme evidenciado nos relatos das entrevistadas. Tais barreiras vão além do preconceito direto, manifestando-se de forma institucionalizada por meio de práticas que limitam o acesso à funções de maior prestígio, remuneração e poder decisório.

Entre os principais obstáculos apontados estão a persistente desigualdade salarial, a distribuição desigual de oportunidades de promoção e a resistência cultural à presença feminina em posições de comando. Algumas entrevistadas também relataram a concentração de mulheres em áreas consideradas “menos estratégicas” ou com menor visibilidade política, o que reforça a segmentação ocupacional por gênero. Esse cenário não é exclusivo do contexto nacional, mas reflete uma tendência observada em diversos países ocidentais, onde, apesar do aumento contínuo da participação feminina no mercado de trabalho, permanecem desigualdades significativas nos rendimentos e no acesso a cargos de maior prestígio (VAN VIANEN; FISHER, 2002; GRYBAITE, 2006)

Essas estruturas não apenas limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, mas também refletem uma cultura organizacional que ainda não rompeu com padrões excludentes e hierarquias historicamente masculinizadas.

De acordo com Susskind e Susskind (2017), tais práticas são sustentadas por uma lógica que ainda privilegia os homens em espaços decisórios, marginalizando a contribuição das mulheres e restringindo sua presença em cargos de liderança efetiva.

De forma geral, as categorias analisadas evidenciam que os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de gestão estão diretamente ligados às características valorizadas em suas lideranças, estratégias de superação que desenvolvem, aos impactos positivos que são gerados nas organizações e às barreiras estruturais que ainda persistem. Essa articulação mostra que, embora haja avanços visíveis, a equidade de gênero em cargos mais altos exige transformações mais profundas no âmbito cultural das organizações, aspecto que será retomado nas considerações finais deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os desafios enfrentados pela gestão das mulheres no contexto organizacional, considerando as barreiras estruturais e culturais que ainda limitam a ascensão das mulheres em cargos de liderança. Por meio de uma abordagem qualitativa e com entrevistas semiestruturadas aplicadas a treze mulheres em posições de gestão, foi possível analisar e compreender a complexidade que envolve a experiência feminina no ambiente corporativo.

Os resultados evidenciaram que, apesar dos avanços no acesso das mulheres ao mercado de trabalho e educação superior, elas ainda enfrentam resistências significativas para alcançar cargos de liderança. Tais resistências manifestam-se tanto de formas explícitas, como a desigualdade salarial e a segmentação ocupacional, quanto de modos mais sutis, como os estereótipos de gênero, o efeito “teto de vidro” e a desvalorização de estilos de liderança associados às mulheres.

As respondentes destacaram estratégias importantes para enfrentamento dessas adversidades, como o investimento em qualificação, construção de redes de apoio e desenvolvimento de competências emocionais. Esses elementos evidenciam a capacidade de resiliência e adaptação das mulheres em cargos de liderança, bem como sua contribuição para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, éticos e inclusivos.

Dessa forma, conclui-se que a promoção da equidade de gênero nas organizações não deve restringir-se a medidas pontuais, mas requer mudanças culturais profundas, que reconheçam o valor da diversidade e questionem modelos de liderança tradicionalmente masculinizados. A valorização da gestão feminina é, portanto, não apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia relevante para o fortalecimento das organizações diante dos desafios contemporâneos.

Espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento das discussões sobre liderança e gênero, mostrando como que a liderança das mulheres ainda enfrenta diversos desafios no ambiente organizacional.

E para o profissional da área, este estudo ampliará o conhecimento sobre como a liderança das mulheres pode impactar nos contextos organizacionais, de modo a detalhar sobre a relevância deste tema dentro das empresas, evidenciando os desafios enfrentados sobre a diversidade, equidade e inclusão.

Este estudo possui algumas limitações que merecem destaque. A primeira refere-se ao tamanho da amostra, restrita a treze gestoras, o que não permite generalizações. Além disso, houve concentração em determinados setores, sem contemplar realidades organizacionais mais amplas. Sugere-se que pesquisas futuras realizem estudos comparativos, bem como investigações quantitativas capazes de estabelecer uma correlação mais detalhada sobre o tema.

## REFERÊNCIAS:

ACEVEDO, Cláudia. **Como fazer monografias**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ANCA, C. de; VÁZQUEZ VEGA, A. **La gestión de la diversidad en la organización global: hacia un nuevo valor en la empresa**. Madrid: Prentice Hall, 2005.

