

**INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS
CAMPUS RIBEIRÃO DAS NEVES
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Bruna Rodrigues de Miranda

**LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS
MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA**

Ribeirão das Neves
2025

Bruna Rodrigues de Miranda

**LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS
MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* Ribeirão das Neves para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientação: Maria das Graças de Oliveira

Ribeirão das Neves
2025

M6721 Miranda, Bruna Rodrigues de.

Liderança feminina [manuscrito] : os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança / Bruna Rodrigues de Miranda. – 2025.

29 f. : il.

Orientadora: Maria das Graças de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves, 2025.

1. Liderança em mulheres. 2. Discriminação de sexo contra as mulheres. 3. Política organizacional. 4. Diversidade no ambiente de trabalho. I. Oliveira, Maria das Graças de. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ribeirão das Neves. III. Título.

CDU 005.58

Catálogo: Aline M. Sima - CRB-6/2645



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS

Campus Ribeirão das Neves
Seção de Assuntos Institucionais

R. Vera Lúcia de Oliveira Andrade, 800 - Bairro Vila Esplanada - CEP 33858-480 - Ribeirão das Neves - MG
3136272304 - www.ifmg.edu.br

ATA DE DEFESA DO TCC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao vigésimo segundo dia do mês de setembro do ano de 2025, às 17h30min iniciou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado “LIDERANÇA FEMININA: OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA”, desenvolvido pela discente do Curso de Bacharelado em Administração, **Bruna Rodrigues de Miranda**, tendo como orientadora a Professora Dr.^a Maria das Graças de Oliveira. O início dos trabalhos se deu com a apresentação da Banca Examinadora, composta pelos seguintes membros: Dr.^a Maria das Graças de Oliveira — Orientadora; Dr. Sandro Patrício de Ananias e a Ma. Vânia Dutra Amorim Cerbino. A discente iniciou sua apresentação expondo seu trabalho durante 20 minutos, a que se seguiu a arguição da banca. Os membros da banca apresentaram seus questionamentos e sugestões, que foram respondidos pela discente. Esta, por sua vez, deve considerar os apontamentos feitos pelos avaliadores, efetuando as modificações sugeridas. A seguir, a Banca Examinadora reuniu-se, sem a presença da discente e do público, para fazer a avaliação final do trabalho apresentado. Em conclusão, a Banca Examinadora deliberou que o Trabalho de Conclusão de Curso foi:

Aprovado

Aprovado com ressalvas*

Reprovado

*O não cumprimento das exigências pela discente no prazo estabelecido implicará na sua reprovação.

A nota atribuída ao TCC foi de 90,0 (noventa) pontos. Eu, Maria das Graças de Oliveira, Presidente da Banca Examinadora, lavrei a presente ata que será assinada por mim e pelos demais membros da Banca.

Prof.^a Dr.^a Maria das Graças de Oliveira— IFMG Campus Ribeirão das Neves —
Orientadora.

Prof. Dr. Sandro Patrício de Ananias — IFMG Campus Ribeirão das Neves.

Ma. Vânia Dutra Amorim Cerbino — IFMG Campus Ribeirão das Neves.

Ribeirão das Neves, 22 de setembro de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Sandro Patricio de Ananias, Professor**, em 23/09/2025, às 08:05, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Maria das Gracas Oliveira, Diretor(a) Geral - Campus Ribeirão das Neves**, em 23/09/2025, às 10:16, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Vania Dutra Amorim Cerbino, Assistente de Aluno**, em 23/09/2025, às 13:53, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2460281** e o código CRC **CB936FAE**.

23713.000896/2025-52

2375459v1

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 As Barreiras Estruturais e Culturais na Liderança Feminina	8
<i>2.1.1 O labirinto de liderança: obstáculos invisíveis no caminho para o topo</i>	<i>8</i>
<i>2.1.2 Estereótipos de gênero e suas implicações na liderança feminina</i>	<i>10</i>
2.2 A Influência das Políticas Organizacionais na Promoção da Liderança Feminina	11
<i>2.2.1 Políticas de diversidade e inclusão</i>	<i>12</i>
2.3 Conciliação Entre Vida Profissional e Pessoal: Desafios Adicionais	14
<i>2.3.1 A dicotomia entre carreira e vida doméstica</i>	<i>14</i>
<i>2.3.2 Estratégias de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal</i>	<i>16</i>
3 METODOLOGIA	17
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1 Análise dos dados do IBGE sobre a presença feminina na liderança	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXO A	25
ANEXO B	26
ANEXO C	27
ANEXO D	28
ANEXO E	29

LIDERANÇA FEMININA: Os Desafios Enfrentados pelas Mulheres em Cargos de Liderança

Bruna Rodrigues de Miranda

Orientador(a): Maria das Graças de Oliveira

RESUMO

Este artigo investigou os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com foco nas barreiras estruturais, culturais e na eficácia das políticas organizacionais de diversidade e inclusão. A metodologia adotada consistiu em uma revisão bibliográfica de obras fundamentais sobre o tema, aliada à análise documental de dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com ênfase no tópico “Vida pública e tomada de decisão” (Tabelas 1,2,3,4 e 5). A revisão teórica evidenciou que, apesar de avanços importantes no campo da equidade de gênero, as mulheres ainda enfrentam obstáculos expressivos, intensificados por estereótipos de gênero e por estruturas organizacionais excludentes. Os dados analisados reforçaram a sub-representação feminina em cargos de liderança tanto na esfera pública quanto no setor privado, e demonstraram como fatores como o trabalho doméstico não remunerado e a baixa presença em espaços políticos comprometem a trajetória das mulheres. Conclui-se que promover a liderança feminina de forma eficaz exige não apenas a implementação de políticas de diversidade, mas também uma transformação cultural mais ampla nas instituições, capaz de reconhecer e apoiar as necessidades específicas das mulheres. A incorporação de variáveis interseccionais em pesquisas futuras é recomendada para o desenvolvimento de soluções mais completas e inclusivas.

Palavras-chave: liderança feminina; barreiras de gênero; políticas de diversidade; conciliação trabalho-vida.

ABSTRACT

This article investigates the challenges faced by women in leadership positions, focusing on structural and cultural barriers, as well as the effectiveness of organizational diversity and inclusion policies. The methodology consisted of a literature review of key works on the subject, combined with a documentary analysis of statistical data provided by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), with emphasis on the topic “Public life and decision-making” (Tables 1,2,3,4 and 5). The theoretical review highlighted that, despite notable progress in gender equity, women still face significant obstacles, intensified by gender stereotypes and exclusionary organizational structures. The data analyzed reinforced the underrepresentation of women in leadership roles across both public and private sectors, and revealed how unpaid domestic work and low political participation affect their career paths. It is concluded that promoting effective female leadership requires more than implementing diversity policies; it demands a broader cultural shift within institutions, capable of recognizing and supporting women’s specific needs. The inclusion of intersectional variables in future research is recommended in order to develop more comprehensive and inclusive solutions.

Keywords: female leadership; gender barriers; diversity policies; work-life balance.

