

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CLARA REBECA CASTRO BEZERRA
CLAUDIA ALMEIDA DOS SANTOS
EVELLYN COSTA DE OLIVEIRA

**A LIDERANÇA FEMININA NO MUNDO
CORPORATIVO: DESAFIOS E
ESTRATÉGIAS PARA OCUPAR CARGOS DE ALTA
GESTÃO**

RECIFE
2025

CLARA REBECA CASTRO BEZERRA
CLAUDIA ALMEIDA DOS SANTOS
EVELLYN COSTA DE OLIVEIRA

**A LIDERANÇA FEMININA NO MUNDO
CORPORATIVO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
OCUPAR CARGOS DE ALTA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE

2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

B574l Bezerra, Clara Rebeca Castro.
A liderança feminina no mundo corporativo: desafios e
estratégias para ocupar cargos de alta gestão / Clara Rebeca Castro
Bezerra, Claudia Almeida dos Santos, Evellyn Costa de Oliveira. -
Recife: Edição do autor, 2025.
35 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Liderança feminina. 2. Equidade de gênero. 3. Mercado de
trabalho. 4. Desenvolvimento profissional. 5. Valorização da mulher.
I. Santos, Claudia Almeida dos. II. Oliveira, Evellyn Costa de. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

CLARA REBECA CASTRO BEZERRA
CLAUDIA ALMEIDA DOS SANTOS
EVELLYN COSTA DE OLIVEIRA

**A LIDERANÇA FEMININA NO MUNDO
CORPORATIVO: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA
OCUPAR CARGOS DE ALTA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) ao
Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel(a) em Administração de
Empresas.

Prof. Dr. Jadson Freire da Silva (Orientador)
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Profa. Ma. Andrezza Paula Silva Lima
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Profa. Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa
Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA)

Recife, ____ de _____ de 2025.

NOTA: _____

DEDICATÓRIA

*"Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que as
grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia impossível."
(Charles Chaplin)*

AGRADECIMENTOS

(Claudia)

Quero começar dedicando este texto a mim mesma, por nunca ter desistido de mim durante todo esse tempo de curso. É muito difícil abdicar de tantas coisas para alcançar uma conquista. E essa conquista foi construída ao longo de quatro anos. Se hoje sou uma mulher forte e guerreira, é resultado da base familiar que tive, da educação que recebi e dos caminhos do Senhor que conheci. Porque, acima de tudo, sem o meu Deus, eu não estaria onde estou. Por fim, quero deixar meu agradecimento de coração às amigas que construí durante essa jornada, em especial à Clara e à Evellyn. Pessoas que, nos momentos de desespero, sempre me acolheram e ajudaram. Sempre estiveram ali para escutar e opinar. Nós seguramos na mão uma da outra, escolhemos dar certo e deu certo. Meninas, obrigada do fundo do meu coração. Vocês são especiais, e sempre lembrarei com muito amor de cada uma. Uma frase que li e que até hoje significa muito para mim diz: “Só vive o propósito quem suporta o processo.” E agora, eu vou viver o meu propósito, o propósito que Deus escolheu para mim.

(Clara)

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me mantido forte e corajosa durante todo esse caminho. Sem Ele, nada seria possível! Aos meus pais, M. Nazaret e Jadilson, que, sob muito sol, fizeram-me chegar até aqui na sombra. Obrigada por todo amor, esforço (tudo o que sou devo a vocês). Ao meu irmão Breno, que me ensinou o significado de casa muito antes da faculdade de Administração. À minha tia Nina (in memóriam), que só pôde me ver nos primeiros períodos da faculdade. Suas lembranças permanecem vivas em mim, e tenho certeza de que, do céu, ela continua me acompanhando e vibrando por mim. À minha gata Aghata, que me deu força mesmo sem saber. Sua companhia silenciosa nos momentos difíceis foi um abraço que me sustentou em muitos dias cansativos. Foram quatro anos que não foram fáceis, muitas vezes pensei que não conseguiria chegar até o final. Mas consegui. O fardo ficou mais leve porque tive ao meu lado duas pessoas muito importantes: Claudia e Evellyn. Compartilhar essa trajetória e fazer o TCC com vocês tornou tudo mais leve. Nós nos ajudamos, crescemos juntas e conseguimos concluir

com êxito. Que Deus abençoe imensamente a vida de vocês! E, principalmente, dedico este trabalho ao meu futuro eu, que colherá os frutos dessa jornada.

(Evellyn)

Chegou o momento tão aguardado: o encerramento de um ciclo. O diploma está a caminho e, finalmente, a ficha começa a cair. A caminhada até aqui não foi fácil, mas, em nenhum momento, estive sozinha. Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que, em sua infinita misericórdia, me sustentou em todos os dias difíceis. Como diz em Salmos 136:1: “Louvai ao Senhor, porque Ele é bom; porque a sua misericórdia dura para sempre.” Quando pensei em desistir repetia para mim mesma: “preciso tentar, o começo é difícil.” E, assim, fui ficando. Quando percebi, já era tarde demais para voltar atrás — e o pensamento mudou, pela minha força em continuar. Deus, com sua fidelidade, proveu tudo o que era necessário para que este sonho se tornasse realidade em minha vida e mostrar a mim mesma o quanto sou capaz. Agradeço à minha mãe e melhor amiga, Sra Cintia, que sempre acreditou que eu me sairia bem, mesmo nas provas mais difíceis (risos). Por seu apoio constante, por acolher minhas angústias, por nunca me julgar ou me cobrar além da conta — apenas me levantar. Obrigada por me esperar chegar à noite, não apenas para abrir a porta, mas para me receber com carinho e garantir que eu estava em segurança. Ao meu pai, Sro Jeandro, agradeço até pelo “desincentivo” (risos). Mesmo sem demonstrar muita fé na faculdade, sempre disse que tudo era “fácil demais” porque eu sou “inteligente demais”. E, apesar de tudo, ele é e sempre foi meu maior admirador. Às minhas parceiras de jornada Claudia e Clara: não haveria melhores pessoas para compartilhar este desafio. Realizar esse projeto com vocês foi marcante. Tenho certeza de que esse processo contribuiu imensamente para nosso crescimento pessoal e profissional. Vocês são incríveis, e eu não mudaria absolutamente nada.

Agradecemos especialmente ao nosso orientador Jadson, que foi essencial para que esse trabalho saísse do papel. Com sua ajuda e paciência conseguimos ver que sim, éramos capazes de concluir o TCC e fazer tudo dar certo.

Também agradecemos a todos os professores que passaram pela nossa jornada ao longo desses quatro anos (que foram muitos momentos difíceis, de cansaço, de dúvidas, de rir e quase chorar ou chorar mesmo). Queremos citar alguns em especial, como Sylvia, Andreza e Marcelo, que com jeitos diferentes nos ensinaram muito e deixaram lembranças boas de cada fase.

