



Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

Female Leadership: A Study on the Barriers to Ascension to Leadership Positions in the Industrial Sector of Manaus

Liderazgo Femenino: Un Estudio sobre las Barreras para el Ascenso a Posiciones de Liderazgo en el Sector Industrial de Manaus

Sandy Maria Cruz Pinto¹

sandymariacp@gmail.com

<https://lattes.cnpq.br/24696550588606204>

<https://orcid.org/0009-0000-5757-0598>

Maria Emília Melo da Costa¹

emiliamelomelo@ufam.edu.br

<http://lattes.cnpq.br/0565721676199165>

<https://orcid.org/0000-0002-0142-5145>

Cristiane do Nascimento Brandão¹

cristianebrandao@ufam.edu.br

<http://lattes.cnpq.br/8182695538893409>

<https://orcid.org/0000-0002-5329-970X>

Universidade Federal do Amazonas, UFAM, Brasil¹

Recebido em: 27/12/2023 / **Revisão:** 11/03/2024 / **Aprovado em:** 05/12/2024

Editores responsáveis: Prof. Dr. Antônio Giovanni Figliuolo Uchôa e Prof. Dr. Jonas Fernando Petry

Processo de Avaliação: Double Blind Review

DOI: <https://10.47357/ufambr.v6i2.14201>

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

Resumo

A presente pesquisa teve como intuito analisar quais as barreiras à ascensão feminina a cargos de liderança em empresas do Polo Industrial de Manaus. Devido ao fato de o trabalho feminino ter se expandido nas indústrias, abordar essa temática da mulher em cargos de liderança é uma forma de descobrir quais são as barreiras que ainda persistem, tendo em vista o histórico da mulher em uma sociedade, que desde os primórdios, é culturalmente machista. Para isso, optou-se por uma abordagem descritiva e de caráter qualitativo. Foi realizado o método de entrevistas semiestruturadas, aplicadas exclusivamente, a sete mulheres que ocupam algum cargo de liderança. Após as análises dos resultados obtidos com as entrevistas, os dados confirmam uma expansão da mulher no mercado de trabalho e tratando-se de cargos de lideranças, também se observa esse crescimento, apesar de se ter uma certa restrição relacionada à direção nas empresas, cargos ocupados preponderantemente por homens. Em síntese, a pesquisa, constatou que as mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas do Polo Industrial de Manaus, sofreram e ainda sofrem algum tipo de barreira para alcançarem cargos estratégicos nas empresas, essas barreiras acontecem antes e até mesmo após alcançarem o cargo de liderança, são barreiras que vão desde o não reconhecimento dos seus trabalhos até agressões físicas que são submetidas.

Palavras-chave: Mulheres. Liderança Feminina. Barreiras.

Female Leadership: A Study on the Barriers to Ascension to Leadership Positions in the Industrial Sector of Manaus

Abstract

This study analyzed the barriers to women's ascension to leadership positions in companies in the Manaus Industrial Estate. Given that women's work has expanded in industry, addressing the issue of women in leadership positions is a way of finding out what barriers persist, given the history of women in a society that has been culturally chauvinistic since the beginning. To this end, we opted for a descriptive, qualitative approach. The method used was semi-structured interviews, applied exclusively to seven women in leadership positions. After analyzing the results obtained from the interviews, the data confirms the expansion of women in the job market, and this growth can also be observed in leadership positions, although there is a certain restriction at the management level in companies, positions occupied predominantly by men. In summary, the research found that women who occupy leadership positions in companies in the Manaus Industrial Estate have suffered and still suffer some barriers to reaching strategic positions in companies. These barriers occur before and even after they reach leadership positions and range from the lack of recognition of their work to the physical aggression they are subjected to.

Keywords: Women. Female Leadership. Barriers.

Liderazgo Femenino: Un Estudio sobre las Barreras para el Ascenso a Posiciones de Liderazgo en el Sector Industrial de Manaus

Resumen

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

El objetivo de esta investigación fue analizar las barreras que impiden a las mujeres ascender a puestos de liderazgo en las empresas del Polígono Industrial de Manaus. Teniendo en cuenta que el trabajo de la mujer se ha ampliado en la industria, abordar la cuestión de las mujeres en puestos de liderazgo es una forma de averiguar qué barreras persisten, dada la historia de la mujer en una sociedad que ha sido culturalmente machista desde el principio. Para ello, optamos por un enfoque descriptivo y cualitativo. El método utilizado fueron entrevistas semiestructuradas, aplicadas exclusivamente a siete mujeres que ocupan una posición de liderazgo. Tras analizar los resultados obtenidos de las entrevistas, los datos confirman la expansión de las mujeres en el mercado laboral y este crecimiento también se observa en los puestos de liderazgo, aunque existe una cierta restricción en el nivel directivo de las empresas, puestos ocupados predominantemente por hombres. En resumen, la investigación constató que las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en las empresas del Polígono Industrial de Manaus han sufrido y sufren algún tipo de barrera para alcanzar posiciones estratégicas en las empresas, estas barreras se producen antes e incluso después de alcanzar la posición de liderazgo, son barreras que van desde el no reconocimiento de su trabajo hasta las agresiones físicas de las que son objeto.

Palabras clave: Mujeres. Liderazgo Femenino. Barreras.

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema que desperta interesse há muito tempo, por isso é abordada em várias pesquisas, devido a ser um assunto complexo e relevante, por contemplar tanto o contexto organizacional e acadêmico quanto o pessoal, sendo assim, demanda várias discussões a seu respeito, ainda mais quando o enfoque é a liderança feminina e as barreiras por elas enfrentadas em posições de liderança.

Por ser um assunto de interesse multidisciplinar (Bass, 2008), e por considerar a sua importância ao progresso feminino nos cargos de liderança, motivou a escolha do tema para este estudo. Embora ainda haja muitas barreiras na busca da ascensão profissional, ou seja, quando se trata de cargos de destaque dentro das empresas, as mulheres são minorias em comparação aos homens. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), as mulheres ocupam 37,4% de cargos gerenciais, já os homens 62,6%, mesmo elas apresentando um nível de instrução educacional superior.