1 INTRODUÇÃO

A liderança feminina tem se tornado um tema central nas discussões sobre equidade de gênero e direitos das mulheres, refletindo o crescente reconhecimento da importância da participação feminina em cargos de liderança. Apesar dos avanços significativos nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam desafios substanciais para acessar e permanecer em posições de liderança. Esses desafios são multifacetados, incluindo barreiras estruturais, culturais e institucionais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de decisão (Eagly e Carli, 2007, p. 35). A análise desses obstáculos é essencial para entender as dinâmicas de poder nas organizações e promover estratégias eficazes para a inclusão feminina em posições de liderança.

As estruturas organizacionais historicamente construídas e dominadas por homens criam um ambiente no qual as mulheres precisam constantemente provar sua competência e habilidade para liderar. Muitas vezes, essas mulheres enfrentam o que é conhecido como "labirinto de liderança", onde o caminho para o topo é sinuoso e cheio de obstáculos (Eagly e Carli, 2007, p. 44). Além disso, a cultura organizacional muitas vezes reforça estereótipos de gênero que podem limitar as oportunidades das mulheres. Essas barreiras culturais não apenas restringem o acesso das mulheres a cargos de liderança, mas também influenciam a forma como elas são percebidas e tratadas uma vez que assumem tais posições (Fischer e Alves, 2021, p. 102).

O conceito de "teto de vidro", amplamente discutido na literatura, refere-se às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascenderem a posições de alto nível em suas carreiras. Embora muitas mulheres tenham conseguido romper esse teto, a liderança feminina ainda é marcada por desafios significativos, como a necessidade de equilibrar as expectativas sociais de gênero com as exigências profissionais (Gonçalves, 2018, p. 54). As mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam pressões adicionais para demonstrar competência em ambientes que não foram projetados para elas, o que pode resultar em níveis elevados de estresse e *burnout* (Carrieri, Davel e Lacombe, 2006, p. 78).

Em contraponto, os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança vão além das barreiras estruturais e culturais; incluem também questões relacionadas à conciliação entre vida profissional e pessoal. As expectativas sociais sobre o papel da mulher na família e no trabalho ainda são um obstáculo significativo para muitas líderes, que precisam equilibrar responsabilidades profissionais com a vida doméstica (Lima, 2018, p. 34).

Os objetivos desta pesquisa estão centrados em analisar os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança. Especificamente, pretende-se investigar como as estruturas organizacionais e culturais influenciam a trajetória de mulheres em posições de liderança; avaliar o impacto das políticas organizacionais de diversidade e inclusão na promoção da liderança feminina; identificar as dificuldades e estratégias de conciliação entre vida profissional e pessoal; e examinar, por meio de dados estatísticos do IBGE, como a desigualdade de gênero se manifesta nas posições de comando, especialmente no setor público, considerando as informações das Tabelas 1,2,3,4 e 5, disponíveis no relatório *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*.

O problema de pesquisa que orienta este estudo está relacionado às persistentes desigualdades de gênero no acesso a cargos de liderança. Mesmo com os avanços na inclusão feminina em diversas áreas, as mulheres ainda enfrentam desafios significativos para alcançar e se manter em posições de liderança. Quais são as principais barreiras que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança?

A justificativa para esta pesquisa está baseada na importância crescente da liderança feminina no contexto global e na necessidade de promover uma maior equidade de gênero nas organizações. Entender os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança é fundamental para desenvolver políticas e práticas que possam apoiar a inclusão feminina e promover um ambiente de trabalho mais justo e equitativo. Além disso, esta pesquisa busca contribuir para a literatura existente ao fornecer uma análise dos desafios e das estratégias adotadas por mulheres líderes, oferecendo percepções que podem ser úteis tanto para pesquisadores quanto para profissionais envolvidos na promoção da diversidade de gênero nas organizações (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 50).

Em suma, esta pesquisa busca contribuir para o entendimento dos desafios que mulheres enfrentam para sua participação em cargos de decisão, propondo soluções que possam facilitar a inclusão feminina em posições de liderança e promover uma maior equidade de gênero nas organizações, com base em revisão bibliográfica e dados estatísticos atualizados sobre a realidade brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No referencial teórico desta pesquisa, serão abordados os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, começando pela análise das barreiras estruturais e culturais que limitam sua ascensão, com destaque para o conceito de "labirinto de

liderança" e os estereótipos de gênero que influenciam negativamente a percepção de competência feminina.

Em seguida, serão examinadas as políticas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero, incluindo a eficácia das práticas de diversidade e inclusão.

Por fim, será discutida a conciliação entre vida profissional e pessoal, explorando como as expectativas sociais e a falta de políticas de apoio afetam a carreira das mulheres, além de analisar as estratégias utilizadas por elas para equilibrar essas responsabilidades e os impactos dessas dinâmicas na liderança feminina.

2.1 As Barreiras Estruturais e Culturais na Liderança Feminina

As barreiras estruturais e culturais são elementos profundamente enraizados que afetam a trajetória das mulheres em busca de posições de liderança. Essas barreiras vão além das dificuldades individuais, pois envolvem aspectos institucionais, sociais e culturais que perpetuam desigualdades de gênero no ambiente organizacional. Tais desafios incluem, por exemplo, o "labirinto de liderança", uma metáfora que descreve o caminho sinuoso e repleto de obstáculos que as mulheres enfrentam para alcançar posições de poder.

Além disso, os estereótipos de gênero, muitas vezes inconscientes, moldam as expectativas e percepções sobre a competência das mulheres, limitando suas oportunidades e perpetuando um ciclo de exclusão. Compreender essas barreiras é fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a equidade de gênero nas organizações.

2.1.1 O labirinto de liderança: obstáculos invisíveis no caminho para o topo

O conceito de "labirinto de liderança" foi introduzido para descrever o complexo conjunto de obstáculos que as mulheres enfrentam ao tentar ascender a cargos de liderança. Diferente do conceito de "teto de vidro", que sugere uma barreira singular e invisível no ápice da carreira, o labirinto implica um caminho mais tortuoso, repleto de desafios que se manifestam ao longo de toda a trajetória profissional das mulheres. Essas dificuldades são tanto estruturais quanto culturais, frequentemente se apresentando de forma sutil, o que as torna difíceis de identificar e, conseqüentemente, de combater (Eagly e Carli, 2007, p. 37).

Culturalmente, as mulheres também enfrentam barreiras significativas devido aos estereótipos de gênero que permeiam a sociedade. Esses estereótipos estão enraizados nas

expectativas sociais de que os líderes devem exibir características tradicionalmente masculinas, como assertividade e autoconfiança, enquanto as mulheres são socialmente condicionadas a exibir traços como empatia e colaboração. Quando as mulheres adotam um estilo de liderança assertivo, muitas vezes enfrentam críticas e são vistas de maneira negativa, sendo rotuladas como agressivas ou difíceis (Eagly e Carli, 2007, p. 52). Por outro lado, aquelas que optam por um estilo de liderança mais colaborativo podem ser vistas como fracas ou indecisas, o que mina sua autoridade e capacidade de liderar (Carrieri, Davel e Lacombe, 2006, p. 85).