E, claro, não podemos deixar de agradecer a Deus. Foram quatro anos intensos, conquistamos essa vitória sem reprovar nenhuma disciplina, com muita dedicação e união. Entregamos este trabalho juntas, com o coração cheio de gratidão por cada passo dessa jornada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar questões históricas ligadas ao crescimento profissional da mulher, sua evolução para cargos de liderança e sua valorização dentro das empresas. A pesquisa foi feita, com base em 26 artigos que abordam os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança no ambiente corporativo brasileiro. Os resultados mostraram que, mesmo com os avanços ao longo dos anos, ainda existem desigualdades marcadas por fatores culturais e estruturais. A liderança feminina não é só uma pauta social, mas também parte essencial do desenvolvimento das organizações e da construção de um mercado de trabalho mais equilibrado. Este estudo reforça a importância de discutir o tema e pode contribuir para iniciativas que incentivem a equidade de gênero nas empresas.

Palavras-chave: Liderança feminina. Equidade de gênero. Mercado de trabalho. Desenvolvimento profissional. Valorização da mulher.

ABSTRACT

This study aims to analyze historical aspects related to women's professional growth, their progression into leadership roles, and their recognition within companies. The research was based on 26 academic articles that address the challenges faced by women in leadership positions within the Brazilian corporate environment. The results showed that, despite progress over the years, inequalities still persist, shaped by cultural and structural factors. Female leadership is not only a social issue, but also an essential part of organizational development and the creation of a more balanced labor market. This study highlights the importance of discussing the topic and may contribute to initiatives that promote gender equity in companies.

Keywords: Female leadership. Gender equity. Labor market. Professional development. Women's appreciation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 LIDERANÇA FEMININA	12
2.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO	13
2.3 EMPODERAMENTO FEMININO NO MERCADO	15
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS	18
5. DISCUSSÃO	20
5.1 DESIGUALDADE E BARREIRAS ENFRENTADAS POR MULHERES	20
5.2 IMPACTOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS	21
5.3 DIFERENÇAS DE GÊNERO E SEXISMO NO MUNDO CORPORATIVO: OBSERVANDO OS ESTUDOS DE CASOS REAIS E CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA	23
6. CONCLUSÃO	25
7. REFERÊNCIAS	26

1. INTRODUÇÃO

A liderança feminina no mundo corporativo é um tema de crescente relevância em discussões sobre igualdade de gênero e desenvolvimento organizacional. Apesar de avanços significativos nas últimas décadas, mulheres ainda enfrentam diversos desafios para acessar e se manter em cargos de alta gestão (1).

Constata-se ainda por que existe dificuldades para abordar o assunto, as pessoas evitam falar devido aos muitos tabus que ainda o cercam, a desigualdade entre homens e mulheres permanece, enfrentando dificuldades para os níveis hierárquicos mais altos (2). A busca pelo reconhecimento da liderança feminina ainda é constante nas organizações, especialmente quando se trata de enxergar as características femininas como uma vantagem, não como uma fragilidade, pois além de superar os obstáculos, sua liderança pode inspirar a transformação, mostrando que a diversidade das perspectivas é essencial para o crescimento e a inovação (3).

Realizando pesquisas sobre a liderança das mulheres no mundo corporativo, observa-se que mesmo mais qualificadas que os homens, existe questões de raízes históricas, sociais e psicológicas. Em meados do século XVIII e XIX ocorreu a primeira revolução industrial, onde as condições de trabalho eram precárias e mulheres e crianças eram usadas como mão de obra barata em fábricas (4;5). No entanto no pós-guerra é possível visualizar grandes conquistas femininas, criando a necessidade da divisão sexual do trabalho, mesmo que inferiores (6). Trazendo como tema, um problema que tem raízes mundiais, onde nenhum país conseguiu equacionar completamente, historicamente a mulher foi idealizada a ser submissa, sendo ensinada a dedicar-se aos cuidados dos filhos e do lar, enquanto como responsabilidade do homem, era atribuído prover o sustento da família (7).

O processo para o reconhecimento da mulher no âmbito profissional, muitas vezes envolve desafios e incertezas, como exemplo, é se enxergar como iguais, havendo frequentemente a dificuldade para encontrar um ambiente acolhedor que favoreça sua integração (8). Mas o fenômeno da liderança feminina tem experimentado um aumento expressivo nas organizações empresariais públicas e privadas no Brasil, para tomada de decisão (9). Dessa forma, as mulheres têm demonstrado sua determinação, inteligência e importância, destacando-se cada vez mais no mercado de trabalho, além de se sobressaírem em iniciativas empreendedoras (10).

As mulheres buscam superar os obstáculos impostos pela desigualdade de gênero para conquistar seu espaço no mercado e sua liberdade financeira. Evidenciando que embora a desigualdade de gênero seja um problema global, suas soluções ainda não foram completamente alcançadas em nenhum país (11).

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é mapear pesquisa científicas sobre as reflexões da liderança feminina no contexto corporativo, destacando de forma geral a relevância, impacto e desafios da gestão feminina no âmbito profissional, e suas mudanças em relação aos séculos passados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA FEMININA

A liderança é uma competência fundamental para a gestão no ambiente corporativo, que se caracteriza pela competitividade, inovação e busca por eficiência (12). De acordo com Robbins (12), liderança pode ser definida como “*a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos*”. No contexto da liderança feminina, sua influência se evidencia por meio da valorização da empatia, da comunicação eficaz e da colaboração, características frequentemente associadas ao estilo de gestão das mulheres (13). Contudo, essas profissionais ainda enfrentam desafios significativos, como barreiras estruturais, desigualdade de oportunidades e estereótipos de gênero, os quais podem dificultar sua ascensão a posições de liderança (14).

A revolução industrial (séculos XVIII e XIX) foi um marco muito importantíssimo no processo de inserção feminina no mercado de trabalho. Durante esse período, elas começaram a participar de trabalhos industriais para garantir o sustento da família, enquanto os homens estavam no campo de guerra de batalha, sendo assim, as fabricas precisavam de toda a mão de obra para realizar todas as suas atividades. Através disso, as mulheres começaram a ter uma jornada dupla de trabalho industrial e o doméstico (15).

Aprofundando o conceito, era muito difícil as condições de trabalho tanto para mulheres quanto para crianças. No entanto, desconheciam que, a partir do século XX, novas oportunidades seriam abertas para a reivindicação de posições nas esferas política, organizacional e educacional (16). Com a chegada da Revolução

Industrial, as indústrias passaram a absorver a mão de obra feminina como uma estratégia para reduzir custos salariais.

Esse processo marcou, de forma definitiva, a inserção da mulher no mercado de trabalho industrial (17). Com o fim das guerras, muitos homens não retornaram, ou até mesmo os que voltaram estavam incapazes de retomar suas antigas funções no mercado de trabalho. Assim, foi a mulher quem assumiu o papel que antes era ocupado por eles. Dessa forma, as mulheres começaram, aos poucos, a se inserir no mercado de trabalho para contribuir com a renda da família, embora ainda enfrentassem um certo preconceito por parte da sociedade (18).

Os fatores mencionados acima impactam e criam barreiras para que as mulheres alcancem cargos de liderança nas organizações. A função de liderança exige tempo, esforço e dedicação para equilibrar as responsabilidades profissionais com a vida doméstica. No entanto, é fundamental repensar a ideia de que, para crescer profissionalmente, a mulher precisa renunciar à família e da maternidade (19). O mercado de trabalho vem sendo cada vez mais competitivo e exigindo uma mudança no modo de gestão, com líderes assumindo um novo comportamento, voltado para a realidade (20).