O papel da mulher na sociedade passou por diversas mudanças ao longo do tempo, elas saíram da função de meramente donas do lar para ocuparem cargos estratégicos nas organizações, mas é claro que isso não aconteceu de forma repentina, elas tiveram que lutar muito para conquistar tal posição, tanto na sociedade quanto no ambiente de trabalho. Embora atualmente elas tenham uma notável importância no mercado de trabalho, por muito tempo as mulheres foram vistas como sexo frágil, sendo submetida a uma sociedade apenas com o papel de servir ao homem e ao seu lar (Fernandes et al., 2019).

São diversas as barreiras que elas precisam enfrentar todos os dias, que vão desde a falta de reconhecimento e valorização até os assédios a que muitas vezes elas são submetidas, tudo isso dificulta que ascendam profissionalmente. Além disso, segundo os dados do *World Economic Forum* (2022), as mulheres vão precisar de 132 anos para alcançar a igualdade de gênero entre homens e mulheres no mundo corporativo, o que reitera ainda mais a desigualdade existente em uma sociedade culturalmente machista. E quando se fala a nível nacional, a situação do mercado brasileiro é um dos mais aviltantes nesse sentido, de acordo com o relatório *Global Gender Gap Report* (2022), também do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a 94ª posição em um ranking que classifica as nações de acordo com a igualdade salarial entre homens e mulheres, outra barreira pela qual elas passam, logo, se percebe a importância de antes o assunto em evidência. Partindo desta explanação, este trabalho levanta o seguinte problema: quais são as barreiras à ascensão feminina a cargos de liderança no Polo Industrial de Manaus?

Abordar essa temática é uma forma de contribuir tanto com a academia, quanto com as organizações, além de possibilitar a ampliação de conhecimento de pesquisadores e estudantes que tenham interesse na temática apresentada. Ante ao exposto, o presente artigo tem por objetivo geral analisar as barreiras à ascensão feminina a cargos de liderança no Polo Industrial de Manaus. O estudo buscou também, como objetivos específicos: a) identificar as barreiras enfrentadas antes e após sua ascensão ao cargo de liderança e b) identificar se existe alguma iniciativa por parte da organização que possa atenuar as barreiras enfrentadas por essas e outras mulheres, se for o caso.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inserção feminina no mercado de trabalho

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

A inserção das mulheres nas fábricas teve impulso com a Revolução Industrial, no século XVIII, mas sua inserção ocorreu de fato quando os homens tiveram que se ausentar dos seus postos de trabalho para servir nas guerras, com isso, houve a admissão do trabalho feminino (Martins, 2009). O trabalho das mulheres nas fábricas não tinha a mesma valorização e reconhecimento que o trabalho masculino, por conta disso, sua remuneração era muito baixa e tinha uma carga horária de trabalho muito exaustiva (Barros & Queiroz, 2016). Além disso, de acordo com Martins (2009), era apenas a mulher a responsável em cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos, o que contribuiu ainda mais para uma jornada exaustiva.

Para Wong (2017), as mudanças comportamentais, sociais e tecnológicas no século XX, possibilitaram que as mulheres pudessem conciliar a sua vida profissional e os afazeres do lar, pois, se passou a ter um controle na taxa de fecundidade, trazendo mais autonomia para as mulheres (Barros & Queiroz, 2016). Ainda assim continuavam as principais responsáveis pelos filhos e pelo lar. Conforme Hryniewicz e Viana (2018), mesmo que de forma inconsciente, muitos homens ainda relacionam as tarefas do lar como atribuições exclusivas das mulheres. Segundo dados do IBGE (2021), as mulheres passam mais horas realizando afazeres domésticos em comparação aos homens, respectivamente, 21,4 horas contra 11,0 horas, ou seja, quase que o dobro.

Atualmente, pode-se observar mulheres ocupando cargos em vários segmentos, até mesmo em setores que antes eram vistos apenas como trabalhos a serem realizados só por homens, como setor bancário, metalúrgico, mecânico e até cargos políticos (Barros & Queiroz, 2016). E a busca por destaque no mercado de trabalho continua, pode-se notar a evolução feminina no mercado e isso muito se deve ao acesso das mulheres à educação. O direito de poder estudar foi uma conquista das mulheres (Decreto Lei nº 7.247/1879), que puderam ingressar nas universidades, contudo, a matrícula deveria ser feita por seus pais ou maridos.

Mesmo diante de tantas mudanças ocorridas na sociedade e conseqüentemente na vida das mulheres, observa-se que à medida que aumenta a participação da mulher no mercado de trabalho, os desafios também aumentam. Embora já tenham alcançado inúmeras conquistas, ainda é um processo lento e que precisa ser revisto sempre, pois as barreiras ainda persistem e a discriminação de gênero ainda é um dos principais problemas que dificultam a entrada e permanência da mulher no ambiente de trabalho. É importante ter empresas implementando políticas voltadas para as mulheres, para promover a paridade, ainda mais no setor industrial, que historicamente tem baixa participação de mulheres, especialmente em cargos de liderança.

A pesquisa “Estatísticas de Gênero” feita pelo IBGE (2021), mostrou que mesmo as mulheres atingindo um nível de instrução superior em relação aos homens, respectivamente, 29,70% em relação a 21,5%, esses resultados não refletem no mercado de trabalho, pois, ainda ocupam cargos menos valorizados e com salários baixos, mesmo quando suas atribuições são equivalentes a de um homem no ambiente de trabalho. Ainda de acordo com a mesma pesquisa, os indicadores revelam que a proporção de mulheres em posições gerenciais no setor industrial brasileiro corresponde a 20,8%, enquanto a proporção de homens corresponde a 31,4%. Em relação à região Norte do país, a proporção se apresenta da seguinte forma: as mulheres representam 12,2% e os homens 17,3%. No entanto, mesmo que a participação das mulheres no mercado esteja crescendo, ainda não é o bastante, pois, os espaços fabris ainda são fortemente dominados por homens, cenário este que precisa ser mudado.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2023), algumas empresas ainda resistem em promover a igualdade de gênero, compondo uma

estatística de 29% e na região Norte o índice é ainda maior, alcançando 35% das empresas que não tem e não pretendem implementar políticas voltadas para a diminuição dessa problemática. Promover a igualdade de gênero pode trazer bons resultados, tanto em termos sociais quanto financeiros. Segundo estudos realizados pela MCKinsey & Company (2020), as empresas compostas por uma gerência diversificada em termo de gênero têm 14% mais chance de uma melhor performance em relação aos demais concorrentes, tanto em questões financeiras quanto nas práticas de gestão e lideranças, pois esse comprometimento com a diversidade, impacta em comportamentos positivos nos colaboradores.