BALTAR, C. T.; OMIZZOLO, J. A. **Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019**. *Textos de Economia*, Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 23, n. 1, p. 1-17, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/2175-8085.2020.e71522/43887>. Acesso em: 08 dez. 2024.

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. **As mulheres executivas e suas relações de trabalho**. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Trabalho feminino no final do século XX: instruídas e trabalhadeiras**. *Cadernos Pagu*, n. 17, p. 157-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/VTDTBZBKQjxkmCK8BQtYVw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 dez. 2024.

CARNEIRO, L. B. **Teto de Vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras** (Dissertação Mestrado em Administração). Rio Grande: FURG, 2018.

CHINCHILLA, M. N; LEÓN, C. **Female Ambition: How to reconcile work and family**. New York: Palgrave Macmillian, 2005.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. *Economia Global e Gestão*, Lisboa, v. 16, n. 1, abr. 2011.

COTTER, D. A., HERMSEN, J. M., OVADIA, S., & VANNEMAN, R. (2001). **The glass ceiling effect**. *Social Forces*, 80(2), 655-681. doi: 10.1353/sof.2001.009.

DESZO, Cristian L.; ROSS, David G. **Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation**. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 9, p. 1072–1089, 2012.

DRUCKER, P. **O novo pluralismo**. In: HESSELBEIN, Goldsmith, M.; Somerville, I. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa e GOMES, Jorge. **Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido**. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão [online]*. vol.8, n.3, 2009, 12-24. ISSN 1645-4464. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78865/75485>. Acesso em: 19 jan 2025.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Women and the labyrinth of leadership**. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 73-91, 2007.

EAGLY, A. H.; **Sex differences in social behavior: a social-role interpretation**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1987.

EAGLY, A. H.; **Women as leaders**. In: *Leadership style versus leaders' values and attitudes*. In: *Gender & work: challenging conventional wisdom*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2013.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. L. **Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men**. Psychological Bulletin, n. 129, p. 569-591, 2003.

EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. **The leadership styles of women and men**. Journal of Social Issues, v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. **Gender and leadership style: a meta-analysis**. Psychological Bulletin, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

ELY, Robin J.; MEYERSON, Debra E. **Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change**. Research in Organizational Behavior, v. 22, p. 103-151, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308500220042?via%3Dihub>. Acesso em: 29 jun. 2025.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIESSNER, S. R., van Knippenberg, D. L., & Sleebos, E. D. (2009). **License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness** (No. ERS-2008-066-ORG). ERIM Report Series Research in Management. Recuperado de <https://repub.eur.nl/pub/13626>.

GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93-102, nov./dez. 1998.

GRYBAITÉ, V. **Analysis of theoretical approaches to gender pay gap**. Journal of Business Economics and Management, v. 7, n. 2, p. 85-91, 2006.

HEILBORN M. L. **Gênero e condição feminina: uma abordagem antropológica**. Mulher e políticas públicas. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF, 1991.

IBARRA, Herminia; ELY, Robin J.; KOLB, Deborah M. **Women rising: the unseen barriers**. Harvard Business Review, v. 91, n. 9, p. 60-66, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa nacional por amostra de domicílios – outras formas de trabalho 2022**. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020_informativo.pdf). Acesso em: 20 jan. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial, e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas** – Pesquisa 2023-2024. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>. Acesso em: 12 jan. 2025.

KANAN, Lilian Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Revista Organizações & Sociedade, v. 17, n 53, Salvador, abr./jun. 2010.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da Pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KOENIG, A. M., EAGLY, A. H., MITCHELL, A. A., & RISTIKARI, T. (2011). **Are leader stereotypes masculine?** A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/a0023557>

KUPER, G. “Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México”. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**, vol. 60, n. 223, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARQUES, T. M. **Violência conjugal: estudo sobre a permanência da mulher em relacionamentos abusivos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compactada. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. **A modest manifesto for shattering the glass ceiling**. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 1, p. 127–136, jan.–fev. 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/44002013\\_A\\_Modest\\_Manifesto\\_for\\_Shattering\\_the\\_Glass\\_Ceiling](https://www.researchgate.net/publication/44002013_A_Modest_Manifesto_for_Shattering_the_Glass_Ceiling). Acesso em: 29 jun. 2025.