A falta de representatividade feminina em cargos de liderança também perpetua o labirinto de liderança. Quando as mulheres não veem outras mulheres em posições de poder, isso pode diminuir sua ambição e autoconfiança, criando um ciclo de sub-representação. A ausência de modelos femininos de sucesso faz com que as mulheres duvidem de sua capacidade de liderar e hesitem em buscar oportunidades de liderança (Helgesen, 1990, p. 103). Essa falta de representatividade não apenas limita as aspirações das mulheres, mas também reforça os estereótipos de gênero, perpetuando a crença de que as mulheres são menos adequadas para posições de liderança.

Além dos obstáculos mencionados, as mulheres que conseguem alcançar posições de liderança muitas vezes enfrentam a "síndrome do impostor", uma condição psicológica em que o indivíduo duvida de suas realizações e teme ser exposto como uma "fraude". Essa síndrome é intensificada pelas barreiras estruturais e culturais que as mulheres enfrentam, tornando ainda mais difícil para elas se afirmarem em posições de poder (Fischer e Alves, 2021, p. 87). A necessidade constante de provar sua competência, aliada às críticas desproporcionais, pode levar ao esgotamento e até à desistência, o que perpetua a pouca representação das mulheres em cargos de liderança.

O "labirinto de liderança" é, portanto, uma metáfora poderosa para entender os desafios complexos e multifacetados que as mulheres enfrentam ao tentar ascender a posições de poder. Esses desafios não são apenas individuais, mas estão profundamente enraizados nas estruturas e culturas organizacionais. Para superar essas barreiras, é essencial que as organizações implementem políticas que promovam a equidade de gênero, ofereçam apoio adequado às mulheres em todas as etapas de sua carreira e desafiem os estereótipos de gênero que limitam o potencial das mulheres como líderes (Lima, 2018, p. 59). Somente através de

uma abordagem abrangente e sistemática será possível transformar o labirinto de liderança em um caminho mais acessível e equitativo para todas as mulheres.

2.1.2 Estereótipos de gênero e suas implicações na liderança feminina

Os estereótipos associados ao gênero, profundamente enraizados nas sociedades, influenciam significativamente a percepção e a aceitação das mulheres em cargos de liderança. Essas ideias preconcebidas estabelecem expectativas diferenciadas para homens e mulheres, baseadas em normas culturais que atribuem características como assertividade, competitividade e independência aos homens, enquanto associam traços de empatia, submissão e colaboração às mulheres. Quando as mulheres ocupam posições de liderança, elas frequentemente precisam equilibrar essas expectativas conflitantes, o que resulta em desafios adicionais no exercício de suas funções (Eagly e Carli, 2007, p. 41).

A ideia de que líderes eficazes devem exibir comportamentos tradicionalmente masculinos coloca as mulheres em uma posição desvantajosa. Quando adotam um estilo de liderança assertivo, esperado para homens, elas são frequentemente vistas de maneira negativa, sendo rotuladas como agressivas ou autoritárias. Por outro lado, se optam por um estilo mais colaborativo e compassivo, alinhado às expectativas tradicionais femininas, podem ser percebidas como fracas ou incapazes de tomar decisões firmes (Carrieri, Davel e Lacombe, 2006, p. 68). Esse fenômeno, conhecido como "duplo vínculo", coloca as mulheres em uma situação onde qualquer escolha pode ser penalizadora, dificultando o exercício pleno de sua liderança (Rhode, 2017, p. 108).

Além disso, essas construções culturais afetam diretamente a percepção de competência das mulheres líderes. Elas precisam provar continuamente suas habilidades e capacidades, o que pode gerar níveis elevados de estresse e esgotamento. Essa necessidade de comprovação é muitas vezes resultado da crença, enraizada na cultura organizacional, de que as mulheres são menos competentes do que os homens em posições de poder (Fletcher, 2001, p. 93).

Outra implicação importante dessas ideias preconcebidas na liderança feminina é a limitação das oportunidades de ascensão. Em muitas organizações, a promoção para cargos de liderança é baseada em critérios que favorecem traços masculinos, como a autoconfiança e a agressividade. As mulheres, ao tentarem adaptar-se a esses critérios, podem sentir-se compelidas a adotar comportamentos que não condizem com seu estilo de liderança natural,

resultando em um conflito interno e em uma experiência de trabalho menos satisfatória (Eagly e Carli, 2007, p. 54). Além disso, a tendência de subestimar as habilidades das mulheres líderes pode levar à exclusão delas dos processos de tomada de decisão, o que não só prejudica suas carreiras, mas também limita a diversidade de pensamento nas organizações.

Essas expectativas culturais também influenciam a forma como as mulheres são tratadas em situações de crise ou conflito. Enquanto os homens em posições de liderança tendem a ser vistos como figuras de autoridade que podem tomar decisões difíceis, as mulheres frequentemente enfrentam resistência ou desconfiança em momentos críticos. Essa diferença de tratamento é exacerbada por uma cultura organizacional que ainda vê o homem como o líder natural em tempos de incerteza (Helgesen, 1990, p. 79). Como resultado, as mulheres líderes podem encontrar dificuldades adicionais para exercer sua autoridade e implementar mudanças necessárias durante períodos de crise.

A perpetuação dessas normas culturais no ambiente de trabalho não só impacta as mulheres individualmente, mas também perpetua um ciclo de desigualdade que afeta a organização como um todo. As mulheres que conseguem superar essas barreiras e ascender a posições de liderança ainda enfrentam o desafio de serem aceitas e respeitadas por suas equipes e colegas. Essa luta constante por aceitação e legitimidade pode levar ao esgotamento e, em alguns casos, à desistência de posições de liderança, o que contribui para a manutenção da desigualdade de gênero nos níveis mais altos das organizações (Rhode, 2017, p. 123).

Por fim, é crucial destacar que a mudança dessas percepções exige um esforço coletivo das organizações. Programas de conscientização sobre preconceitos inconscientes e políticas de igualdade de gênero podem desempenhar um papel fundamental na mitigação dos impactos desses estereótipos. As organizações que adotam uma abordagem proativa para desafiar as normas de gênero estabelecidas não apenas promovem a igualdade, mas também criam um ambiente mais inclusivo e inovador, onde todos os membros da equipe podem prosperar e contribuir com suas perspectivas únicas (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 66). A superação desses preconceitos é, portanto, essencial para o avanço da liderança feminina e para o desenvolvimento de organizações mais justas e equitativas.

2.2 A Influência das Políticas Organizacionais na Promoção da Liderança Feminina

As políticas organizacionais desempenham um papel fundamental na promoção da liderança feminina, influenciando diretamente a capacidade das mulheres de ascender e se

manter em posições de liderança. Em um ambiente corporativo cada vez mais voltado para a diversidade e inclusão, as organizações têm buscado implementar práticas que promovam a equidade de gênero, reconhecendo que a diversidade traz benefícios não apenas éticos, mas também financeiros e estratégicos.

Entretanto, a eficácia dessas políticas varia amplamente, dependendo de como são implementadas e da cultura organizacional em que estão inseridas.

2.2.1 Políticas de diversidade e inclusão

As políticas de diversidade e inclusão nas organizações têm ganhado destaque como instrumentos essenciais para promover a equidade de gênero em cargos de liderança. Essas políticas visam corrigir desigualdades históricas e estruturais, criando um ambiente onde homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão profissional. No entanto, apesar das boas intenções que frequentemente motivam a adoção dessas práticas, sua eficácia varia significativamente dependendo de como são implementadas e da cultura organizacional em que estão inseridas (Fischer e Alves, 2021, p. 56).