2.2 Características das líderes femininas e as barreiras enfrentadas na sua jornada profissional

Embora seja possível constatar as discrepâncias pelas quais as mulheres passaram e ainda passam, com o avanço da era tecnológica, a sociedade e o mercado de trabalho estão constantemente passando por diversas mudanças e com isso o mundo dos negócios tem adotado características que antes eram consideradas fragilidades. Atualmente, são vistas como diferencial nas empresas, características desempenhadas com maior facilidade pelas mulheres como: impulso na acomodação de situações, sensibilidade, preocupação com o outro e atenção aos detalhes (Nascimento, 2018). Para Nascimento (2018), além das características apontadas, (i) as mulheres valorizam mais o trabalho feito em equipe; (ii) são perseverantes; (iii) menos imediatistas e pensam a longo prazo; (iv) são mais flexíveis para um aprendizado constante, e (v) adaptam naturalmente às mudanças e desempenham várias tarefas simultaneamente. E são essas características que o mercado procura e que podem ser facilmente identificadas nas mulheres, pela facilidade que elas têm em trabalhar com a diversidade e processos multifuncionais (Silva et al., 2017).

Entretanto, de acordo com a pesquisa realizada por Ceribeli et al., (2021), foram identificadas no estudo algumas características nas líderes femininas como: gentileza, equilíbrio emocional, respeito ao próximo e prática de empatia, porém, segundo os autores não são exclusivas das mulheres, pois é isso que as organizações esperam de qualquer profissional que venha a ocupar um cargo de liderança (Ceribeli et al., 2021). Dessa forma, a naturalidade que as mulheres têm em desempenhar determinadas habilidades não justifica que sejam mais aptas que um homem para exercer um cargo de liderança, o que determinaria a escolha seria o quão competente a pessoa é para aquele cargo.

É evidente o crescimento das mulheres e suas lutas para permanecer evoluindo ainda mais profissionalmente, no entanto, são muitas as barreiras externas e internas que precisam ser enfrentadas. Conforme Ferreira et al., (2018), a discriminação de gênero ainda é um fator determinante para seu acesso e permanência no mercado de trabalho. Outro fator que os autores levantam é a baixa remuneração paga às mulheres. Essa situação é ainda pior quando se trata de mulheres indígenas e negras. Adicionalmente, algumas das principais barreiras pontuadas por Souza & Souza (2021), são: discriminação, preconceitos e assédios, que infelizmente, são problemas históricos que ainda se perduram na estrutura social.

Conforme apontou a pesquisa realizada por Monteiro (2015), são corriqueiras frases do tipo “não tem marido e filhos para cuidar, por isso que se dedica tanto a empresa” ou “ela nunca terá filhos”, expressões como estas reiteram o preconceito enraizado na sociedade que ainda ver a mulher em lugar de subalternidade (Souza & Souza, 2021). A mulher sempre é julgada, quando

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

ela adota suas próprias características no trabalho é taxada como frágil, inapropriada para a função ou quando adota características, ou padrões masculinos para ser reconhecida é vista como menos feminina (Hryniewicz & Vianna, 2018).

Consoante a pesquisa feita por Ferreira et al., (2017), sobre os desafios que a mulher tem em conciliar sua vida pessoal e profissional, os autores destacam ainda as barreiras enfrentadas na relação entre a líder e seus subordinados, bem como a necessidade de ter uma qualificação educacional contínua, que implica em uma dupla e até mesmo uma tripla jornada de trabalho. Ainda de acordo com a pesquisa, apesar de todo este esforço, muitas vezes não são reconhecidas, pois mesmo estudando e se dedicando mais tempo no trabalho ganham menos em relação ao homem.

Outra barreira é o efeito *glassceiling* ou simplesmente teto de vidro, que tem o intuito de explicar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para que possam elevar hierarquicamente sua carreira dentro das organizações (Guimarães, 2019). De acordo com Steil (1997), as mulheres são impossibilitadas de alcançar cargos de lideranças, não por causa de suas competências, mas em razão do seu gênero. Isso gera uma baixa representatividade das mulheres em cargos de prestígios nas empresas, é uma barreira tão sutil e transparente que chega às vezes nem ser percebida pelas mulheres (Steil, 1997). Corroboram isso Santos e Diógenes (2019), em um estudo que buscou compreender as dificuldades de mulheres em cargos de lideranças. Verificou-se que elas sofrem preconceitos por causa do gênero, e isso piora quando chegam a cargos mais altos, por causa dos estereótipos associados ao estilo de liderança, visto como mais masculinizado, características contrárias às quais as mulheres são associadas geralmente (Santos e Diógenes, 2019).

De acordo com a pesquisa de Cembranel et al., (2021), foram pontuados tópicos que dificultam a carreira das mulheres, como por exemplo, a maternidade, ao questionar as entrevistadas se a escolha de ter ou não filhos teria alguma influência na sua carreira, elas argumentaram que não. Mas, a mesma pesquisa trouxe dados que informam que três a cada sete mulheres têm receio de perder o emprego caso venha a engravidar e quando isso acontece o retorno ao mercado fica mais difícil. A pesquisa demonstrou também que as mulheres são julgadas por sua aparência e até mesmo por demonstrar ou não ambição em crescer profissionalmente (Cembranel et al., 2021).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo pesquisa é de natureza básica, pois é destinada à ampliação do conhecimento. Conforme Prodanov e Freitas (2013), o objetivo da pesquisa de natureza básica é fazer com que o pesquisador possa gerar novos conhecimentos que servirão para o avanço da ciência. Dessa forma, envolvendo verdades e interesses universais, como é o caso das barreiras à ascensão feminina a cargos de liderança. Quanto aos objetivos, os dados foram analisados tomando como base a pesquisa descritiva. Ainda de acordo com os autores acima citados, trata-se de uma pesquisa que buscou descrever as características de determinada população ou até mesmo estabelecer relações entre variáveis, sem que o pesquisador interfira nos fatos, seu objetivo é apenas descrever e registrá-los.

