

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**  
**HEMILY EDUARDA RODRIGUES DA COSTA**

**IMPACTOS DOS VIESES INCONSCIENTES NA LIDERANÇA FEMININA**  
**DENTRO DAS CORPORAÇÕES**

**São Carlos**  
**2025**

**HEMILY EDUARDA RODRIGUES DA COSTA**

**IMPACTOS DOS VIESES INCONSCIENTES NA LIDERANÇA FEMININA  
DENTRO DAS CORPORAÇÕES**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em 2025 da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Claudia Silvana da Costa

São Carlos

2025

## IMPACTOS DOS VIESES INCONSCIENTES NA LIDERANÇA FEMININA DENTRO DAS CORPORAÇÕES<sup>1</sup>

Hemily Eduarda Rodrigues da Costa<sup>2</sup>

Claudia Silvana da Costa<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo investigar os impactos dos vieses inconscientes na ascensão e permanência de mulheres em cargos de liderança no ambiente corporativo. Nesse sentido, buscou averiguar a trajetória das mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão a posições de liderança, desde os primeiros registros durante as guerras mundiais até os obstáculos atuais. A pesquisa adotou uma compreensão histórica e sociocultural, destacando mulheres pioneiras que se destacaram em posições de liderança, como Chiquinha Gonzaga e outras, que desafiaram as normas sociais tradicionais e abriram caminhos para a participação feminina em ambientes públicos e profissionais. Esse estudo demonstrou a necessidade de análise dos impactos dos vieses inconscientes na liderança feminina dentro das corporações, visto que os vieses inconscientes representam impeditivos às mulheres de atingirem seu potencial profissional e obterem cargos de liderança. Para realização deste trabalho, adotou-se a metodologia em uma abordagem qualitativa com elementos quantitativos, de caráter exploratório e descritivo. Realizando uma revisão da literatura e a aplicação de uma pesquisa com questionários Forms *online* anônimo, contendo perguntas objetivas e subjetivas, buscando verificar os principais impactos dos vieses inconscientes na liderança feminina nas corporações.

**Palavras-chave:** Vieses inconscientes; Impactos; Liderança Feminina; Mercado de Trabalho.

**Abstract:** This study aimed to investigate the impacts of unconscious biases on the rise and permanence of women in leadership positions in the corporate environment. In this sense, it sought to investigate the trajectory of women in the labor market and their rise to leadership positions, from the first records during the world wars to the current obstacles. The research adopted a historical and sociocultural understanding, highlighting pioneering women who stood out in leadership positions, such as Chiquinha Gonzaga and others, who challenged traditional social norms and paved the way for female participation in public and professional environments. This study demonstrated the need to analyze the impacts of unconscious biases on female leadership within corporations, since unconscious biases represent impediments to women reaching their professional potential and obtaining leadership positions. To carry out this work, the methodology adopted was a qualitative approach with quantitative elements, of an exploratory and descriptive nature. Conducting a literature review and applying a survey with anonymous online Forms questionnaires, containing objective and subjective questions, seeking to verify the main impacts of unconscious biases on female leadership in corporations.

**Keywords:** Unconscious biases; Impacts; Female Leadership; Labor Market.

---

<sup>1</sup> Trabalho de graduação de curso apresentado no curso de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC.

<sup>2</sup> Graduando no Curso de Gestão de Recursos Humanos Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: hemily.costa@fatec.sp.gov.br

<sup>3</sup> Docente dos programas de Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC. E-mail: claudia.costa5@fatec.sp.gov.br

## INTRODUÇÃO

Segundo Scott (1994, p. 443), “a participação feminina na força de trabalho foi um resultado da Revolução Industrial, não porque a mecanização tenha aberto para ela vagas de trabalho antes inexistentes (mesmo que isso tenha ocorrido certamente em algumas áreas), mas porque, no decorrer do processo, ela se transformou numa figura perturbadora e notória”. É pertinente afirmar que, quando a mulher ingressou no ramo de atividades trabalhistas remunerado, os movimentos feministas ampliaram suas aptidões de reivindicar e batalhar por reconhecimento de seu valor no desenvolvimento de habilidades anteriormente não exploradas por elas.

Ao analisarmos o cenário profissional ocupado por mulheres, percebemos que elas vêm exercendo gradualmente ao longo dos anos, um papel de destaque no mercado de trabalho, seja demonstrando competências, habilidades e capacidade em diversas carreiras, seja conquistando espaços em diversas áreas profissionais, muitas vezes pertencentes ao “território masculino”. Apesar dos progressos significativos quanto à inclusão da mulher no cenário profissional, a batalha das mulheres para ocupar posições de destaque hierárquicos permanece, impedindo-as de avançar.