A implementação de políticas de diversidade e inclusão muitas vezes enfrenta desafios internos significativos, como resistência cultural e preconceitos inconscientes. Em muitas organizações, a cultura corporativa foi moldada ao longo de décadas por normas e valores predominantemente masculinos, que se perpetuam mesmo diante de novas políticas. Essa resistência pode se manifestar de várias formas, desde a relutância em adotar medidas concretas até a simples desvalorização das iniciativas de diversidade. Em alguns casos, as políticas são implementadas apenas como uma formalidade, sem um compromisso real com a mudança, o que limita seu impacto na promoção da liderança feminina (Carrieri, Davel e Lacombe, 2006, p. 104).

Além disso, as políticas de diversidade muitas vezes falham em abordar as nuances das desigualdades de gênero. Por exemplo, programas de diversidade que se concentram apenas em aumentar o número de mulheres em posições de liderança podem não considerar as barreiras adicionais enfrentadas por mulheres negras, LGBTQIAPN+ ou com deficiência. A interseccionalidade é um aspecto crucial que precisa ser incorporado nas políticas de diversidade e inclusão para garantir que todas as mulheres, independentemente de suas identidades múltiplas, possam se beneficiar dessas iniciativas (Collins, 2000, p. 92).

Outro desafio significativo é a medição da eficácia das políticas de diversidade e inclusão. Muitas organizações não possuem mecanismos adequados para avaliar se suas iniciativas estão realmente promovendo mudanças significativas. Sem indicadores claros de sucesso, como a proporção de mulheres em cargos de liderança ao longo do tempo ou a percepção das funcionárias sobre a cultura organizacional, é difícil determinar o impacto real dessas políticas. Além disso, a falta de transparência nos processos de promoção e nas avaliações de desempenho pode perpetuar desigualdades, mesmo em organizações que implementam políticas de diversidade (Eagly e Carli, 2007, p. 68).

Apesar desses desafios, as políticas de diversidade e inclusão também oferecem oportunidades significativas para a promoção da liderança feminina. Quando implementadas de forma eficaz, essas políticas podem transformar a cultura organizacional, criando um ambiente mais acolhedor e equitativo para todas as funcionárias. A diversidade de gênero na liderança tem sido associada a uma série de benefícios organizacionais, incluindo maior inovação, melhores tomadas de decisão e desempenho financeiro aprimorado (Rhode, 2017, p. 89). Organizações que adotam políticas inclusivas tendem a ser mais ágeis e adaptáveis, capazes de responder rapidamente às mudanças no mercado e às expectativas dos clientes.

Um exemplo de política eficaz é a implementação de metas de diversidade, que estabelecem objetivos claros para a promoção de mulheres a cargos de liderança. Essas metas podem ser complementadas por programas de desenvolvimento de liderança, que oferecem treinamento e oportunidades de mentoria especificamente voltadas para mulheres. Tais programas não apenas ajudam a preparar as mulheres para posições de liderança, mas também desafiam as normas de gênero tradicionais, mostrando que as mulheres são igualmente capazes de liderar com sucesso (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 56).

É importante também que as políticas de diversidade sejam acompanhadas de uma mudança cultural mais ampla dentro das organizações. Isso inclui a promoção de uma cultura de inclusão, onde todas as funcionárias se sintam valorizadas e respeitadas, independentemente de seu gênero. A educação sobre preconceitos inconscientes é uma ferramenta poderosa nesse processo, ajudando a desconstruir estereótipos de gênero e a promover um ambiente de trabalho mais justo. Como Blake-Beard e O'Neill (2014, p. 66) afirmam:

“A mudança real nas organizações requer mais do que a simples implementação de políticas; é necessário um comprometimento com a transformação cultural, onde todos os membros da organização

estejam engajados na promoção de um ambiente inclusivo e equitativo.”

Por outro lado, a eficácia das políticas de diversidade e inclusão também depende da liderança dentro da organização. Líderes que estão genuinamente comprometidos com a equidade de gênero são essenciais para impulsionar essas iniciativas e garantir que sejam levadas a sério em todos os níveis da organização. Quando os líderes demonstram um compromisso com a diversidade, isso se reflete em toda a cultura organizacional, incentivando outras pessoas a seguir o exemplo e a apoiar essas políticas. Além disso, líderes que priorizam a diversidade estão mais propensos a tomar decisões que beneficiem a todos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso (Helgesen, 1990, p. 75).

2.3 Conciliação Entre Vida Profissional e Pessoal: Desafios Adicionais

A conciliação entre vida profissional e pessoal é um desafio que afeta todas as pessoas em posições de liderança, mas que se apresenta de maneira particularmente intensa para as mulheres. As expectativas sociais ainda atribuem às mulheres a responsabilidade principal pelo cuidado da família e das tarefas domésticas, mesmo quando ocupam cargos de alta responsabilidade no ambiente profissional. Essa dicotomia entre carreira e vida doméstica cria um fardo adicional para as mulheres líderes, que precisam lidar com a pressão de desempenhar múltiplos papéis simultaneamente.

Além disso, a falta de políticas de apoio, como opções de trabalho flexível, pode intensificar esse desafio, prejudicando o desenvolvimento e a permanência das mulheres em posições de liderança. Este tópico explorará as complexidades dessa dicotomia e analisará as estratégias e práticas organizacionais que têm sido implementadas para ajudar as mulheres líderes a equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais.

2.3.1 A dicotomia entre carreira e vida doméstica

A conciliação entre carreira e vida doméstica é uma das questões mais complexas enfrentadas por mulheres em posições de liderança. A sociedade ainda carrega expectativas rígidas sobre os papéis de gênero, que tradicionalmente atribuem às mulheres a responsabilidade principal pelo cuidado da família e pela administração do lar. Essas expectativas criam uma tensão significativa para as mulheres que buscam ou ocupam posições

de liderança, pois elas são frequentemente pressionadas a equilibrar essas demandas com as exigências profissionais, o que pode limitar seu desenvolvimento e progresso na carreira (Fischer e Alves, 2021, p. 102).

A persistência dessas normas culturais torna-se evidente nas pesquisas que mostram que as mulheres continuam a desempenhar a maior parte das tarefas domésticas e de cuidado, mesmo quando trabalham em tempo integral e ocupam cargos de alto escalão (Carrieri, Davel e Lacombe, 2006, p. 133).

Alice Eagly e Linda Carli, em seu estudo seminal "Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders", exploram como essas expectativas de gênero afetam a trajetória das mulheres em posições de liderança. Elas argumentam que, enquanto os homens são mais frequentemente julgados com base em seu desempenho profissional isolado, as mulheres são avaliadas tanto por seu sucesso no trabalho quanto por sua habilidade de manter uma vida doméstica equilibrada.