No que se refere à sua abordagem, esta foi uma pesquisa qualitativa. Esse tipo de abordagem apresenta uma relação entre o mundo real e o sujeito da pesquisa, responde a questões bastante particulares, ou seja, não se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado,

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

interpretar os fenômenos e atribuir significados a eles é o objetivo básico da pesquisa de abordagem qualitativa (Prodanov & Freitas, 2013). Referente aos métodos de coleta de dados, utilizou-se a entrevista, que permite poder traçar o perfil dos entrevistados, através de uma conversação entre o pesquisador e seus sujeitos de pesquisa, na qual poderá obter informações a respeito de determinado assunto, buscando ajudar em diagnosticar um problema social (Marconi & Lakatos, 2017).

A entrevista teve como auxílio um roteiro semiestruturado constituído por 21 perguntas, e foi adaptado com base nos estudos dos autores Sanchez et al. (2018). As entrevistas foram realizadas com 7 mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas do PIM. Depois da sétima entrevistada, a pesquisadora constatou que as respostas obtidas nas últimas duas entrevistas realizadas foram bastante semelhantes às respostas das participantes anteriores, logo, foi necessário interromper a busca por novas profissionais para participarem da pesquisa. Os sujeitos selecionados foram pautados no critério de acessibilidade, ou seja, fácil acesso a esse público. A seleção das participantes ocorreu por meio do *LinkedIn*, uma rede social profissional, na qual foi realizada uma busca por perfis de mulheres que ocupam algum cargo de liderança no setor industrial de Manaus. Foi levado em consideração na seleção das entrevistadas, além dos cargos que ocupam, o tempo de experiência que possuem no mercado de trabalho (quanto tempo? Teve um número de corte?), pois apresentam uma carga muito maior de experiência a ser compartilhada. As entrevistas foram realizadas por meio do WhatsApp, LinkedIn e Google Meet.

Ademais, para facilitar a organização dos dados coletados e sua posterior análise, as sete entrevistas foram gravadas e tiveram duração média de aproximadamente 40 minutos, resultando em 47 páginas de transcrição. Para realizar a análise das respostas das entrevistas os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, que permite ao pesquisador analisar o que os entrevistados disseram ou o que o próprio pesquisador observou durante a entrevista. Bardin (2016), configura a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas que tem por objetivo a análise das comunicações, ou seja, é uma técnica que objetiva descrever o conteúdo das mensagens. A técnica de análise de conteúdo consiste em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação.

Primeiramente, fez-se uma pré-análise de todo material transcrito, a qual compreende a realização da leitura flutuante, objetivando delimitar a documentação a ser analisada, dessa forma, tendo o primeiro contato com o material coletado nas entrevistas. Após isso, procedeu-se à etapa da exploração do material, na qual os dados foram codificados e categorizados, sendo classificadas nas categorias de análise temática, as categorias norteadoras são: liderança feminina, barreiras enfrentadas pelas mulheres e ações para a ascensão feminina. Por fim, obteve-se os resultados, os quais foram devidamente interpretados com embasamento do referencial teórico, possibilitando as inferências acerca da temática estudada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Aqui são apresentados os dados levantados conforme as entrevistas que foram realizadas com sete mulheres que exercem algum cargo de liderança em empresas do Polo Industrial de Manaus. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a dezembro de 2022. Cada uma das entrevistas seguiu um roteiro semiestruturado, que foi discutido previamente com cada entrevistada. O público-alvo estudado para esta pesquisa, tem os seus perfis dispostos no quadro 1.

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

Quadro 1 - Apresentação das Participantes

Entrevistados	Idade	Grau de Escolaridade	Estado civil	Filhos	Área de atuação	Tempo (área)	Cargo
E1	37	MBA	Casada	2	Eng. Industrial	17 anos	Supervisora
E2	40	Especialização	Solteira	0	Qualidade	18 anos	Coordenadora
E3	45	Especialização	Casada	0	Compras	15 anos	Supervisora
E4	46	Especialização	Solteira	2	RH	25 anos	Gerente
E5	47	MBA	Casada	1	Qualidade	28 anos	Gerente
E6	49	Especialização	Casada	2	RH	28 anos	Gerente
E7	52	Especialização	Casada	1	RH	30 anos	Gerente

Fonte: Elaboração própria (2022).

Conforme mencionado no Termo de Consentimento, não houve a identificação das entrevistadas, é uma forma de garantir o sigilo das informações que foram repassadas. Dessa forma, para manter o anonimato as participantes foram identificadas da seguinte forma: E1, E2... E7 (Entrevistada 1; Entrevistada 2 e assim sucessivamente).

A faixa etária das entrevistadas varia entre 37 e 52 anos, sendo cinco casadas e duas solteiras. Das entrevistadas, cinco possuem filhos e duas não. Quanto ao grau de escolaridade, além do curso superior completo, todas possuem pós-graduação lato sensu, que compreende os programas de especialização e MBA (*Master in Business Administration*). Isso evidencia que as mulheres buscam qualificações que as diferencie dos demais, logo, a priorização da busca pelo aprendizado foi uma estratégia que todas as respondentes seguiram para terem acesso aos cargos de liderança. Embora as mulheres apresentem uma formação acadêmica superior que os homens, ainda ocupam poucos cargos de destaque dentro das empresas, ou seja, a busca por ter uma melhor qualificação não reflete no mercado de trabalho, como relatam dados do IBGE (2021), que diz que as mulheres ocupam 37,4% de cargos gerenciais, já os homens 62,6%.

