



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS**

**UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLÍCIA DO NASCIMENTO RODRIGUES**

**LIDERANÇA FEMININA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO EM  
ANUÊNCIA A LEI 14.611/2023**

**CACHOEIRA DO SUL**

**2023**

**CLÍCIA DO NASCIMENTO RODRIGUES**  
**LIDERANÇA FEMININA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE AS**  
**PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO EM ANUÊNCIA A LEI 14.611/2023**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul como requisito parcial de aprovação na disciplina “TCC II”, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Dr<sup>a</sup> Estéfani Sandmann de Deus

**CACHOEIRA DO SUL**

**2023**

#### Catálogo de Publicação na Fonte

R696r Rodrigues, Clícia do Nascimento.

Liderança feminina: perspectivas e desafios da gestão em anuência a lei 14.611/2023. / Clícia do Nascimento Rodrigues. – Cachoeira do Sul, 2023.

71 f. il.

Orientadora: Profª. Drª. Estéfani Sandmann de Deus

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Cachoeira do Sul, 2023.

1. Liderança Feminina. 2. Revisão Sistemática. 3. Igualdade salarial. I. De Deus, Estéfani Sandmann. II. Título.

**CLÍCIA DO NASCIMENTO RODRIGUES**  
**LIDERANÇA FEMININA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA GESTÃO EM**  
**ANUÊNCIA A LEI 14.611/2023**

Monografia apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração na Universidade Estadual do  
Rio Grande do Sul (UERGS)

Orientador: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Estéfani Sandmann de Deus

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Estéfani Sandmann de Deus

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL - UERGS

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Nilson Binda

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL - UERGS

---

Prof<sup>a</sup> Luana Borges da Silveira

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUC/RS

**Cachoeira do Sul**

**2023**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a minha doce e sempre amada namorada Duda. Amor, eu queria muito que você estivesse aqui! Sem ela nada disso seria possível, sem o nosso amor eu sequer conheceria o Rio Grande do Sul, muito menos a UERGS. Seu incentivo, cuidado e suporte me sustentaram desde os primeiros semestres, e talvez por isso tenha sido tão difícil chegar até aqui depois da sua perda. Mais do que eu mesma, a Duda sempre sonhou com a conclusão desse curso, sabia até a roupa que usaria na minha formatura, infelizmente as coisas não aconteceram como sonhamos, e hoje ela não está aqui.

Essa graduação é pra ela e por ela, que mesmo de longe, com seu amor, me fez entender que mesmo sem a sua presença física, eu precisava encerrar esse ciclo.

Agradeço também às minhas famílias, a de sangue e a que a Duda me deu. Aos meus amigos, especialmente aqueles que estiveram ao meu lado no momento mais difícil da minha vida.

Daiane, você é a irmã que a Duda me deu, obrigada por tudo, sem você seria impossível, sua amizade e as infinitas horas de conversa me trouxeram até aqui.

Carina, da UERGS para vida! Não tenho palavras para lhe agradecer, sou grata por sua amizade e todo o seu suporte, na universidade e na vida.

Ao Instituto Mix Cachoeira do Sul e toda a família IM, pela força, incentivo e suporte.

Agradeço também a toda a espiritualidade, a sagrada medicina e as forças da floresta, por me orientarem e sobretudo me resgatarem.

Agradeço também aos meus mestres e professores, especialmente aos da UERGS.

Agradeço à minha professora e orientadora Estéfani, por ter aceitado me orientar e ter compreendido as minhas necessidades e limitações neste momento.

Com orgulho, posso dizer que fui a primeira pessoa da minha família a ingressar numa universidade e concluir um curso superior.

## RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema principal a liderança feminina, os problemas e desafios da gestão feminina no Brasil. Tem como objetivo geral compreender como a Lei 14.611/2023 que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, pode impactar na ascensão da liderança e gestão feminina. Com o intuito de alcançar tal objetivo, foram investigadas pesquisas publicadas nos últimos cinco anos, de 2018 a 2023. Para compor o referencial bibliográfico, foram abordados temas subdivididos nas seções: Origem do Movimento Feminista; Liderança; Liderança Feminina; Problemas e Desafios da Mulher Líder; Impacto Organizacional acerca da Liderança Feminina e Lei 14.611/2023. Quanto à metodologia, este trabalho é caracterizado por uma pesquisa de natureza qualitativa simples de abordagem descritiva, configurando-se como uma revisão sistemática da literatura. A coleta de dados se deu por meio da leitura e análise de 21 artigos e periódicos científicos disponíveis nas plataformas Spell, Google Acadêmico e Scielo publicados no período de 2018 a 2023. A análise de dados seguiu os consecutivos critérios: análise qualitativa dos resultados, onde criou-se categorias de análise baseadas no referencial teórico, fundamentadas através de análise de conteúdo simples. Através da análise foi possível identificar problemas, obstáculos e desafios que serão atenuados com a aplicação da lei 14.611/2023 em vigor.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança Feminina. Revisão Sistemática. Gestão Feminina. Lei 14.611/2023.

## **ABSTRACT**

The main theme of this research is female leadership and the problems and challenges of female management in Brazil. Its general objective is to understand how Law 14.611/2023, which provides for equal pay and remuneration criteria for women and men, can impact on the rise of female leadership and management. In order to achieve this objective, research published in the last five years, from 2018 to 2023, was investigated. In order to compose the bibliographic reference, themes were addressed, subdivided into the following sections: Origin of the Feminist Movement; Leadership; Women's Leadership; Problems and Challenges of Women Leaders; Organizational Impact of Women's Leadership and Law 14.611/2023. In terms of methodology, this study is characterized by a simple qualitative study with a descriptive approach, and is configured as a systematic literature review. Data was collected by reading and analyzing 21 scientific articles and journals available on the Spell, Google Scholar and Scielo platforms published between 2018 and 2023. Data analysis followed the following criteria: qualitative analysis of the results, where categories of analysis were created based on the theoretical framework, based on simple content analysis. Through the analysis, it was possible to identify problems, obstacles and challenges that will be mitigated with the application of law 14.611/2023 in force.

**KEYWORDS:** Female Leadership. Systematic Review. Female Management. Law 14.611/2023.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Número de artigos encontrados, base de dados e ano de publicação .....	42
<b>Quadro 2</b> - Artigos selecionados, autores, base de dados, autores citados, ano de publicação e palavras de busca .....	49
<b>QUADRO 3</b> - Categorização das hipóteses de limitação da ascensão da liderança feminina e gestão, descrição, número de artigos que aparece as hipóteses, trecho de artigo exemplo e autor.....	58



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**OCDE** – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PNAD** – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

**UERGS** – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2 OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<b>3 JUSTIFICATIVA</b>	<b>14</b>
<b>4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>	<b>16</b>
4.1 A ORIGEM DO MOVIMENTO FEMINISTA	16
4.2 LIDERANÇA	21
4.3 LIDERANÇA FEMININA	25
4.4 PROBLEMAS E DESAFIOS DA MULHER LÍDER	27
4.5 IMPACTO ORGANIZACIONAL ACERCA DA LIDERANÇA FEMININA	32
4.6 A LEI 14.611/2023 EM ANUÊNCIA A LIDERANÇA FEMININA	35
<b>5 METODOLOGIA</b>	<b>39</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	39
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
5.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	42
<b>6 ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>44</b>
6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E GESTÃO FEMININA NO PERÍODO DE 2018 A 2023	44
6.2 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS DE ACORDO COM AS TEMÁTICAS RELACIONADAS	52
6.3 COMO A LIDERANÇA E A GESTÃO FEMININA PODEM SER IMPACTADAS PELA NOVA LEI 14.611/2023	58
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A ascensão da liderança feminina tornou-se um tema central no contexto da gestão contemporânea, impulsionando discussões relevantes sobre igualdade de gênero e equidade nos ambientes profissionais.

A promulgação da Lei 14.611/2023 representa um marco significativo nesse cenário, estabelecendo igualdade salarial e critérios remuneratórios diante das disparidades salariais e promover a transparência nas práticas organizacionais.

Esta revisão sistemática tem como objetivo explorar as perspectivas e desafios enfrentados pela liderança feminina à luz desta legislação inovadora, destacando as transformações no panorama da gestão e as implicações para a construção de ambientes mais inclusivos.

Ao examinar as nuances da liderança feminina em consonância com a nova lei, busca-se compreender os avanços alcançados e os obstáculos a serem superados, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias eficazes de promoção da equidade de gênero nas organizações.

Ademais, a questão que norteia esta pesquisa, é: como a nova lei que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, a Lei 14.611/2023, pode impactar na ascensão da liderança e gestão feminina? Para responder esse questionamento, cabe ressaltar que utilizamos material bibliográfico dos últimos cinco anos (de 2018 a 2023) para compor o referencial.

A seguir, são apresentados argumentos que fundamentam a importância e pertinência deste estudo.

## **2 OBJETIVOS**

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em geral e específicos.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Compreender como a lei 14.611/2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, pode impactar na ascensão da liderança e gestão feminina, utilizando pesquisas publicadas nos últimos cinco anos, de 2018 a 2023.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar publicações sobre liderança e gestão feminina no período de 2018 a 2023 nas plataformas: Spell, Scielo e Google Acadêmico;
- b) Analisar as publicações encontradas de acordo as temáticas relacionadas;
- c) Investigar como a liderança e gestão feminina podem ser impactadas pela nova lei 14.611 de 2023.

### 3 JUSTIFICATIVA

A inserção das mulheres nas mais diversas áreas do mercado de trabalho tem provocado mudanças em toda a sociedade, tanto no ramo profissional, quanto na área pessoal (Souza, 2017). Atualmente, a tecnologia, a estrutura e até a maneira de gerir são algumas das mudanças que as organizações precisam transpor. Numa sociedade constituída estruturalmente pelo patriarcado, a ascensão de mulheres em cargos de liderança está mais para um longo trajeto de problemas e desafios, do que para algo indistinto.

A liderança feminina tem despertado crescente interesse em diversos tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Esse interesse decorre do fato de que mulheres têm alcançado posições de destaque em diferentes contextos, incluindo a presidência, tribunais superiores, cargos ministeriais, liderança em grandes empresas, instituições de ensino e tropas militares.

Com o passar do tempo, as mulheres têm obtido avanços notáveis no mercado de trabalho. No entanto, mesmo diante dessas conquistas, elas continuam enfrentando uma série de desafios para progredir na hierarquia das organizações. Essa realidade persiste, uma vez que ainda prevalece a desconfiança e preconceito em relação ao trabalho das mulheres, como indicam estudos recentes (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; ROEBUCK; THOMAS; BIERMEIER-HANSON, 2019).

Conforme apontado no relatório "Women in Business 2020: da teoria à prática" da Grant Thornton, em 2019, as mulheres ocupavam 29% dos cargos de liderança nas empresas, a maior proporção já registrada. Essa estatística revela que as mulheres estão progredindo em suas carreiras e conseguindo assumir tais posições, apesar dos obstáculos que enfrentam. No entanto, também evidencia a persistente desigualdade de gênero no ambiente empresarial, juntamente com as barreiras invisíveis que as mulheres, exclusivamente, precisam superar para alcançar melhores posições.

Este projeto acadêmico tem como motivação pessoal da autora a própria carreira, tendo em vista que a mesma já esteve à frente de um cargo de liderança e por diversas vezes teve a sua gestão descredibilizada pelo simples fato de ser mulher. Também é importante ressaltar que o vínculo pessoal da autora se deu ainda no início da graduação, onde ao receber um convidado palestrante no primeiro semestre, persona política importante do município de Cachoeira do Sul, o mesmo levantou a capacidade de mulheres administrarem, com piadas de teor machista e irônico.

Ademais, o presente trabalho e pesquisa que compõe este estudo, busca evidenciar o papel da mulher enquanto gestora, seus desafios e problemáticas enquanto líder e como políticas públicas, tais quais a Lei 14.611/2023 podem influenciar diretamente tanto na gestão feminina, quanto no posicionamento das organizações em relação a essa crescente.

Também é importante ressaltar que, praticamente não existem trabalhos voltados para a Lei 14.611/2023, o que proporciona ampla continuidade de estudos.

A justificativa para este estudo reside, primeiramente, na possibilidade de contribuir com o debate acerca da liderança feminina nas organizações, fomentando uma reflexão em torno da temática, bem como o desenvolvimento de novas políticas públicas, não só que equalize disparidades salariais entre homens e mulheres, mas que oportunizem a posição dessas mulheres no mercado de trabalho e em posições de liderança.

O presente estudo tem como ênfase o aumento da presença e aceitação das mulheres líderes nas empresas, bem como em carreiras de alto escalão, historicamente reservadas aos homens, e a contribuição e flexibilização que a Lei 14.611/2023 pode sugerir. Isso marca uma mudança significativa no cenário tradicional, em que as mulheres raramente ocupam essas posições, tão pouco podem contar com políticas públicas que as beneficie.

É importante ressaltar, como mencionado por Palma e Quintero (2020), que, apesar da abundante produção científica sobre a presença das mulheres no mundo dos negócios, existe a necessidade de realizar novas pesquisas que explorem o contexto desse grupo social em nações em desenvolvimento, como o Brasil, que ainda mantêm influências culturais patriarcais.

## 4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Este capítulo aborda os aspectos teóricos e conceituais que embasaram a pesquisa. Assim, este referencial teórico está subdividido nas seções 4.1 na qual faz-se um breve retrospecto da Origem do Movimento Feminista; No tópico 4.2 discutimos o papel da Liderança; Na sequência, no item 4.4 debatemos a Liderança Feminina. O ponto 4.4 aborda Problemas e Desafios da Mulher Líder enquanto no 4.5 analisa o Impacto Organizacional acerca da Liderança Feminina; Por fim, no item 4.6 Discorremos sobre a Lei 14.611/2023 Em Anuência A Liderança Feminina.

### 4.1 A ORIGEM DO MOVIMENTO FEMINISTA

A liderança feminina é o principal assunto acerca deste trabalho. No entanto, para entendermos o protagonismo das mulheres no ambiente de trabalho e nos cargos de liderança, faz-se necessário a compreensão do contexto histórico que fundamentou esse movimento, e garantiu às mulheres o direito de ocupar espaço outrora exclusivamente masculino.

Durante muito tempo, a sociedade foi constituída pelo regime do patriarcado, um sistema social baseado em culturas, estruturas e relações que favoreciam os homens nas relações de poder. Nesse regime, apenas eles, especialmente os brancos, ricos, heterossexuais e cisgênero detinham o poder primário e predominavam em funções de liderança política, possuíam autoridade moral, privilégios sociais e estavam sob o controle total das propriedades (TELES, 2017).

As mulheres por sua vez, encontravam-se à margem de todo esse sistema de privilégio social. Elas eram relegadas a papéis secundários e proibidas de exercer diversas atividades. Tinham seus direitos contestados, dentre eles o direito ao trabalho remunerado (TELES, 2017). Historicamente falando, desde as primeiras civilizações, o papel da mulher está associado à submissão, onde os afazeres domésticos e reprodução estão relacionados à mulher, tal qual o papel do homem está relacionado à responsabilidade de sair, caçar e proteger a família. Saffioti (2004), argumenta que o patriarcado funciona como uma máquina incessante e muito bem azeitada, que pode ser acionada também pelas mulheres imbuídas da ideologia patriarcal, que embora não sejam cúmplices desse regime, colaboram para alimentá-lo.

De acordo com Simone de Beauvoir (1960), fatores biológicos, ontológicos e culturais foram chave para consolidar a dominação do homem sobre a mulher, para a autora, o patriarcado se estabeleceu definitivamente com a criação de códigos, leis e livros sagrados

principalmente, escritos por homens e nos quais a inferioridade da mulher é registrada e defendida.