Eagly e Carli (2007, p. 112) destacam que essa "dupla responsabilidade" imposta às mulheres cria uma barreira adicional para sua ascensão, uma vez que o tempo e a energia despendidos nas responsabilidades domésticas podem limitar sua disponibilidade para assumir projetos de alta visibilidade ou para se engajar em atividades de desenvolvimento de carreira. Além disso, essa dupla carga pode levar a níveis mais altos de estresse e esgotamento, dificultando a capacidade das mulheres de se manterem em posições de liderança a longo prazo.

Sem o apoio adequado, muitas mulheres são forçadas a fazer escolhas difíceis entre avançar em suas carreiras ou atender às demandas de sua vida pessoal (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 89). Essa situação não apenas limita as oportunidades de liderança para mulheres, mas também perpetua a desigualdade de gênero no local de trabalho, uma vez que os homens continuam a ser favorecidos em ambientes que não reconhecem ou valorizam as necessidades de conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Uma análise detalhada feita por Helena Machado e Maria Inês Santos em "Gênero e Liderança: Desafios Contemporâneos" examina como essa dicotomia afeta especificamente as mulheres em contextos corporativos brasileiros. Machado e Santos (2019, p. 75) argumentam que, no Brasil, as expectativas culturais são ainda mais pronunciadas, com uma forte ênfase na centralidade da mulher na família. Elas destacam que muitas empresas brasileiras, apesar de implementarem políticas de diversidade e inclusão, ainda não abordam de maneira eficaz a

necessidade de equilibrar as demandas profissionais e pessoais das mulheres. Isso é particularmente evidente na falta de políticas de trabalho flexível, que muitas vezes são vistas como um sinal de falta de comprometimento com a carreira.

Machado e Santos também apontam que essa dicotomia entre carreira e vida doméstica não é apenas uma questão de políticas insuficientes, mas também de uma cultura corporativa que valoriza a disponibilidade constante e a dedicação total ao trabalho. Elas observam que, em muitos casos, as mulheres que se afastam temporariamente para cuidar de suas famílias são marginalizadas ao retornar, enfrentando dificuldades para recuperar seu status anterior ou para serem consideradas para promoções. Esse ciclo perpetua a exclusão das mulheres dos níveis mais altos de liderança, reforçando a ideia de que elas são menos adequadas para esses papéis devido às suas responsabilidades familiares (Machado e Santos, 2019, p. 88).

Em conclusão, a dicotomia entre carreira e vida doméstica continua a ser uma barreira significativa para as mulheres em posições de liderança. As expectativas sociais em relação aos papéis de gênero, aliadas à falta de políticas de apoio eficazes, limitam o potencial das mulheres para avançar em suas carreiras e manter-se em posições de liderança a longo prazo. Para enfrentar esse desafio, é fundamental que as organizações não apenas implementem políticas de apoio, mas também promovam uma cultura que valorize e reconheça a necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

2.3.2 Estratégias de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal

Mulheres em posições de liderança enfrentam desafios distintos ao tentar equilibrar suas responsabilidades profissionais com as demandas pessoais. Nesse contexto, adotar estratégias para harmonizar trabalho e vida pessoal torna-se não apenas uma necessidade prática, mas também um fator determinante para o sucesso duradouro na carreira. Diversas abordagens têm sido exploradas por mulheres líderes para gerenciar esse equilíbrio, incluindo o estabelecimento de limites claros entre as obrigações profissionais e o tempo pessoal (Rhode, 2017, p. 134).

Uma das abordagens mais frequentemente adotadas por mulheres líderes é a flexibilização dos horários de trabalho. O trabalho flexível pode se manifestar de várias formas, como horários variáveis de início e término, semanas de trabalho comprimidas, e a possibilidade de atuar remotamente. Essas práticas permitem que as mulheres ajustem suas

obrigações profissionais conforme as necessidades pessoais e familiares, promovendo um equilíbrio mais saudável entre as duas esferas. Contudo, a eficácia dessas práticas depende não apenas de sua disponibilidade, mas também da cultura organizacional que as apoia. Em ambientes onde o trabalho flexível é visto como um sinal de falta de comprometimento, as mulheres podem relutar em utilizar essas opções, temendo que isso prejudique suas perspectivas de carreira (Fischer e Alves, 2021, p. 121).

Além da flexibilização do trabalho, a definição de limites claros entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal também se destaca como uma estratégia fundamental para mulheres em cargos de liderança. Com o avanço da tecnologia, o trabalho tornou-se uma presença constante na vida cotidiana, muitas vezes invadindo o espaço pessoal. As mulheres líderes, portanto, devem aprender a "desconectar-se" do trabalho em momentos específicos para dedicar tempo à família, amigos e atividades pessoais. Essa separação é fundamental para manter o bem-estar emocional e a produtividade a longo prazo, mas pode ser difícil de implementar em culturas corporativas que valorizam a disponibilidade constante (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 94).

Quando se associa essas estratégias ao que foi discutido anteriormente sobre a dicotomia entre carreira e vida doméstica, observa-se que a adoção de práticas como o trabalho flexível e a definição de limites pode ajudar a mitigar as pressões associadas a essas responsabilidades duplas. No entanto, como discutido por Machado e Santos (2019, p. 88), a eficácia dessas estratégias depende de uma cultura corporativa que apoie e valorize o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Sem um ambiente que promova essas práticas, as mulheres podem se ver lutando contra as expectativas sociais e profissionais, tentando equilibrar obrigações conflitantes sem o apoio necessário.

Por fim, é fundamental que as organizações reconheçam a importância de apoiar as estratégias de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para todas as suas funcionárias, especialmente aquelas em posições de liderança. As políticas de trabalho flexível e uma cultura que valoriza o bem-estar dos funcionários não são apenas práticas de gestão prudentes, mas são indispensáveis para reter talentos femininos e promover a diversidade nos níveis mais altos da organização.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória e caráter descritivo, tendo como principal estratégia metodológica a revisão bibliográfica,

complementada por uma análise documental de dados secundários. O objetivo é compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com ênfase nas barreiras estruturais e culturais, nas políticas organizacionais de inclusão e na conciliação entre vida profissional e pessoal.

Para alcançar tal objetivo, a revisão bibliográfica foi conduzida com base em obras e artigos acadêmicos que tratam da liderança feminina no contexto organizacional. Foram analisadas 25 publicações no total e selecionadas 15, com o critério de abordarem, entre outros aspectos, os conceitos de “teto de vidro”, “labirinto de liderança”, estereótipos de gênero, políticas de diversidade e inclusão, e as dinâmicas entre trabalho e vida pessoal. Não foi estabelecido recorte temporal para a seleção do material, considerando que se trata de um objeto de estudo de caráter atemporal. As questões de gênero associadas ao exercício da liderança têm sido discutidas ao longo das últimas décadas e permanecem pertinentes atualmente. Destacam-se, entre as principais referências, os trabalhos de Eagly e Carli (2007), Carrieri, Davel e Lacombe (2006), Fischer e Alves (2021), Blake-Beard e O’Neill (2014), Rhode (2017) e Helgesen (1990), que oferecem uma base teórica consolidada e relevante para a discussão do tema.

