



Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –
CCHSTL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

SARIANA FRANÇA SANTOS RODRIGUES

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA VALE S.A. EM
AÇAILÂNDIA-MA.**

Açailândia-MA
2025





Universidade Estadual
da Região Tocantina
do Maranhão

UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –
CCHSTL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

SARIANA FRANÇA SANTOS RODRIGUES

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA VALE S.A. EM
AÇAILÂNDIA-MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado, do Centro de Ciências Humanas, Sociais, Tecnológicas e Letras (CCHSTL), da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), *Campus* Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Administração Bacharelado.

Orientadora: Prof^o Dra^o Nayara Silva Santos

Açailândia-MA
2025





R6961

Rodrigues, Sariana França Santos

Liderança feminina e seus desafios no mercado de trabalho: um estudo de caso realizado na empresa Vale S.A em Açailândia-MA / Sariana França Santos Rodrigues. – Açailândia: UEMASUL, 2024.
25 f.

Artigo (Curso de Bacharel em Administração) – Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão – UEMASUL, Açailândia, MA, 2024.

Orientadora: Profa. Dra. Nayara Silva Santos.

1. Mulheres. 2. Liderança. 3. Dificuldades. 4. Carreiras. I.Título.

CDU 331.5-055.2

Ficha Catalográfica elaborada por Kenilce Reis – Bibliotecária CRB 13/840





UNIVERSIDADE ESTADUAL DA REGIÃO TOCANTINA DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS, TECNOLÓGICAS E LETRAS –
CCHSTL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

SARIANA FRANÇA SANTOS RODRIGUES

**LIDERANÇA FEMININA E SEUS DESAFIOS NO MERCADO DE TRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA VALE S.A. EM AÇAILÂNDIA-
MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Bacharelado, do Centro de Ciências Humanas, Sociais, Tecnológicas e Letras (CCHSTL), da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), *Campus* Açailândia como pré-requisito para obtenção do grau de Administração Bacharelado.

Aprovado em: 27/01/2025

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
NAYARA SILVA DOS SANTOS
Data: 03/02/2025 14:20:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Nayara Silva Santos
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão



Documento assinado digitalmente
SOLANGE BORGES ALVES PESSOA
Data: 05/02/2025 13:28:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Solange A. Borges
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão



Documento assinado digitalmente
LAYZA SAMELYNE LIMA DA SILVA
Data: 05/02/2025 08:57:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Esp. Layza Samelyne L. da Silva
Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão





RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender e destacar as barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente corporativo, investigando os fatores históricos, culturais e institucionais que reforçam a desigualdade de gênero nas carreiras. O enfoque especial da pesquisa será dado à subseleção atuante da empresa VALE S.A. em Açailândia - MA, onde ela foi realizada, tendo como foco dois públicos-alvo sendo eles: mulheres em ascensão de carreira e mulheres que ocupam posições de liderança, dentro da estrutura hierárquica da empresa foram consideradas posições de liderança os cargos de inspetoria, supervisão, coordenação e gerência. A metodologia empregada na realização desse estudo foi a de abordagem mista, ou seja, utilizando a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, a fim de obter uma compreensão mais profunda e abrangente acerca do tema, realizada primeiramente com base em pesquisas bibliográficas, revisando literatura acadêmica, artigos e livros, sobre liderança feminina, preconceitos de gênero, desigualdade salarial e políticas inclusivas. Em segundo foram aplicados dois questionários distintos para cada público-alvo com objetivo de analisar as dificuldades enfrentadas na carreira das mulheres entrevistadas. A partir da realidade da sede da Vale em Açailândia, a pesquisa reforça o que a literatura acadêmica já aponta: a necessidade urgente de mudanças estruturais para promover uma equidade de gênero real nas organizações.

Palavra-chave: Mulheres, liderança, dificuldades, carreiras.





ABSTRACT

This study aims to understand and highlight the barriers faced by women in the corporate environment, investigating the historical, cultural and institutional factors that reinforce gender inequality in careers. The special focus of the research will be given to the sub-headquarters of the company VALE S.A. in Açailândia - MA, where it was carried out, focusing on two target audiences: women in career advancement and women who occupy leadership positions. Within the hierarchical structure of the company, leadership positions were considered to be the positions of inspector, supervisor, coordinator and manager. The methodology used in carrying out this study was a mixed approach, that is, using the combination of qualitative and quantitative methods, in order to obtain a deeper and more comprehensive understanding of the subject, carried out firstly based on bibliographic research, reviewing academic literature, articles and books, on female leadership, gender bias, wage inequality and inclusive policies. Secondly, two different questionnaires were applied to each target audience in order to analyze the difficulties faced in the careers of the women interviewed. Based on the reality of Vale's headquarters in Açailândia, the research reinforces what academic literature already points out: the urgent need for structural changes to promote real gender equity in organizations.

Keyword: Women, leadership, difficulties, careers.





SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Histórico da atuação feminina no mercado de trabalho	9
2.2 Aspectos da liderança feminina	10
2.3 Desafios das mulheres em papéis de liderança	11
2.4 Impactos oriundos da diversidade de gênero nas organizações	13
2.5 Políticas públicas e corporativas para a inclusão feminina	14
3 METODOLOGIA	15
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25



1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado um aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho, abrangendo os mais diversos setores. Contudo, apesar desses avanços, as mulheres ainda enfrentam desafios consideráveis, especialmente quando se trata de alcançar cargos de liderança. Questões como desigualdade de gênero, discriminação e falta de representatividade permanecem como barreiras que dificultam o acesso a essas posições estratégicas, evidenciando a necessidade de políticas e práticas que promovam a igualdade.

Este trabalho visou investigar os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres na trajetória rumo à posição de liderança, analisando tanto as experiências daquelas que já ocupam esses cargos quanto das que estão em processo de ascensão. A pesquisa buscou compreender o impacto desses desafios em suas trajetórias profissionais, explorando as dificuldades relacionadas à conciliação entre carreira e vida pessoal e identificar estratégias e políticas organizacionais que possam promover a inclusão.