Atualmente, as mulheres vêm mostrando cada vez mais um modo de liderança diferente do sexo masculino, se destacando com características como: capacidade de ouvir e se colocar no lugar do outro, sensibilidade, entre outras (21). Portanto, através desse perfil que é diferenciado, as mulheres vêm chamando atenção no mundo organizacional e buscando o seu espaço cada vez (19).

É evidente que no mundo atual existe muita desigualdade tanto de gênero quanto salarial no mundo corporativo, a discriminação de gênero ainda é um fator que traz muitos problemas e com isso dificulta a entrada e permanência das mulheres no mercado de trabalho (14).

2.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO

A desigualdade de gênero, tanto no mercado de trabalho quanto em outros meios de convívio entre homens e mulheres, não é um acontecimento recente, que apesar de diversas mudanças durante os anos, essa desigualdade ainda continua (22). Mesmo com as lutas pela igualdade, a melhoria é bem lenta, e as empresas continuam favorecendo os homens, principalmente no ambiente profissional (23).

Além do mercado de trabalho, a desigualdade também é muito presente na maternidade, mostrando ainda mais as diferenças entre eles. O famoso “castigo da maternidade” que afeta diretamente no crescimento profissional das mulheres enquanto não vemos o mesmo efeito na paternidade (24). Muitas profissões exigem horas extras além da jornada padrão, e as mulheres, que geralmente realizam responsabilidades domésticas, encontram ainda mais dificuldade para cumprir essa carga horária se necessário (25).

Mesmo quando existem qualificação igual ou melhor à dos homens, ainda existe essa diferença (26). Esse conceito foi desenvolvido por Marilyn Loden e permanece até hoje, mostrando que a desigualdade no ambiente de trabalho vai além de salário, atrapalhando também para chegar a maior gestão.

Cirino (27), analisou a diferença salarial entre homens e mulheres entre 2002 e 2014 e descobriu que, mesmo que a desigualdade tenha diminuído, as mulheres ainda recebem salários menores que os homens. Segundo o autor, a maternidade e as responsabilidades domésticas impactam diretamente a carreira das mulheres, fazendo com que entrem no mercado de trabalho mais tarde.

Deste modo, os dados de Machado, Souza e Paiva (28) indicam que as mães recebem, em média, 14,59% a menos que os homens, mas 4,33% a mais do que as mulheres sem filhos. Os salários das mães caem 8,73%; porém, se caso estivessem nas mesmas classe que os homens, seus rendimentos seriam melhores. Esses dados mostram que, apesar da redução salarial pela maternidade em relação aos homens, as mães ainda apresentam vantagem sobre as mulheres que não têm filhos (29).

Xavier e Yaonnoulas (30), verificaram que, no serviço público, as mulheres são maioria em cargos de liderança até os 30 anos. Depois dessa idade, os homens passam a dominar. Isso ocorre porque muitas mulheres acumulam responsabilidades com filhos e idosos, sem contar com uma rede de apoio suficiente, o que diminui suas chances de crescimento.

A desigualdade de gênero na liderança é um problema que ainda precisa ser resolvido (26). Até porque a maternidade, as responsabilidades domésticas e o “teto de vidro” são um dos problemas que as mulheres enfrentam para chegar nos cargos de liderança. Apesar das lutas, ainda há muito a ser feito para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens (24). A maternidade é um fator importante que afeta a maioria das mulheres (29). É importante continuar

buscando soluções para essa desigualdade, para que tenhamos um ambiente mais justo e igual para todos.

2.3 EMPODERAMENTO FEMININO NO MERCADO

É sabido que a mulher moderna tem muitas responsabilidades, como cuidar da família e do lar, onde ocorre questionamentos em como ela consegue conciliar todas essas tarefas ao mesmo tempo, tendo as questões das multitarefas levantadas junto a força feminina, no entanto, sabe-se que as tarefas domésticas ou outras tarefas residenciais nas famílias brasileiras são designadas a mulher, que muitas vezes mantém relações laborais fora de suas respectivas casas (31).

Sendo este símbolo de força, suas conquistas ao longo dos anos marcaram uma trajetória de muitas lutas, uma das primeiras vitórias significativas foi a criação do Dia 8 de março como o “Dia Internacional da Mulher”, uma grande conquista dos direitos humanos, garantindo seu direito à cidadania, e consolidando seu papel como uma agente de transformação (32).

A função da mulher foi evoluindo com as transformações sociais, vale ressaltar que houve aumento significativo da presença feminina nas universidades, potencializando a sua presença atualmente em cargos mais altos nas empresas, se inserindo firmemente em diversas áreas (33).

Ao longo desse processo, as mulheres foram ganhando sua independência dentro e fora das organizações, o número de mulheres empreendedoras por exemplo, tem aumentado, o que reflete a crescente presença da mulher no mercado de trabalho. Sua habilidade e competência para administrar negócios têm aberto portas para que muitas delas se arrisquem e se destaquem no universo empresarial (34).

“Segundo o IBGE, no Brasil, ao final do 3º trimestre de 2020, havia 8,6 milhões de mulheres à frente de um empreendimento (formal ou informal), por conta própria ou como empregadora, representando cerca de 34% do total de donos de negócios existentes no país (35).”

Liderar por si só, envolve mais do que simplesmente dirigir equipes ou tomar decisões estratégicas, implica em atrair e motivar pessoas, que buscam alguém que inspire, influencie, recompense e estabeleça uma conexão (36). Essas

características são essenciais para qualquer líder, mas, especialmente no contexto do empreendedorismo global, as mulheres se destacam de maneira notável, pois independente do tempo de experiência, muitas vezes trazem um conjunto de habilidades e abordagem empáticas, moldadas ao longo de suas vivências pessoais e profissionais (37).

Como forma de conquistar o empoderamento econômico, muitas delas têm escolhido o empreendedorismo como caminho para a independência financeira, liberdade para inserir sua liderança, e o acesso ao mercado (38). Essa trajetória também busca promover a igualdade de gênero, além de proporcionar autorrealização tanto pessoal quanto profissional, resgatando a autoestima e trazendo satisfação no desenvolvimento de suas carreiras (39).

3. METODOLOGIA

Para embasar a temática deste trabalho, adotou-se a técnica bibliográfica, enquanto a abordagem é quali-quantitativa. Para o objetivo utilizou-se o método de pesquisa exploratória. A pesquisa trata-se de uma pesquisa fundamentada em fontes bibliográficas. Segundo De Sousa (40), é por meio da pesquisa bibliográfica que se inclui os artigos científicos. Tem como propósito o aprimoramento e a atualização do conhecimento, por meio de uma análise acadêmica de obras já publicadas.

A abordagem técnica que foi indicada para a elaboração do documento foi a quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa adota uma abordagem fundamentada em números, organizações e as informações que podem ser relacionadas junto a elas. A abordagem quali-quantitativa integra o método qualitativo e quantitativo permitindo uma análise mais profundada do tema (41).

Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa exploratória, que tem como objetivo de analisar e compreender os motivos por trás de determinados comportamentos possibilitando a formulação de hipóteses e identificação de variáveis (42).