Através da busca por uma posição na sociedade, as mulheres começaram a ganhar espaço por meio da emancipação econômica e social. Assim, elas começaram a ser recrutadas para trabalhar em indústrias têxtil. Porém, mesmo com essa pequena evolução, ainda havia uma desigualdade muito grande entre salários e seus horários de trabalho quando comparado aos homens (SOBRAL; RIBEIRO, 2018).

No sistema patriarcal, diferenças sexuais entre homens e mulheres são transformadas em desigualdades econômicas, sujeitando a mulher ao poder masculino. No âmbito privado, se dá na figura do marido e do pai e, no âmbito público, na figura do chefe, haja vista que a maior parte dos cargos de liderança é exercida por homens. O patriarcado, além de ser um ordenamento político de relação assimétrica na qual o homem é o soberano e à mulher cabe obedecê-lo, “representa uma estrutura de poder baseada tanto na ideologia quanto na violência” (SAFFIOTI, 2015).

No final do século XVIII e início do século XIX, iniciavam as primeiras articulações do que viria a ser o movimento feminista, que tinha como objetivo a igualdade de direitos entre homens e mulheres. Nesse período, as mulheres reivindicavam o direito de trabalhar e de serem tratadas com igualdade no mercado de trabalho. No entanto, foi a partir do início da Revolução Industrial que as mulheres começaram ter mais oportunidade de trabalho em fábricas e passaram a ter um salário regular pelo seu desempenho e trabalho realizado (MAGALHÃES, 2019).

A Primeira Guerra Mundial (1914-1918) foi um marco na busca e luta por direitos das mulheres. Estando os homens à frente da guerra, o mercado se viu obrigado a aceitar mão de obra antes recusada, a de crianças e mulheres. Essa era a única solução encontrada para que houvesse o sustento da economia. Só a partir deste momento, passou a existir uma remuneração pelos serviços prestados, mas o trabalho desenvolvido pelas mulheres não era reconhecido e nem valorizado da mesma maneira que o do homem.

Moreira (2007), destaca que para os empregadores e a sociedade, elas não precisavam sustentar a si e nem a sua família com o que ganhavam, pois tinham quem o fizesse, e, assim, poderiam receber um valor inferior ao do homem. Quando os homens retornaram da Guerra, as mulheres foram perdendo seus postos de trabalho porque a mídia e outras instituições começaram a propagar que elas deveriam ceder seus cargos para os homens e voltar para seus afazeres domésticos, tendo em vista que o posto da mulher é o de dona-de-casa.



No Brasil, o sufrágio, considerado a primeira fase do feminismo, caracterizou-se pelo movimento que se desenvolveu na primeira metade do século XX, marco da luta pelo direito ao voto e pela representação política. Por meio do sufrágio universal, em menos de 80 anos, de 1932 a 2010, no Brasil a mulher pode votar, ser votada e ser presidenta do país.

As ações e práticas em torno das causas e ideais da "emancipação feminina" estavam intrinsecamente ligadas à questão da participação política, à educação e ao trabalho fora do ambiente doméstico. Entretanto, enfrentava-se considerável resistência à ideia de mulheres ocuparem cargos de poder. Devido à natureza personalista do movimento, suas reivindicações estavam associadas a figuras femininas que emergiam como defensoras de direitos.

Apesar da existência dos termos "feminismo" e "feminista" no Brasil, seu uso era limitado devido à intensa carga de preconceito e à falta de conhecimento sobre o tema (HAHNER, 2003). Muitas mulheres resistiam à designação direta como feministas, optando por utilizar termos como "direitos das mulheres" ou "movimento feminino". Diante dessas críticas, várias delas procuravam dissociar o feminismo de imagens estigmatizadas, argumentando que o direito à educação, ao trabalho e ao voto não necessariamente alteraria as dinâmicas sociais estabelecidas. Elas afirmavam que, mesmo com maior presença feminina em espaços públicos, as "atribuições naturais" das mulheres, como a maternidade, o cuidado com o lar e o casamento, permaneceriam inalteradas.

A emergência da imprensa e da consciência feminista no Brasil ocorreu praticamente simultaneamente. Com o acesso das primeiras mulheres à alfabetização, elas rapidamente se envolveram com a leitura, que, por sua vez, as conduziu à escrita e à crítica. Seja como poetisas, ficcionistas, jornalistas ou professoras, a leitura proporcionou a essas mulheres a consciência do status excepcional que ocupavam em comparação com as mulheres analfabetas, percebendo a condição subalterna imposta ao sexo feminino. Mais do que os livros, foram os jornais e as revistas os primeiros e principais meios de expressão das mulheres letradas, estabelecendo-se desde o início como espaços de aglutinação, divulgação e resistência.

Nesse período, as mulheres mobilizavam-se da maneira que podiam, destacando a escrita como uma das ferramentas mais importantes. Buscavam "restituir" o espaço que lhes era de direito, mas que por muito tempo lhes foi negado: o da cidadania. Defendiam sua posição como companheiras, não inferiores aos homens, independentemente das diferenças sociais e culturais estabelecidas entre eles.

No Brasil, a partir da década de 1870, os movimentos feministas se multiplicaram, reduzindo o isolamento das mulheres, divulgando suas conquistas e estabelecendo uma rede de

apoio e intercâmbio entre elas. A permissão para que as mulheres frequentassem universidades em 1879 refletiu diretamente essas reivindicações.

Segundo Celí Regina Pinto (2003), no feminismo de primeira onda, é possível identificar três vertentes distintas no movimento. A primeira, liderada por Bertha Lutz, é mais organizada e tem como questão central a incorporação da mulher como sujeito portador de direitos políticos. Apesar de ter alcance nacional, esse movimento possui limites, não definindo claramente a posição da mulher excluída. Trata-se de uma luta pela inclusão, mas que não se apresenta como uma transformação nas relações de gênero. Celí Regina Pinto denomina esse grupo como "feminismo bem-comportado" por não romper com os padrões de gênero.

A segunda vertente é caracterizada por um feminismo difuso, expresso principalmente através da imprensa feminista alternativa. Essas mulheres, preocupadas ou não com os direitos políticos, abordam um campo mais amplo de questões, defendendo a educação das mulheres e discutindo a dominação masculina, além de abordar temas sensíveis para a época, como sexualidade e divórcio.

A terceira vertente, conforme definida pela autora, é o "feminismo malcomportado", liderado por Maria Lacerda de Moura, vinculado ao Movimento Anarquista e, posteriormente, ao Partido Comunista. Esse grupo defende a liberação da mulher de maneira "radical", abordando questões relacionadas à exploração do trabalho feminino, ao amor livre e ao controle da natalidade.

Outra figura importante para o movimento feminista no Brasil foi a educadora, escritora e abolicionista Nísia Floresta. Uma figura transgressora em um país monárquico e escravocrata, considera a primeira feminista do Brasil. Nísia foi responsável pela tradução e adaptação à realidade brasileira do livro da inglesa Mary Wollstonecraft, com o título *Direitos das mulheres e injustiça dos homens* em 1832. Por meio dessa obra, ela denunciou a opressão que a mulher vivia no espaço doméstico, conscientizando um significativo público feminino de seus direitos. Apesar de ser uma tradução, Nísia Floresta se preocupou em transcrevê-la com um novo olhar, mais atento à condição feminina no Brasil, que tinha uma realidade distante da inglesa. Entre suas queixas estavam a questão da educação feminina, os direitos civis e políticos, direito à herança, posses e autonomia.

Admirada por intelectuais na Europa como Augusto Comte, Nísia Floresta sempre esteve rodeada por polêmicas e preconceitos. Mesmo de maneira contida, a escritora abordou temas controversos, tornando-se uma figura considerada perigosa para o Império, especialmente quando, em 1838, fundou uma instituição de ensino que propunha uma

pedagogia diferente das aplicadas até então. Dedicada à educação feminina, ela adotou como prática pedagógica o ensino de disciplinas anteriormente reservadas aos homens. Os avanços propostos pelo colégio não foram bem recebidos pela sociedade imperial, que considerava desnecessário que as mulheres aprendessem algo além do universo doméstico.

A audácia de Nísia Floresta ao defender uma mudança na estrutura de uma sociedade patriarcal, que via a mulher como inferior, teve um alto custo. A luta iniciada por ela no século XIX ressoa na história das mulheres brasileiras até os dias de hoje. Se, atualmente, é possível que uma mulher esteja presente no campo acadêmico e intelectual, isso se deve a uma batalha iniciada no passado, sendo Nísia Floresta uma destacada precursora.

Nísia tinha fé na habilidade das mulheres em assumir responsabilidades que, naquela época, eram reservadas exclusivamente aos homens.

Por que a ciência nos é inútil? Porque somos excluídas dos cargos públicos; e por que somos excluídas dos cargos públicos? Porque não temos ciência...Eu digo mais, não há ciência, nem cargo público no Estado, que as mulheres não sejam naturalmente próprias a preenchê-los tanto quanto os homens. (FLORESTA, 1847, p.52)

Na perspectiva da sociedade daquela época, o que Nísia transmitia às meninas era considerado inútil, pois a crença predominante era de que a alfabetização era suficiente para as mulheres. As meninas eram limitadas a aprender a ler, escrever, contar, realizar tarefas domésticas e atividades relacionadas à costura.

Após longo período e intensos protestos contra essas restrições, foi promulgado o Decreto nº 21.076, em 24 de fevereiro de 1932, que estabeleceu o voto feminino e o voto secreto. O feminismo não encerrou suas atividades após a conquista do voto; ao longo da década de 1930, várias associações feministas continuaram sua campanha pela igualdade e pela garantia de mais direitos para as mulheres. Apesar das limitadas realizações do feminismo nesse período e da persistência das desigualdades dentro do contexto em que estavam inseridas, as conquistas de direitos, como o direito de voto, representaram avanços significativos para as mulheres.

É crucial evitar a interpretação do feminismo como um movimento linear ou homogêneo. Sua bandeira foi erguida por mulheres diversas, originárias de diferentes lugares, em prol de questões relacionadas à igualdade de direitos, independência e respeito. Isso inclui até mesmo aquelas que não se autodenominavam feministas, mas que, cotidianamente, lutavam por seus espaços.

## 4.2 LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno multifacetado e intrinsecamente ligado ao funcionamento das organizações e à dinâmica social. É também um dos conceitos centrais na teoria da administração e desempenha um papel crucial no sucesso e na eficácia das organizações. Desde as primeiras teorias clássicas até as abordagens contemporâneas, o estudo da liderança tem evoluído para compreender a complexidade das interações humanas e seu impacto nas dinâmicas organizacionais. Sua relevância ocorre, dada a importância para a administração e gestão das organizações.

Para Chiavenato (2019), liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. O autor define liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Ainda segundo Chiavenato (1999), quatro elementos caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. O autor ressalta que, a liderança é uma forma de influência. Essa influência é definida como uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

As teorias clássicas da liderança estabeleceram as bases para o estudo e a compreensão do papel do líder na organização. Max Weber, pioneiro no estudo de estilos de liderança, o que futuramente categorizou-se em três tipos o comportamento dos líderes: liderança autoritária, liberal e democrática. O autor especificou as diferenças entre esses estilos, destacando que a liderança autocrática se concentra no líder, que estabelece diretrizes e determina técnicas sem a participação do grupo. Em contraste, a liderança democrática enfatiza tanto o líder quanto os subordinados, com diretrizes discutidas e técnicas escolhidas pelo grupo, sob a orientação do líder. Já a liderança liberal direciona toda a atenção aos subordinados, permitindo completa liberdade para a tomada de decisões por parte dos colaboradores (LEWIN, 1975).

Outra abordagem pioneira foi a Teoria dos Traços, que sugeria que certos traços inatos, como carisma e inteligência, tornavam os indivíduos mais propensos a se tornarem líderes. Embora essa teoria tenha sido criticada por sua simplificação, foi um ponto de partida para abordagens mais complexas. Outra teoria clássica é a Teoria Comportamental, que se concentrava nos comportamentos dos líderes em vez de seus traços, enfatizando estilos de liderança, como autocrático e democrático, e seu impacto no desempenho e na satisfação dos colaboradores.

Kurt Lewin (1975) desenvolveu um modelo de liderança, baseado em três estilos: autoritário, democrático e liberal. Segundo Lewin, a liderança autoritária é aquela em que o líder dita as regras, toma todas as decisões e impõe sua autoridade sobre os seus subordinados. Enquanto a liderança democrática tem como característica a participação dos colaboradores nas decisões, já na liderança liberal permite que os subordinados tenham maior autonomia e liberdade para a tomada de decisões.

De acordo com Douglas McGregor (FERREIRA, 2009, p. 56), a liderança pode ser compreendida a partir das “teorias X e Y”. Segundo ele, a teoria X considera que os indivíduos são preguiçosos, não gostam de trabalhar e precisam de uma liderança autoritária para serem motivados. Já a teoria Y parte do princípio de que as pessoas são comprometidas e motivadas com o seu trabalho, necessitando apenas de condições favoráveis e um ambiente de trabalho estimulante. Ainda no campo de estudos das teorias clássicas, Max Weber desenvolveu o estudo da liderança burocrática, onde a autoridade é baseada em regras e procedimentos, sendo exercida por meio de posições hierárquicas definidas. Nesse estilo de liderança, a obediência às regras é fundamental para o bom funcionamento da organização.

Diversas abordagens teóricas abrangem o campo da liderança, sendo as principais categorizadas em torno de liderança baseada em traços pessoais, comportamento ou aceitação pelo grupo. De acordo com as análises de Robbins e Judge (2020), a teoria dos traços sugere que um líder é definido pela combinação de suas características pessoais, incluindo traços sociais, físicos e intelectuais. A pesquisa respaldada por esses autores identifica que líderes frequentemente exibem traços como extroversão, autodisciplina, adaptabilidade e inteligência emocional. Competências essenciais se entrelaçam nas esferas técnica, social e conceitual dos líderes, permitindo a elaboração de planos estratégicos e a visão prospectiva. No meio das organizações, as habilidades que se tornam imprescindíveis para a resolução de problemas englobam competências sociais, conhecimentos cognitivos e um entendimento profundo das complexidades organizacionais.

A abordagem da liderança segundo a Teoria dos Traços adota um modelo conhecido como Big Five, que descreve a personalidade humana por meio de cinco traços fundamentais. Esses traços incluem a a) Abertura à Experiência, que reflete características como criatividade, curiosidade e imaginação; b) a Conscienciosidade, relacionada à autodisciplina e ao foco em objetivos; c) a Extroversão, caracterizando pessoas animadas, sociáveis e propensas à interação; d) a Amabilidade, associada a uma atitude menos contestadora e mais harmoniosa, tornando-se bem recebida pela equipe; e e) a Estabilidade Emocional, conectada a relações significativas

com o desempenho laboral e uma menor propensão a pensamentos e emoções negativas. O modelo Big Five, portanto, serve como uma ferramenta de avaliação de personalidade e suas características (ROBBINS, 2020).

Além das teorias clássicas, outras abordagens surgiram posteriormente, visando entender a liderança em contextos específicos. Existem diversas teorias e definições sobre liderança, no entanto há um consenso que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios objetivos e ideais como líder; não é conseguir resultados através das pessoas, mas junto com elas, buscando sempre objetivos comuns que agradam tanto os líderes, quanto os liderados e em concordância com as suas organizações (FONSECA, 2013). A definição de liderança está associada à habilidade de influenciar subordinados, dois ou mais (ROWE, 2002). Liderar pode significar conduzir, motivar, orientar, agregar pessoas e ideias (TONANI, 2011)

De acordo com Mandelli e Loriggio (2018), a liderança organizacional pode ser entendida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação social para a consecução dos objetivos pretendidos pela organização. Outro aspecto que deve ser considerado, é ressaltado por Liu et al. (2018) quando reitera que a liderança é como habilidade se faz por meio das características do gestor e pela sua postura no trabalho e não simplesmente pela sua posição hierárquica.