Metodologicamente, foi adotada uma abordagem mista. Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura, com o objetivo de construir uma base teórica sólida sobre os principais desafios enfrentados por mulheres em busca de cargos de liderança. Na sequência, foram aplicados questionários específicos para dois grupos: o primeiro incluiu mulheres que já ocupam cargos de liderança, e o segundo, mulheres que estão em processo de ascensão, buscando promoções ou mudanças de cargos de maior influência e responsabilidade. Para este estudo, o termo “mulheres” refere-se a todas as que se identificam com o gênero feminino, independentemente de aspectos biológicos ou sociais. No contexto da estrutura hierárquica da empresa, foram consideradas como posições de liderança os cargos de inspetoria, supervisão, coordenação e gerenciamento, que desenvolvem responsabilidades estratégicas e envolvimento na gestão de equipes ou processos. Já as mulheres em ascensão foram consideradas aquelas que buscam mover-se para cargos de maior influência e responsabilidade. O estudo foi realizado na subsede da VALE SA em Açailândia - MA, com o intuito de captar as vivências e percepções das participantes nesse contexto específico.

De acordo com o IBGE (2021), apenas 37,4% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres, enquanto os homens ocupam 62,6% desses cargos. Esse dado demonstra a persistência da desigualdade de gênero, mesmo após décadas de avanços nas políticas de inclusão.



Para contextualizar esse tema, alguns pontos importantes foram abordados, como a evolução histórica das mulheres dentro do mercado de trabalho, os aspectos da liderança feminina, desigualdade de gênero e políticas de inclusão. Também foram discutidos os desafios específicos que as mulheres enfrentam em posições de liderança, os benefícios da diversidade de gênero nas empresas, e as políticas públicas e corporativas que podem ajudar nessa inclusão. Com isso, esse estudo visa contribuir para a compreensão dos fatores que ainda limitam a presença feminina nesses cargos e enfatizar ideias e práticas que promovem a igualdade de gênero, bem como a equidade no ambiente de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico da atuação feminina no mercado de trabalho

A atuação feminina no mercado de trabalho é um fenômeno que passou por grandes transformações ao longo dos séculos, refletindo em mudanças sociais, econômicas e culturais. Historicamente, as mulheres têm desempenhado papéis essenciais na sociedade, muitas vezes tendo que enfrentar normas e regras impostas, pois em culturas antigas, as mulheres eram responsáveis principalmente pelas tarefas domésticas bem como cuidar dos filhos e da família, enquanto os homens dominavam o papel de liderança familiar, política e econômica.

Nos séculos XVIII e XIX, as Revoluções Industriais desencadearam mudanças estruturais significativas no mundo do trabalho, transformando não apenas os processos produtivos, mas também as relações de trabalho e os perfis da força laboral. Entre as alterações mais marcantes, destaca-se a inserção de mulheres em atividades produtivas fora do âmbito doméstico, como fábricas e oficinas, rompendo, ainda que parcialmente, com a exclusividade de seu papel tradicional no espaço privado. No entanto, essa inserção foi acompanhada de condições precárias e exploração acentuada, sendo as mulheres frequentemente empregadas devido ao baixo custo de sua mão de obra. Essa prática refletia tanto as desigualdades de gênero quanto as dinâmicas de um sistema industrial em expansão, no qual a maximização do lucro prevalecia sobre os direitos dos trabalhadores (Siqueira; Samparo, 2017).

Embora a entrada das mulheres no mercado de trabalho tenha representado um marco histórico, também foi permeada por ambiguidades, ao reforçar desigualdades econômicas e sociais que permanecem relevantes para os estudos contemporâneos sobre a história do trabalho. Desde então, a busca por uma inserção efetiva, justa e igualitária das mulheres no



mercado de trabalho tem se intensificado ao longo dos séculos. No decorrer do século XX, essa luta ganhou força com o avanço dos movimentos feministas, que reivindicaram direitos trabalhistas, igualdade salarial e condições dignas de trabalho. Apesar de avanços significativos, especialmente a partir da segunda metade do século XX, o objetivo de uma plena igualdade de oportunidades ainda enfrenta desafios persistentes, evidenciando a continuidade desse processo no século XXI. Mesmo conquistando seu espaço, as mulheres sofreram muita desvalorização, muitas vezes são remuneradas de forma diferente mesmo ocupando cargos iguais. Dentre os motivos para tal desvalorização em relação aos homens, estavam as diferentes fases da vida que as mulheres enfrentam e que muitas das vezes as impossibilita de continuar ininterruptamente em seus trabalhos. (Pelet, 2018).

A partir da década de 1970, o aumento da participação feminina na divisão social do trabalho no Brasil tornou-se uma das transformações mais significativas no país. Esse crescimento foi impulsionado por diversos fatores, incluindo a necessidade de complementar a renda familiar e o aumento das expectativas de consumo, motivado pela ampliação da oferta de novos produtos gerada pela industrialização. (Ribeiro; De Jesus, 2016). Ainda segundo os autores, com o avanço da sociedade industrial, a mão de obra feminina passou a ser empregada de forma depreciativa, ocupando os postos de trabalho mais árduos, com baixos salários e poucas perspectivas de crescimento profissional e social.

2.2 Aspectos da liderança feminina

No contexto organizacional, a liderança desempenha um papel central ao orientar ações e decisões que permitam à empresa alcançar sua missão e visão, sempre alinhadas aos valores estabelecidos. Ao longo do tempo, o conceito de liderança evoluiu na literatura acadêmica, incorporando novos elementos e perspectivas. De maneira geral, liderança pode ser compreendida como a habilidade de influenciar pessoas por meio da combinação de poder e competência, fundamentando-se no diálogo, no exemplo e em atitudes coerentes para alcançar objetivos previamente definidos e direcionar a equipe de acordo com princípios estabelecidos (Da Silva; Paschoalotto; Endo, 2020).

A mesma ainda pode ser caracterizada pela habilidade de conduzir um grupo facilmente, guiando suas ações e decisões, transformando o grupo em um agente de resultados. Chiavenato (2010), apresenta três estilos de liderança: autocrático, democrático e o liberal. Mendes (2021), reforça que dentre esses três estilos de liderança, o que mais se



destaca é a liderança democrática, pois se trata de tomar decisões conforme as necessidades do grupo.