Portanto, escolheu-se como referencial o Google Acadêmico. O Google Acadêmico é uma ferramenta grátis, uma pesquisa desenvolvida pelo google. Oferece buscas de artigos científicos, livros, dissertações, de diversas fontes e

editoras científicas. Com isso, o seu objetivo é promover uma boa visibilidade de pesquisas e a utilização de forma mais prática para os usuários acessarem materiais de várias áreas de conhecimento, sendo assim mais rápido e eficiente (43).

Assim, para obtenção dos resultados, selecionou-se as palavras chaves “Liderança feminina no mundo corporativo” nos anos 2020 a 2025 em intervalo de tempo. Para critérios de inclusão, foi escolhida a pesquisa em língua portuguesa. Artigos de opinião foram excluídos. Todos os artigos foram baixados da página 1 (um) a página 9 (nove) coletando 90 artigos, dentre estes utilizando apenas 26 considerando sua presença em revistas acadêmicas. Os textos foram lidos, analisados e organizados utilizando o Word para melhor apresentação e aprofundamento do conteúdo. A Figura 1 apresenta o fluxo documentado dos processos metodológicos.

Figura 1 – Processos Metodológicos



Critérios de inclusão: foram selecionados artigos que atendiam aos seguintes requisitos: (1) publicados no período de 2020 a 2025; (2) com conteúdo alinhado à

temática proposta; (3) escritos em língua portuguesa; e (4) classificados como artigos originais. Critérios de exclusão: foram excluídos da análise: (1) estudos indisponíveis na íntegra; (2) artigos de revisão; e (3) publicações duplicadas. Após a aplicação desses critérios, foi possível reunir materiais que abordam, de forma detalhada, a desigualdade entre homens e mulheres no acesso a cargos de alta gestão.

4. RESULTADOS

Com base nos critérios definidos na metodologia, a Tabela apresenta os resultados obtidos na pesquisa através do Google Acadêmico, fornecendo uma análise detalhada dos dados coletados.

Tabela 1 – Resultados de pesquisa frente à análise executada na metodologia

ANO	AUTOR	TÍTULO DO TRABALHO
2022	Pinto	Liderança Feminina Na Gestão De Bibliotecas Universitárias De Santa Catarina
2024	Belizário e Silva	Os Desafios Que As Mulheres Enfrentam Na Inserção No Mercado De Trabalho Em Cargos De Liderança
2023	Souza, Barbosa e Rodrigues	A Liderança Feminina E Seus Impactos No Ambiente Corporativo
2023	Goldenberg	Equidade De Gênero No Mundo Corporativo: Como Avançar E Garantir Equidade De Oportunidades
2022	Oliveira, Paiva e Batista	Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher
2023	Vilar e Cunha	O Papel Da Liderança Feminina E Seus Impactos Na Gestão De Projetos
2023	Natali	O Exercício da Liderança Feminina em Ambientes Corporativos
2020	Silva e Rodriguez	Mulheres Em Cargos De Liderança: Possíveis Facilidades E Dificuldades No Ambiente Corporativo Do Banco Do Estado Do Rio Grande Do Sul - Banrisul / Mulheres Em Cargos De Liderança: Possíveis Facilidades E Dificuldades No Ambiente Corporativo Do Banco Do Estado Do Rio Grande Do Sul - Banrisul
2021	Coutinho, Maia, Araujo e Alvareli	A Desigualdade Profissional De Gênero: Dificuldades Femininas Para Alcançar Cargos De Liderança

2023	Orué e Moreira	Relações Entre Ensino Superior E Liderança: Proposição De Um Estudo Exploratório De Dados Abertos Brasileiros
2021	Ceribeli, Lopes, Maciel	Liderança Feminina: Um Movimento Em Constante Construção
2025	Saraiva, Sousa e Oliveira	Desigualdade De Oportunidade De Gênero: Impacto Do Programa De Liderança Feminina Sobre A Ocupação De Cargos De Gestão
2023	Forte, Trombetta, Oliveira, Veriguine e Fialho	Desenvolvimento Da Identidade De Liderança Feminina: Uma Revisão Integrativa
2021	Magri	"O Mundo Corporativo é um Mundo": As Práticas Discursivas de Exclusão a Partir do <u>Consumo de Moralidades por Líderes Corporativos</u>
2023	Mendo e Gilioli	Gestão Feminina: Estudo Das Principais <u>Competências Da Mulher Em Cargos De Liderança</u>
2023	Andrade, Lopes e Saraiva	"Liderança Feminina, Percurso Da Mulher Para Chegar Aos Cargos De Liderança"
2023	Dantas	Desafios Enfrentados Por Mulheres Ao Assumirem Cargos De Liderança Em Empresas
2023	BARBOSA	Liderança Feminina E A Mulher No Mercado De Trabalho: Quais São Os Impactos Da Liderança Feminina Para A Líder E Funcionários
2023	Almeida e Borges	Liderança Feminina: Os Desafios E A Ascensão Das Mulheres Para Cargos De Liderança Em Uma Concessionária De Veículos
2023	Oliveira, Almeida, Bitencourt, Costa	Os Desafios Da Liderança Feminina Em Uma Indústria De Mineração
2021	Pereira, Silva e Prazeres	Gestão Com Mulheres Na Liderança
2023	Oliveira, Oliveira, Souza, Macedo e Dias	Protagonismo Feminino Nas Organizações De São Paulo: Um Estudo Sobre Os Desafios E Superações De Lideranças
2022	Castro e Assunção	O Estigma Do Sexo Frágil No Trabalho: Os Desafios Das Mulheres Em Cargos De Liderança
2020	Silva	Mulheres No Comando: Uma Revisão Na Literatura Sobre Liderança Feminina No Campo Do Trabalho No Brasil
2020	Sousa e Cardoso	Gestão De Marketing E O Sexismo Na Comunicação: O Papel Da Liderança
2023	FIGUEREDO e CAVAZOTTE	Mulheres E Carreiras Gerenciais: A Construção Da Identidade De Líder Em Um Ambiente Corporativo Masculino

Foram coletados 26 artigos evidenciando as principais conclusões resultantes da análise dos dados. Predominando a pesquisa bibliográfica do tema da liderança feminina.

5. DISCUSSÃO

5.1 DESIGUALDADE E BARREIRAS ENFRENTADAS POR MULHERES

A partir dos artigos revisados, observa-se que a valorização da liderança feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente para o desenvolvimento organizacional. Promover a equidade de gênero nas organizações é um passo essencial para a construção de uma sociedade mais justa e inovadora (44).

Pode-se observar que ainda na sociedade é comum ver os afazeres domésticos sendo tratados como responsabilidade apenas das mulheres, enquanto os homens ficam sobre o sustento da família e se dedicam apenas ao trabalho fora de casa. Essa divisão desigual de responsabilidades reflete a persistência de estereótipos de gênero, que limitam as oportunidades de crescimento profissional das mulheres, especialmente no acesso a cargos de liderança (45).