Segundo Nascimento (2018), o líder precisa ter uma boa comunicação com sua equipe a fim de alcançar os objetivos desejados, com isso o papel do líder está ligado diretamente a manter o grupo engajado e motivado. Ele ainda defende que o sucesso de uma organização está em grande parte relacionado às estratégias implementadas pelo líder (NASCIMENTO, 2018). Na concepção deste autor “o líder é responsável pela tomada de decisões e o clima criado no ambiente organizacional, tornando-se responsável pelas resoluções de problemas” (NASCIMENTO, 2018, p. 3). Um líder eficaz deve possuir habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento, por exemplo, a habilidade eficaz para a solução de problemas (PAUNOVA, 2017).

O líder da atualidade necessita mais de suas habilidades emocionais do que as técnicas, pois ele é um gestor de pessoas, e não somente um gestor de negócios (TONANI, 2011). Ou seja, de acordo com Tonani (2011), é necessário adquirir a habilidade de inteligência emocional para lidar com conflitos e desenvolver seus liderados antes mesmo de lidar com as situações organizacionais. É a habilidade de se comunicar, ser empático e lidar com o outro no campo emocional que trará a assertividade e sucesso do líder.

Vergara (2009), vai além: para ele três faces ditam essa habilidade, o que ele chama de evolução contínua da liderança que pode ser compreendida como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos para executar tarefas, estratégias, missões e alcançar resultados. O que constitui essa habilidade é o aprendizado contínuo, essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto.

Na abordagem comportamental, o processo de liderança está ligado às posturas de um indivíduo que assume uma posição formal com a finalidade de se tornar um líder eficaz. Em outras palavras, esse processo não se restringe exclusivamente a um indivíduo, mas sim às ações desempenhadas no âmbito organizacional (BENDASSOLLI, MAGALHÃES E MALVEZZI, 2020). As teorias comportamentais indicam que são os comportamentos específicos que diferenciam entre líderes e não líderes, isto é, a maneira pela qual os líderes se manifestam.

Os líderes voltados para tarefas estão preocupados com a organização, dedicando atenção aos aspectos técnicos, práticos e à execução no trabalho. Seu enfoque recai sobre métricas, ou seja, estão concentrados nas tarefas e metas a serem alcançadas, além de enfatizarem as relações interpessoais, que tendem a aumentar a produtividade. Procuram encontrar satisfação em seu ambiente de trabalho, nem sempre estão diretamente vinculados às metas a serem cumpridas, mas buscam ter controle sobre todos os aspectos da atuação (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Outro enfoque comum nas teorias comportamentais é a liderança situacional, a qual se baseia na adaptação às circunstâncias mutáveis, onde os próprios líderes são instados a tomar decisões junto com seus colaboradores, delegando responsabilidades e exercendo influência sobre suas decisões. Dentro desse espectro, não há traços de liderança que se sobreponham a outros; assim, o líder mais eficaz é aquele cujas habilidades estão alinhadas às necessidades da situação. Esse líder harmoniza suas características pessoais com as situações desejadas e com as de seus liderados, e a confiança desempenha um papel central na relação entre líderes e seguidores (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Ainda que alguns líderes possuam essas características essenciais, há casos em que não conseguem obter sucesso. Apesar da importância das teorias de traços e comportamentos, elas não garantem que um líder obterá sucesso (ROBBINS; JUDGE, 2020). Entre 1970 e 1980, surgiu a percepção de que a liderança estava mais vinculada aos seguidores do que às ações objetivas do líder (LORD; BINNING; RUSH; THOMAS, 1978).

Seguindo essa linha, Bakan (1966), propõe que os comportamentos dos líderes estão enraizados na busca por poder e controle sobre seus seguidores, entretanto, são pessoas que emergem como figuras proeminentes dentro de um grupo. É evidente, portanto, que um líder não necessariamente se limita àquele designado a uma posição formal ou a um pequeno conjunto com objetivos de liderança, focados no topo da hierarquia organizacional. Ao contrário, um líder pode ser qualquer indivíduo capaz de mobilizar os outros por meio do processo de influência (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2020).

De acordo com a perspectiva apresentada por Robbins e Judge (2020), a obtenção do sucesso na liderança requer a consideração de fatores cruciais, tais como a confiança, proficiência e habilidades. Os líderes são desafiados a cultivar vínculos sólidos e a envolver seus seguidores, com o objetivo de maximizar a performance e a participação coletiva nas atividades laborais. A confiança, como um componente central desse processo, é intrinsecamente relacionada com estados psicológicos e características pessoais, como a amabilidade. Esse processo é construído por meio da confiabilidade e credibilidade demonstradas pelos líderes.

É de suma importância considerar diversos aspectos, como a integridade, que está diretamente ligada à honestidade e à sinceridade dos líderes. Além disso, a benevolência emerge como um traço significativo, indicando a confiança do líder e sua preocupação genuína com os interesses do grupo. Outro aspecto relevante é a avaliação das habilidades e conhecimentos dos indivíduos.

Os líderes transformacionais, por sua vez, são identificados por seu apoio ativo às ideias apresentadas pelos liderados. Eles demonstram uma abertura genuína para considerar opiniões que possam contribuir para o benefício coletivo. Essa atitude reflete a disposição do líder em promover um ambiente que estimule o compartilhamento de perspectivas valiosas em prol do crescimento conjunto.

#### 4.3 LIDERANÇA FEMININA

O surgimento de mulheres líderes, com reconhecimento público, tem raízes que podem ser rastreadas até o século XIX e o início do século XX. Contudo, grande parte das pesquisas acerca da liderança enfatiza traços associados ao masculino, como individualismo, competitividade, agressividade, controle e autoconfiança. Essas investigações são predominantemente conduzidas por estudiosos ocidentais (Ford, 2010). A prevalência numérica



de líderes masculinos e a subsequente construção da liderança dentro de um paradigma masculino moldaram, por consequência, a sub-representação de mulheres na gestão.

Duas perspectivas principais explicam essa sub-representação: uma que ressalta as diferenças de traços psicológicos e de socialização entre homens e mulheres, bem como diferentes direcionamentos no trabalho, escolhas educacionais e profissionais; e outra que favorece explicações sociológicas estruturais, como a influência das posições organizacionais, políticas institucionais, preconceitos em avaliações, entre outros. Uma abordagem mais recente busca integrar os níveis micro e macro, considerando os contextos culturais e como a identidade e subjetividade são forjadas pelas influências culturais presentes nos indivíduos, elementos essenciais para a construção cultural do gênero (DUE BILLING & ALVESSON, 2000).

A liderança exercida por mulheres está em um contínuo processo de progresso, apesar dos desafios, entraves e obstáculos que constituem barreiras a serem transpostas, a fim de possibilitar uma representação mais robusta das mulheres em cargos hierárquicos (SOBRAL; RIBEIRO, 2018). As mulheres almejam assumir posições que incorporem maior responsabilidade, liderança e promovam sua independência financeira. Nesse trajeto, torna-se imperativa a validação de sua competência profissional.

A dinâmica da liderança, quando comparada entre homens e mulheres, se distingue pela influência de interesses profissionais singulares. As mulheres enfrentam obstáculos preconceituosos mais acentuados e se deparam com menos oportunidades de progresso em relação aos homens. Essa discrepância representa uma formidável dificuldade no âmbito de suas carreiras (GIPSON et al., 2017).

O interesse no desenvolvimento de redes de contatos, habilidades de negociação, sensibilidade emocional, empatia, aptidão para equilibrar múltiplas responsabilidades e uma comunicação verbal fluente são características que compõem o perfil moderno da liderança feminina (SANTOS; DIÓGENES, 2019). Conforme abordado por Versiani, Neto e Carvalho (2014), é notório que muitas das barreiras subliminares que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança estão vinculadas aos estereótipos preconcebidos que influenciam o comportamento esperado de mulheres e homens em papéis de liderança. Nessa perspectiva, as mulheres tendem a ser associadas a traços como sensibilidade, empatia e atenção, enquanto os homens são frequentemente percebidos como mais autoritários, individualistas e inclinados ao exercício do poder.

Conforme observado por Santos e Diógenes (2019), a entrada das mulheres em posições de liderança tem destacado novas características que definem essa liderança feminina, evidenciando sua habilidade em negociação, empatia, eficácia na administração de múltiplas tarefas e habilidades comunicativas. Adicionalmente, Oliveira (2020), afirma que as mulheres em cargos de liderança demonstram proficiência em influenciar pessoas de maneira ponderada e humanizada, bem como na coordenação de equipes, aliando essas competências à inteligência emocional.

#### 4.4 PROBLEMAS E DESAFIOS DA MULHER LÍDER

Não muito distante do que acontecia há alguns anos, a mulher segue tendo que provar seu valor, competência e profissionalismo diante da sociedade. Embora tenhamos avançado enquanto sociedade, muitos dos direitos femininos seguem em luta constante por espaços onde a mulher seja ouvida e respeitada. Lazzaretti *et al.* (2013), indicam que, apesar das mulheres já estarem fazendo parte das organizações, não estão recebendo o devido reconhecimento.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria, a CNI, as mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança nas indústrias do Brasil, enquanto os homens representam 71% (2023). Além disso, só 14% das empresas têm áreas específicas dedicadas à promoção de igualdade de gênero no local de trabalho, sendo que apenas 5% contam com orçamento próprio. Isso evidencia a amplamente reconhecida realidade de que os homens têm um acesso mais fácil a cargos hierarquicamente superiores, o chamado “*glass cushion*”, enquanto as mulheres tendem a ser mais frequentemente designadas para cargos precários (Ryan et al., 2016).

De acordo com Nogueira (2009), ao examinarmos questões relacionadas às desigualdades de gênero nas organizações, fica claro que as mulheres continuam recebendo salários desiguais em comparação com os homens e permanecem sub-representadas em posições de liderança de alto escalão. Existe também uma notável disparidade entre o número de mulheres com experiência e formação profissional adequada e aquelas que conseguem alcançar posições de destaque nas organizações. Portanto, os dados indicam que o número de mulheres diminui à medida que se avança para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Conforme observado pela autora, os níveis inferiores de liderança começam a se tornar mais equitativos em termos de gênero, enquanto os níveis mais altos permanecem predominantemente masculinos, tornando-se inacessíveis para as mulheres.

Segundo as pesquisas de Kanan (2010), em nenhum dos continentes a presença significativa de mulheres em posições de liderança é observada. Isso se reflete até mesmo na literatura, onde os estudos sobre liderança geralmente negligenciam a contribuição feminina.

No Brasil, especificamente, apenas 37,4% dos cargos de gerência são ocupados por mulheres, apesar de representarem 44% de todos os empregos no país (IBGE, 2021). Diversos autores têm tentado desenvolver teorias para explicar esse fenômeno, uma das quais é a teoria do "teto de vidro". Esse fenômeno conhecido como "teto de vidro", o *glass ceiling*, emerge com o propósito de elucidar os desafios enfrentados por mulheres na busca por posições de alto escalão dentro das estruturas organizacionais.

É crucial destacar que a percepção de que o estilo de liderança das mulheres é menos eficaz do que o dos homens se fundamenta em fatos e percepções moldadas pela socialização, criando obstáculos ao progresso das mulheres nas organizações (Rodrigues, 2017). Essa teoria sustenta a existência de obstáculos insuperáveis e não evidentes, mas discerníveis na avaliação da ascensão na carreira das mulheres em cargos de alta gestão, sendo intrínsecos a uma construção histórica (Silva Júnior, & Martins, 2017).

Embora haja um crescimento notável, mesmo que comedido, na presença de mulheres em posições de liderança, há fatores limitantes que impedem muitas mulheres de alcançar essas funções, através desses mecanismos a desigualdade de gênero se reproduz, especialmente no mercado de trabalho. A persistência da desigualdade de gênero é evidente em todas as esferas da sociedade, inclusive no ambiente corporativo (Lima et al., 2018). Isso se reflete na carga de trabalho adicional que as mulheres frequentemente enfrentam, conhecida como "jornada dupla", na qual, mesmo após o expediente, elas continuam a desempenhar papéis tradicionalmente associados às responsabilidades domésticas, como cuidar da casa e dos filhos (Gomes et al., 2017). Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios conduzida pelo IBGE (2019), indicam que as mulheres brasileiras trabalham nos afazeres domésticos, em média, dez horas e 40 minutos a mais por semana do que os homens, o que evidencia que as responsabilidades do lar ainda recaem principalmente sobre elas.

Outro desafio enfrentado pelas mulheres é a interrupção de suas carreiras devido à maternidade, devido a fatores biológicos. A partir dos 35 anos, a fertilidade das mulheres diminui, levando muitas a optarem por pausar suas trajetórias profissionais para cuidar das demandas da maternidade. A maternidade também influencia a disputa por vagas ou cargos nas empresas (SEGGIARO, 2017), além de ser um dos principais fatores usados como argumento para restringir ou limitar a participação das mulheres no ambiente corporativo (CAPPELLE et

al., 2004). Além disso, os processos seletivos muitas vezes envolvem critérios subjetivos que podem incluir preconceitos, o que prejudica a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Quando conseguem avançar, as mulheres também podem enfrentar desconfiança em relação à sua liderança, competência e habilidades de gestão (Lima et al., 2018).

Apesar de amplamente utilizada no meio acadêmico, a metáfora do "teto de vidro", o *glass ceiling*, vem sendo complementada por outras abordagens, dentre elas a metáfora do "labirinto". Essa abordagem se concentra em analisar as diversas barreiras que as mulheres encontram ao buscar cargos de liderança de alto nível (Hryniewicz e Vianna, 2018; Oliveira, Menezes e Sant'Anna, 2012). Com os estudos de Steil (1997), na década de 1990, a pesquisa sobre o "teto de vidro" ganhou destaque no campo da Administração. Esse conceito refere-se à segregação vertical, ou seja, às dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao progredir em suas carreiras nas empresas. Outro termo usado na literatura é a "parede de vidro," que se relaciona à segregação horizontal, abordando as dificuldades enfrentadas por empreendedoras em sua posição na sociedade (Santos et al., 2016).

Formulações mais recentes da teoria sugerem que o "teto de vidro" é, na verdade, um labirinto, pois as barreiras enfrentadas pelas mulheres estão ao seu redor, não apenas sobre elas (Henderson, Ferreira e Dutra, 2016). Em relação à segunda definição, Santos et al. (2017), conduziram entrevistas com empreendedoras e identificaram três tipos de "paredes de vidro" que afetam o crescimento profissional dessas mulheres: a família, colegas de trabalho e a sociedade em geral.

A partir dessas definições, pode-se concluir que não há exclusão das mulheres do mercado de trabalho, mas sim barreiras à sua ascensão, que se originam de preconceito e discriminação (Lima et al., 2018). De acordo com Dabrin e Labert (2012), as barreiras que as mulheres enfrentam na profissão podem ser classificadas em três grupos: (I) relacionadas aos fatores individuais; (II) relacionadas às políticas e às práticas organizacionais e (III) relacionadas aos estereótipos de gênero, perpetuadas dentro de culturas corporativas.

Discorrendo ainda sobre os mecanismos que evidenciam a desigualdade de gênero, a mulher, independente da sua posição dentro da sociedade ou organização, tende a passar por situação de constrangimento e assédio, seja ele moral ou sexual. Isso porque além de ser vista como o famoso "sexo frágil", a mulher constantemente está numa posição de vulnerabilidade, onde o respeito é uma pedida constante. Hirigoyen (2006), afirma que as mulheres, não apenas enfrentam assédio moral com maior regularidade em comparação com os homens, mas também

são alvo de formas distintas desse tipo de comportamento. De acordo com Bernal (2020), uma a cada três mulheres já sofreu assédio no trabalho.