Neste sentido a inserção feminina no mercado de trabalho de forma igualitária deve se traduzir não apenas na presença das mulheres em diferentes setores, mas também na ampliação das possibilidades de crescimento profissional e na ocupação de cargos de liderança. À medida que o tempo avança, a presença feminina em posições de liderança tem se expandido e recebido cada vez mais reconhecimento por sua relevância nas estruturas organizacionais. Esse fenômeno não apenas demonstra uma modernização na maneira de gerir, mas também ressalta a urgência de quebrar paradigmas ultrapassados, com o propósito de impulsionar a igualdade e a diversidade. A liderança exercida por mulheres é marcada por uma variedade de características que influenciam positivamente na formação de organizações mais inovadoras e eficazes.

Fleury (2013) afirma que a liderança das mulheres se destaca pela capacidade de organizar o ambiente de trabalho de forma mais eficiente, assim como pela dedicação em alcançar suas posições. Elas também são reconhecidas por terem um olhar mais empático em relação aos colegas e por serem mais colaborativas na busca por promover a harmonia no ambiente profissional. De modo geral, as mulheres costumam ser mais atentas aos detalhes de cada situação, tal comportamento faz com que a empresa seja vista de forma mais ampla.

2.3 Desafios das mulheres em papéis de liderança

A trajetória feminina na sociedade foi marcada pela submissão em relação aos homens, e no mercado de trabalho não era muito diferente, sobretudo como líder. Mesmo estando inserida em uma cultura paternalista, preconceituosa e discriminatória, no mercado de trabalho, a luta feminina é constante para conseguir o próprio espaço. O cenário atual mudou bastante, entretanto não se pode descartar o fato de que as mulheres ainda sofrem desigualdade e desvalorização no mercado de trabalho se comparadas aos homens. (Hryniewicz; Vianna, 2018; Barbosa; Oliveira, 2021).

Segundo Mendes (2021), atualmente muitas empresas ainda demonstram preconceito contra mulheres em posições de liderança, acreditando que elas não têm disponibilidade para se dedicar plenamente aos objetivos da organização, ao contrário dos homens. No entanto, com o passar do tempo, essa visão tem mudado, e as mulheres estão tendo a chance de provar que podem liderar uma empresa com qualidades notáveis.



O debate acerca da ocupação das mulheres em cargos de liderança se tornou cada vez mais importante na sociedade atual. Sabe-se que ao longo dos anos houve um certo avanço nesse quesito, contudo, no setor empresarial ainda existem muitos desafios que fazem parte dessa busca por igualdade de gênero. Segundo dados apresentados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no Brasil, em 2018, o número de participantes femininas ocupando posição de liderança no setor público nos cargos de diretorias de órgãos governamentais, quanto no setor privado nos cargos de diretoria e gerências de empresas, privadas chegava a apenas 37,4 % enquanto 62,6 % dos homens ocupam cargos gerenciais. Essa diferença entre os percentuais constata o fato de que muito tempo depois de tantas lutas e conquistas, os números ainda mostram que a liderança feminina é inexpressiva se comparada a ocupação masculina em cargos de gerência.

Há diversos obstáculos que surgem ao considerar a presença feminina em cargos de liderança. Desde questões ligadas às responsabilidades familiares e domésticas até a resistência enfrentada nos ambientes corporativos, que dificulta a permanência das mulheres em posições de destaque. Além disso, Rodrigues e Silva (2015, p. 4) ressaltam que a mulher precisa diariamente mostrar sua capacidade e competência para ocupar o cargo e desempenhar suas funções, assim como os homens, adotando até mesmo características tradicionalmente vistas como “masculinas” para atender às expectativas e garantir-se no cargo.

Ainda falando sobre aspectos sociais, a maternidade é mais um dilema na vida de uma mulher que assume cargo de liderança, já que a carreira profissional acontece simultaneamente ao período fértil, considerando os aspectos biológicos. Nessa conjuntura, muitas mulheres decidem priorizar a carreira profissional e/ou escolher a maternidade de forma tardia. Já em outros casos, ao terem filhos, as mulheres se dividem entre múltiplas funções e papéis. (Puccini; Aron; Santiago, 2015).

Para Hryniewicz e Vianna (2018), outro ponto sensível a ser observado nesse tema é a discrepância salarial. Pois, no Brasil, as mulheres geralmente ganham menos do que os homens, embora exista legislação que visa evitar a ocorrência desse tipo de prática nas empresas. Ressalta-se também que, mesmo que as mulheres tenham mais capacitação que os homens, sua progressão de carreira ocorre de forma mais lenta se comparada a deles. Os dados obtidos na pesquisa do IBGE (2018) também demonstram que mesmo trabalhando por uma jornada maior e estudando por mais tempo, ainda assim as mulheres ganham relativamente menos que os homens.



Segundo o portal de notícias G1, uma pesquisa feita pela empresa de recrutamento online Catho, publicada em outubro de 2020, apontou que as mulheres em cargos de liderança chegam a ganhar, em média, 23% a menos se comparado a seus colegas do sexo masculino. Essa disparidade salarial também se estende a outros níveis de cargos, como Coordenadores (-15%), Especialistas graduados (-35%), Analistas (-34%), Especialistas técnicos (-19%), e Especialistas operacionais (-13%).

Para que a liderança feminina tenha um processo mais eficaz, é crucial combater o machismo enraizado na sociedade, ou seja, deve-se investir em estratégias que evitem a ocorrência dessas barreiras, pois isso é essencial no atendimento aos padrões de gênero das organizações e também no desenvolvimento de políticas que facilitem a conciliação entre vida pessoal e carreira profissional, considerando que essa é uma questão muito importante para mulheres líderes.

Diante das informações apresentadas é notório que o caminho não só para ocupar o mercado de trabalho em si, como para conquistar posições de liderança e se manter nesses cargos é repleto de adversidades. Segundo Mendes (2021), atualmente muitas empresas ainda demonstram preconceito contra mulheres em posições de liderança, acreditando que elas não têm disponibilidade para se dedicar plenamente aos objetivos da organização, ao contrário dos homens. No entanto, ao longo do tempo, essa percepção tem mudado, e as mulheres estão tendo a chance de provar que podem liderar uma empresa com qualidades notáveis.

2.4 Impactos oriundos da diversidade de gênero nas organizações

A discussão sobre a igualdade de gênero é relativamente recente. No cenário contemporâneo, um fato representou a virada de chave no que se refere aos direitos humanos, a Segunda Guerra Mundial, marcada por estragos que assolaram a humanidade. Com isso, surge uma iniciativa global tomada com o propósito de evitar que eventos como este acontecessem novamente, a concepção da Organização das Nações Unidas.