Mesmo com tantas mudanças, ainda é bem difícil para as mulheres se manterem em suas posições, muitas vezes elas precisam provar o tempo todo que são capazes, enquanto para os homens sem grande esforço, já são automaticamente vistos como líderes (46). De acordo com Oliveira et al. (47) reforça que o preconceito do "sexo frágil" ainda atrapalha muito o reconhecimento das mulheres, mesmo quando já estão em posições altas, ou seja, o desafio não é só chegar lá, é também ser respeitada por seu cargo e no ambiente profissional, sem precisar ficar o tempo todo provando que merece estar ali. Mesmo com muitas mulheres na área educacional, os cargos mais altos ainda ficam com os homens mostrando que só ter mulheres no ambiente não é suficiente (48).

Lamentavelmente, percebe-se que mudanças não são suficientes para garantir a inserção e valorização da liderança feminina. É fundamental que as instituições deixem de tratar a equidade de forma superficial, apenas como um discurso politicamente correto, e passem a implementar políticas reais que promovam mudanças estruturais, como revisão de práticas de recrutamento e

promoção, enfrentamento direto dos estereótipos de gênero que ainda permeiam o ambiente corporativo (49).

Ao tratar da diversidade nas organizações, é crucial não apenas avaliar a representação numérica das mulheres em diferentes níveis de liderança, mas também compreender as dinâmicas relacionadas à sua inclusão e às reais possibilidades de participação ativa nos processos de decisão (50).

Uma das principais conclusões sobre as análises é que embora exista avanços, ainda persistem estereótipos e construções sociais que influenciam a forma como as mulheres são vistas em suas trajetórias profissionais, muitas vezes associadas a papéis secundários ou conciliadores, e não como protagonistas na liderança e no empreendedorismo (51).

Embora se fale muitas vezes, a inclusão feminina em cargos de liderança como uma pauta de equidade, é importante reconhecer que a presença das mulheres nesses espaços representa uma vantagem competitiva real para as organizações. Ao trazer novas perspectivas, sensibilidade estratégica e habilidades diversas, as líderes mulheres contribuem de maneira concreta para soluções mais criativas e decisões mais equilibradas. Em um cenário empresarial onde a inovação e a sustentabilidade são pilares do sucesso, limitar a diversidade de gênero nas lideranças é desperdiçar potencial. Por isso, mais do que uma questão de justiça, valorizar o protagonismo feminino nas empresas é uma escolha inteligente e alinhada com os desafios do mercado atual (52;53).

5.2 IMPACTOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS EMPRESAS.

A contribuição feminina foi essencial para a formação e consolidação dos aspectos históricos, econômicos, sociais e culturais. A liderança feminina tem sido reconhecida como um estilo que promove transformação no ambiente organizacional (50). Apesar do desenvolvimento e da crescente importância da atuação das mulheres em cargos de gestão, elas ainda enfrentam diversas barreiras ao longo da sua trajetória profissional, especialmente para alcançar os níveis hierárquicos mais elevados (54).

Mesmo quando não são declaradas, essas barreiras seguem presentes e moldam silenciosamente o percurso profissional das mulheres rumo à liderança. Não basta oferecer vagas ou defender a ideia de equidade, é necessário garantir que

essas mulheres encontrem, no ambiente corporativo, espaço para crescer com autonomia, reconhecimento e voz ativa nas decisões (55).

Mesmo com os avanços no mercado de trabalho, a disparidade salarial de gênero continua presente em muitas empresas, dificultando a ascensão feminina a posições de liderança (56). Figueiredo e Cazotti (57) realizou um estudo onde entrevistou cinco mulheres que trabalharam numa empresa bem masculina. Mesmo fazendo tudo que pediam, não eram incentivadas a crescer. A empresa, chamada Alfa, nunca teve uma mulher em cargo importante e as promoções puxavam mais para os homens, os salários não eram iguais e elas quase não tinham espaço para crescer.

Um estudo realizado no Banco Central mostrou que, para muitas mulheres que chegaram a cargos de liderança, o caminho foi bem difícil; a maioria das entrevistas falaram que o maior desafio foi conciliar a trabalho com a vida pessoal, já que elas é que cuidam da família, outra dificuldade, foi o acesso às redes de contatos profissionais, o famoso “networking” que geralmente são controladas por homens. Além disso, elas ainda enfrentam discriminação e preconceito, até nas entrevistas de emprego. Então, o 'teto de vidro' não é o único problema, mas várias dificuldades que tornam o caminho dessas mulheres mais difícil (58).

Isso mostra como é importante valorizar mais as habilidades das mulheres, que ainda não são reconhecidas como deveriam em muitas empresas. Como saber se comunicar bem, liderar com empatia e lidar com equipes diferentes estão cada vez mais sendo vistas como essenciais no trabalho. Por isso, é importante valorizar essas habilidades femininas, porque elas realmente podem ajudar as empresas a crescerem (54).

As habilidades comuns em líderes femininas, como empatia, boa comunicação e flexibilidade, são muito importantes para o sucesso das equipes e projetos (56). Mesmo assim, essas qualidades muitas vezes não são valorizadas como deveriam no ambiente corporativo. Nos últimos anos, o setor de projetos tem crescido de forma expressiva no Brasil, oferecendo novas oportunidades para mulheres que buscam estabilidade financeira e maior inserção no mercado de trabalho (59).

Com as dificuldades em poder ser quem são, mulheres escolheram como estratégia adquirir aspectos masculinos, perdendo seus pontos fortes e sua

identidade, mas um dos grandes impactos de uma gestão feminina é a forma sutil da sua melhoria organizacional, seu estímulo a inovação, reforçando a transformação na cultura organizacional mais efetiva (60).

A formação acadêmica se destacou como um dos elementos que contribuem para a ascensão e o desempenho de mulheres em cargos de liderança (61). A educação é um elemento importante para a independência financeira de uma mulher principalmente para sua inserção no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens (62).

Embora os impactos positivos da liderança feminina nas empresas sejam cada vez mais evidentes, como maior diversidade de pensamento, empatia na gestão e ambientes mais colaborativos. É inevitável tratar também dos obstáculos estruturais que muitas mulheres ainda enfrentam para ocupar esses espaços. As diferenças de gênero e o sexismo no mundo corporativo continuam ainda presentes no ambiente corporativo seguem como barreiras importantes à igualdade, restringindo a ascensão de mulheres a posições de liderança e afetando a maneira como suas capacidades são percebidas e valorizadas (63).

5.3 DIFERENÇAS DE GÊNERO E SEXISMO NO MUNDO CORPORATIVO: OBSERVANDO OS ESTUDOS DE CASOS REAIS E CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA FEMININA.

Apesar de a igualdade de direitos e a equidade de oportunidades entre homens e mulheres serem cada vez mais discutidas e defendidas, sua aplicação no ambiente corporativo ainda encontra diversas barreiras. A presença feminina no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, avança de forma lenta, marcada por obstáculos estruturais e culturais que ainda dificultam a real inclusão dentro e fora das organizações (63).

As ideias feitas sobre gênero também são como as empresas se comunicam. A publicidade ainda reforça uma visão ultrapassada sobre o papel da mulher, e, por causa disso, a liderança nem sempre é associada ao feminino. Essas ideias viraram um obstáculo desde criança (64). A liderança feminina aqui no Brasil enfrenta ainda muitas dificuldades, principalmente em empresas privadas. As mulheres, apesar de serem a maioria, continuam enfrentando dificuldades para serem vistas como líderes. Isso é bem visível, por exemplo, na pandemia, onde muitas mulheres

estavam na linha de frente, mesmo assim precisavam lutar para mostrar autoridade em cargos de alto nível (65).