Freitas (2011), esclarece que, no contexto organizacional, o assédio geralmente começa de maneira sutil e, caso não haja denúncias formais, tende a crescer, resultando em agressões contínuas. A vítima pode ser submetida a situações de inferioridade, perseguição e manobras hostis ao longo do tempo. Essas agressões diretas impactam negativamente na autoestima, causando humilhação progressiva. Gonçalves, Schweitzer e Tolfo (2020), acrescentam que as consequências são vastas, afetando primeiramente a vítima em todos os aspectos de sua vida, mas também repercutindo nos níveis organizacional e social.

Conforme destacado por Klein e Parente (2017), as discriminações e desigualdades contra as mulheres manifestam-se de várias maneiras, resultando em violência no ambiente de trabalho, desvalorização do ofício feminino, assédio moral e assédio sexual. Andrade e Assis (2018), afirmam que as relações sociais estão intrinsecamente ligadas à divisão sexual do trabalho, contribuindo para a perpetuação das disparidades entre mulheres e homens. De acordo com Soares e Oliveira (2012), enquanto os homens afirmam ser alvo de assédio uma vez por semana, as mulheres relatam vivenciar assédio quase diariamente.

Diante dos desafios impostos pela cultura organizacional, as mulheres estão adotando métodos cada vez mais eficazes para competir em um ambiente onde muitas vezes não são valorizadas ou reconhecidas. Quando bem-sucedidas, a liderança feminina pode ser vista como benéfica para as organizações, uma vez que as características comportamentais femininas podem influenciar positivamente os processos administrativos (Silva Júnior, e Martins, 2017).

Bueno, Domingues e Bueno (2016), argumentam que a feminilidade na gestão resulta da combinação de sensibilidade e sensualidade. A sensibilidade está relacionada a características femininas, como cautela, percepção aguçada, autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade, paciência e flexibilidade no ambiente de trabalho. Já a sensualidade envolve a capacidade de cativar e envolver os outros por meio de carisma, simpatia, charme e uso adequado do corpo, entre outros aspectos.

Silva e Margem (2015), afirmam que não existe uma relação substancial entre a presença e a proporção de mulheres em cargos de alta administração e o desempenho geral da empresa. No entanto, destacam que empresas que contam com a participação de duas ou mais mulheres em seus conselhos de administração demonstraram um valor de mercado mais elevado.

Independente dessas qualidades, as mulheres muitas vezes enfrentam resistência de seus subordinados, bem como dificuldades para equilibrar trabalho, família, lazer e desenvolvimento profissional (Ferreira et al., 2017). Henderson, Ferreira e Dutra (2016), argumentam que essa situação pode ser explicada pela pressão para a masculinização dentro das organizações, contribuindo para a lógica das oposições binárias, que retrata as mulheres como emotivas e intuitivas, enquanto os homens são vistos como agressivos e racionais.

Essa dinâmica leva as mulheres a lidarem com expectativas machistas, criando uma pressão para que adotem características mais masculinas. Ou seja, espera-se que as mesmas se portem como homens para que cheguem ao topo de suas carreiras (Tanure, Carvalho e Andrade 2007). Além de enfrentarem menores oportunidades de desenvolvimento profissional em setores mais lucrativos, predominantemente ocupados por homens (Carreira, Moreira e Ajamil, 2001). As mulheres também têm acesso limitado às informações dentro das organizações, incluindo oportunidades em cargos mais altos e detalhes sobre suas próprias atividades laborais (Mor Barak, 2016). Essa mesma pressão ocorre para serem aceitas ou se conformarem com os papéis de liderança estabelecidos pelas empresas (Lima et al., 2018).

Nesse contexto, os estereótipos de gênero desempenham um papel significativo na perpetuação das desigualdades de gênero no âmbito da liderança. Essa teoria é corroborada por Eagly e Karau (2002), que estabelecem uma conexão entre a identidade social de gênero e a liderança, chegando à conclusão de que a ascensão das mulheres a cargos de liderança é vista como menos provável pela sociedade, devido à percepção de que elas possuem menor aptidão para liderar em comparação aos homens.

Embora as mulheres estejam ocupando posições relevantes na economia, em organizações e na política brasileira, pesquisas indicam que ainda enfrentam desvalorização no mercado de trabalho, refletida tanto na remuneração quanto nas oportunidades oferecidas (Lazaretti et al., 2013). Ainda discorrendo sobre esse contexto, Eagly e Carli (2007), destacam cinco barreiras principais que incluem o preconceito, a resistência à liderança feminina, o estilo de liderança, as exigências da vida familiar e o capital social. De acordo com Eagly e Carli (2003), essas disparidades podem ser superadas quando as mulheres demonstram comportamentos competentes e comprometidos, juntamente com a obtenção de resultados mensuráveis de sucesso nas organizações. Isso não apenas reforça a conformidade com as expectativas em relação ao comportamento de liderança, mas também ajuda a afastar-se do estereótipo tradicionalmente associado ao papel feminino.

No entanto, as organizações têm, em certa medida, acompanhado as mudanças sociais e culturais contemporâneas, o que exige uma revisão e adaptação dos modelos de liderança em relação ao gênero e às expectativas associadas aos papéis (Gomes & Moller, 2010). Grandes empresas têm a tendência de oferecer oportunidades para que mulheres assumam cargos de liderança, reconhecendo a importância da diversidade de liderança e das características femininas na condução (Adams e Ferreira, 2009).

Como destacado por Teixeira (2001), embora os homens tenham historicamente ocupado a maioria das posições de liderança, não se pode concluir que eles sejam superiores às mulheres no desempenho dessas funções. Na verdade, muitas das características essenciais para uma liderança eficaz e positiva, tanto para o líder quanto para os liderados, frequentemente são encontradas em mulheres com mais facilidade do que em homens.

Embora as mulheres representem a maioria da população e ocupem cada vez mais espaço no mercado de trabalho, as mulheres mantêm-se em constante luta em seu dia a dia (SILVA; CARVALHO; SILVA, 2017; SAMUELSON et al., 2019), para combaterem os estereótipos de gênero, que foram enraizados e institucionalizados nas estruturas e na cultura das organizações (MARRUGO-SALAS, 2016).

#### 4.5 IMPACTO ORGANIZACIONAL ACERCA DA LIDERANÇA FEMININA

A ascensão da liderança feminina nas organizações é um assunto que vem sendo amplamente discutido e estudado nos últimos anos. Embora de maneira tímida, a presença das mulheres em cargos de liderança está se tornando cada vez mais comum, o que vem gerando um impacto profundo nas dinâmicas organizacionais. A maneira como um líder se relaciona com seus subordinados desempenha um papel crucial no ambiente organizacional, uma vez que as pessoas tendem a modelar seu comportamento com base nas ações do líder. Conforme destacado por Guimarães (2002), a liderança nas organizações se baseia em harmonizar as demandas estratégicas com as necessidades individuais, buscando alinhar as necessidades de ambas as partes para promover o desenvolvimento tanto da instituição quanto dos colaboradores.

Kanan (2010), cita algumas características femininas consideradas positivas para a gestão como: capacidade de aprender e de fazer parcerias, flexibilidade, relacionamento interpessoal, intuição, confiança, comunicação e cooperação. Nascimento et al. (2018), destacam um dos principais benefícios da participação das mulheres nos conselhos em comparação com os homens: sua habilidade em facilitar o processo de tomada de decisão e

orientar o conselho em direção a diferentes perspectivas. A presença das mulheres em cargos de liderança é considerada positiva para as empresas devido às características comportamentais associadas ao gênero feminino. Essas características, como habilidades de comunicação, empatia e uma maior aversão ao risco, têm o potencial de influenciar de maneira positiva o desempenho do conselho administrativo (Silva et al., 2017).

Organizacionalmente é importante que mulheres estejam cada vez mais à frente de cargos de liderança, visto que esse é um percurso que tende a beneficiar a diversidade dentro das próprias organizações. É possível perceber que as transformações decorrentes do aumento da presença feminina não se limitam a questões de liderança. As empresas estão ampliando seus investimentos em benefícios que favorecem a conciliação entre trabalho e família, como horários flexíveis, assistência pediátrica, e creches no local de trabalho. Acredita-se que as novas diretrizes do cenário empresarial buscam as habilidades mais competitivas disponíveis no mercado de trabalho, com isso, as mulheres ocupam posições de destaque para representar eficazmente essas organizações.

O Brasil ainda enfrenta desafios significativos para superar a desigualdade de gênero. Um exemplo alarmante disso é evidenciado na pesquisa intitulada "Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina", conduzida em colaboração entre a consultoria Bain & Company e o LinkedIn em 2019. Este estudo revelou que apenas 3% das posições de liderança mais elevadas nas empresas brasileiras são ocupadas por mulheres. Além disso, de acordo com um levantamento realizado pelo IBGE em 2018, as mulheres estavam presentes em apenas 38% dos cargos gerenciais em geral. Embora 82% das mulheres e 66% dos homens considerem a igualdade de gênero como uma prioridade para as organizações, apenas 41% das mulheres e 38% dos homens relatam que suas empresas tratam o assunto com a devida ênfase.

Além disso, uma pesquisa da Catho, publicada em outubro de 2020, apontou que as mulheres em cargos de liderança ganham, em média, 23% a menos do que seus colegas do sexo masculino. Essa disparidade salarial também se estende a outros níveis de cargos, como Coordenadores (-15%), Especialistas graduados (-35%), Analistas (-34%), Especialistas técnicos (-19%), e Especialistas operacionais (-13%).

No Brasil, as mulheres são responsáveis pelo sustento financeiro de 45% das famílias. A conquista da igualdade salarial entre os gêneros teria um impacto social significativo. Internacionalmente, instituições como a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), estimam que a economia global poderia crescer em até US\$ 6 trilhões



com a igualdade salarial entre homens e mulheres. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Produto Interno Bruto (PIB) mundial aumentaria em 35% se houvesse igualdade de gênero no mercado de trabalho.

As vantagens de promover a diversidade de gênero não se limitam ao aspecto social; elas também se estendem à rentabilidade das empresas. Conforme destacado no estudo "Diversity Matters" da consultoria McKinsey em sua edição de 2020, organizações que possuem equipes executivas com equilíbrio de gênero têm 14% mais chances de superar o desempenho de seus concorrentes. Além disso, empresas em que os colaboradores percebem uma maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres têm 93% mais probabilidade de obter um desempenho financeiro superior em relação aos concorrentes. A razão está relacionada a uma diversidade nas ideias, o que favorece a criatividade e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Os benefícios que a liderança feminina proporciona às organizações e aos negócios, à sociedade e às pessoas, ainda persistem críticas injustificadas, discriminação e diversas barreiras enfrentadas por mulheres líderes. Falta equidade, programas efetivos de apoio às mulheres, benefícios e planos de carreira que de fato atendam às suas necessidades.

#### 4.6 A LEI 14.611/2023 EM ANUÊNCIA A LIDERANÇA FEMININA

Ao longo da história o trabalho de homens e mulheres sempre se diferenciaram. Siqueira e Bussinguer (2020), ao dissertarem sobre o contexto histórico do trabalho feminino ao longo dos anos, afirmam e destacam que os papéis desempenhados pelas mulheres e homens nunca foram equivalentes. A figura masculina sempre esteve associada à detenção de poder e centro familiar, enquanto a mulher possuía sua liberdade constantemente ameaçada, uma vez que sua interação social estava amplamente vinculada ao ambiente doméstico e seus representantes.

Em épocas passadas, no ápice de uma sociedade profundamente regida pelo patriarcado, a mulher era predominantemente associada à administração do lar e à criação dos filhos, uma realidade que já não condiz com os valores do século XXI. Uma evidência desse avanço é a crescente presença dessas mulheres em funções que anteriormente eram reservadas exclusivamente aos homens. No entanto, apesar do progresso histórico, ainda é notável a existência de barreiras relacionadas à segregação de gênero no mercado de trabalho e no ensino superior, refletindo-se em desigualdades salariais (Barros; Mourão, 2018).

Ao discorrer especificamente sobre mercado de trabalho brasileiro, um dos elementos de grande relevância nesse cenário, é a persistente segregação ocupacional que atravessa diversas gerações. Notadamente, essa segregação remonta a uma sociedade antiquada que associava as tarefas designadas ao sexo feminino como inerentes a atributos naturais, justificando assim salários inferiores aos recebidos pelos homens (Cotrim; Teixeira; Proni, 2020).

Um estudo realizado por Silveira e Leão (2020), revela que nos últimos trinta anos, o mercado de trabalho brasileiro passou por mudanças significativas, tanto na demanda quanto na oferta. Essas alterações tiveram impactos diversos na estrutura ocupacional e resultaram em uma queda constante na segregação de gênero desde 1986. No entanto, a discriminação de gênero ainda é um fator relevante na explicação da diferença salarial entre esses grupos.

A disparidade salarial entre homens e mulheres no Brasil diminuiu nos últimos anos, mas ainda persiste, especialmente quando consideramos o nível de escolaridade. Em 1995, essa disparidade era de aproximadamente 23%, e em 2006, havia caído para cerca de 15%. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada pelo IBGE indicam que, em 1995, essa diferença estava intimamente ligada ao nível educacional. No entanto, mesmo com o aumento da qualificação profissional, ainda persiste uma diferença salarial notável (Madalozzo, 2008).

Com a problemática e desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, concomitantemente a liderança feminina, fez-se necessário a intervenção do governo, com a criação do Projeto de Lei 1.085/2023, de iniciativa do Poder Executivo, e foi aprovado pelo Senado em 01 de junho de 2023, originando-se na Lei 14.611/23 que entrou em vigor no dia 04 de julho de 2023, sancionada pelo presidente Luis Inácio Lula da Silva, que determina a igualdade salarial entre homens e mulheres, e estabelece outros mecanismos em busca de equidade, considerada um instrumento que valoriza a participação feminina no mercado de trabalho e contraria a discriminação de gênero. Embora a Lei 14.611/23 seja muito recente, a expectativa do cenário nacional é que ela contribua para redução da postura discriminatória e misógina.

De acordo com o novo regulamento, homens e mulheres em cargos e funções iguais deverão ter seus planos remuneratórios equivalentes e terão esse direito assegurado por lei. A nova lei, ainda traz uma peculiaridade ao estipular que empresas com 100 ou mais funcionários devem divulgar, a cada seis meses, relatórios de transparência salarial e critérios de remuneração. Esses relatórios deverão conter informações anonimizadas que permitam uma

comparação objetiva entre os salários e as proporções de cargos de liderança ocupados por homens e mulheres. Além disso, os dados devem incluir informações que possibilitem a análise estatística das desigualdades relacionadas a fatores como raça, etnia, nacionalidade e idade.

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, nos termos da regulamentação, entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#).

Art. 2º A igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função é obrigatória e será garantida nos termos desta Lei.

A lei ainda traz diversas atualizações, vista que o último regulamento foi estabelecido no ano de 1943, o que faz do mesmo, um texto defasado, já que politicamente, culturalmente e civilmente, nos últimos oitenta anos o Brasil sofreu uma infinidade de mudanças, transformações que também podemos encontrar na cultura organizacional das instituições.

Art. 3º O art. 461 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#), passa a vigorar com a seguinte redação: “Art. 461.

§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.