Além do perfil apresentado, indagou-se sobre sua área de atuação e quanto tempo atuam na área. As respondentes trabalham nos segmentos de Eletroeletrônico, Mecânico e Duas Rodas, além disso, três das entrevistadas trabalham na área de Recursos Humanos (RH), duas trabalham na área da Qualidade, uma trabalha na área de Compras, e a outra entrevistada trabalha na área de Engenharia Industrial. Observou-se também que as entrevistadas possuem tempo significativo com mais de 10 anos de experiência e vivência no mercado de trabalho, bem como em cargos de gerência.

4.1 Liderança Feminina

Em seguida foi perguntado sobre o processo de construção de suas carreiras profissionais. Observou-se que todas tinham um objetivo traçado e planejavam aonde queriam chegar profissionalmente e isso foi determinante para alcançar seus objetivos, como verifica-se em alguns fragmentos da entrevista.

E7: “[...] quando eu fui descobrindo que eu gostava dessa área de pessoas, comportamentos, eu fui me aperfeiçoando e buscando aprender mais, porque era onde eu queria dar continuidade na minha carreira profissional. Eu comecei como assistente administrativo até chegar hoje no cargo de gerente de RH.”

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

E6: “Foi baseado na minha perspectiva. Qual era o meu objetivo? Gerente de RH. Para isso, trilhei uma direção, conhecer todas as áreas de RH, me tornando especialista, [...]. Eu tinha um objetivo e fui atrás.”

E3: “Fui subindo a cada nível hierárquico, de estagiária a supervisora. [...] era meu objetivo chegar ao cargo de Supervisora, então trabalhei muito, estudei e me preparei para chegar nessa posição.”

Após todos esses relatos, o que se observa é que no começo de suas carreiras as entrevistadas já tinham uma perspectiva do seu futuro profissional, para isso buscaram se qualificar e traçar metas para alcançarem seus objetivos de gerência ou supervisão. À medida em que se busca uma melhor posição no mercado de trabalho, isso precisa estar alinhado às exigências de uma formação acadêmica. E todas as participantes buscaram isso. Os dados do IBGE (2021), confirmam essa busca pelo aprendizado, quando revela que as mulheres possuem um nível de instrução superior que o dos homens, respectivamente, 29,70% em relação a 21,5%.

Questionou-se também se tinham utilizado referências masculinas de liderança como base para construção das suas carreiras. A maioria respondeu que sim, que utilizou referências masculinas. Com a predominância masculina no mercado de trabalho é inevitável que as mulheres utilizem ou comecem a adotar posturas e comportamentos, tendo o homem como uma figura de referência para construir ou moldar suas carreiras. Apenas a participante E3 utilizou referências femininas na construção de sua carreira e citou não ter sido uma experiência boa. O fato de não ter tantas mulheres ocupando cargos de liderança além disso, de ter a visão do líder associado ao homem, acaba causando desconforto em certas pessoas quando se tem uma mulher no poder.

E7: “Sim, no início eu adotei características masculinas, [...]. No começo da minha carreira eu só tive superiores homens, então era inevitável não ter eles como referência, adotar suas posturas, comportamentos e características que eles possuíam.”

E5: “Sim, tive referências masculinas. [...] sempre me espelhei, sempre procurei me inspirar, aprender sobre postura, posicionamento, níveis de conhecimento técnico que precisa ter. [...]. Nunca tive uma gestora mulher em todas as empresas por onde passei.”

E3: “Só utilizei referências femininas, inclusive minhas primeiras gerentes foram mulheres, mas não foi nada legal ser governada por mulher, porque... é também tem isso de mulher não querer receber ordem de outras mulheres também.”

Ao serem questionadas sobre a participação da figura feminina na liderança atualmente e se as empresas estão à procura de liderança feminina, as entrevistadas foram unânimes ao afirmarem que de fato houve uma expansão da mulher no mercado de trabalho. Corroborando com suas opiniões, os autores Barros e Queiroz (2016), destacam que as mulheres estão ocupando cargos em vários segmentos, como bancário, metalúrgico, mecânico e até cargos políticos, cargos antes predominantemente exercidos por homens. Apesar de ser um crescimento lento, as mulheres estão conquistando cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho.

E1: “O mercado sempre foi machista em relação a mulheres em cargos de liderança ou cargos mais específicos como, manutenção, mecânica, esporte, na política, [...]. Hoje, as empresas estão mais abertas e inclusive, tem programas e metas de diversidade de inclusão. O posicionamento da mulher vem positivamente se tornando cada vez mais abrangente.”

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

E6: “Sim, o mercado de trabalho absorve bastante a liderança feminina, o mercado feminino está bastante expansivo. Aqui na empresa somo 08 gerentes do sexo feminino e 08 do sexo masculino, estamos em igualdade em relação aos homens.”

E3: “Sim, as indústrias estão à procura de mulheres principalmente em setores de compras, [...] Mas sabemos que em empresas japonesas e chinesas [...], tem uma certa restrição por causa da mulher, é difícil eles verem mulheres nessas posições e terem que seguir suas ordens.”

Perguntadas se as mulheres possuem características que podem influenciar na gestão de uma empresa, todas disseram que sim. A resposta é convergente com a literatura, segundo Nascimento (2018), as mulheres valorizam mais o trabalho em grupo, são perseverantes, menos imediatistas e pensam a longo prazo; são mais flexíveis para o aprendizado, além de naturalmente se adaptarem às mudanças e desempenhar várias tarefas simultaneamente.

E2: “Sim, senso de análise crítica, agilidade, consegue pensar e fazer várias coisas ao mesmo tempo, são visionárias e criativas.”

E3: “Sim possuem, negociação, comunicação, atenção aos detalhes, determinação, fazer várias coisas simultaneamente, é... ser multifuncional né, fazer várias coisas, e isso os homens geralmente não conseguem fazer, já as mulheres fazem com mais facilidade.”

E4: “Sim, nós podemos influenciar a gestão sempre. Nós cuidamos de pessoas, nós resolvemos conflitos, nos ensinaram a solucionar problemas desde criança.”

E5: “Sim, possuímos sim, [...] como de novo a questão de flexibilidade, de ser resiliente, detalhista, de tentar resolver situações conflitantes, mas não de forma imediatista, [...], são características que toda empresa necessita que seus líderes possuam e as mulheres desempenham isso com a maior facilidade.”