Mesmo com muitas desigualdades de gênero e atitudes machistas que ainda existem no ambiente corporativo, muitas mulheres têm conseguido construir suas jornadas de liderança. Analisar casos reais ajudam a entender, como elas enfrentam os desafios do mercado, criando estratégias, e ocupando espaços que, por muito tempo, foram negados a elas (45).

Com base na pesquisa realizada, é possível identificar que a atuação feminina em cargos de liderança nas organizações ainda é cercada por inúmeros desafios. Segundo Sousa (66), mesmo que em posições de liderança, as mulheres continuam a enfrentar desigualdades no que diz respeito ao reconhecimento, à autonomia, e à participação nas decisões estratégicas de maior importância. Esse cenário, em constante transformação desde os anos 1990, reflete o impacto das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e da globalização nas dinâmicas organizacionais, o que exige dos líderes uma constante adaptação às novas demandas e pressiona as organizações a repensarem seus modelos de gestão e liderança.

De acordo com Baptista et al. (66) analisa a experiência de nove mulheres que atuaram como diretoras de bibliotecas universitárias em Santa Catarina entre 2008 e 2018. Mesmo em cargos de liderança, elas enfrentaram desafios como dificuldades na gestão de equipes, resistência interna e limitações estruturais. Para essas profissionais, liderar vai além de exercer autoridade, exigindo escuta, sensibilidade e equilíbrio. Tais competências são vistas como essenciais para promover um ambiente de trabalho mais justo, participativo e acolhedor.

As entrevistadas apontaram que conhecer o funcionamento da universidade e dominar a gestão são aspectos essenciais para liderar com eficácia. No entanto, ainda enfrentam barreiras sutis que colocam em dúvida sua credibilidade, mesmo sendo qualificadas. Diante disso, destaca-se a necessidade de repensar as estruturas de liderança, com práticas mais inclusivas e que valorizem estilos baseados na empatia e nas relações humanas (66).

Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam grandes dificuldades para alcançar e se manter em cargos de liderança. Esses problemas aumentam ainda mais quando a mulher tenta ocupar cargos de liderança em áreas controladas por homens, como mostrado no exemplo de uma concessionária de veículos e na indústria de mineração, onde as mulheres não lidam só com colegas difíceis, mas

também com um ambiente que ainda vê a liderança de forma bem masculina (67;68). Mesmo com preconceitos e uma rotina puxada, muitas mulheres vêm conquistando seu espaço na liderança com excelência, sendo destacadas pela força de vontade e mostrando ter a mesma capacidade que os homens no ambiente profissional. Isso não significa que os desafios não existam, mas mostra que, quando se tem oportunidade, a mulher consegue se destacar (69).

Durante muito tempo, o papel da mulher foi restrito ao ambiente doméstico, o que dificultou seu reconhecimento como profissional (61). Sua entrada no mercado ocorreu, em grande parte, como forma de contribuir com a renda familiar e atender as necessidades sociais, especialmente em períodos de crise. Com o tempo, no entanto, as mulheres se adaptaram, assumiram diferentes funções e provaram sua competência em diversas áreas. O desafio, portanto, não é apenas o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, mas sua plena integração em posições de liderança e a superação de barreiras culturais que persistem, impedindo a criação de um ambiente corporativo verdadeiramente inclusivo e justo (70).

Enfrentando as limitações no acesso às oportunidades profissionais, as mulheres são frequentemente designadas para posições de liderança em contextos marcados por elevado risco de fracasso ou diante de cenários organizacionais críticos, o que reforça a desigualdade na distribuição de responsabilidades e expectativas, diminuindo o seu potencial (71;72).

É essencial que as organizações mudem suas ações que são meramente simbólicas, para implementação de medidas efetivas, capazes de proporcionar um ambiente organizacional que permita o crescimento profissional das mulheres de maneira justa e igualitária (73).

6. CONCLUSÃO

A liderança feminina no mundo corporativo conquistou avanços consideráveis nas últimas décadas, mas ainda enfrenta desafios significativos relacionados à desigualdade de gênero e à resistência cultural. Este trabalho evidenciou como fatores históricos, sociais e psicológicos contribuem para as barreiras enfrentadas por mulheres na ascensão a cargos de alta gestão, mesmo quando possuem qualificação superior à de seus colegas homens.

Apesar dos estigmas e tabus ainda presentes no ambiente organizacional, observa-se um crescimento expressivo da presença feminina em posições estratégicas, refletindo uma transformação positiva. As características frequentemente associadas à liderança feminina, como empatia, escuta ativa e colaboração, têm se mostrado essenciais para uma gestão mais ética, humana e sustentável.

No entanto, o equilíbrio entre maternidade, vida doméstica e carreira profissional continua sendo um desafio, agravado pela falta de uma rede de apoio eficaz. A trajetória das mulheres evidencia sua resiliência e capacidade de conciliar múltiplas funções, e a crescente participação no empreendedorismo revela a busca por independência financeira e empoderamento.

Constatou-se que, apesar dos avanços, a desigualdade de gênero persiste. Portanto, é necessário que as organizações não apenas debatam o tema, mas adotem ações concretas: garantir oportunidades reais, promover remuneração justa e valorizar o mérito e o potencial das mulheres. A mudança exige atitudes diárias, programas de mentoria, ambientes de trabalho saudáveis e espaços onde as mulheres possam liderar sendo autênticas.

Este estudo reforça a importância da igualdade de gênero como princípio fundamental para o desenvolvimento organizacional e social. Valorizar a liderança feminina é reconhecer seu papel transformador e essencial para a construção de um futuro mais justo e inclusivo. É relevante que haja novas pesquisas sobre o tema, sobretudo pesquisas que visam os estudos de casos em empresas.

Neste âmbito acadêmico, entende-se que haja limitações na pesquisa, em perspectiva da quantidade de artigos ou da capacidade de entregar produtos mais consistentes; no entanto, as pesquisas contínuas sobre o determinado tema em questão, que é a mulher e seu papel marcante no mercado de trabalho deve perpetuar em âmbitos profissionais e científicos, justificando sua relevância em pesquisa.