§ 7º Sem prejuízo do disposto no § 6º, no caso de infração ao previsto neste artigo, a multa de que trata o art. 510 desta Consolidação corresponderá a 10 (dez) vezes o valor do novo salário devido pelo empregador ao empregado discriminado, elevada ao dobro, no caso de reincidência, sem prejuízo das demais cominações legais.” (NR)

De acordo com o novo regulamento, as organizações que não seguirem as normas previstas na lei poderão ser multadas em até dez vezes o valor do novo salário devido ao empregador, e também estabelece que, se um funcionário for discriminado no trabalho com base em seu sexo, raça, origem étnica ou idade, e isso resultar em pagamento menor em comparação a outros funcionários que não foram discriminados, o funcionário discriminado ainda tem o direito de buscar uma ação judicial para receber a diferença de salário que deveria ter recebido.

Além disso, ele também poderá buscar uma indenização por danos morais, compensações financeiras pelo sofrimento ou prejuízo emocional causado pela discriminação, considerando as circunstâncias específicas do caso em questão. Isso significa que o funcionário discriminado não perde o direito de receber a diferença salarial e ainda pode buscar compensação pelos danos emocionais sofridos devido à discriminação.

Art. 4º A igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens será garantida por meio das seguintes medidas:  
I – estabelecimento de mecanismos de transparência salarial e de critérios

remuneratórios;  
 II – incremento da fiscalização contra a discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens;  
 III – disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial;  
 IV – promoção e implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, com aferição de resultados; e  
 V – fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens.

Resigna a nova lei, que, quando uma empresa identifica desigualdades salariais ou critérios de pagamento injustos, ela deve criar um plano de ação para corrigir essas desigualdades. Esse plano deve incluir metas, prazos e a participação de representantes sindicais e dos trabalhadores. Se a empresa não divulgar um relatório a cada seis meses sobre suas ações nesse sentido, poderá ser multada em até 3% da folha de pagamento dos funcionários, com um limite de 100 salários-mínimos (R\$ 132.000,00 em 2023). Essa penalidade não impede a aplicação de outras sanções legais nos casos de discriminação salarial entre homens e mulheres, nem o direito dos funcionários prejudicados de buscar indenização por danos morais.

Os relatórios de transparência emitidos pelas empresas serão disponibilizados em uma plataforma pública online pelo governo. Essa plataforma também conterá informações sobre o mercado de trabalho, violência contra a mulher, acesso a creches públicas, oportunidades de educação técnica e superior, além de serviços de saúde. Outros dados relacionados ao emprego e renda das mulheres também estarão disponíveis, a fim de orientar a criação de políticas públicas.

O artigo 4º da Lei 14.611/2023 não especifica quem é responsável por implementar as ações mencionadas, se são as empresas ou o Poder Executivo. No entanto, é razoável presumir que as empresas enfrentarão uma maior fiscalização nesse contexto. Para se ajustarem à nova legislação, as empresas precisarão avaliar suas práticas atuais, incluindo a realização de treinamentos anuais obrigatórios sobre questões como violência, assédio, igualdade e diversidade no ambiente de trabalho. Isso deve incluir temas de equidade entre homens e mulheres, conforme estabelecido na nova lei.

Art. 5º Fica determinada a publicação semestral de relatórios de transparência salarial e de critérios remuneratórios pelas pessoas jurídicas de direito privado com 100 (cem) ou mais empregados, observada a proteção de dados pessoais de que trata a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). § 1º Os relatórios de transparência salarial e de critérios remuneratórios conterão dados anonimizados e informações que permitam a comparação objetiva entre salários, remunerações e a proporção de ocupação de cargos de direção, gerência e chefia preenchidos por mulheres e homens, acompanhados de informações que possam fornecer dados estatísticos sobre outras possíveis desigualdades decorrentes de raça,

etnia, nacionalidade e idade, observada a legislação de proteção de dados pessoais e regulamento específico.

§ 2º Nas hipóteses em que for identificada desigualdade salarial ou de critérios remuneratórios, independentemente do descumprimento do disposto no art. 461 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a pessoa jurídica de direito privado apresentará e implementará plano de ação para mitigar a desigualdade, com metas e prazos, garantida a participação de representantes das entidades sindicais e de representantes dos empregados nos locais de trabalho.

§ 3º Na hipótese de descumprimento do disposto no caput deste artigo, será aplicada multa administrativa cujo valor corresponderá a até 3% (três por cento) da folha de salários do empregador, limitado a 100 (cem) salários mínimos, sem prejuízo das sanções aplicáveis aos casos de discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.

§ 4º O Poder Executivo federal disponibilizará de forma unificada, em plataforma digital de acesso público, observada a proteção de dados pessoais de que trata a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), além das informações previstas no § 1º deste artigo, indicadores atualizados periodicamente sobre mercado de trabalho e renda desagregados por sexo, inclusive indicadores de violência contra a mulher, de vagas em creches públicas, de acesso à formação técnica e superior e de serviços de saúde, bem como demais dados públicos que impactem o acesso ao emprego e à renda pelas mulheres e que possam orientar a elaboração de políticas públicas.

Art. 6º Ato do Poder Executivo instituirá protocolo de fiscalização contra a discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.

Além de tornar as práticas salariais mais transparentes, a nova lei também promove a igualdade de salários e critérios de pagamento por meio do incentivo à capacitação e formação das mulheres, para que elas tenham oportunidades iguais às dos homens no mercado de trabalho. A lei também encoraja as empresas a implementarem programas de diversidade e inclusão, que incluam treinamento para os gerentes, líderes e funcionários sobre igualdade de gênero no trabalho, e a avaliação de seus resultados.

Ademais, a nova lei gera a demanda por uma análise mais profunda da proporção de posições de liderança ocupadas por homens e mulheres, assim como a revisão de seus mecanismos de conformidade e das medidas tomadas para combater qualquer desigualdade de gênero no local de trabalho. Com potencial de abordar diretamente várias problemáticas enfrentadas pelas mulheres na busca de posições de liderança, incluindo a disparidade salarial e a falta de representação em cargos de direção, ela representa um avanço na promoção da igualdade de gênero no mercado de trabalho, promovendo a visibilidade, a transparência e a necessidade de ação concreta por parte das empresas. No entanto, a eficácia da lei dependerá de sua implementação e do comprometimento das empresas em promover uma mudança real em suas práticas e culturas organizacionais.

## 5 METODOLOGIA

Este tópico descreve os métodos empregados neste estudo, incluindo a classificação, as fontes de dados e o processo de coleta de informações. E em seguida discorre sobre as técnicas de análises utilizadas.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para abordar a questão de pesquisa e alcançar os objetivos definidos, foi adotada uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e com a utilização de dados secundários do tipo bibliográfico. De acordo com Granger (1982), um modelo qualitativo genuíno segue uma sequência que envolve descrição, compreensão e explicação. Para Chizzotti (2008), a pesquisa qualitativa busca “provocar o esclarecimento de uma situação para uma tomada de consciência pelos próprios pesquisados dos seus problemas e das condições que os geram, a fim de elaborar os meios e as estratégias de resolvê-los” (CHIZZOTTI, 2008, p. 104). Diante disso, esta pesquisa foi desenvolvida pela autora, no Município de Macaé, estado do Rio de Janeiro, no período de julho a dezembro de 2023.

Para alcançar o primeiro objetivo específico do trabalho, que tem como objetivo identificar publicações sobre liderança e gestão feminina no período de 2018 a 2023, foram definidos os termos de busca para realizar a pesquisa, posteriormente foi feita a utilização de material bibliográfico, disponível na principal plataforma de pesquisa da área administrativa, o Spell e também das plataformas Scielo e Google acadêmico. Os termos foram definidos através das seguintes palavras-chaves: “Liderança feminina; Gestão feminina; Desigualdade de gênero; Mulher; Trabalho e gênero e Participação feminina. As palavras-chave apresentadas, surgiram a partir da leitura e fundamentação teórica. Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, configurando-se como uma revisão sistemática.

Para o segundo objetivo específico, que é analisar as publicações encontradas de acordo com as temáticas relacionadas, analisou-se periódicos, artigos e pesquisas de acordo com o tema, com o objetivo de observar-se os padrões e identificá-los através desta análise. E por fim, para o terceiro e último objetivo específico, realizou-se uma investigação com objetivo de entender e compreender como a liderança e gestão feminina podem ser impactadas pela nova lei 14.611 de 2023. Os problemas, desafios e contribuições acerca da nova normativa, que tem por objetivo reduzir a desigualdade entre homens e mulheres perante as instituições, organizações e sociedade.

De acordo com Gil (1999), a principal finalidade da pesquisa qualitativa é aprimorar, esclarecer e reformular conceitos e ideias, bem como familiarizar-se com assuntos pouco explorados. Ao utilizar a abordagem qualitativa, tem-se a possibilidade de criar hipóteses por meio dos apontamentos realizados que auxiliam na realização da observação, para posterior análise dos resultados obtidos.

Além disso, no final da pesquisa, a intenção é estar preparado para formular hipóteses. Quanto à pesquisa bibliográfica, que consiste em uma fonte de dados secundários, busca-se contribuições culturais ou científicas que foram reunidas no passado, abordando temas ou problemas que podem ter sido analisados previamente (LAKATOS, MARCONI, 2001; CERVO, BERVIAN, 2002).

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Nota-se que a pesquisa bibliográfica precisa ser bem definida e a principal finalidade é pôr o pesquisador diretamente em contato com todo o referencial anteriormente já escrito. "A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório" (LIMA; MIOTO, 2007, p.39).

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a caracterização desta pesquisa, foram coletados dados, artigos e demais periódicos relacionados à liderança feminina e sua gestão, especialmente seus desafios, problemas e paradigmas, e construiu-se o referencial. Através deste referencial, buscou-se identificar de que maneira a Lei 14.611/2023 pode impactá-los.

Na sequência, apresentamos no **Quadro 1** o número de artigos acadêmicos encontrados, a base de dados utilizada e o ano de publicação.

**Quadro 1-** Número de artigos encontrados, base de dados e ano de publicação

Palavras-Chave	Número de artigos utilizados	Ano	Base de dados
Liderança Feminina	4	2021	Spell

		2020	
		2020	
		2018	
Gestão Feminina	1	2020	Spell
	3	2018	Google Acadêmico
		2018	
		2022	
Desigualdade de Gênero	4	2021	Spell
		2021	
		2018	
		2022	
Mulher	5	2022	Spell
		2022	
		2020	
		2021	
		2021	
Trabalho e Gênero	2	2022	Spell
		2022	
	1	2020	Google Acadêmico
Participação Feminina	1	2021	Spell

Fonte: Autora (2023).



Ao todo, para a pesquisa foram selecionados e utilizados 21 artigos, que além de sustentar o referencial teórico, estabelecem as palavras-chaves de categorização da análise deste trabalho.

### 5.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para esta pesquisa, foram coletados dados de artigos relacionados à gestão e liderança feminina, explorando suas aplicações, problemas, desafios e contribuições, investigando como a Lei 14.611/2023 pode afetá-las. Este estudo adota uma abordagem qualitativa e baseia-se na descrição e análise de um levantamento bibliográfico.

Para a seleção e classificação desses documentos foram utilizados materiais bibliográficos publicados no período de 2018 a 2023.

Os métodos de coleta de dados utilizados para analisar as informações contidas em artigos, resumos e textos científicos disponíveis em plataformas como Spell, Scientific Electronic Library Online (Scielo) e Google Acadêmico, seguiram os consecutivos critérios: análise qualitativa dos resultados, onde criou-se categorias de análise baseadas no referencial teórico, fundamentadas através análise de conteúdo simples.

De acordo com Minayo (2001, páginas 21 e 22), a pesquisa qualitativa,

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis [...].

Conforme Minayo (1998), o processo de pesquisa compreende três etapas: a) fase exploratória, onde se aprofunda no objeto de estudo e delimita o problema de pesquisa; b) fase de coleta de dados, durante a qual são obtidas informações que abordam o problema; e c) fase de análise de dados, na qual ocorre o tratamento por meio de inferências e interpretações dos dados coletados.

Na etapa inicial, conforme Minayo (2001), organizamos o material a ser analisado. Em seguida, de acordo com os objetivos e perguntas de estudo, definimos as unidades de registro, as unidades de contexto, os trechos importantes e as categorias.

A análise se deu através de investigações pertinentes à liderança feminina e sua gestão. Através da pesquisa bibliográfica realizou-se a análise dos dados por meio de leitura, originando o referencial teórico, na sequência foi feita uma classificação mais detalhada, que dividiu e organizou os artigos científicos, dividindo-os em categorias, que foram evidenciadas

primeiramente por meio das próprias palavras de busca. Ao todo, foram separados e categorizados 21 artigos, por meio de palavras-chaves, ano de publicação e plataforma de pesquisa, conforme mostra o **Quadro 1**.

Ainda segundo Minayo (1998), há diferentes formas de analisar conteúdo, como expressão, relações, avaliação, enunciação e a temática-categorial. Foi utilizada a última, com o objetivo de “[...] descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado[...]”. Essa abordagem é mais especulativa, interpretativa com menos interferências estatísticas.

A revisão identificou temas recorrentes, como os problemas, barreiras, dificuldades e desafios que as mulheres enfrentam em suas trajetórias profissionais. Isso inclui a construção de um perfil, onde a liderança baseia-se em características intrínsecas e singulares, a identificação de estilos de liderança com base na literatura e em fatores comportamentais, bem como a análise das implicações e eficácia desses elementos.

A segunda fase de exploração do material, conforme Minayo (2001), é considerada a etapa mais extensa. Nesse período, as decisões tomadas na fase anterior são colocadas em prática, podendo exigir várias leituras do mesmo material. Durante essa etapa, os dados brutos são organizados de maneira sistemática, e as categorias são estabelecidas, ou seja, sistemas de classificação são criados para agrupar dados com características semelhantes. Além disso, encontram-se as partes importantes do conteúdo, o que ajuda a entender as características gerais da análise.

Buscou-se então identificar evidências através de problemas e desafios da gestão feminina e de mulheres em posição de liderança, categorizando novamente os artigos em grupos, porém agora salientando hipóteses que apontam possíveis causas que impedem a ascensão da carreira feminina, todos os artigos foram sub categorizados e enquadrados em pelo menos um subtema (problema ou desafio), em alguns momentos chegando a ter múltiplas classificações, tendo em vista a variedade de objetivo do estudo, mas simultânea a mostra da temática.

Por fim, na terceira fase Minayo (2001), sugere que é a fase de lidar com os resultados obtidos e interpretação. Isso envolve um tratamento estatístico básico dos resultados. Com base nas classificações feitas, podemos tirar conclusões, interpretar os dados e tentar descobrir o que está por trás dos materiais selecionados na primeira fase. Onde faremos a correlação dos problemas e desafios em anuência à Lei 14.611/2023.

## 6 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este tópico discute e interpreta os resultados encontrados nesta pesquisa, onde examinaremos todos os resultados detalhadamente, relacionando-os aos objetivos do estudo e aos questionamentos da pesquisa. Através dele, buscou-se fazer a identificação de padrões, tendências e relações de dados. No tópico 6.1 faremos um apanhado da identificação das publicações sobre liderança e gestão feminina encontradas no período de 2018 a 2023; no tópico 6.2 a análise das publicações encontradas de acordo com as temáticas relacionadas; e no tópico 6.3 a exposição de que maneira a liderança e gestão feminina podem ser impactadas pela nova Lei 14.611/2023.