Ceribeli et al., (2021), identificou em seu estudo algumas características nas líderes femininas, que segundo eles, não são exclusivas das mulheres, pois é isso que as organizações esperam de qualquer profissional que venha a ocupar um cargo de liderança. A respondente E6 compartilha da mesma ideia quando diz que:

E6: “Influenciar na gestão da empresa é uma função de todo gestor, então não se trata de características exclusivas que a mulher tem, todo gestor precisa ter, independentemente se ele for homem ou mulher.”

Por conta de a mulher desempenhar uma certa facilidade em determinadas habilidades isso tem impactos positivos em seu trabalho, mas não quer dizer que estejam mais aptas que os homens.

4.2 Barreiras enfrentadas pelas mulheres

É evidente o crescimento das mulheres e suas lutas para permanecer crescendo ainda mais profissionalmente, no entanto, são muitas as barreiras pelas quais elas passam que ainda precisam serem superadas, o caminho pela igualdade ainda está muito longe de ser alcançado. Conforme os dados do *WEF* (2022), as mulheres vão precisar de 132 anos para alcançar a igualdade de gênero entre homens e mulheres no mundo corporativo, reforçando outras barreiras já existentes, tais como, as mencionadas pelas entrevistadas, as quais é possível verificar a seguir.

Quando questionadas sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres, foi perguntado se elas já tinham enfrentado alguma na sua vivência profissional antes e após a sua ascensão ao cargo de

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

líder. Apenas a entrevistada E6 disse não ter enfrentado nenhuma barreira que tivesse dificultado sua ascensão ao cargo de líder. É notório que mesmo após a conquista do cargo as barreiras enfrentadas pelas mulheres ainda persistem, pois as discriminações contra a mulher estão enraizadas na cultura, dificultando a busca por igualdade em todos os aspectos.

E1: “sim, no início da minha carreira, eram comuns os julgamentos por ser mulher e jovem. [...] era julgada quando recebia uma promoção, as pessoas preferem dizer que você tem “um caso com alguém que te beneficiou” do que dizer que você tem mais competência e está mais preparada do que ela para o cargo. [...] não aceitavam receber orientações de uma “menina”.”

E2: “essa coisa de competitividade, perseguição, assédio e não ter o devido reconhecimento, são barreiras enfrentadas antes, durante e após conquistarmos o cargo.”

E3: “[...] a questão da maternidade [...]. Esse medo de engravidar e ser demitida. Até por isso que eu ainda não me tornei mãe, [...], é um desejo que tive que abrir mão. [...] tem a questão do salário. [...] de ter que supervisionar colaboradores homens, ser liderado por uma mulher não é bem-visto por eles.”

E5: “[...] quando eu me tornei, gestora, as dificuldades já foram diferentes, já foram em relação [...] pra você ser ouvida. Você tem que se impor, [...] para maioria das pessoas e até mesmo por mulheres isso é muito mal interpretado, como grosseira, como rude.”

Analisando os comentários das entrevistadas foi possível verificar algumas das barreiras que passaram e ainda persistem atualmente. Souza e Souza (2021) pontuam algumas barreiras como, discriminação, preconceitos e assédios, infelizmente são problemas históricos que ainda perduram na estrutura social. Na visão das entrevistadas essas barreiras as ajudaram em seu crescimento tanto como mulher, como também profissional.

Uma das barreiras mencionadas trata-se da maternidade, a entrevistada E3 ainda não é mãe porque teve que optar pela carreira ao invés da maternidade, pois segundo ela não seria possível conciliar e pelo medo de ser demitida, já que presenciou muitas situações como essa. A fala da participante complementa a pesquisa de Cembranel et al., (2021), a qual trouxe dados que informam que três a cada sete mulheres têm receio de perder o emprego caso venha a engravidar e quando isso acontece o retorno ao mercado fica mais difícil.

Outro ponto mencionado pela entrevistada E5, é em relação a se impor da mesma forma que um homem e ser taxada como grosseira e rude, porque quando é um homem falando em um tom mais alto não é visto dessa forma. E quando a mulher faz as coisas do seu próprio jeito não é ouvida. Compartilhando da mesma ideia da entrevistada, os autores Hryniewicz & Viana (2018), afirmam que a mulher sempre é julgada, quando adota suas características no trabalho é taxada como frágil e quando adota características ou padrões masculinos para ser reconhecida é vista como menos femininas.

Quando perguntadas se fatores culturais e sociais influenciam no gerenciamento na carreira da líder feminina, a maioria disse que sim, e citou situações mais voltadas para fatores culturais que exercem influência na carreira da mulher. É inegável o quão machista é a sociedade e que questões socioculturais têm forte impacto na vida de todos, especialmente da mulher que sempre foi vista na sociedade apenas como papel de ser mãe e esposa e que apesar das mudanças ocorridas no mundo, ainda existem inúmeras barreiras que tem se perdurado ao longo do tempo.

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

E3: “Sim influenciam, costumes de determinada cultura afetam muito o gerenciamento, ainda mais quando se trata do Polo Industrial, porque temos várias empresas com culturas diferentes, [...], temos que nos adaptar.”

E4: “Sim, influencia, eu sou de uma família humilde [...] eu convivi com pessoas estudiosas e tinham outro nível de educação. Eu me espelhei neles e sempre quis mudar minha condição financeira e familiar [...], todos esses fatores externos têm impactos na nossa forma de gerenciar.”

E5: “Com certeza os fatores culturais influenciam, [...]. Eu já tive um momento em uma reunião [...] estávamos discutindo um tema e no momento em que eu coloquei meu posicionamento sobre esse tema, algo desagradou ele e ele me deu um murro na minha costa [...] os costumes e postura de cada país traz muito disso.”

De acordo com os autores Milstersteiner et al., (2020), manifestações de poder e dominação exercidas pelos homens em relação às mulheres ainda persistem, porém, hoje de forma menos visíveis e de certa forma sutil. Mas de acordo com a fala da entrevistada E5 pelo simples fato de ter um posicionamento, isso a levou ser agredida fisicamente pelo seu diretor. Essa resistência em ter mulheres ocupando seus espaços e se posicionando causa incômodo e que muitas vezes são passados de forma despercebida e outras nem tanto, como o caso da entrevistada E5.