Além da revisão bibliográfica, esta pesquisa também incorpora uma análise documental baseada nos dados estatísticos disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), especialmente no relatório intitulado *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. A análise concentra-se no tópico “Vida pública e tomada de decisão”, especificamente nas Tabelas 1,2,3,4 e 5, que apresentam informações sobre a participação das mulheres em posições de poder e decisão no Brasil. Esses dados permitem contextualizar a discussão teórica com evidências empíricas sobre a presença feminina em cargos de liderança em diferentes setores da sociedade.

A análise dos dados bibliográficos e estatísticos foi realizada por meio de leitura crítica e interpretativa, buscando identificar convergências e divergências entre os discursos acadêmicos e a realidade brasileira. As informações foram organizadas de acordo com as três dimensões principais que estruturam o desenvolvimento do trabalho: (1) as barreiras estruturais e culturais enfrentadas por mulheres líderes; (2) a eficácia das políticas organizacionais de diversidade e inclusão; e (3) os desafios da conciliação entre vida profissional e pessoal.

A escolha por uma abordagem exclusivamente bibliográfica e documental justifica-se pela viabilidade metodológica e pela disponibilidade de fontes consistentes e atualizadas sobre o tema. Além disso, optou-se por não realizar entrevistas ou pesquisas de campo, considerando-se a orientação da docente responsável e a intenção de focar na análise crítica de materiais já consolidados, a fim de contribuir para a sistematização do conhecimento existente.

Assim, a metodologia adotada assegura o rigor necessário à análise proposta, permitindo a articulação entre teoria e realidade empírica, de modo a evidenciar os principais entraves e possibilidades para o fortalecimento da liderança feminina no Brasil contemporâneo

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise dos dados do IBGE sobre a presença feminina na liderança

Os dados do IBGE, especialmente os contidos nas Tabelas 1,2,3,4 e 5 do tópico “Vida pública e tomada de decisão”, oferecem um panorama ainda muito limitado da presença feminina nos espaços de liderança no Brasil. A desigualdade, embora por vezes menos explícita do que em décadas passadas, continua bastante evidente quando se observa a ocupação de cargos estratégicos por mulheres.

Na Tabela 1 (Anexo A), por exemplo, nota-se que, em 2022, 39,3% dos cargos de gerência são ocupados por mulheres. A discrepância chama atenção. Ainda que a participação feminina no mercado de trabalho tenha se ampliado significativamente nas últimas décadas, esse dado evidencia que a ascensão aos espaços de poder dentro das organizações continua restrita. Não se trata apenas de presença numérica, mas de acesso real a funções decisórias. A imagem do “teto de vidro” segue bastante útil para explicar por que tantas mulheres param no meio do caminho, mesmo com formação e desempenho semelhantes aos dos colegas homens (Gonçalves, 2018, p. 54).

O recorte por raça acentua ainda mais essa assimetria. As mulheres brancas são maioria entre aquelas que chegam a cargos de liderança, enquanto mulheres pretas e pardas enfrentam obstáculos mais densos. O dado, embora muitas vezes invisibilizado nas discussões institucionais, confirma a urgência de um olhar interseccional sobre a questão da liderança

feminina. Não se trata de um desafio homogêneo, mas de camadas de exclusão que se sobrepõem (Collins, 2000, p. 92).

No campo político, a sub-representação também se repete. A Tabela 2 (Anexo B) mostra que, em 2023, apenas 17,9% das cadeiras da Câmara dos Deputados estavam ocupadas por mulheres. Esse número revela mais do que uma ausência estatística. Ele expõe um sistema político pouco permeável à participação feminina, onde as barreiras vão desde o financiamento de campanhas até a cultura de hostilidade e deslegitimação que muitas candidatas enfrentam diariamente (Rhode, 2017, p. 108).

A nível municipal, as distorções permanecem. Segundo a Tabela 3 (Anexo C), em 2020, nas câmaras de vereadores, a presença feminina está em 16,1%. Na Tabela 4 (Anexo D), mostra que, também em 2020, só 12,1% das prefeituras brasileiras são lideradas por mulheres. Em tese, esses espaços seriam mais acessíveis, justamente por estarem mais próximos das comunidades. Mas na prática, a lógica de exclusão se reproduz: partidos que não lançam mulheres em posições competitivas, falta de tempo para campanhas, dificuldades de conciliar a política com as responsabilidades domésticas. Tudo isso pesa.

No âmbito da administração pública, os dados da Tabela 5 (Anexo E) também não surpreendem. Com dados de 2022, mostra que mulheres estão em menor proporção que os homens, e que no recorte referente à cor ou raça, mulheres pretas ou pardas estão muito abaixo das mulheres brancas, as pretas chegando a apenas 10%. A proporção evidencia que, mesmo em áreas técnicas e burocráticas, onde o mérito supostamente prevaleceria, as desigualdades persistem. Critérios de escolha, redes de influência e o perfil historicamente masculino das esferas decisórias ainda limitam o acesso feminino (Eagly e Carli, 2007, p. 68).

Nessa mesma Tabela 5, há um dado que chama atenção para algo que costuma ser naturalizado. As mulheres, mesmo as que ocupam cargos de liderança, seguem dedicando mais tempo às tarefas domésticas e de cuidado (serviços domésticos). A sobrecarga não é apenas física, mas simbólica e emocional. Exige da mulher um tipo de esforço invisível que compromete sua energia, sua disponibilidade para formação continuada, networking, viagens profissionais. É uma variável que pesa muito mais do que se costuma admitir quando se fala em liderança (Blake-Beard e O'Neill, 2014, p. 89).

O conjunto dessas informações não só confirma o que a literatura especializada já tem debatido, como reforça que o problema não está apenas na falta de políticas formais de inclusão, mas em uma cultura institucional ainda profundamente marcada por lógicas

masculinas de poder. A liderança feminina não é apenas uma questão de acesso, mas de permanência, reconhecimento e legitimidade. Mudar esse quadro exige tempo, vontade política e, sobretudo, uma reconfiguração das estruturas que hoje ainda insistem em excluir silenciosamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com base em uma abordagem qualitativa que combinou revisão bibliográfica e análise de dados estatísticos do IBGE, especificamente os relacionados à presença feminina na vida pública e na tomada de decisão. A investigação permitiu evidenciar que, embora as mulheres estejam presentes em diversos espaços profissionais, seu acesso a posições de liderança ainda é limitado por barreiras estruturais, culturais e institucionais que se mantêm arraigadas nas organizações.

A revisão teórica demonstrou que o conceito de “labirinto de liderança”, proposto por Eagly e Carli (2007, p. 44), continua sendo uma metáfora pertinente para descrever a complexidade da trajetória profissional feminina. As barreiras não se apresentam de forma direta e única, como no antigo “teto de vidro”, mas se distribuem ao longo da carreira, exigindo das mulheres constantes comprovações de competência, especialmente em ambientes marcados por estereótipos de gênero e práticas de exclusão simbólica (Fischer e Alves, 2021, p. 102). Esses elementos dificultam não apenas o ingresso, mas sobretudo a permanência das mulheres em posições de poder.

No tocante às políticas organizacionais, o estudo mostrou que, embora a diversidade de gênero tenha se tornado uma pauta frequente em empresas e instituições, sua implementação ainda carece de profundidade. A mera existência de políticas de inclusão não tem sido suficiente para reverter o cenário de desigualdade. Conforme argumenta Blake-Beard e O'Neill (2014, p. 66), é fundamental que tais políticas sejam acompanhadas de uma mudança cultural que transforme as dinâmicas internas das organizações, promovendo um ambiente de fato receptivo às especificidades da liderança feminina.