### 6.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E GESTÃO FEMININA NO PERÍODO DE 2018 A 2023

A pesquisa identificou que nos últimos anos, estudos relacionados à liderança e gestão feminina seguem um crescente, embora os números não sejam expressivamente maiores. Neste estudo, através dos 21 artigos selecionados para construirmos o referencial bibliográfico, identificamos 4 artigos publicados no ano de 2018 relacionados à temática, no ano de 2019 não houve publicação encontrada, a hipótese é que por se tratar do período do início da pandemia da COVID-19 os números tenham reduzido drasticamente, já no ano de 2020 pudemos encontrar 5 artigos publicados e nos anos de 2021 e 2022 a publicação de 6 artigos em cada ano.

Ao todo, os 21 artigos foram separados e categorizados, por meio de palavras-chaves, título, ano de publicação, autores, autores citados e plataforma de pesquisa, conforme mostra o **QUADRO 2**.

Identificou-se também a partir de uma análise mais detalhada dos artigos relacionado a liderança e gestão feminina, alguns indícios que seguiram determinado padrão, para melhor compreensão destes mecanismos, fez-se necessário a classificação desses indicadores através de categorias, evidenciando assim que o maior impedimento de ascensão da carreira feminina, seja no mercado de trabalho, como líder ou gestora são os problemas e desafios estabelecidos pela desigualdade de gênero que colocam a mulher em situação de inferioridade aos homens, assim como ocorre na sociedade.

Constatou-se que os temas mais recorrentes e mais comuns como obstáculos e desafios para a ascensão das mulheres estavam presentes na maioria dos artigos. Também foi abordada a construção de um perfil, onde a liderança, baseia-se em características intrínsecas e singulares,

traçando a identificação dos estilos de liderança com base em fatores de comportamento presentes na bibliografia, bem como a análise das implicações e eficácia desses elementos e como afetam o bem-estar dos subordinados na organização.

Reafirmando Teixeira (2013), ao longo da história, os homens têm ocupado predominantemente posições de liderança nas organizações. No entanto, essa predominância não proporciona vantagens significativas em comparação com as mulheres no desempenho de funções de liderança. Algumas características essenciais de um bom líder são mais facilmente encontradas no gênero feminino, como a adoção de um estilo mais democrático, encorajador, envolvente, compartilhamento de poder e informações, e foco no desenvolvimento da equipe.

De acordo com Russel, Rush e Herd (1989), várias barreiras são identificadas no percurso das mulheres no ambiente de trabalho, tais como características pessoais consideradas inadequadas para a gestão, preocupações familiares e sociais, obstáculos organizacionais, educação ou experiências limitadas, questões relacionadas ao gênero feminino e resistência à subordinação por parte dos colaboradores à liderança feminina.

Com base na presente pesquisa, essas barreiras são representadas pela metáfora “teto de vidro”, que abrange toda a relação de desigualdade de gênero enfrentada pelas mulheres nas organizações, estabelecidas inicialmente por Steil (1997) e enfatizadas recentemente por Lima et al.(2018), que reafirmam que as barreiras de ascensão são oriundas de preconceito e discriminação. Através dessas diversas barreiras, chegamos aos principais desafios, problemas e obstáculos identificados no presente estudo.

Dentre as barreiras que mais identificamos neste estudo, a desigualdade salarial é a mais evidente, de acordo com Nogueira (2006), mulheres em funções, posições, com responsabilidades e até cargos idênticos, não são remuneradas e não ascendem semelhantemente aos homens, ainda que atualmente haja uma certa evolução quanto à posição de mulheres em cargos de liderança.

No capítulo seguinte discorreremos sobre cada uma das barreiras, faremos a categorização e descrição de cada uma delas e classificaremos o número de vezes que cada uma delas aparecem nos artigos utilizados para construirmos o referencial bibliográfico, evidenciando assim, os principais mecanismos da metáfora de “teto de vidro” conforme apresentado no **Quadro 3**.

Não existe uma predisposição característica em relação às revistas de publicação dos artigos, já que todos foram publicados em meios diferentes. No entanto a grande maioria utilizada foi encontrada na plataforma de busca Spell, a maior plataforma de artigos científicos

da área da administração. Nota-se que a maioria das publicações está concentrada nas áreas de gestão, economia e psicologia. Em termos de localização, todos os estudos foram realizados no Brasil.

A revisão bibliográfica, tem como principais referências na área da administração no que tange o estudo da liderança e gestão, autores como Max Weber, Chiavenato, Kurt Lewin, McGregor, Tonani, Robbins entre outros autores importantes para a academia da administração.

A seguir, apresentamos o **Quadro 2**, que traz informações, como: palavras-chaves, número de artigos utilizados, ano de publicação e base de dados, artigos utilizados, seus respectivos títulos, os autores e os principais autores citados nos artigos.

**QUADRO 2 -** Artigos selecionados, autores, base de dados, autores citados, ano de publicação e palavras de busca

Palavras-Chaves	Número de artigos utilizados	Títulos	Autores	Ano	Principais Autores Citados	Base de dados
Liderança Feminina	4	Liderança Feminina: Um Movimento em Constante Construção	Harrison Bachion Ceribeli Kamile Silva Metzker Lopes Gustavo Nunes Maciel	2021	Robbins & Judge (2020) Chiavenato (2019) Hryniewicz & Vianna (2018) Mandelli & Loriggio (2018) Nascimento (2018) Silva et al. (2017) Cunha & Spanhol (2014) Nogueira (2012) Tonani (2011) Kanan (2010) Vergara (2009) Charan (2008) Steil (1997)	Spell
		Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública	Renata Kessler Miltersteiner Fátima Bayma de Oliveira Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz Anderson de Souza Sant'Anna Luiz Carlos Moura	2020		
		Liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração	Anne Karine Cavalcanti Ishizaea Dayhane Summer Golle Borro Gustavo Yuho Endo Business School Marco Antônio Catussi Paschoalotto Valdecir Cahoni Rodrigues	2020		
		Complexidade Organizacional e Liderança Feminina nas Empresas de Auditoria Externa	Fernanda Alves Cordeiro Fernando Rocha Pereira Samuel de Oliveira Durso Jacqueline Veneroso Alves da Cunha	2018		

Gestão Feminina	1	Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina	Clara Amorim Pontes Correia Lima Brena Carolina de Oliveira Silva Joacil Carlos Viana Bezerra	2020	Bernar (2021) Ferrari & Cabral (2019) Soranz (2019) Ferreira (2017) Silveira (2017) Silva Júnior & Martins (2017) Souza (2017) Bueno, Domingues, & Bueno (2016) Metz (2015) Tonani (2011) Kanan (2010) Chiavenato (2010) Mattos (2010) Schermerhorn (2007) Nogueira (2006) Caravantes (2005) Gomes (2005) Alves (2004) Jonathan (2003) Delgado (2002)	Spell
	3	Gestão Feminina: A Liderança feminina das organizações brasileiras	Marileide Alves do Nascimento	2018		Google Acadêmico
		A contribuição da liderança feminina nas estratégias de gestão	Mabel Correia Marques Theophilo	2018		
		Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica	David Ferreira Lima Fábio Paulino de Oliveira Pedro Bruno Silva Lemos Carlos Alberto Muniz Renato Farias de Paiva	2022		
Desigualdade de Gênero	4	A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero	Raimundo Dalmir Luiz de Souza Rebeca da Rocha Grangeiro Lucas Emmanuel Nascimento Silva	2021	Brailey & Slatton (2019) Dowling (2017) Guimarães & Silva (2016) Powell (2012) Lupu (2012)	Spell

		Desigualdade de Gênero nos Estados Brasileiros e Análise dos Stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher	Gabriel Oliveira Loiola Benigno Diego Mota Vieira Jessica Eloísa de Oliveira	2021	Smith (2012) Dambrin & Lambert (2012) Chant (2008) Eagly & Carli (2007) Ryan & Aslam (2005,2007) Williams (2004) Louro (1997)	
		Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa	Niara Gonçalves da Cruz Gustavo Henrique de Lima Samuel de Oliveira Durso Jacqueline Veneroso Alves da Cunha	2018		
		Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil	Sarah Marroni Minasi Verônica Feder Mayer Glauber Eduardo de Oliveira Santos	2022		
Mulher	5	Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho	Hellen Milagres Cardoso Carolina Machado Saraiva Harrison Bachion Ceribelli	2022	Gomes & Cunha (2021) Collins (2020) Gonçalves, Schweitzer & Tolfo (2020) Katria, Kumar & Pandey (2020) Silva & Martins (2019) Silva Júnior & Martins (2017) Hiromi (2016) Henderson, Ferreira &	Spell
		Hostilidade no ambiente de trabalho, assédio moral e sexual contra mulheres: um estudo qualitativo	Danieli Araújo Dos Santos Rejane Heloise Dos Santos William Alexandre Dos Santos	2022		



		Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil	Adriano Fleck de Paula Pessoa Ítalo Carlos Soares do Nascimento Daniel Barboza Guimarães Leandro de Almeida Rocco Maria Naiula Monteiro da Silva	2020	Dutra (2016) Silva & Margem (2015) Vaz (2013) Lazaretti (2013) Poggio (2010) Hearn (2009) Patrício (2009) Adams & Ferreira (2009) Fernandez (2009) Andrade & Assis (2008) Roth (2007) Chevalier (2007) Krishnan & Park (2005) Rodrigues (2005) Freitas (2001) Kassouf (1998) Melo (1998) Barros (1997) Scott (1995) Cox (1993)	
		Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil	Bruna de Castro Jefferson Andronio Ramundo Staduto Ana Cecília de Medeiros Nitzsche Kreter	2021		
		A participação das mulheres na gestão influencia o desempenho das organizações?	Silvana Dalmutt Kruger Cláudia Dalla Porta Geovanne Dias de Moura	2021		
Trabalho e Gênero	2	Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero	Shara Leite Dias Clarissa Moraes Rocha Rebeca da Rocha Grangeiro	2022	Cotrim (2019) Teixeira (2017) Bueno, Domingues & Bueno (2016)	Spell

		Discriminação De Gênero E Políticas Públicas E Corporativas De Combate Ao Assédio Sexual Nas Relações De Emprego	Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho	2022	Cunha (2014) Metz (2014) Quirino (2012) Kanan (2010) Dias (2008) Eagly e Carli (2003) Barros (1998) Vivot (1995) Bruschini (1994)	
	1	Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil	Luisa Rabioglio Cotrim Marilane Oliveira Teixeira Marcelo Weishaupt Proni	2020		Google Acadêmico
Participação Feminina	1	Participação feminina na alta gestão e a sustentabilidade empresarial no Brasil	Ricardo Bezerra de Amorim Ítalo Carlos Soares do Nascimento Geison Calyo Varela de Melo Caritsa Scartaty Moreira	2021	Silva Júnior & Martins (2017) Miranda (2013) Lazaretti & Godoi (2012) Madalozzo (2011)	Spell

Fonte: Autora (2023)

## 6.2 ANÁLISE DAS PUBLICAÇÕES ENCONTRADAS DE ACORDO COM AS TEMÁTICAS RELACIONADAS

Nesta seção apresentaremos os principais motivos de impedimento da ascensão da carreira feminina, conhecida como “teto de vidro”. A metáfora do “teto de vidro” ou “*glass ceiling*”, inicialmente introduzida em 1986, representa as barreiras invisíveis que frequentemente impedem a progressão das mulheres, mesmo quando buscam ascender profissionalmente. Essas barreiras são fortes o suficiente para obstaculizar o avanço das mulheres, e o fenômeno é abordado em diversos estudos como uma tentativa de explicar sua persistência (Kottis, 1993; Steil, 1997; Nogueira, 2006; Marques & Ferreira, 2015).

Lupu (2012), ressalta que os papéis sociais associados ao gênero desempenham um papel central na perpetuação do fenômeno do teto de vidro nas organizações. Isso ocorre devido à atribuição de responsabilidades relacionadas ao papel de reprodutora (mãe) às mulheres, enquanto aos homens são atribuídas responsabilidades de prover o sustento do lar (trabalhador). Assim, o fenômeno do teto de vidro não se limita apenas à discriminação de gênero, mas também está relacionado às dificuldades e deficiências no processo de gestão, especialmente durante a avaliação de habilidades.

A “desigualdade salarial” aparece em 12 dos artigos selecionados para fundamentação teórica, deixando evidente que embora as mulheres estejam ocupando cargos relevantes na economia, organizações e política brasileira, pesquisas indicam que ainda não recebem a valorização adequada no mercado de trabalho, seja em termos salariais ou de oportunidades (Lazzaretti et al., 2013).

As mulheres ainda precisam constantemente provar o seu valor, ainda que tenham total competência para exercerem suas funções, já que o “estilo de liderança” feminino, frequentemente é associado a uma figura frágil e emotiva. É fundamental destacar que a ideia de que o estilo de liderança feminino é menos eficaz do que o masculino é influenciada por fatos e percepções baseadas na sociedade, o que cria obstáculos para o sucesso das mulheres nas organizações (Rodrigues, 2017). Essa barreira aparece em 8 artigos que foram utilizados para compor o referencial teórico.

Outro grande desafio, é lidar com “situações de assédio”, tanto moral, quanto sexual. Segundo Klein e Parente (2017), as mulheres enfrentam discriminações e desigualdades de diversas formas, resultando em violência no ambiente de trabalho, desvalorização do trabalho feminino, assédio moral e assédio sexual. Essa categoria apareceu em 04 dos artigos analisados. Esse desafio sem dúvidas é um dos que mais coloca a mulher em situação de vulnerabilidade,

visto que ao denunciar o agressor, muitas vezes a mulher coloca o seu emprego em risco. Existem diversos questionamentos e problemáticas acerca desta categoria, visto a sua complexibilidade e tratamento jurídico.

Lima (2018), acredita que na verdade não existe “teto de vidro”, mas que os obstáculos são representados por 03 “paredes invisíveis” à volta das mulheres que impedem a ascensão de suas carreiras, composta por: família, colegas de trabalho e a sociedade em geral. A metáfora da “parede de vidro” aparece em 02 artigos utilizados.

A “resistência à subordinação” aparece 06 vezes, corroborando para com as afirmações e estudos de Russel, Rush & Herd (1989). Eagly e Carli (2007), acreditam que na verdade não existe “teto de vidro”, mas que os obstáculos se encontram ao redor dessas mulheres e seguem caminhos diferentes para cada uma delas, através dessa teoria surgiu a metáfora da “labirinto de vidro”, que foi identificada em 2 artigos que compõem o referencial bibliográfico.

O “estereótipo de gênero” aparece 05 vezes nos artigos que compõem o referencial bibliográfico e também pode ser identificado como metáfora “*queen bee*” ou metáfora da abelha rainha. Essa categoria de acordo com Nogueira (2009) indica que as mulheres utilizam-se de traços masculinos para ascender em suas carreiras.

A “jornada dupla” é estabelecida pelo segundo turno de trabalho que a mulher enfrenta ao chegar em casa. Para Gomes et al. (2017), a jornada de trabalho da mulher não acaba com o expediente, mas se estende na realização dos afazeres domésticos, no cuidado dos filhos e do marido. Esse desafio aparece em 6 dos artigos utilizados.

A falta de um “plano de carreira específico” que atenda às necessidades femininas e amenizem a jornada de trabalho dupla encarada pelas mulheres aparece 03 vezes nos artigos selecionados. Outro desafio é a metáfora da “parede materna”. Nesta metáfora as organizações e gestores costumam utilizar de uma “falsa compaixão” que relaciona mulheres mães a menos oportunidades em suas carreiras, com a desculpa de que não deve afastar a mãe do bebê. Essa metáfora também evidencia um outro preconceito que relaciona mulheres mães à incompetência, emotivas e menos comprometidas com a carreira.

Para Lima (2018), a “parede materna” ocorre quando as mulheres enfrentam desconfiança a respeito de sua liderança, competência e capacidade de gerenciar. Apesar de ter aparecido apenas 1 vez, é uma categoria que impacta diretamente mulheres mães e as impede de ascender em suas carreiras. Essa situação reforça o papel da mulher ‘reprodutora’ na sociedade.