Perguntadas se é possível considerar a diferença de gênero uma barreira significativa para que as mulheres ocupem cargos estratégicos, as respostas ficaram divididas, os entrevistados E1, E2 e E7, consideram que sim, é uma barreira. Já as demais participantes acreditam que não seja uma barreira. Embora, tenha-se essa divisão de opiniões, o que de fato se observa é que os ambientes organizacionais ainda são predominantemente masculinos, mesmo a mulher apresentando características e uma maior instrução educacional que o homem, ainda é um cenário que apresenta disparidades.

E1: “Para o indivíduo que é mulher, negro, LGBTQIA+, infelizmente encontra no mercado de trabalho uma barreira significativa sim. Já para o mercado de trabalho, aceitar a diferença de gênero traz diversidade e inclusão ao meio.”

E2: “Sim, há muita barreira, ainda vivemos num país machista, infelizmente.”

E3: “Eu não considero, até porque quando contratamos as pessoas, buscamos as qualidades que o cargo necessita, e não em saber se será um homem ou uma mulher.”

E5: “Na minha opinião pessoal hoje em dia, não, o que faz essa diferença é o quanto essa pessoa se prepara, o quanto ela estudou, o quanto ela se qualificou né, o quanto ela se procurou se desenvolver pra ocupar aquele cargo né.”

Um ponto observado pelas entrevistadas E4 e E5 é que os postos gerenciais que as mulheres mais ocupam dentro das empresas é na área de recursos humanos, além disso, outra observação feita por elas é que estão limitadas a cargos de Gerência e Supervisão, os cargos de direção ainda são fortemente ocupados por homens. Na opinião delas, isso gera uma baixa representatividade de mulheres em cargos de liderança. Seus comentários seguem no mesmo sentido que Guimarães (2019), que ressalta *glass ceiling* ou simplesmente teto de vidro, que tem o intuito de explicar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para que possam elevar hierarquicamente sua carreira dentro das organizações.

E4: “[...] observei que muitos postos gerenciais eram compostos por homens, sendo que no RH isso não acontecia, realmente tínhamos mais mulheres. [...] as mulheres passaram a se posicionar e mostrar os resultados com a sua forma de trabalhar.”

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

E5: “A mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho [...] mas é claro que ainda é difícil, principalmente em empresas onde o papel da mulher fica estagnado no nível de gerência, as direções ainda são predominantemente masculinas.”

É notório que as barreiras na trajetória profissional das mulheres existem, e mesmo diante de tantos empecilhos, observa-se que ainda são poucas as empresas que buscam ações ou iniciativas voltadas para a diminuição de barreiras que impeçam que as mulheres possam ascender profissionalmente.

4.3 Ações para a ascensão feminina

Visando identificar essas ações, foi perguntado se nas empresas em que elas trabalham existem iniciativas que possam atenuar as barreiras enfrentadas a ascensão feminina a cargos de liderança, se for o caso. Apenas as entrevistadas E1 e E7 disseram existir ações em suas empresas voltadas para as mulheres.

E1: “Sim, aqui há diversidade de inclusão, é um programa com treinamento e metas. Tanto para inclusão da mulher, como para inclusão de negros, LGBTQIA+ e deficientes.”

E7: “Sim, nós temos alguns trabalhos internos, temos... comitês das mulheres e competições internas que acontece, terapia de grupo, comemorações nos dias das mulheres, Dia das Mães, temas relacionados às mulheres na empresa, temos mulheres a frente de projetos, as mulheres são a maioria aliás, na frentes dos projetos que temos.”

E2: “Não vejo, há poucas lideranças femininas, então não tem iniciativas.”

E3: “Não, as empresas chinesas e japonesas não focam nessa questão, até por causa da cultura deles, [...], Mas conheço outras que têm iniciativas e projetos em prol das mulheres buscando ainda mais sua expansão.”

Por último, foi perguntado quais ações elas poderiam sugerir para a diminuição dessas barreiras na trajetória feminina nas organizações, se for o caso. Como apurado pela CNI, a indústria ainda apresenta resistência em promover a igualdade de gênero, muitas empresas não têm e nem pretendem implementar políticas voltadas para a diminuição dessas barreiras.

Nota-se que, que são poucas as empresas que têm iniciativas voltadas para a diminuição dessas barreiras que as mulheres enfrentam, apenas duas entrevistadas descreveram existir algum programa ou ações de melhorias. Segundo as estatísticas da CNI, na região norte 35% das empresas não têm como pauta a diminuição dessas disparidades. Apesar da falta de ações voltadas para as mulheres, as respondentes sugeriram algumas iniciativas, tais como: comitês, palestras, sessões de autoconhecimento e políticas voltadas para que as mulheres tenham mais acesso a cargos estratégicos nas empresas.

E7: “Eu acredito que comitês, [...] foi do comitê que saiu a ideia da criação de terapia em grupo para as mulheres e agora é algo fundamental na empresa, foi algo que deu tão certo na empresa e que passou a ser inserido agora na cultura. Também ações como contratação interna, isso valoriza as nossas profissionais, esses tipos de iniciativas é algo que pode dar certo para outras empresas também.”

Liderança Feminina: Um Estudo sobre as Barreiras na Ascensão a Cargos de Liderança no Setor Industrial de Manaus

E2: “Palestras internas, mas tem que vir de cima da presidência ou diretoria. Ter programas e políticas internas de desenvolvimento, discernimento desta cultura e incentivos educacionais para mulheres.”

E3: “Políticas nas empresas voltadas para as mulheres terem mais acesso a cargos estratégicos, isso ajudaria muito a ter esse equilíbrio nas empresas, seria uma medida eficiente.”

E4: “[...] sessões de autoconhecimento, rodas de conversas, divulgação e exemplos femininos que apresentam resultado.”