Os dados do IBGE analisados neste trabalho reforçaram os achados da literatura ao revelar a persistente sub-representação das mulheres em cargos de chefia, seja na administração pública, no setor empresarial ou nos espaços políticos. Tabelas como a 2 e a 3, por exemplo, mostraram percentuais baixos de participação feminina nas esferas legislativas e

executivas, o que confirma que a desigualdade de gênero na liderança não se limita ao setor privado, mas atravessa todas as estruturas institucionais.

Outro ponto que se destacou ao longo da pesquisa foi o peso da conciliação entre vida profissional e pessoal na trajetória das mulheres líderes. A dupla jornada de trabalho e a sobrecarga com as tarefas domésticas continuam a representar um entrave significativo para a permanência e o desenvolvimento dessas profissionais em cargos de comando. Mesmo aquelas que alcançam posições de liderança enfrentam pressões adicionais, sendo frequentemente responsabilizadas, de forma velada, por equilibrar desempenho profissional com papéis familiares tradicionais (Lima, 2018, p. 34).

Diante desse panorama, conclui-se que o avanço da liderança feminina no Brasil demanda mais do que ajustes pontuais. É necessária uma reconfiguração ampla das estruturas institucionais e culturais, que envolva desde a desconstrução dos estereótipos de gênero até a formulação de políticas concretas de apoio às mulheres, como trabalho flexível, redes de mentoria e critérios de promoção transparentes. Além disso, é imprescindível que os estudos futuros aprofundem a dimensão interseccional da liderança feminina, considerando as desigualdades específicas enfrentadas por mulheres negras, indígenas, LGBTQIAPN+ e com deficiência.

Portanto, promover a equidade de gênero nos espaços de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também de fortalecimento institucional. Organizações mais diversas são também mais inovadoras, representativas e preparadas para lidar com as complexidades do mundo contemporâneo. Valorizar a liderança feminina é, antes de tudo, reconhecer a legitimidade das múltiplas formas de exercer o poder.

REFERÊNCIAS

- BECKWITH, Karen; DOLAN, Kathleen. **Women, politics, and power: a global perspective**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- BLAKE-BEARD, Stacy; O'NEILL, Regina M. **Mentoring challenges: benefits and barriers to female leaders**. New York: Routledge, 2014.
- BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34, 2016. Disponível em: <https://editora34.com.br/livro.asp?codigo=322>. Acesso em: jan/2025.

- CARRIERI, Alexandre de Pádua; DAVEL, Eduardo; LACOMBE, Beatriz Maria Amorim. **Organizações, gênero e liderança: práticas e teorias críticas**. Curitiba: Juruá Editora, 2006. Disponível em: https://www.jurua.com.br/shop_item.asp?id=22818. Acesso em: nov/2024.
- COLLINS, Patricia Hill. **Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment**. 2. ed. New York: Routledge, 2000.
- EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.
- FISCHER, Tânia Cristina; ALVES, Maíra Kubík Mano. **Liderança e gênero no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.
- FLETCHER, Joyce K. **Disappearing acts: gender, power, and relational practice at work**. Cambridge: MIT Press, 2001.
- FLETCHER, Joyce K.; RAGINS, Belle Rose. **Handbook of mentoring at work: theory, research, and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- GONÇALVES, Lúcia de Fátima Barbosa. **Liderança feminina e seus desafios: um estudo sobre mulheres em cargos de gestão no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 2018.
- HELGESEN, Sally. **The female advantage: women's ways of leadership**. New York: Doubleday, 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: jul/2025.
- KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation**. 2. ed. New York: Basic Books, 1993.
- LIMA, Leila Pinheiro; FISCHER, Tânia Cristina. **Mulheres nas organizações: relações de poder e liderança**. Salvador: EDUFBA, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/12827>. Acesso em: jan/2025.
- LIMA, Marília Bastos. **Mulheres líderes: desafios e superações na gestão empresarial**. Recife: Editora UFPE, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/54350>. Acesso em: nov/2024.
- MACHADO, Helena; SANTOS, Maria Inês. **Gênero e liderança: desafios contemporâneos**. Porto Alegre: Artmed, 2019.
- MADSEN, Susan R.; LONGMAN, Karen A. **Women and leadership in higher education**. Charlotte: Information Age Publishing, 2014.
- MARTIN, Patricia Yancey. **Rape work: victims, gender, and emotions in organization and community context**. New York: Routledge, 2005.

RHODE, Deborah L. **Women and leadership: defining the challenges and making the change**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SUTTON, Elizabeth. **Leadership for women: strategies for success in business and life**. London: HarperCollins, 2018.

VASCONCELOS, Marta; LIMA, Bruna. **Mulheres em cargos de poder: uma análise crítica sobre liderança e gênero**. Salvador: EDUFBA, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/33392>. Acesso em: jan/2025.

Tabela 1 - Participação das mulheres nos cargos gerenciais, segundo características selecionadas - Brasil - 2022

Características selecionadas	Pessoas ocupadas em cargos gerenciais		
	Total (1 000 pessoas)	Proporção por sexo (%)	
		Homem	Mulher
Total	2 455	60,7	39,3
Cor ou raça			
Branca	1 641	60,2	39,8
Preta ou Parda	772	61,3	38,7
Grupos de idade			
16 a 29 anos	315	54,2	45,8
30 a 49 anos	1 497	59,1	40,9
50 a 59 anos	467	65,4	34,6
60 anos ou mais	177	72,9	27,1
Classes de percentual de pessoas em ordem crescente de rendimento habitual do trabalho principal			
Até 20%	315	54,2	45,8
Mais de 20% até 40%	1 497	59,1	40,9
Mais de 40% até 60%	467	65,4	34,6
Mais de 60% até 80%	177	72,9	27,1
Mais de 80%

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil: Vida pública e tomada de decisão

ANEXO A

ANEXO B

Tabela 2 - Proporção de cadeiras ocupadas por mulheres em exercício na Câmara dos Deputados, segundo Unidades da Federação - Brasil - 2023

Unidades da Federação	Cadeiras ocupadas		
	Total de cadeiras	Total de mulheres	Proporção de mulheres (%)
Brasil	513	92	17,9
Norte			
Rondônia	8	2	25,0
Acre	8	3	37,5
Amazonas	8	-	-
Roraima	8	1	12,5
Pará	17	5	29,4
Amapá	8	3	37,5
Tocantins	8	-	-
Nordeste			
Maranhão	18	3	16,7
Piauí	10	-	-
Ceará	22	3	13,6
Rio Grande do Norte	8	1	12,5
Paraíba	12	-	-
Pernambuco	25	3	12,0
Alagoas	9	-	-
Sergipe	8	2	25,0
Bahia	39	5	12,8
Sudeste			
Minas Gerais	53	9	17,0
Espírito Santo	10	1	10,0
Rio de Janeiro	47	9	19,1
São Paulo	69	14	20,3
Sul			
Paraná	30	4	13,3
Santa Catarina	16	5	31,3
Rio Grande do Sul	31	7	22,6
Centro-Oeste			
Mato Grosso do Sul	8	1	12,5
Mato Grosso	8	3	37,5
Goiás	17	6	35,3
Distrito Federal	8	2	25,0