7. REFERÊNCIAS

1. SILVA, Célia Regina Ramos da, Paula Manguiera de CARVALHO, and Elisângela Leandro da SILVA. "Liderança feminina: a imagem da mulher atual

- no mercado corporativo das organizações brasileiras." *Educação, Gestão e Sociedade* 7.25 (2017): 1-12.
2. da Silva, Elizandra, and Sandra Yvonne Spiendler Rodriguez. "Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul." *Brazilian Journal of Development* 6.3 (2020): 11133-11150.
 3. de Andrade, Lalesca Pereira, Walter Saraiva Lopes, and Antonia Francisca da Silva Saraiva. "QUID MUTAT? LIDERANÇA FEMININA, PERCURSO DA MULHER PARA CHEGAR AOS CARGOS DE LIDERANÇA." *Humanidades & Inovação* 10.13 (2023): 37-48.
 4. Desigualdade. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2018-03/ibge-mulheres-ganhammenos-que-homens-mesmo-sendo-maioria-com-ensino-superior>
Acesso em:
06/03/2025
 5. da Silva, Tamy Amorim. "Mulheres, feminismos e poder: caminhos de lutas." *Sæculum—Revista de História* (2019): 461-466.
 6. dos Santos Miranda, Juliana Aparecida. "As lutas feministas e suas reverberações na arte: das práticas sócio-políticas à teoria crítica feminista." *RELACult-Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade* 4.2 (2018).
 7. DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.
 8. de Siqueira, Carolina Bastos, and Elda Coelho de Azevedo Bussinguer. "As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher." *Revista Thesis Juris* 9.1 (2020): 145-166.
 9. Silva, Mara Rosalia Ribeiro. "Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil." *Revista Estudos e Pesquisas em Administração* 4.3 (2020): 147-169.
 10. Bellato, Rita Lucia, Edimeia Liliani Schnitzler, and Neri dos Santos. "A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS." *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki*. Vol. 1. No. 1. 2022.
 11. Desigualdade Entre Homens e Mulheres. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-02/nenhum-pais-eliminou-desigualdade-entre-homens-e-mulheres-diz-onu> Acesso em:

04/02/2025 12. Spudeit, Daniela, and Marli Dias de Souza Pinto. "Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina." *Perspectivas em Ciência da Informação* 27.03 (2022): 115-148.

13. Pinto, Sandy Maria Cruz, Maria Emília Melo da Costa, and Cristiane do Nascimento Brandão. "Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus." *UFAM Business Review-UFAMBR* 6.2 (2024): 46-62.

14. de Carvalho, Tâmara Christina Monteiro, and Alexander William Azevedo. "Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional." *Ciência da Informação em Revista* 5.3 (2018): 20-29.

15. Da Silva, Rhayssa Giulian Godoy, Roberto Rodrigues Capelani, and Elvio Carlos da Costa. "LIDERANÇA FEMININA NA INDÚSTRIA METALÚRGICA: desafios e oportunidades." *Revista Interface Tecnológica* 21.1 (2024): 360-371.

16. Mariano, Ana Raquel Santos, and Ezequiel Alves Lobo. "Liderança feminina em uma empresa de médio porte: motivações, dificuldades e contribuições." *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE* 1.20 (2024): 129-145.

17. De Melo, Hildete Pereira, and Débora Thomé. *MULHERES E PODER: HISTÓRIAS, IDEIAS E INDICADORES* ED. 1. Editora FGV, 2018.

18. Siqueira, Dirceu Pereira, and Bruna Furini Lazaretti. "Representatividade e liderança feminina nas grandes corporações: uma leitura sob a perspectiva dos movimentos sociais." *Juris Poiesis-Qualis B1* 20.23 (2017): 45-67.

19. da Rosa, Lia Fernanda, et al. "Rede de apoio e seu impacto no empreendedorismo feminino: um estudo com empreendedoras participantes do programa de extensão era rede que me faltava." *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT* 18.1 (2024): 109-122.

20. Belizário, Carla do Nascimento, and Michéle Tancman Cândido da Silva. "OS DESAFIOS QUE AS MULHERES ENFRENTAM NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO EM CARGOS DE LIDERANÇA." *PESQUISA & EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA* 1.31 (2024).

21. Spudeit, Daniela, and Marli Dias de Souza Pinto. "Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina." *Perspectivas em Ciência da Informação* 27.03 (2022): 115-148.

22. dos Santos Canabarro, Janaína Raquel, and Julice Salvagni. "Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho." *Revista de Gestão e Secretariado* 6.2 (2015): 88-110.
- 24 Cardoso, Luísa. "Desigualdade de gênero eo equilíbrio entre trabalho e família." (2022): e0219.
23. Julião, Helena Vicentini, Aline Michelle Dib, and Letícia Trevizolli de Oliveira. "Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT." *Brazilian Journal of Development* 7.3 (2021): 24482-24499
24. Carpes, Pâmela Billig Mello, et al. "Parentalidade e carreira científica: o impacto não é o mesmo para todos." *Epidemiologia e serviços de saúde* 31 (2022): e2022354.
25. Fernandez, Brena Paula Magno. "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* 26 (2019): 79-104.
26. de Andrade, Fernanda Ramos Fernandes, and Sergio Torres Teixeira. "Trabalho da mulher e espaço feminino no ambiente laboral: análise crítica da desigualdade entre gêneros e seus efeitos nas relações de trabalho." *Revista Trabalho, Direito e Justiça* 1.1 (2023): 184-e015.
27. Cirino, Jader Fernandes. "DISCRIMINAÇÃO POR GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO:: UMA COMPARAÇÃO DO DIFERENCIAL DE RENDIMENTO ENTRE HOMENS E MULHERES PARA OS ANOS DE 2002 E 2014." *Planejamento e políticas públicas* 51 (2018).
28. MACHADO, Fernando A., et al. "Absorção ocupacional e salários de mulheres mães e não-mães no Brasil." *Revista Observatório de las Ciencias Sociales em Iberoamérica* 2.7 (2021).
29. Machado, Fernando Antonio, et al. "Efeitos da maternidade na oferta de trabalho e salários no Brasil." *Revista Orbis Latina-Racionalidades, Desenvolvimento e Fronteiras-ISSN: 2237-6976* 11.2 (2021): 177-177.
30. Pinheiro, Luana. "Quando o teto de vidro se torna de concreto: a subrepresentação de mulheres negras nos postos diretivos do Executivo federal entre 1999 e 2020." (2023).

31. DA SILVA, Mariana Santos; LASSO, Sarah Venturim; MAINARDES, Emerson Wagner. Características do empreendedorismo feminino no Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 13, n. 2, p. 150-167, 2016.
32. Santos, Ramaiane Costa, and Sandra Maria Pereira do Sacramento. "O antes, o depois e as principais conquistas femininas." *Anagrama* 5.1 (2011): 1-10.
33. Feitosa, Yascara Soares, and Joyce da Silva Albuquerque. "Evolução da mulher no mercado de trabalho." *Business Journal* 1.1 (2019): 1-17.
34. da Silva Carreira, Suely, et al. "Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico." *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia* 5.2 (2015): 6-13.
35. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/perfil-da-mulherempreendedora> Acesso em: 17/03/2025
36. Kuchak, Maielen Lambrecht, Geneci da Silva Ribeiro Rocha, and Patrício Duarte Rocha. "Estilos de liderança feminina nas organizações: uma revisão da literatura." *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo* 6.1 (2021): 61-71.
37. Teixeira, Cristiane Martins, et al. "Empreendedorismo feminino." *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo* 6.3 (2021): 151-171.
38. de Oliveira Moraes, Marcos, Regina Elena de Medeiros, and Egberto Gomes Franco. "Empreendedorismo feminino e inovação: Uma oportunidade de igualdade e desenvolvimento." *Research, Society and Development* 13.9 (2024): e9013946912e9013946912.
39. Lima, Jussara Maria, et al. "Empreendedorismo como aporte para o empoderamento econômico feminino." *Revista Tecnologia e Sociedade* 17.48 (2021): 251-266.
40. De Sousa, Angélica Silva, Guilherme Saramago De Oliveira, and Laís Hilário Alves. "A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos." *Cadernos da FUCAMP* 20.43 (2021).
41. Paschoarelli, Luis Carlos, Fausto Orsi Medola, and Gabriel Henrique Cruz Bonfim. "Características Qualitativas, Quantitativas e Quali-quantitativas de Abordagens Científicas: estudos de caso na subárea do Design Ergonômico." *Revista de Design, Tecnologia e Sociedade* 2.1 (2015): 65-78.