Na atualidade, a igualdade e a diversidade de gênero são cada vez mais admitidas como impulsionadores de avanços em diversos aspectos. Pode-se concluir que não há exclusão de fato na entrada de mulheres no mercado de trabalho, mas sim barreiras à sua ascensão, que se originam de preconceito e discriminação (Lima et al., 2018).



A entidade internacional atua e possui influência em 193 países do globo. Como resultado da sua criação, no dia 10 de dezembro de 1948, a Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris promulgou o documento conhecido como Declaração Universal dos Direitos Humanos. Este documento é a base para a luta universal contra a opressão e a discriminação, defende a igualdade e a dignidade dos povos e reconhece que os direitos humanos e as liberdades fundamentais devem aplicar-se a todos os cidadãos do planeta (Jusbrasil, 2016).

A abordagem do tema igualdade de gênero se difundiu em diversos segmentos da sociedade, dentre eles, o corporativo. Nesse caso, vale salientar que os conceitos de diversidade e igualdade de gênero se complementam, pois, uma vez que as diferenças entre as pessoas são respeitadas e valorizadas em um determinado ambiente, promove-se a inclusão e, portanto, a diversidade.

Sabe-se que a diversidade é uma temática fundamental para os estudos organizacionais e, muitos desses estudos vêm sendo realizados na tentativa de relacionar os impactos da diversidade de gênero nas organizações. As discussões feitas a partir desses estudos geram resultados que viabilizem uma intervenção necessária na estrutura do corpo social. A diversidade gera uma variedade de perspectivas, baseadas nas vivências únicas de cada indivíduo, assim como da aplicação de aptidões variadas. Portanto, optar por formar um grupo de pessoas mais diversificado nas práticas e mecanismos da governança corporativa poderá originar resultados diferentes, em comparação aos que não adotam essa prática. (Forte et. al, 2021; Almor et. al, 2019; Dani et. al, 2018).

A relevância da diversidade de gênero na governança corporativa reforça a ideia de que a promoção da igualdade de gênero nas organizações não se trata apenas de questões relacionadas à justiça social, como também de uma decisão estratégica mais eficaz nos negócios. A conexão entre a diversidade de gênero e o comportamento ético nas organizações está alinhada com o movimento mais amplo em direção a práticas empresariais mais responsáveis e sustentáveis. (United Nations, 2015).

2.5 Políticas públicas e corporativas na inclusão feminina

A inclusão feminina visa promover a igualdade de gênero e assim garantir que as mulheres possam ter as mesmas oportunidades e direitos que os homens. O Estado tem um papel determinante na construção dessa igualdade, não só na regulamentação das leis que visam coibir a discriminação, como também nas mudanças culturais e sociais na vida das



mulheres. (Godinho; Silveira, 2004). Ainda segundo o autor, o Estado deve reconhecer as necessidades específicas das mulheres e admitir a presença das desigualdades enfrentadas por elas no âmbito social, bem como também deve reconhecer seu papel crucial nas iniciativas que podem combater tais desigualdades.

A integração de pessoas no mercado de trabalho, independentemente de sua origem, raça, sexo, cor, idade, entre outros fatores, ainda representa um desafio significativo. Dessa forma, a implementação de mecanismos de inclusão de gênero, seja no setor público ou no setor privado, deve ser uma prioridade máxima para assegurar uma maior participação das mulheres no ambiente corporativo. (Dantas, 2024).

Para o autor Dantas (2024), é somente através de políticas públicas efetivas e de uma maior participação de entidades privadas que a intolerância e a discriminação poderão ser combatidas no ambiente corporativo, tendo como mecanismos a governança e o compliance para alcançar tais objetivos.

As políticas relacionadas à equidade devem abordar os principais fatores que perpetuam a desigualdade diariamente. Isso inclui a falta de autonomia pessoal, econômica e social, a desigualdade na divisão do trabalho, que varia de acordo com o gênero, tanto na família quanto no mercado, a autonomia sobre o próprio corpo e a sexualidade, além de combater o racismo e os preconceitos, pois é essencial dar voz e visibilidade às experiências vivenciadas por mulheres. (Godinho; Silveira, 2004). Contudo conclui-se que as políticas públicas e privadas se fazem cada vez mais importantes e necessárias para a inclusão não só feminina como também de gênero no ambiente corporativo.

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em caráter descritivo, com abordagem mista, combinando aspectos quantitativos e qualitativos. Nesse formato de pesquisa, o pesquisador tem a possibilidade de empregar diversos métodos de coleta de informações para explorar o fenômeno em estudo, e pode aplicar variadas técnicas de análise qualitativa que podem aprimorar a precisão e a qualidade da investigação. (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023).

Primeiramente foi realizado uma pesquisa bibliográfica, em trabalhos acadêmicos, livros e artigos relacionados a temática dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, paralelamente, foi realizada uma pesquisa de campo na subsede da empresa



VALE S.A. em Açailândia, onde foram aplicados dois questionários específicos, sendo um para mulheres que já ocupam posições de liderança, e o outro para mulheres que estão em ascensão de carreira para liderança. Os questionários foram elaborados baseando-se nas variáveis relacionadas à temática do trabalho, ou seja, nas dificuldades enfrentadas por mulheres para alcançar e ocupar cargos de liderança.

No contexto da estrutura hierárquica da empresa, foram consideradas como posições de liderança os cargos de inspetoria, supervisão, coordenação e gerenciamento, que desenvolvem responsabilidades estratégicas e envolvimento na gestão de equipes ou processos. Já as mulheres em ascensão foram consideradas aquelas que buscam mover-se para cargos de maior influência e responsabilidade. Atualmente, a subsede da VALE S.A. em Açailândia – MA conta com a atuação de 720 colaboradores, dos quais 160 são mulheres, distribuídas em diferentes funções e níveis hierárquicos. Dentre esse total, destaca-se que 8 mulheres ocupam cargos de liderança. Além disso, 52 mulheres estão em posições consideradas como cargos em ascensão de carreira para liderança. A aplicação da pesquisa foi realizada via Google Forms, contando com a participação de 7 das 8 mulheres que ocupam posições de liderança e 37 das 52 mulheres que estão em cargos considerados em ascensão de carreira. O estudo buscou investigar os principais desafios estruturais e culturais enfrentados por esse público no mercado de trabalho e analisou como esses desafios impactam suas trajetórias profissionais e o desempenho organizacional.