O “tokenismo” que promove uma falsa inclusão também apareceu apenas 01 vez. Essa categoria tem como característica um mecanismo onde as organizações disponibilizam algumas “cotas” com falsos objetivos, Zimmer (1998), defende que mulheres que ocupam essas vagas frequentemente são descredibilizadas e têm sua competência colocada a prova.

E a última, que também aparece uma única vez, mas que se refere à disponibilização de cargos de liderança precários, onde as mulheres líderes ou gestoras já iniciam com grande risco de fracasso, conhecida como “penhasco de vidro”. Nessa categoria, as empresas já estão em crise no momento da contratação da gestora, porém se cria a imagem de que a falência da organização é resultado do mau gerenciamento por parte das mulheres (Ryan e Aslam, 2005).

Todas essas categorias foram identificadas e classificadas mediante a análise de todo o referencial bibliográfico, através de problemas e desafios da gestão feminina e de mulheres em posição de liderança. Buscou-se evidências categorizando novamente os artigos em grupos, porém agora salientando hipóteses que apontam possíveis causas que impedem a ascensão da carreira feminina. Todos os artigos foram sub categorizados e enquadrados em pelo menos um subtema (problema ou desafio), em alguns momentos chegando a ter múltiplas classificações, tendo em vista a variedade de objetivo do estudo, mas simultânea a mostra da temática, conforme o **Quadro 3**.

A seguir, apresentamos o quadro e sua classificação de acordo com a análise.

**Quadro 3** - Categorização das hipóteses de limitação da ascensão da liderança feminina e gestão, descrição, número de artigos que aparece as hipóteses, trecho de artigo exemplo e autor.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	Nº DE ARTIGOS QUE APARECE	TRECHO DE ARTIGO EXEMPLO	AUTOR
Desigualdade salarial	Mulheres com mesmo cargo, posição e responsabilidades iguais a de um gestor homem, não contam com salários semelhantes	12	"Embora haja evidência de uma certa evolução positiva, ainda persiste a desigualdade de gênero, nomeadamente no que respeita à menor ocupação feminina de cargos no sentido ascendente da pirâmide hierárquica na organização e quanto à desigualdade salarial, mesmo com funções e responsabilidades idênticas"	Nogueira (2006)

Estilo de liderança	Acredita-se que o estilo de liderança feminina é menos eficaz, esse preconceito é levemente fundamentado em preconceitos enraizados na sociedade que impacta diretamente nas organizações	8	"Adicionalmente, parece também evidente que, além destes obstáculos, as posições de liderança que as mulheres ocupam são suscetíveis de ser menos promissoras do que as dos seus homólogos masculinos"	Rodrigues (2017)
Assédio	As mulheres sofrem assédio moral e sexual com frequência na sociedade, quando falamos do ambiente de trabalho o cenário não é diferente	4	"o assédio moral abrange a desqualificação, a segregação, a delegação de tarefas de menor relevância, induções ao erro, o assédio sexual, a exclusão, as alterações de horários e de atividades sem prévio aviso, questões de abusos de poder entre outras"  "Os homens declaram ser assediados uma vez por semana, já as mulheres declaram sofrer assédio quase todos os dias"	Soares & Oliveira (2012)  Andrade & Assis (2018)
Metáfora "parede de vidro"	Barreiras ao redor das mulheres que assim como na metáfora "teto de vidro" as impede de conseguir melhores posições. Acredita-se que 3 tipos afetam o crescimento profissional dessas mulheres: a família, colegas de trabalho e a sociedade em geral.	2	"A partir dessas definições, pode-se concluir que não necessariamente existem fatores que excluem a mulher do mercado, o que existe são barreiras à sua ascensão no mercado de trabalho, oriundas de preconceito e discriminação"	Lima et al. (2018)
Metáfora "teto de vidro"	Barreira invisível sob as mulheres, que as impede de alcançar o topo de suas carreiras	6	"se refere a uma barreira sutil, invisível, mas suficientemente forte, que dificulta a ascensão de mulheres a cargos mais elevados, pois, devido a fatores subjetivos, quando mulheres e homens disputam cargos de alto nível, os empresários tendem a optar pelos últimos"	Steil (1997)

Resistência a subordinação	Os subordinados tende a enxergar a mulher em posição de liderança de maneira frágil, menos competente e não sentem segurança nas suas decisões pelo simples fato de ser uma liderança feminina	4	"... é possível identificar diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres para sua inserção e sustentação no ambiente de trabalho, sendo as características pessoais inadequadas para o gerenciamento; preocupações familiares e sociais; barreiras organizacionais; educação ou experiências limitadas; preocupações femininas; e resistência à subordinação."	Russel, Rush & Herd (1989)
Metáfora " labirinto de vidro"	Evolução da metáfora "teto de vidro", aponta que as barreiras não estão sob as mulheres, mas ao redor delas	6	"o Labirinto é o caminho cheio de obstáculos que as mulheres enfrentam e, portanto, pode ser diferente para cada mulher, com percursos e barreiras variadas"	Eagly e Carli (2007)
Estereótipo de gênero ou metáfora "queen bee"	Masculinização da mulher e postura organizacional com traços e atitudes voltadas para estereótipos masculinos	5	"...mulheres incorporam estas características a fim de ascenderem à liderança e posições normalmente ocupadas por eles, porém tais mulheres podem acabar sendo associadas como menos femininas, algo que também pode inibir o interesse delas por cargos assim"	Nogueira (2009) Derks et al. (2016)
Jornada dupla ou metáfora do "segundo turno"	Termo utilizado para se referir à segunda jornada que as mulheres enfrentam ao chegar em casa, no cuidado doméstico e com a família	6	"...mesmo inseridas no mercado de trabalho estas ainda desenvolvem as funções que anteriormente lhe foram atribuídas, como cuidar da casa e dos filhos. Em outras palavras, a jornada de trabalho não acaba com o expediente, mas se estende na realização dos afazeres domésticos"	Gomes et al. (2017)
Plano de carreira específico	As empresas não estabelecem planos de carreira ou plano de benefícios que proporcione a ascensão de mulheres em suas carreiras	3	"Ademais, mesmo nos casos em que existe uma política voltada para o desenvolvimento de mulheres líderes, se a estrutura organizacional não estiver alinhada a este propósito, o acesso feminino aos níveis mais elevados da hierarquia das empresas continua restrito"	Eagly e Carli (2003)

<p>Metáfora da "parede materna"</p>	<p>Mulheres que são mães enfrentam discriminação no local de trabalho, pois acredita-se que por elas serem mães, são mais emotivas, e devido a maternidade menos competentes, gerando no empregador uma falsa comoção que tira da mulher a oportunidade de crescer profissionalmente, para não "seperá-la do filho"</p> <p>Outra problemática é opção por adiar a maternidade para priorizar a carreira</p>	<p>1</p>	<p>"no mercado de trabalho, as licenças de maternidade não são bem vistas nem pelas chefias nem pelos restantes colaboradores, uma vez que acarretam exigências e complicações quanto à distribuição de trabalho"</p> <p>" as mulheres também podem enfrentar desconfiança a respeito de sua liderança, competência e capacidade de gerenciar"</p>	<p>Lima et al. (2018)</p> <p>Williams (2004)</p> <p>Capelle (2004)</p>
<p>Tokenismo</p>	<p>Termo utilizado para postura de inclusão "simbólica", ou seja, onde você inclui a diversidade, apenas para não parecer preconceituoso e não para oportunizar melhores posições e cargos de liderança a todos. Mulheres nessa posição costumam não alcançar igualdade e não são reconhecidas pela sua capacidade ou qualificação</p>	<p>1</p>	<p>"apesar de ocuparem cargos elevados dentro das organizações, a autoridade da mulher é meramente simbólica"</p>	<p>Zimmer (1998)</p>
<p>Metáfora "penhasco de vidro"</p>	<p>Utilizado para se referir à mulheres em cargo de liderança em situações precárias, muitas vezes em organizações que estão fadadas ao fracasso, passando por alguma dificuldade administrativa, criando assim a impressão de incompetência ou desqualificação ao cargo</p>	<p>1</p>	<p>"As empresas já estão em crise no momento da contratação da gestora, porém se cria a imagem de que a falência da organização é resultado do mau gerenciamento por parte das mulheres"</p>	<p>Ryan &amp; Aslam (2005)</p>



### 6.3 COMO A LIDERANÇA E A GESTÃO FEMININA PODEM SER IMPACTADAS PELA NOVA LEI 14.611/2023

Neste capítulo discorreremos sobre as normativas da Lei 14.611/2023 e apresentaremos de que maneira o regulamento pode atenuar o efeito “teto de vidro”. Primeiramente é importante ressaltar que a Lei 14.611/2023 foi sancionada recentemente pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, no dia 03 de julho do ano de 2023. O decreto segue critérios que buscam estabelecer relações de equidade entre homens e mulheres, embora traga em seu texto principal a palavra “igualdade”, a seguir discorreremos mais sobre a diferença entre as palavras.

O primeiro artigo diz:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, nos termos da regulamentação, entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#).

Ao estabelecer igualdade salarial entre homens e mulheres que ocupam cargos ou funções iguais, a lei promove a correção de um dos maiores problemas e desafios enfrentados pelas mulheres enquanto líderes ou gestoras, já que conforme análise do capítulo anterior a categoria “desigualdade salarial” foi identificada em ao menos 12 artigos.

O artigo 4º ainda traz uma série de medidas de garantias para que de fato não exista desigualdade salarial, como:

Art. 4º A igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens será garantida por meio das seguintes medidas:  
I – estabelecimento de mecanismos de transparência salarial e de critérios remuneratórios;  
II – incremento da fiscalização contra a discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens;  
III – disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial;  
IV – promoção e implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, com aferição de resultados; e  
V – fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens.

Essas medidas de garantia também vão de encontro à solução para diversos dos problemas e desafios que as mulheres enfrentam ao tentarem ascender em suas carreiras. As medidas de números IV e V tendem a impactar diretamente algumas categorias analisadas no capítulo anterior, como: O “Tokenismo” que é um termo utilizado para postura de inclusão “simbólica”, ou seja, onde você inclui a diversidade, apenas para não parecer preconceituoso e

não para oportunizar melhores posições e cargos de liderança a todos; E a inexistência do “Plano de carreira específico”, já que as empresas acabam não estabelecendo planos de carreira ou plano de benefícios que proporcione a ascensão de mulheres em suas carreiras.

De modo geral, a Lei 14.611/2023 tende a inibir os efeitos do “teto de vidro”, os demais artigos da lei discorrem sobre de que maneira será feita a fiscalização, as denúncias e quais são as punições para o descumprimento da mesma, além de deixar claro que discriminações relacionadas a gênero, etnia e demais características também não serão toleradas e não sofrerão abrandamento das punições em decorrência do enquadramento da lei.

Embora a Lei 14.611/2023 seja muito nova e exista a hipótese de futuros ajustes, é perceptível que o decreto se trata de uma política pública de combate aos efeitos do “teto de vidro”. Também é um mecanismo de combate à desigualdade de gênero (e outras discriminações) nas organizações, que tem como objetivo proporcionar às mulheres condições de equidade, tendo em vista que as mulheres lidam com disparidades e desafios como visto no capítulo anterior tais quais como: “jornada dupla”, “penhasco de vidro”, “labirinto de vidro”, “parede materna”, “parede de vidro”, “resistência à subordinação” e “estereótipo de gênero”.

De modo geral, a Lei 14.611/2023 impactará de maneira positiva a liderança e gestão feminina, atenuando as disparidades encontradas pelas mulheres no percurso de ascensão da carreira. No entanto não podemos romantizá-la, tendo em vista que os mecanismos de garantia poderão desenvolver um efeito contrário nas organizações, com o objetivo de evitar os mecanismos de efetividade da lei, como as multas, as empresas poderão evitar a contratação de mulheres, o que as colocará novamente diante de um novo problema relacionado a gênero.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa fez uma ampla contextualização sobre os problemas e desafios acerca da liderança e gestão feminina. O objetivo foi compreender como a nova lei que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, a Lei 14.611/2023, pode impactar na ascensão da liderança e gestão feminina. Para isso, utilizou-se de pesquisas publicadas nos últimos cinco anos, de 2018 a 2023. Este trabalho é caracterizado por uma pesquisa qualitativa de abordagem descritiva, configurando-se como uma revisão sistemática de literatura.

Para a pesquisa foram utilizados 21 artigos publicados entre 2018 e 2023. Através de análise minuciosa que seguiu critérios específicos de avaliação, classificação e categorização foram identificados os principais problemas e desafios que impactam a ascensão da carreira feminina e à identificação de que maneira a Lei 14.611/2023 pode atenuá-los.

Apesar da lei ser muito nova, há uma grande expectativa sobre os impactos positivos que uma política pública de combate à desigualdade de gênero pode promover.

De acordo com os 21 artigos, ficou evidente que infelizmente a Lei 14.611/2023 não atenderá a todas as demandas necessárias para combater os efeitos do “teto de vidro”. No entanto, estamos sim diante de uma política pública de equidade promissora quanto aos cargos e salários numa mesma função exercida por homens e mulheres.

É válido ressaltar quão importante são as políticas públicas de combate à discriminação de gênero e quão essenciais para a ascensão da mulher. Os fenômenos culturais levam as mulheres a uma posição de submissão, sendo vistas como lideradas historicamente por homens. E, ainda que existam iniciativas para promover igualdade de gênero, ainda persiste certa desigualdade, especialmente na menor presença de mulheres em cargos mais elevados na hierarquia organizacional e na disparidade salarial, mesmo desempenhando funções e responsabilidades semelhantes.

Os benefícios que a liderança feminina proporciona as organizações e aos negócios, à sociedade e às pessoas, ainda persistem críticas injustificadas, discriminação e diversas barreiras enfrentadas por mulheres líderes. Falta equidade, programas efetivos de apoio às mulheres, benefícios e planos de carreira que de fato atendam às suas necessidades.

A limitação da pesquisa se deu primeiramente pelo pequeno espaço de tempo para a construção e elaboração do trabalho, tendo em vista que ele foi feito em apenas um semestre. Também pelo fato de basear-se em apenas dados bibliográficos, provavelmente teríamos um resultado diferente e talvez até mais interessante se pudéssemos desenvolver um questionário para entrevistas com mulheres gestoras em posição de liderança. A maior limitação refere-se à implantação da lei e sua eficiência. Embora ela tenha uma excelente proposta, é importante ressaltar alguns pontos como: quem fará a fiscalização? De que modo as empresas devem promover as políticas de igualdade salarial, de gênero e a educação sobre a temática?

Finalmente, como proposta para pesquisas futuras, sugere-se: a) um estudo de caso dos problemas e desafios das mulheres líderes e gestoras; b) o desenvolvimento de um plano de ação para conter os efeitos de “teto de vidro”; c) o desenvolvimento de um plano com práticas de gestão promotoras da igualdade de gênero em cargos de liderança; e d) o desenvolvimento de um plano de carreira ideal para mulheres.