42. Lösch, Silmara, Carlos Alberto Rambo, and Jacques Lima Ferreira. "A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação." *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação* (2023): e023141-e023141.
43. Mugnaini, Rogério, and Letícia Strehl. "Recuperação e impacto da produção científica na era Google: uma análise comparativa entre o Google Acadêmico e a Web of Science." *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação Esp* (2008): 92-105.
44. DE ANDRADE, Lalesca Pereira; LOPES, Walter Saraiva; DA SILVA SARAIVA, Antonia Francisca. QUID MUTAT? LIDERANÇA FEMININA, PERCURSO DA MULHER PARA CHEGAR AOS CARGOS DE LIDERANÇA. *Humanidades & Inovação*, v. 10, n. 13, p. 37-48, 2023.
45. Belizário, Carla do Nascimento, and Michéle Tancman Cândido da Silva. "OS DESAFIOS QUE AS MULHERES ENFRETTAM NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO EM CARGOS DE LIDERANÇA." *PESQUISA & EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA* 1.31 (2024).
46. de Jesus Dantas, Angela Neri. "Desafios enfrentados por mulheres ao assumirem cargos de liderança em empresas." *Revista Contemporânea* 3.1 (2023): 513-521
47. de Castro, Thailice Oliveira, and Any Ávila Assunção. "O ESTIGMA DO SEXO FRÁGIL NO TRABALHO: os desafios das mulheres em cargos de liderança." *Revista de Direito-Trabalho, Sociedade e Cidadania* 13.13 (2022): 111-123.
48. Queiroz Ferreira, Patrícia, and Janaína Maria Bueno. "Barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente acadêmico e organizacional do setor de tecnologia da informação." *Teoria e Prática em Administração* 13.1 (2023).
49. DA CUNHA COUTINHO, Emerson Leandro et al. A desigualdade profissional de gênero: dificuldades femininas para alcançar cargos de liderança. *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, v. 5, n. Edição Esp, p. 211-229, 2021.
50. GOMES, Gisele; RENNERT, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elizabeth Estermann. A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 5, p. 7153-7173, 2023.
51. MAGRI, Sheila Mihailenko Chaves. "O mundo corporativo é um mundo": as práticas discursivas de exclusão a partir do consumo de moralidades por líderes corporativos¹.

52. SARAIVA, Jeane Sampaio; MARIANO, Francisca Zilania; DE OLIVEIRA, Celina Santos. Desigualdade de oportunidade de gênero: Impacto do Programa de Liderança Feminina sobre a ocupação de cargos de gestão. *Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*, v. 19, n. 1, p. 68-106, 2025.
53. do Nascimento, Marileide Alves. "Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras." *Ideias e Inovação-Lato Sensu* 4.2 (2018): 57-57..
54. MENDO, Patricia; GILIOLI, Rosecler Maschio. GESTÃO FEMININA: ESTUDO DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA FEMALE MANAGEMENT: STUDY OF THE MAIN SKILLS OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS.
55. Natali, Ana Kelly de Lima Matos. "O Exercício da Liderança Feminina em Ambientes Corporativos." *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais* 24.2 (2023): 250-257.
56. de Souza, Stefani Cristina Minetto, Vitória Sena Barbosa, and Lilian Segnini Rodrigues. "A LIDERANÇA FEMININA E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE CORPORATIVO." *Revista Interface Tecnológica* 20.2 (2023): 347-358.
57. Figueredo, Patrícia Maria, and Flávia Cavazotte. "Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino." *Cadernos EBAPE. BR* 21.4 (2023): e2022-0152.
58. Souza, Mariane Santiago de, and André Luís Silva. "Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil." *Cadernos EBAPE. BR* 22.2 (2024): e2023-0093.
59. Vilar, Larissa Gabrielle Martins, and Henrique Braz da Cunha Henrique Braz. "O papel da liderança feminina e seus impactos na gestão de projetos." *Gestão e Gerenciamento* 23.23 (2023).
60. BARBOSA, Tatiane Moreira. Liderança feminina e a mulher no mercado de trabalho: quais são os impactos da liderança feminina para a líder e funcionários. 2023. Tese de Doutorado.
61. Miltersteiner, Renata Kessler, et al. "Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública." *Cadernos EBAPE. BR* 18.2 (2020): 406-423.
62. da Silva, Elizandra, and Sandra Yvonne Spiendler Rodriguez. "Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo

- do Banco do Estado do Rio Grande do Sul-Banrisul." *Brazilian Journal of Development* 6.3 (2020): 11133-11150.
63. Goldenberg, Margareth. "Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades." *Organicom* 20.41 (2023): 69 83.
 64. Sousa, Bruno Barbosa, and Ana Sofia Cardoso. "Gestão de marketing e o sexismo na comunicação: o papel da liderança." *Psicologia em Estudo* 25 (2020): e44779.
 65. Silva, Mara Rosalia Ribeiro. "Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil." *Revista Estudos e Pesquisas em Administração* 4.3 (2020): 147-169.
 66. Spudeit, Daniela, and Marli Dias de Souza Pinto. "Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina." *Perspectivas em Ciência da Informação* 27.03 (2022): 115-148.
 67. de Almeida, Maria Eduarda Marinho, and Cejana Marques Borges. "LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS E A ASCENSÃO DAS MULHERES PARA CARGOS DE LIDERANÇA EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS." *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação* 9.6 (2023): 609-626.
 68. de Oliveira, Roberta Pereira, et al. "OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA EM UMA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO."
 69. de Oliveira, Sueli Maria, et al. "Protagonismo Feminino Nas Organizações De São Paulo: Um Estudo Sobre Os Desafios E Superações De Lideranças." *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE-ISSN 2763-8928* 3.3 (2023): e33131-e33131.
 70. Oliveira, Jucelaine, Talita da Silva Paiva, and Tâmara Camila Ferreira Batista. "Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher." *Journal of Technology & Information (JTnI)* 2.1 (2022).
 71. ORUÉ, Julianne Lam; MOREIRA, Adriana Rochas de Carvalho Fruguli. *RELAÇÕES ENTRE ENSINO SUPERIOR E LIDERANÇA: PROPOSIÇÃO DE UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DE DADOS ABERTOS BRASILEIROS. ANAIS DO EGRAD*, n. 12, 2023.
 72. CERIBELI, Harrison Bachion; LOPES, Kamile Silva Metzker; MACIEL, Gustavo Nunes. *Liderança feminina: Um movimento em constante construção. Revista*

INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506, v. 18, n. 1, p. 132-156, 2021.

73. FORTE, Denise Wentz et al. DA IDENTIDADE DE LIDERANÇA FEMININA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. HUMANO & GESTÃO, p. 7.