Nessa pesquisa, a abordagem quantitativa permitiu mensurar dados concretos, como a frequência e a proporção dos desafios enfrentados pelas mulheres líderes e em ascensão de carreira. Já a abordagem qualitativa trouxe profundidade à análise, ao explorar percepções, experiências e sentimentos que não poderiam ser capturados apenas por números.

ANÁLISE E RESULTADOS

A VALE S.A. é uma das maiores empresas mineradoras do mundo, reconhecida pela sua atuação global no setor de mineração, energia e logística. Com presença em diversos países, a empresa é responsável pela extração e comercialização de minerais como ferro, níquel e cobre, além de atuar em projetos de energia renovável. Em Açailândia, unidade objeto de estudo dessa pesquisa, a subsede conta com 720 colaboradores, sendo 160 mulheres, o que corresponde a aproximadamente 22,2% do total de funcionários. Destaca-se que, embora a presença feminina seja significativa, apenas 5% das mulheres (8) ocupam cargos de liderança. No entanto, é relevante observar que 32,5% das mulheres (52) estão posicionadas em funções



consideradas como cargos em ascensão de carreira para a liderança, o que indica um potencial de crescimento e evolução nas estruturas de poder da organização.

Segue a análise dos dados sociodemográficos das mulheres que atuam em cargos de liderança na VALE S.A. em Açailândia.

Quadro 1. Dados sociodemográficos das mulheres que atuam em cargos de liderança

Faixa etária	71,4% entre 31 - 40 anos; 14,3% entre 20 – 30 anos; 14,3% entre 41 – 50 anos.
Nível de escolaridade	100% têm pós-graduação.
Tempo de atuação na empresa	42,9% entre 5 - 10 anos; 28,6% menos de 5 anos; 28,6% entre 11 – 10 anos.
Tempo de atuação na empresa para alcançar cargo de liderança	28,6% entre 1 - 3 anos; 28,6% mais de 6 anos; 14,3% menos de um ano; 14,3% entre 4 – 6 anos; 14,3% ingressou na empresa já em cargo de liderança.
Ocupa o cargo que almejava alcançar	71,4% Não, mas estão em um caminho de progresso; 14,3% Sim; 14,3% Sim, mas está em constante evolução.

Fonte: dados da pesquisa

De forma geral, a análise revela que, embora a maioria tenha entre 31 e 40 anos, faixa etária que sugere uma experiência profissional madura e consolidada, sendo um período propício para a assunção de responsabilidades mais elevadas, ainda enfrentam desafios para alcançar posições de liderança. Ainda persistem desafios estruturais e culturais que dificultam o pleno acesso das mulheres a cargos de liderança. Da mesma forma, a qualificação acadêmica se configura como um requisito importante, mesmo as mulheres tendo o processo de ascensão continua desigual e demorado para muitas. Isso destaca a necessidade de políticas corporativas mais eficazes para promover a igualdade de oportunidades e criar um ambiente inclusivo que favoreça o crescimento das mulheres na organização.

Quadro 2. Desafios enfrentados na carreira profissional das mulheres que atuam em cargos de liderança

Desafios enfrentados ao assumir cargos de liderança	88,7% preconceito de gênero; 71,4% falta de apoio organizacional; 42,9% conciliar vida pessoal e profissional.
Acredita que preconceitos ou estereótipos de gênero afetam a atuação como líder	57,1% sim, algumas vezes; 42,9% não.
Como a liderança feminina é percebida em comparação à masculina	57,1% mais negativa; 42,9% igual.
Nível de desafio para equilibrar as demandas familiares e profissionais	57,1% nível 2; 42,9% nível 3.



Nível de desafio para obter reconhecimento por resultados alcançados	57,1% nível 2; 28,6% nível 3; 14,3% nível 4.
Nível de desafio para gerenciar equipes diversas	57,1% nível 1; 42,9% nível 2.
Nível de desafio da política interna da organização	57,1% nível 3; 28,6% nível 2; 14,3% nível 1.

Fonte: dados da pesquisa

De forma geral, os dados analisados reforçam o que a literatura acadêmica e estudos sobre a estrutura social já apontam: as mulheres em cargos de liderança enfrentam barreiras significativas, como o preconceito de gênero, a falta de apoio organizacional e a sobrecarga de demandas pessoais e profissionais. Essas dificuldades são frequentemente exacerbadas por estereótipos de gênero, que prejudicam a percepção da eficácia da liderança feminina, frequentemente vista de forma mais negativa em comparação à liderança masculina. A literatura destaca que a inclusão de mulheres em posições de liderança não se limita apenas à sua presença, mas também envolve um processo de superação de desafios estruturais e culturais, que necessitam de políticas organizacionais mais inclusivas e de uma transformação cultural profunda para garantir a equidade de oportunidades e o reconhecimento adequado. Dantas (2024), afirma que um ambiente mais igualitário traz inúmeros benefícios, tanto no setor público quanto no setor privado, seja para os colaboradores e parceiros ou para a sociedade como um todo.

Esses dados não apenas ilustram os desafios enfrentados pelas mulheres líderes, mas também destacam um padrão de desigualdades que vai além da experiência individual, conectando-se a questões sistêmicas.

Quadro 3. Estratégias e suportes utilizados pelas mulheres que atuam em cargos de liderança

Estratégias utilizadas para lidar com os desafios de liderança	100% planejamento e organização pessoal; 100% capacitação contínua; 14,3% mentoria ou coaching; 14,3% rede de apoio para mulheres líderes.
Recursos ou práticas oferecidos pela empresa que são mais úteis para apoiar a atuação das mulheres líderes	85,7% programas de capacitação e desenvolvimento; 85,7% políticas de diversidade e inclusão; 57,1% flexibilidade de horário; 14,3% apoio psicológico ou terapêutico.
Como equilibrar as demandas pessoais e profissionais	85,7% priorizando metas; 14,3% delegando tarefas.