Ademais, o presente estudo deixa como contribuição acadêmica a identificação dos efeitos de “teto de vidro”, a possibilidade da aplicação da Lei 14.611/2023 para atenuar esses efeitos e a possibilidade de desenvolvimento de políticas públicas de combate direto à desigualdade de gênero, raça, etnia, nacionalidade e idade. Visto que, pelo fato de a lei ter sido sancionada recentemente, há pouquíssimas pesquisas disponíveis acerca dela. O estudo é abrangente, é preciso investigar a sua efetividade, fiscalizar as organizações e principalmente cobrar para que ela seja um mecanismo inclusivo e de fato proporcione equidade de gênero.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, R. B.; NASCIMENTO, ? C. S.; MELO, G. C. V.; MOREIRA, C. S. **Participação feminina na alta gestão e a sustentabilidade empresarial no Brasil**. Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, v. 10, n. 2, p. 218-244, 2021.
- ANDRADE, C. B.; ASSIS, S. G. **Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 43, n. 11, 2018.
- ANDRADE, Tânia. **MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: ONDE NASCE A DESIGUALDADE?** Brasília: Consultoria Legislativa, 2016, p. 72.
- ARVATEA, P. R.; GALILEAB, G. W.; TODESCATC, I. **The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females**. The Leadership Quarterly, v. 29, n. 5, p. 533-548, out. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1979.
- BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**. ed. 4. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1970
- BENDASSOLLI, Pedro F.; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira; MALVEZZI, Sigmar. **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**. [S. l.: s. n.], 2020. cap. 11, p. 1-37.
- BENIGNO, G. O. L.; VIEIRA, D. M.; OLIVEIRA, J. E. **Desigualdade de Gênero nos Estados Brasileiros e Análise dos Stakeholders do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher**. Revista de Administração Pública, v. 55, n. 2, p. 483-501, 2021.
- BETIOL, M.I.S. **Ser administradora é o feminino de ser administrador?** Em: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais ... Florianópolis: Anpad, 2000.
- BEZERRA, F. W. C.; LIMA, D. F.; OLIVEIRA, F. P. de; LEMOS, P. B. S.; MUNIZ, C. A.; PAIVA, R. F. de. **Diversity management in organizations: a brief bibliographic review**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 11, n. 11, p. e428111133610, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33610. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 19 Out. 2023.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. Gestão e Sociedade, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BOUCINHAS FILHO, J. C. **DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS E CORPORATIVAS DE COMBATE AO ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE EMPREGO**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 27, n. 88, p. 0-0, 2022.
- BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. **Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens**. Brasília, 3 jul. 2023. [https://planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm](https://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm)

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.B. **Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v.34, n.121, p.105-138, jan./abr. 2004.

BUENO, J. M., DOMINGUES, C. R., & BUENO, G. (2016). **Feminilidade na gestão: Sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira**. Revista Alcance, 23(2), 142-155. DOI: 10.14210/alcance.v23n2.p142-155.

CAPPELLE, M. C. A. et al. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, art. 6, p. 1-17, 2004.

CARDOSO, H. M.; SARAIVA, C. M.; CERIBELLI, H. B. **Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho**. Reuna, v. 27, n. 5, p. 66-86, 2022.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. **Mulheres na liderança corporativa: progresso e perspectivas**. Nova York: Catalisador, 1999. In: Mulheres negras na gestão empresarial: oportunidades e barreiras. Executivo resumo. Nova York: Autor. Catalisador, 2004.

CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. **Efeitos de gênero na influência social e liderança emergente**. Em: Powell, G. N Powell (Ed.). Manual de gênero e trabalho. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.p. 203-222.

CASTRO, B.; STADUTO, J. A. R.; KRETER, A. C. M. N. **Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil**. Gestão & Regionalidade, v. 38, n. 114, p. 5-22, 2022.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. Revista 110 de Administração, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CERIBELI, H. B.; LOPES, K. S. M.; MACIEL, G. N. **Liderança Feminina: Um Movimento em Constante Construção**. Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makro Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas, ed. 2**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CISNE, Miria. **Feminismo e consciência de classe no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2014.

CNI 2023 - Participação de mulheres aumenta cinco vezes em uma década em:<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/educacao/participacao-de-mulheres-aumenta-cinco-vezes-em-uma-decada/>

CORDEIRO, F. A.; PEREIRA, F. R.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. **Complexidade Organizacional e Liderança Feminina nas Empresas de Auditoria Externa**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 15, n. 36, p. 31-48, 2018.

- COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Instituto de Economia, Unicamp, 2020.
- CRUZ, N. G.; LIMA, G. H.; DURSO, S. O.; CUNHA, J. V. A. **Desigualdade de Gênero em Empresas de Auditoria Externa**. Contabilidade, Gestão e Governança, v. 21, n. 1, p. 142-159, 2018.
- CUNHA, A. C. C.; SPANHOL, C. I. D. **Liderança Feminina: Características e importância à identidade da mulher**. Saber Humano, v.4, n.5, p. 92 – 112, 2014.
- DIAS, J. M. (2018, set.). **Feminização e (Des)valorização do Trabalho das Mulheres: Papeis de Gênero e Neoliberalismo**. Cadernos de Relações Internacionais/ PUC – Rio, v.2, set., 2018.
- DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. R. **Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 12, n. 3, p. 478-498, 2022.
- DO NASCIMENTO, Marileide Alves. **Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras**. Ideias e Inovação-Lato Sensu, v. 4, n. 2, p. 57, 2018.
- DUARTE, Constância Lima (Org.). **Cartas: Nísia Floresta e Auguste Comte**. Florianópolis: Edusc, 2002.
- DUARTE, Constância Lima. **Nísia Floresta e mulheres de letras no Rio Grande do Norte: pioneiras na luta pela cidadania**. Rio Grande do Norte. Ed. da UFRN, 1995.
- DUARTE, Constância Lima. **Nísia Floresta: a primeira feminista do Brasil**. Florianópolis: Editora Mulheres, 2005.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). **The female leadership advantage: An evaluation of the evidence**. The Leadership Quarterly, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1991). **Gender and leadership style: A meta-analysis. Motivation and leadership at work (6th ed., pp. 315-345)**. USA: McGraw Hill Series in Management.
- FEITOSA, C. . RESENHA DE “UMA HISTÓRIA DO FEMINISMO NO BRASIL” DE CÉLI REGINA JARDIM PINTO. *Gênero & Direito*, [S. l.], v. 9, n. 2, 2020. DOI: 10.22478/ufpb.2179-7137.2020v9n2.50715. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ged/article/view/50715>. Acesso em: 14 dez. 2023.
- FERNANDEZ, B. P. M. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?** Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais, n. 26, p. 79 – 103, jan./jun., 2019.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. **Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico.** Pensamento Comportamento em Administração, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FERREIRA, L., SILVA, A., SILVA, D., & SOUSA, T. (2017). **Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil.** Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development.

FLORESTA, Nísia. **Fragments de uma obra inédita: notas biográficas.** Brasília: Editora da UnB, 2001.

FREITAS, M. E. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p.8-19, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. F., SANTANA, W. G. P., ANTONIALI, L. M., CORREIRA, E. L. F. **Trajatória e estratégias de mulheres: um estudo conquistense.** Revista de Gestão USP, v.16, n.1, p.69 – 87, jan./mar., 2009.

HAHNER, June E. Emancipação do sexo feminino. **A luta pelos direitos da mulher no Brasil.** 1850-1940. Florianópolis: Mulheres; Sta.Cruz do Sul: EDUNISC, 2003.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Cadernos EBAPE.BR, .v16, n.3 jul./se., 2018.

IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua.** Rio de Janeiro: IBGE -Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2019

IBGE. **Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua.** Rio de Janeiro: IBGE -Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2021

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2018). **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e pesquisas - informação demográfica e socioeconômica, n. 38, 2018.** Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240cc233.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240cc233.pdf). Acesso em 23/09/2023.

ISHIZAEA, A. K. C.; BORRO, D. S. G.; SCHOOL, G. Y. E. B.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; RODRIGUES, V. C. **Liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração.** Revista Inteligência Competitiva, v. 11, n. 1, p. 1-17, 2021.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** Revista O&S, v.17, n.53, p. 243 – 257, abr./jun., 2010.



KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho.** O&S; Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

KRUGER, S. D.; PORTA, C. D.; MOURA, G. D. **A participação das mulheres na gestão influencia o desempenho das organizações?** . Revista de Administração IMED, v. 11, n. 2, p. 70-86, 2021.

LEWIN, K. (1975). **Teoria dinâmica da personalidade.** (A.Cabral, Trad.). São Paulo: Cultrix. (Texto original publicado em 1933).

LIMA, C. A. P. C.; SILVA, B. C. O.; BEZERRA, J. C. V. **Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina.** Revista de Administração, Sociedade e Inovação, v. 6, n. 3, p. 7-21, 2020

LIMA, G. S., NETO, A. C., LIMA, M. S., TANURE, B., & VERSIANI, F. (2018). **O teto de vidro das executivas brasileiras.** Revista Pretexto, 14(4), 65-80.

MAGALHÃES, Ana da Costa. **Liderança Feminina: percepções e práticas em contexto empresarial.** 2019. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Logotipo do Comerciante Universidade Católica Portuguesa, Portugal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/30412>. Acesso em: 25 fev. 2022

MANDELLI, P.;LORIGGIO, A. **Exercendo liderança: O papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional.** Editora Vozes Limitada, 2018.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. **Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise.** Gestão e Planejamento, v. 12, n. 3, p. 648-667, 2012.

METZ, E. S. **Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas.** Ágora: Revista De divulgação científica, v.19, n.2, p.169 – 178, 2015.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. S.; MOURA, L. C. **Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública.** Cadernos EBAPE.BR, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MINASI, S. M.; MAYER, V. F.; SANTOS, G. E. O. **Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil.** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2022.

MINAYO, M. **O desafio do conhecimento:pesquisa qualitativa em saúde.** 8.ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2004.

Moreira, P. (2004). **Gestão no feminino vs. masculino:Competências ou valores?** Recursos Humanos Magazine, 5(34), 28-29.

MUNHOZ, Glaucia de Souza. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** Anais do I EGEPE, Paraná, 2000, p. 164-176.

Nascimento, M. A. do. (2018). **GESTÃO FEMININA: A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**. Ideias E Inovação - Lato Sensu, 4(2), 57. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608>

NASCIMENTO, M. A. **Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras**. Ideias & Inovação, v.4, n., p. 57 – 66, maio, 2018.

NOGUEIRA, E. C. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2012.

Nogueira, M. C. (2006). **Os discursos das mulheres em posições de poder**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 9(2), 57-72.

OLETO, Alice de Freitas. **ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres em cargo de liderança**. 2021. 198 f. Tese (Doutorado) -Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2021.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. **Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, 17., 2012, Caracas. Anais... Caracas:CLAD, 2012.

OLIVEIRA, R. **Elogio da diferença: O feminino Emergente**. Brasiliense,1993.

PESSOA, A. F. P.; NASCIMENTO, ? C. S.; GUIMARÃES, D. B.; ROCCO, L. A.; SILVA, M. N. M. **Mulheres no poder: análise da participação feminina no conselho de administração e a performance empresarial no Brasil**. Enfoque Reflexão Contábil, v. 41, n. 2, p. 1-22, 2022.

PRAUN, A. G. **Sexualidade, gênero e suas relações de poder**. Revista Húmus, v. 1, n. 1, p. 55-65, 2011.

RIBEIRO, Regina Martins; JESUS, Rosilene Soares de. **A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil**. Revista de Ciências Humanas, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 42-56, jun. 2016.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes, 11 Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAFFIOTI HIB. **Gênero, patriarcado, violência**. In: Saffioti HIB. Gênero, patriarcado, violência. São Paulo: Fundação Perseu Abramo; 2004. p. 151-151

SAFFIOTI, Heleieth. **A Mulher na Sociedade de Classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth. **Mulher brasileira: opressão e exploração**. Rio de Janeiro: Achiamé, 1984.

SANTOS, D. A. D.; SANTOS, R. H. D.; SANTOS, W. A. D. **HOSTILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E SEXUAL CONTRA MULHERES: UM ESTUDO QUALITATIVO**. Gestão e Sociedade, v. 16, n. 46, p. 1-19, 2022.

- SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. **Relações de gêneros nas organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v. 4, n. 3, p. 171-189, 2012.
- SEGGIARO, F. B. **Mulheres no mercado de trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI.** REMAS: Revista Metodista de Administração do Sul, v. 2, n. 1, p. 83-107, 2017.
- SEGGIARO, Felipe Balstrin. **MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século xxi.** Revista Metodista de Administração do Sul, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 83-107, 14 ago. 2017. Instituto Porto Alegre da Igreja Metodista.
- SILVA, C.; CARVALHO, P.; SILVA, E. **Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras.** Educação, Gestão e Sociedade, v. 7, n. 25, p. 1–12, 2017.
- Silva, A.; Margem, H. (2015). **Mulheres em Cargos de Alta Administração Afetam o Valor e Desempenho das Empresas Brasileiras?** Rev. Bras. Finanças (Online), Rio de Janeiro, v. 13, n. 1.
- SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. **Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras.** Educação, Gestão e Sociedade, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.
- SILVA, C. R. R.; CARVALHO, P. M.; SILVA, E. L. **Liderança Feminina: A Imagem da Mulher Atual no Mercado Corporativo das Organizações Brasileiras.** Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, v.7, n.25, fev., 2017.
- SILVA, F. B.; BERRÁ, L. **Desafios das Mulheres em Cargos de Liderança.** Destaques Acadêmicos, v.10, n.1, 2018.
- SILVA, M. **Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil.** Repad 2020 - ISSN 2594-7559 – Rondonópolis - v. 4, n. 3, p. 147-169 – Set/Dez. 2020.
- SILVEIRA, J. C. (2017). **Forte como... uma mulher: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.**  
<https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/rii/2097>
- SIQUEIRA, Carolina Bastos de; BUSSINGUER, Elda Coelho de Azevedo. **As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher.** Revista Thesis Juris, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 145-166, 23 jun. 2020. University Nove de Julho.
- SIQUEIRA, D. P., & LAZARETTI, B. F. **Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais.** Juris Poiesis, v. 20, n. 23, p. 45-67, 2017.
- SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. **As ondas do Feminismo e seu Impacto no mercado de trabalho da mulher.** Thesis Juris, v. 1 n. 1. Jan/Abr 2019.
- SIQUEIRA, C.; BUSSINGUER, E. **As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher.** Revista Thesis Juris, v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. **A liderança no feminino: uma revisão da literatura.** Gestão e Desenvolvimento, n. 26, p. 57-76, 2018.

SOMMER, B. M. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho: Percepções de estudantes de Administração durante a experiência de estágio.** (Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina), 2018. Disponível em: Revista Inteligência Competitiva, v. 10, n. 3, p. 1-17, jul/set. 2020

SOUZA, C. G. D. (2017). **Mulheres de negócios comandam? Uma análise do discurso a partir do editorial SEBRAE sobre a mulher.** Signum: Estudos da Linguagem, 20(3), 213-239.

SOUZA, R. D. L.; GRANGEIRO, R. R.; SILVA, L. E. N. **A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero .** Revista de Gestão e Secretariado, v. 12, n. 2, p. 27-51, 2021.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira. **DESIGUALDADES SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES A PARTIR DE UMA ABORDAGEM DE ECONOMISTAS FEMINISTAS.** Gênero, Niterói, v. 9, n. 1, p. 31-45, set. 2008. Instituto de Economia da Unicamp.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações.** Madrid: McGrawHill, 2005.

THEOPHILO, Mabel Correia Marques. **A contribuição da liderança feminina nas estratégias de gestão.** Revista Diálogos Acadêmicos, v. 7, n. 2, 2019.

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.

VASCONCELOS, A. F. **Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries?** Management Research Review, v. 41, n. 11, p. 1336-1355, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida.** GV executivo, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. R.; CARRIERI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. **Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira.** Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n.3, p.577-589, 2019.

WEBER, M. **Economia Y Sociedad.** México, Fondo de Cultura Económica, 1992.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** Em: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

WOLFF, C. S; SALDANHA, R. A. **Gênero, sexo, sexualidades: categorias do debate contemporâneo.** Retratos da Escola, v. 9, n. 16, p. 29-46, 2015.