MIRANDA, L. C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Faculdades Ibmec, Rio de Janeiro, 2006.

OLINTO, M. T. A. **Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise**. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 234-245, 1998. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbepid/a/NbDG8bGnBrZZqQKDsHQ9SCz/abstract/?lang=pt>.

Acesso em: 19 jan. 2025.

REINHOLD, B. **Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite**. *Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 3, p. 43-55, 2005.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Tradução de Vera Martins. Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2013.

SCOTT, J. **Gênero**: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*. Porto Alegre, v.16 n.2, p. 5-22, 1990.

SERAFIM, M.; BENDASSOLLI, P. **Especial mulheres**: carreiras anticoncepcionais. *GV Executivo*, v. 5, n. 2, p. 62-66, 2006. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/dcc7043d-9722-439c-9e8f-43be23f54f26/content>. Acesso em 08 dez 2024.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho**: uma abordagem sob a ótica da liderança. *Revista Borges*, v. 3, n. 1, jul. 2013. ISSN 2179-4308.

SUSSKIND, R.; SUSSKIND, D. **The future of the professions**: how technology will transform the work of human experts. Glasgow: Oxford Press, 2017.

VAN VIANEN, A; FISHER, A. **Illuminating the glass ceiling**: the role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 75, n. 3, p. 315-337, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

WILLIAMS, M. **Leadership for leaders**. London: Thorogood, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. Em qual cidade você mora?
2. Idade:  
 Menos de 30 anos;  
 30 - 40 anos;  
 41 - 50 anos;  
 Acima de 50 anos.
3. Escolaridade:
4. Estado civil:  
 Solteira;  
 Casada;  
 Divorciada;  
 Viúva.
5. Possui filhos?  
 Sim;  
 Não.
6. Cargo atual:
7. Setor de atuação:  
 Indústria;  
 Comércio;  
 Serviços;  
 Tecnologia;  
 Saúde;  
 Outros:
8. Há quanto tempo ocupa cargos de liderança?  
 Menos de 2 anos;  
 2 a 5 anos;  
 6 a 10 anos;  
 Mais de 10 anos.
9. Como você definiria o conceito de liderança feminina?
10. Você acredita que há diferenças entre a liderança feminina e masculina?  
Se sim, quais são as principais?
11. Quais características você considera essenciais para uma boa liderança?
12. Você já sentiu necessidade de adaptar seu estilo de liderança devido ao ambiente organizacional? Se sim, de que forma?

13. Você acredita que a presença feminina na liderança impacta a cultura organizacional? Se sim, como?
14. Em sua experiência, há vantagens específicas da liderança feminina para as empresas?
15. Sua empresa possui políticas de equidade de gênero?  
 Sim, e são efetivas;  
 Sim, mas precisam ser melhor aplicadas;  
 Não, mas deveria ter;  
 Não sei dizer.
16. Você acredita que sua empresa valoriza a diversidade e inclusão?  
 Sim, há ações concretas;  
 Sim, mas ainda há desafios;  
 Não há políticas claras sobre o tema;  
 Não sei dizer.
17. Você já enfrentou algum obstáculo na sua trajetória profissional por ser mulher?  
 Sim;  
 Não.
18. Se sim, quais foram os principais desafios enfrentados?
19. Você já percebeu alguma resistência ou preconceito ao assumir posições de liderança?  
 Sim, frequentemente;  
 Sim, ocasionalmente;  
 Raramente;  
 Nunca.
20. Você acredita que o "teto de vidro" ainda é uma realidade para mulheres que querem alcançar altos cargos?  
  
\*O "teto de vidro" é uma barreira invisível que dificulta ou impede a ascensão das mulheres a posições de liderança dentro das organizações, mesmo quando possuem qualificação e experiência equivalentes às dos homens.  
  
 Sim;  
 Não;  
 Não sei dizer.
21. Como a maternidade ou a conciliação entre vida pessoal e profissional impactou ou impacta sua carreira?
22. Quais estratégias você utiliza para lidar com desafios relacionados ao gênero no ambiente organizacional?

23. Como as mulheres podem fortalecer seu posicionamento em cargos de liderança?
24. O que ainda precisa mudar no ambiente corporativo para que mais mulheres ocupem cargos de liderança?
25. Que conselhos você daria para mulheres que desejam ocupar cargos de gestão?
26. Gostaria de acrescentar mais alguma observação sobre o tema?