Fonte: dados da pesquisa



Apesar das estratégias adotadas pelas mulheres em cargos de liderança, como planejamento pessoal, capacitação contínua e redes de apoio, a persistente disparidade entre homens e mulheres reflete desafios significativos que dificultam a igualdade de gênero nas estruturas de liderança. A necessidade de equilibrar demandas pessoais e profissionais destaca a sobrecarga enfrentada pelas mulheres, contrastando com a experiência de seus colegas homens, que geralmente não enfrentam as mesmas pressões. Embora existam recursos como flexibilidade de horário e políticas de inclusão, esses ainda são insuficientes para reduzir o gap de gênero, evidenciando a necessidade de uma transformação mais profunda nas práticas organizacionais e nas percepções sociais para garantir igualdade de oportunidades.

Na última etapa da pesquisa, demonstrada no quadro 4, o foco foi descobrir as perspectivas de cada uma das entrevistadas em relação a sua posição de liderança, bem como colher sugestões ou experiências que pudessem ajudar mulheres que buscam ocupar essas posições.

Quadro 4. Perspectivas e sugestões das mulheres que atuam em cargos de liderança

O que poderia ser feito pela empresa para apoiar ainda mais mulheres em cargos de liderança?	Conscientizar ainda mais as pessoas sobre a importância da equidade e inclusão em nossos processos; Flexibilização de determinadas demandas para melhorar ainda mais a conciliação de vida profissional e pessoal; Verificação e tratamento das pessoas que ainda possuem viés preconceituoso; Abertura de mais oportunidades para carreiras femininas visando o desenvolvimento da Liderança; Gerar ainda mais programas de conscientização na empresa, que demonstrem o quão importante é a diversidade em nossa organização; Promover mais capacitação para mulheres que buscam alcançar posições mais altas na empresa; Promover programas de desenvolvimento para mulheres aspirantes a cargos de liderança e uma cultura ainda mais inclusiva.
Em sua opinião, quais são os maiores benefícios de ter mulheres em cargos de liderança?	Um olhar mais detalhado do processo como um todo, o que diversifica as opiniões e abre mais oportunidades de melhorias; Maior diversidade de pensamentos e opiniões; A capacidade de raciocínio lógico e a habilidade de expressar opinião, mesmo que contrária; Olhar mais generoso para o grupo, entendimento melhor das diversidades; O olhar diferente pelo todo, que foge do padrão predominantemente masculino; Promoção da diversidade; Criar representatividade, mostrar que capacidade não é determinada por gênero.
Deseja compartilhar mais alguma experiência ou sugestão?	No início conciliar as demandas familiares com a vida profissional foi um tanto quanto desafiador, porém com as estratégias certas, consegui equilibrar as duas demandas; não; não; estudar muito, se aproximar de quem admira como liderança e criar boas conexões e saudáveis; não; por mais desafiador que possa ser, nós mulheres, somos capazes de tudo o que quisermos; um ótimo tema a ser abordado tendo em vista a dificuldade das mulheres em alcançar patamares mais altos nas organizações.

Fonte: dados da pesquisa

Esses dados indicam que a empresa pode apoiar mulheres líderes promovendo maior conscientização sobre equidade e diversidade, ampliando políticas inclusivas e combatendo



preconceitos. A flexibilização de demandas e a criação de programas específicos para o desenvolvimento da liderança feminina também são apontadas como soluções para que as mulheres alcancem patamares mais altos na organização.

Dentre os benefícios de se ter mulheres em cargos de liderança, as entrevistadas citaram a maior diversidade de pensamento, olhar estratégico e empático, promoção da representatividade e valorização das diferenças, o que enriquece a tomada de decisão. Além disso, as experiências compartilhadas reforçam que, apesar dos desafios iniciais, estratégias adequadas, como capacitação, conexões saudáveis e inspiração em líderes, são essenciais para superar barreiras e alcançar o sucesso na liderança. Para Mendes (2021), os desafios que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho vivem em constante mudança, mas sempre que algo inovador surge, elas conseguem se destacar e estão sempre prontas para desempenhar seu papel da melhor maneira possível.

A segunda pesquisa, direcionada as mulheres em ascensão de carreira para cargos de liderança, foi dividida em 5 etapas. A primeira etapa da pesquisa, demonstrada no quadro 5, indica que as mulheres em ascensão de carreira são predominantemente jovens, com 62,2% entre 20 e 30 anos, refletindo um perfil de profissionais em início de carreira. A alta concentração de funcionários com menos de 5 anos na empresa (73%) sugere alta rotatividade ou novas contratações frequentes, enquanto apenas 8,1% têm mais de 10 anos, evidenciando desafios na retenção de talentos a longo prazo, como mostra a seguir:

Quadro 5. Dados sociodemográficos das mulheres em ascensão de carreira

Faixa etária	62,2% entre 20 - 30 anos; 29,7% entre 31 – 40 anos; 8,1% entre 41 – 50 anos.
Nível de escolaridade	43,2% ensino superior completo; 32,4% ensino superior incompleto; 13,5% pós-graduação; 8,1% ensino médio; 2,7% ensino técnico.
Tempo de atuação na empresa	73% menos de 5 anos; 18,9% entre 5 – 10 anos; 8,1% entre 11 – 20 anos.
Cargo atual	43,2% operacional; 35,1% administrativo; 18,9% técnico; 2,7% outros.

Fontes: dados da pesquisa

Quanto à escolaridade, 43,2% possuem ensino superior completo, mas uma parcela significativa ainda está em formação (32,4%) ou possui níveis mais básicos, como ensino médio (8,1%), o que pode limitar o acesso a posições estratégicas. Nos cargos, a maior parte está em funções operacionais (43,2%) e administrativas (35,1%), enquanto apenas 18,9% ocupam posições técnicas, indicando uma predominância em atividades de execução e



menores posições estratégicas dessas mulheres dentro da empresa. Isso reflete uma força de trabalho em fase de crescimento, que necessita de maior investimento em desenvolvimento profissional e retenção para que essas mulheres alcancem posições de liderança na organização.

Quadro 6. Aspirações e percepções das mulheres em ascensão de carreira

Tem aspirações de alcançar cargos de liderança	78,4% sim; 18,9% ainda não tem certeza; 2,7% não.
Preconceitos ou estereótipos de gênero dificultam a ascensão de carreira de mulheres	62,2% sim, frequentemente; 35,1% sim, algumas vezes; 2,7% não.
Na empresa, existem líderes femininas que admira e sente representatividade	86,5% sim; 8,1% não; 5,4% não sabem dizer.
As mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento que os homens	43,2% as vezes; 40,5% não; 16,2% sim.
Sente que sua opinião ou trabalho são valorizados igualmente em relação aos de colegas homens	43,2% depende do contexto; 32,4% sim; 24,3% não.