E1: “As organizações precisam trabalhar em programas de inclusão. [...] as ações partam dos gestores para arrastar pelo exemplo, existem frases e posturas que não cabem mais e que ainda nos dias de hoje, ouvimos sair das bocas de gestores, precisamos ser exemplos [...]”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou analisar quais as barreiras à ascensão feminina a cargos de liderança em empresas do Polo Industrial de Manaus. Para isso foi necessário identificar as barreiras enfrentadas antes e após sua ascensão ao cargo de liderança, bem como, identificar se existe alguma iniciativa por parte da empresa em que elas trabalham que possam atenuar as barreiras enfrentadas pelas entrevistadas e outras mulheres, se for o caso. A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, foi possível responder aos objetivos propostos.

Percebeu-se, que as barreiras que ainda perduram nas suas trajetórias profissionais. Tais barreiras não deixaram de existir ao assumirem um novo cargo, pelo contrário, em muitos casos até se tornaram piores, como foi o caso de uma das entrevistadas que relatou ter sido agredida fisicamente pelo seu diretor, apenas pelo fato de ter uma opinião diferente a qual ele tinha. Cabe destacar ainda que são poucas as ações de melhorias que as empresas buscam para minimizar essas barreiras e em muitos casos até contribuem ainda mais para que essas barreiras se perdurem, uma delas é a maternidade.

Conforme os relatos constatou-se, que apesar de muitos avanços, ainda se vive em uma sociedade machista, em que o esforço da mulher para crescer profissionalmente não é reconhecido, e muitas vezes elas ainda recebem comentários maldosos sobre suas conquistas. Como se não fossem capazes de conseguir um emprego ou uma promoção sem que tenha um homem por trás de tudo isso. E o quanto para serem ouvidas precisam “imitar” um homem e ainda assim, são malvistas, sendo taxadas como grosseiras e rudes. Além do mais, nota-se que apesar de todos os relatos de assédio, de perseguição, às mulheres a cada dia estão conquistando mais seus espaços e ocupando cargos que antes não eram possíveis. E o quanto apesar de tudo, estão esperançosas que comportamentos, falas e atitudes machistas, fiquem no passado. E, que as empresas tomem medidas para que isso acabe, pois como disseram em seus depoimentos, muitas vezes isso passa despercebido, e é tido como “normal”.

A pesquisa contribui para que as organizações saibam que apesar de todos os avanços sociais e tecnológicos, a mulher ainda tem muitas vezes seu papel subestimado, apenas pelo fato de ser mulher. As mudanças precisam acontecer nos ambientes de trabalho e esses assuntos precisam serem pautados no cotidiano e não apenas em datas comemorativas de forma que a sociedade como um todo também reconheça isso, além de contribuir com a academia, possibilitando a ampliação de conhecimento de pesquisadores e estudantes.

Apesar da pesquisa trazer contribuições, também possui limitações, os resultados levantados referem-se a um grupo de sete mulheres que trabalham no Polo Industrial de Manaus. Dessa forma, é necessário que a investigação avalie um universo maior, para que seja possível validar as conclusões obtidas. Além disso, sugere-se a continuidade de estudos futuros, pois como observado pelas entrevistadas, a área em que mais se vê mulheres ocupando cargos de liderança é a área de Recursos Humanos, ou seja, verificar se de fato há baixa participação da mulher em outras áreas gerenciais. Também vale ressaltar a restrição da mulher no exercício da gerência e supervisão, verificar se essa limitação em ter mulheres em cargos de diretorias acontece apenas em empresas com cultura estrangeiras ou também se essa restrição acontece em empresas brasileiras que atuam no PIM. Para ter uma melhor visão do posicionamento das empresas em relação à mulher.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Barros, C. V., & Queiroz, S. N. de. (2016). Trabalhadoras no setor formal de transporte brasileiro: Análise para os anos de 1990, 2000 e 2010. *Revista de Estudos Sociais*, 18(36), 229–250. <https://doi.org/10.19093/res.v18i36.3357>
- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 22(57). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- Ceribeli, H. B., Lopes, K. S. M., & Maciel, G. N. (2021). Liderança feminina: Um movimento em constante construção. *Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas*, 18(1), 132–156.
- Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2023). *Indústria & mercado de trabalho: Igualdade de gênero e principais desafios*. Recuperado de <https://portaldaindustria.com.br>
- Fernandes, M. N. de F., et al. (2019). Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. *Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca*, 14(1), 237–253.
- Ferreira, J. B., et al. (2018). (Des)igualdade de gênero no mercado de trabalho. *Revista Agroveterinária, Negócios e Tecnologias*, 3(1), 25–41.
- Ferreira, L., et al. (2017). Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: Um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1(27/28), 2279–2289.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Guimarães, A. da C. (2019). *Liderança feminina: Percepções e práticas em contexto empresarial* (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.14/30412>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: Obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2021). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br>
- Martins, S. P. (2009). *Derecho del trabajo*. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Técnicas de pesquisa* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity matters: América Latina*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com>
- Miltersteiner, R. K., et al. (2020). Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

- Monteiro, H. M. D. R. (2015). *Mulher, trabalho e identidade: Relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco). Recuperado de <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17313>
- Nascimento, M. A. do. (2018). Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação - Lato Sensu*, 4(2), 57. Recuperado de <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo, RS: Feevale.
- Sanchez, A. F. C., et al. (2018). Os obstáculos para as mulheres alcançarem a liderança em altos escalões nas organizações brasileiras. Em *XX Encontro Internacional sobre Gestão Ambiental e Meio Ambiente (ENGEMA)*.
- Santos, N. D. B., & Diógenes, C. (2019). Liderança feminina: Um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *SIPE - Revista Eletrônica de Educação da UniAraguaia*, 14(2).
- Souza, G. A. B., & Souza, M. A. (2021). As mulheres no mercado de trabalho: Análise do panorama brasileiro a partir do século XIX. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 6(3), 63–85.
- Silva, C. R. R., Carvalho, P. M., & Silva, E. L. (2017). Liderança feminina: A imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, 7(25), 1–12.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: Compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32(3), 62–69.
- Wong, R. (2017). *O sucesso está no equilíbrio*. Editora Trevisan.
- World Economic Forum. (2022). *The global gender gap report 2022*. Recuperado de <https://www.weforum.org>