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil: Vida pública e tomada de decisão

Tabela 3 - Total e proporção de mulheres entre os parlamentares eleitos para as câmaras de vereadores, segundo cor ou raça, as Grandes Regiões e as Unidades da Federação - Brasil - 2020

Cor ou raça, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Vereadores eleitos		
	Total de cadeiras	Total de mulheres	Proporção de mulheres (%)
Brasil	58 084	9 340	16,1
Amaréla	232	47	20,3
Branca	31 098	5 505	17,7
Indígena	181	29	16,0
Parda	22 403	3 177	14,2
Preta	3 591	496	13,8
Norte	4 904	809	16,5
Rorônia	533	63	11,8
Acre	231	48	20,8
Amazonas	738	129	17,5
Roraima	157	23	14,6
Pará	1 764	285	16,2
Amapá	174	33	19,0
Tocantins	1 307	228	17,4
Nordeste	19 275	3 248	16,9
Maranhão	2 425	469	19,3
Piauí	2 144	429	20,0
Ceará	2 192	411	18,8
Rio Grande do Norte	1 654	357	21,6
Paraíba	2 207	359	16,3
Pernambuco	2 151	297	13,8
Alagoas	1 086	172	15,8
Sergipe	805	133	16,5
Bahia	4 611	621	13,5
Sudeste	17 487	2 486	14,2
Minas Gerais	8 480	1 184	14,0
Espírito Santo	860	93	10,8
Rio de Janeiro	1 184	118	10,0
São Paulo	6 963	1 091	15,7
Sul	11 651	2 047	17,6
Paraná	3 889	583	15,1
Santa Catarina	2 890	525	18,2
Rio Grande do Sul	4 892	939	19,2
Centro-Oeste	4 767	750	15,7
Mato Grosso do Sul	847	162	19,1
Mato Grosso	1 404	228	16,2
Goiás	2 516	360	14,3
Distrito Federal

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Vida pública e tomada de decisão

ANEXO C

Tabela 4 - Total e proporção de mulheres eleitas prefeitas, segundo cor ou raça, as Grandes Regiões e as Unidades da Federação - Brasil - 2020

Cor ou raça, Grandes Regiões e Unidades da Federação	Prefeitas eleitas		
	Total	Total de mulheres	Proporção de mulheres (%)
Brasil	5 497	663	12,1
Amaréla	23	7	30,4
Branca	3 689	443	12,0
Indígena	8	1	12,5
Parda	1 647	201	12,2
Preta	111	10	9,0
Norte	447	68	15,2
Roraima	52	6	11,5
Acre	22	3	13,6
Amazonas	61	5	8,2
Roraima	15	4	26,7
Pará	142	29	20,4
Amapá	16	1	6,3
Tocantins	139	20	14,4
Nordeste	1 775	302	17,0
Maranhão	217	47	21,7
Piauí	222	28	12,6
Ceará	179	30	16,8
Rio Grande do Norte	165	37	22,4
Paraíba	221	37	16,7
Pernambuco	180	35	19,4
Alagoas	101	22	21,8
Sergipe	75	14	18,7
Bahia	415	52	12,5
Sudeste	1 633	134	8,2
Minas Gerais	845	61	7,2
Espírito Santo	77	1	1,3
Rio de Janeiro	88	10	11,4
São Paulo	623	62	10,0
Sul	1 183	106	9,0
Paraná	396	40	10,1
Santa Catarina	294	28	9,5
Rio Grande do Sul	493	38	7,7
Centro-Oeste	459	53	11,5
Mato Grosso do Sul	75	5	6,7
Mato Grosso	138	14	10,1
Goiás	246	34	13,8
Distrito Federal

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Vida pública e tomada de decisão

ANEXO D

Tabela 5 - Pessoas ocupadas, por sexo e cor ou raça, segundo grupos de atividades econômicas e grupamentos ocupacionais - Brasil - 2022

Grupo de atividade econômica (2)	Distribuição percentual das pessoas ocupadas (%)									
	Sexo e cor ou raça (1)									
	Homem					Mulher				
	Total	Branca	Preta	Parda	Preta ou parda	Total	Branca	Preta	Parda	Preta ou parda
Total	100,0	43,0	11,3	44,7	56,0	100,0	46,9	10,5	41,4	51,9
Grupo de atividade econômica (2)										
Agropecuária	100,0	35,8	9,7	53,7	63,4	100,0	42,7	8,3	47,9	56,2
Indústria	100,0	46,4	10,4	42,1	52,5	100,0	50,3	9,1	39,6	48,7
Construção	100,0	33,3	14,2	51,7	65,9	100,0	52,6	9,1	37,9	47,0
Comércio e reparação	100,0	43,6	10,5	44,9	55,3	100,0	45,9	9,2	43,7	53,0
Adm. pública, educação, saúde e serv. sociais	100,0	47,5	10,7	40,6	51,3	100,0	50,8	10,0	37,9	47,9
Transporte, armazenagem e correio	100,0	42,4	11,6	45,0	56,7	100,0	43,9	11,1	43,6	54,7
Alojamento e alimentação	100,0	39,0	13,0	46,8	59,8	100,0	40,5	11,7	46,8	58,5
Informação, financeira e outras ativ. profissionais	100,0	54,2	10,7	34,1	44,8	100,0	58,3	8,9	31,4	40,3
Serviços domésticos	100,0	34,3	12,0	52,2	64,2	100,0	32,6	15,1	51,5	66,6
Outros serviços	100,0	41,4	15,4	42,0	57,5	100,0	46,6	11,6	40,0	51,5
Grupamentos ocupacionais (3)										
Diretores e gerentes	100,0	64,2	5,7	28,1	33,8	100,0	66,0	4,6	28,0	32,6
Profissionais das ciências e intelectuais	100,0	65,0	7,5	25,9	33,4	100,0	60,6	7,8	30,2	38,0
Técnicos e profissionais de nível médio	100,0	53,5	10,0	35,2	45,2	100,0	53,6	9,2	35,5	44,7
Trabalhadores de apoio administrativo	100,0	45,8	10,8	42,5	53,4	100,0	51,2	9,7	37,5	47,2
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	100,0	41,8	12,1	45,2	57,3	100,0	42,1	11,2	45,5	56,7
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	100,0	41,0	8,4	49,8	58,2	100,0	47,3	7,3	44,2	51,5
Trabalhadores qualificados, operários e artesões da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	100,0	38,7	12,8	47,6	60,4	100,0	47,0	9,5	42,9	52,5
Operadores de instalações e máquinas e montadores	100,0	40,9	11,2	47,2	58,3	100,0	46,4	8,7	44,4	53,0
Ocupações elementares	100,0	28,5	14,5	56,3	70,8	100,0	33,4	14,7	51,2	65,9
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	100,0	43,0	13,0	43,5	56,5	100,0	61,0	6,5	32,5	39,0

Fonte: IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Vida pública e tomada de decisão

ANEXO E