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os dados refletidos no quadro 6, entende-se que grande parte das entrevistadas desejam alcançar cargos de liderança, mas preconceitos de gênero ainda dificultam essa ascensão. Embora 86,5% enxerguem alguma líder feminina como fonte de representatividade, apenas 16,2% acreditam que mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento que os homens, enquanto 40,5% discordam, o que reforça ainda mais a narrativa sobre a desvalorização e preconceito de gênero abordados nesse estudo. Sobre valorização profissional, 43,2% sentem que isso depende do contexto, indicando que, apesar de inspirações positivas, desigualdades persistem tanto na percepção quanto nas oportunidades ofertadas. Figueiredo (2021), argumenta que as mulheres devem persistir na busca por reconhecimento e conquistas, e também na ampliação da sua presença na sociedade, visando promover um ambiente social mais equitativo e justo para o gênero. Essa luta por reconhecimento se fortalece com o auxílio indispensável de políticas públicas eficazes que reduzam a desigualdade notoriamente existente entre homens e mulheres, não somente no mercado de trabalho como também em outros contextos sociais, para que assim promovam, empoderem e também fortaleçam as lideranças femininas.

Os dados apresentados no quadro 7 mostram que a falta de oportunidades e o preconceito de gênero são os principais desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar a



liderança, somados à dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, como mostra a seguir:

Quadro 7. Barreiras e desafios das mulheres em ascensão de carreira

Maior obstáculo para alcançar uma posição de liderança	56,8% falta de oportunidades; 24,3% preconceito de gênero; 16,2% conciliar vida pessoal e profissional; 2,7% outros.
Preconceitos ou estereótipos de gênero afetam sua carreira	45,9% algumas vezes; 27% sim; 18,9% não; 8,1% frequentemente.
Na empresa, existem políticas que incentivem a diversidade de gênero	64,9% sim, são bem estruturadas; 21,6% sim, mas são pouco aplicadas; 10,8% não existem; 2,7% não soube dizer.
Quanto tempo acredita que precisará para alcançar um cargo de liderança	43,2% entre 1 - 3 anos; 27% entre 4 – 6 anos; 16,2% mais de 6 anos; 5,4% menos de um ano; 8,1% não soube dizer.

Fonte: dados da pesquisa

Embora 64,9% reconheçam políticas de diversidade de gênero bem estruturadas, 21,6% afirmam que elas são pouco aplicadas, o que demonstra um avanço limitado. Nota-se também que os preconceitos ainda impactam a carreira de muitas, 45,9% das entrevistadas percebem isso algumas vezes e 8,1% frequentemente. Quanto ao tempo para alcançar a liderança, 43,2% acreditam que levarão de 1 a 3 anos, enquanto 27% estimam de 4 a 6 anos, apontando um progresso lento, mas possível. Os dados reforçam a necessidade de ampliar oportunidades e aplicar políticas inclusivas de forma efetiva. Para Oliveira (2022, p. 36), as principais dificuldades ainda estão relacionadas à conciliação entre vida pessoal, carreira e promoção profissional, maternidade, machismo, disparidade salarial, entre outros.

A quarta e penúltima etapa da pesquisa, serviu para evidenciar quais as estratégias e suportes tem sido mais eficaz para auxiliar as mulheres em ascensão de carreira.

Quadro 8. Estratégias e suporte para mulheres em ascensão de carreira

Suportes mais importante para ajudar mulheres a crescerem profissionalmente	67,6% treinamento e capacitação; 40,5% programas de mentoria; 40,5% rede de contatos (networking); 37,8% políticas inclusivas.
Características que considera essenciais para alcançar a liderança	67,6% liderança colaborativa; 56,8% comunicação eficaz; 56,8% tomada de decisão estratégica; 54,1% habilidade técnica; 43,2% resiliência emocional.

Fonte: dados da pesquisa



O desenvolvimento profissional das mulheres, segundo os dados demonstrados no quadro 8, depende principalmente de treinamento e capacitação, mentorias e networking, e políticas inclusivas, destacando a importância de apoio estruturado e conexões profissionais que ajudem a superar barreiras durante a carreira. Já para alcançar a liderança, as características mais valorizadas são liderança colaborativa, comunicação eficaz e tomada de decisão estratégica, mostrando que combinar habilidades interpessoais, técnicas e emocionais é essencial para o sucesso feminino na liderança.

Quadro 9. Perspectivas futuras das mulheres em ascensão de carreira

Acredita que o mercado está evoluindo em termos de equidade de gênero?	70,3% sim, mas ainda é lento; 24,3% sim, muito; 2,7% não, pouco mudou; 2,7% não soube avaliar.
Qual seria a mudança mais importante para ajudar mulheres a alcançar a liderança?	35,1% educação e conscientização sobre preconceito; 29,7% maior flexibilidade no ambiente de trabalho; 18,9% igualdade salarial; 13,5% mais políticas de diversidade; 2,7% outros.
O que você espera alcançar em sua trajetória de carreira nos próximos 5 anos?	54,1% Ampliar habilidades e competências; 37,8% alcançar uma posição de liderança; 8,1% equilibrar vida pessoal e profissional.

Fonte: dados da pesquisa

Segundo os dados obtidos na pesquisa demonstrada no quadro 9, o mercado de trabalho apresenta avanços na equidade de gênero, entretanto, ainda em ritmo lento, embora sejam enxergados alguns avanços significativos. Isso demonstra que as mudanças ocorridas ainda não são o suficiente para transformar o cenário atual. Os dados também demonstram que a educação sobre preconceito é vista como prioridade nas mudanças a serem feitas, e que grande parte das mulheres desejam ampliar suas habilidades para assim alcançar posições de liderança, reforçando a vontade de crescimento, mas indicando que mudanças estruturais ainda são necessárias para garantir o avanço feminino. Assim, os dados indicam que as mulheres em ascensão de carreira possuem uma visão realista do progresso lento, mas uma determinação firme em buscar mais oportunidades para o desenvolvimento de suas competências e a conquista de cargos de liderança, evidenciando a importância de um ambiente organizacional mais flexível e inclusivo para acelerar esse processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou os desafios e as perspectivas enfrentados por mulheres em diferentes estágios de suas trajetórias rumo à liderança no mercado de trabalho, com base em um levantamento realizado junto a dois grupos distintos: mulheres que já ocupam posições



de liderança e mulheres em ascensão de carreira. Os dados obtidos elucidam aspectos fundamentais da realidade vivida por essas profissionais, destacando avanços, barreiras persistentes e oportunidades de melhoria.

A análise dos dados das mulheres em cargos de liderança e em ascensão de carreira revela uma trajetória marcada por desafios significativos, mas também por esforços pessoais contínuos em busca de crescimento profissional. Ambas as amostras apontam a busca incessante por habilidades aprimoradas e o desenvolvimento de competências como um fator central em sua trajetória, refletindo um comprometimento com a evolução individual. No entanto, essas mulheres enfrentam um mercado de trabalho repleto de barreiras estruturais, como a falta de oportunidades concretas para ascender a cargos de liderança e a presença constante de preconceitos de gênero. Embora reconheçam algum avanço na equidade de gênero, esse progresso é visto como lento e insuficiente para transformar a realidade do mercado de trabalho.

As mulheres que ocupam cargos de liderança ainda lidam com estereótipos de gênero que impactam sua atuação, enquanto as que estão em ascensão apontam a falta de oportunidades e a dificuldade de conciliar as demandas pessoais e profissionais como obstáculos centrais. Nesse cenário, o esforço individual das mulheres para superar tais desafios é evidente, mas a mudança estrutural dentro das organizações e no mercado como um todo ainda é essencial para garantir um ambiente mais inclusivo e equitativo, permitindo que essas mulheres alcancem seu pleno potencial. De maneira geral, os resultados reafirmam que, embora o mercado esteja progredindo em termos de equidade de gênero, esse avanço é percebido como lento, evidenciando a necessidade de iniciativas mais consistentes e eficazes para eliminar preconceitos e promover a igualdade de oportunidades.

A partir da realidade da sede da Vale em Açailândia, a pesquisa reforça o que a literatura acadêmica já aponta: a necessidade urgente de mudanças estruturais para promover uma equidade de gênero real nas organizações. A literatura enfatiza que a equidade de gênero nas organizações não pode ser vista como responsabilidade exclusiva das mulheres, mas como um compromisso coletivo das empresas em garantir igualdade de oportunidades, tratamento e reconhecimento. Essa mudança estrutural envolve não apenas a implementação de políticas eficazes de diversidade e inclusão, mas também uma transformação cultural que desconstrua estereótipos de gênero, proporcione a efetiva capacitação e visibilidade das mulheres e ofereça ambientes de trabalho mais flexíveis e justos



REFERÊNCIAS

- ALMOR, Tamar; BAZEL-SHOHAM, Ofra; LEE, Sang Mook. The dual effect of board gender diversity on R&D investments. *Long Range Planning*, [S.L.], v. 55, n. 2, p. 101884, abr. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.004>.
- BARBOSA, P. A.; OLIVEIRA, M. F. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília. *Revista Eixo, Brasília-DF*, v. 10, n. 3, setembro-dezembro de 2021.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DANI, Andreia Carpes; PICOLO, Jaime Dagostim; KLANN, Roberto Carlos. Gender influence, social responsibility and governance in performance. *Rausp Management Journal*, [S.L.], v. 54, n. 2, p. 154-177, 8 abr. 2019. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-07-2018-0041>.
- DANTAS, Anna. O Alinhamento da Governança e do Compliance na Inclusão das Mulheres no Ambiente Público e Corporativo. Organizadoras Alzira Fernanda Brasil Cristiane Nardes Farinon Luana Lourenço Viviane Obadowski, p. 21-31.
- DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.
- ECONOMIA, G1. Mulheres em cargos de liderança ganham, em média, 23% a menos que homens, aponta pesquisa. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/15/mulheres-em-cargos-de-lideranca-ganham-em-media-23percent-a-menos-que-homens-aponta-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 18 jul. 2024.
- FIGUEREDO, Rogério Carvalho de. *Revista MundiSociais e Humanidades*. Curitiba, PR, v.6, n.3-130, ago/dez, 2021.130-1 OS PRINCIPAIS DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA LIDERANÇA FEMININA NA CONTEMPORANEIDADE. *Revista MundiSociais e Humanidades*, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 130-150, ago. 2021. Mensal.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-EXECUTIVO*, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.
- FORTE, Hyane Correia; SILVA, Larissa Karoline Souza; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. EFEITO DA ESTRUTURA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA EVIDENCIAÇÃO DE PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS EM EMPRESAS BRASILEIRAS. *Revista Universo Contábil*, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 119, 22 abr. 2021. *Revista Universo Contábil*. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2020106>.
- GODINHO, Tatau; SILVEIRA, Maria Lucia (Ed.). *Políticas públicas e igualdade de gênero*. Prefeitura do Município de Sao Paulo, Coordenadoria Especial da Mulher, 2004.



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

IBGE, 2021. Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 38. 2a Edição. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 13 de jul de 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas, informação Demográfica e Socioeconômica. n.38. ed. 2. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 14 de jul de 2024.

JUSBRASIL. A Declaração Universal dos Direitos Humanos garante igualdade social. 2016. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos-garante-igualdade-social/403070075>. Acesso em: 15 jul. 2024.

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

LÖSCH, Silmara; RAMBO, Carlos Alberto; FERREIRA, Jacques Lima. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, p. e023141-e023141, 2023.

MENDES, Tamires de Oliveira. Liderança Feminina: A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. 2021.

NATIONS, United. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 20 jul. 2024.

OLIVEIRA, Nathália de. Liderança feminina: perspectivas e desafios de mulheres em cargos de chefia. 2022.

PELET, Iáskara Stephânia Machado. LIDERANÇA FEMININA E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES. 2018. 32 f. TCC (Graduação) - Curso de Pós-Graduação - Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de São João Del-Rei-Mg, Araxá, 2018.

PUCCINI, B. C.; ARON, M. L.; SANTIAGO, E. B. Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia. Revista Psicologia Política, 15(34), p.587-597, 2015

RIBEIRO, Regina Martins; DE JESUS, Rosilene Soares. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. Revista de Ciências Humanas, n. 1, 2016.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no Mercado de trabalho. v.1. Revista Digital de Administração Faciplac, 2015.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. Revista Direito em Debate, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017.