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a presença feminina no Brasil constitui 51,1% da população brasileira, mas essa participação corresponde a apenas 24% dos cargos gerenciais, comprovando que, apesar dos progressos profissionais das mulheres, a ocupação de cargos de liderança por elas continua sendo minoritária. No entanto a escassa aparição feminina em cargos de prestígio é uma dificuldade observada não apenas no Brasil, mas em vários países do mundo. Os cargos de liderança são percebidos como um desafio adicional à carreira das mulheres, considerando menos capacitadas que os homens para lidar com tais desafios.

Segundo o relatório Bori Elsevier, lançado em 2024, este fenômeno também conhecido como “vazamento de duto”, pode ser observado nos profissionais dos dois gêneros ao ingressarem juntos na carreira profissional, a maioria dos profissionais homens permanecessem e acabam assumindo cargos de liderança, enquanto grandes parcelas de mulheres saem no “meio do caminho” ou não assume cargos de liderança. Assim, é notável que muitas empresas restringem o progresso profissional feminino, ignorando seu trabalho, capacidade, habilidades e competências, unicamente por não serem do sexo masculino. Essa

disparidade de gênero reflete não apenas questões históricas e culturais, mas também estruturais, sociais e econômicas, incluindo desde vieses inconscientes arraigados e presentes que influenciam as escolhas de carreira, as disparidades salariais persistentes, a ausência de medidas que institucionais que promovam o suporte à maternidade e a conciliação entre vida profissional e vida pessoal.

Os vieses inconscientes presentes nesse contexto, também conhecidos e estabelecidos como vieses de preconceito implícito, são preconceitos, estereótipos ou pensamentos tendenciosos sobre o gênero feminino, afetando a liderança feminina ao formar percepções/avaliações sobre as habilidades e atitudes femininas. Tais vieses podem resultar em avaliações desiguais, restringir chances de evolução e estabelecer um ambiente organizacional que não promova a inclusão para mulheres. Adicionalmente, podem influenciar a percepção das mulheres como líderes, influenciando sua autoconfiança e disposição para assumir cargos de alta liderança, impactando de forma direta e negativamente o desenvolvimento de carreira das mulheres no ambiente corporativo.

Para intensificar o viés de gênero, a característica de um indivíduo em cargos de chefia e liderança ainda está fortemente ligado às qualidades masculinas, tais como assertividade, autoconfiança, ambição, domínio, independência, autossuficiência e agressividade. Isso gera uma incompatibilidade com as qualidades femininas, tais como afeto, colaboração, presteza e cortesia, resultando em uma avaliação negativa voltada às mulheres que ocupam esses cargos. (Braun et al. 2017).

Nesse contexto, este estudo demonstra a necessidade de abordamos os impactos dos vieses inconscientes na liderança feminina dentro das corporações, visto que os vieses inconscientes representam impeditivos às mulheres de atingirem seu potencial profissional e obterem cargos de liderança.

Para tanto, a pesquisa adotou a metodologia em uma abordagem qualitativa com elementos quantitativos, de caráter exploratório e descritivo. Realizando uma revisão da literatura, utilizando as bases de dados SciElo e Google Acadêmico. Optou-se por selecionar artigos e estudos publicados durante o período dos últimos cinco anos, visando garantir a atualidade das informações. Também foi realizada uma pesquisa com aplicação de questionários Forms *online* anônimo, contendo perguntas objetivas e subjetivas, composto por 44 respondentes. Essas diretrizes metodológicas forneceram o embasamento necessário para a análise crítica e sistemática das informações pertinentes ao tema em questão.

## **1- A inclusão da Mulher de Trabalho: Desafios, Conquistas e Transformações Históricas**

Ao decorrer do tempo, a entrada das mulheres no mundo do trabalho, retratam uma trajetória de obstáculos, lutas, conquistas e desafios constantes. Inserção iniciada aproximadamente no meio do século XVIII, com a Revolução Industrial que transformou profundamente os sistemas produtivos e introduziu mulheres em massa no âmbito profissional, que substituíram as funções domésticas pela labuta em indústrias, mesmo enfrentando condições laborais precárias e remunerações notavelmente menores do que as masculinas. (Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>).

A integração feminina no meio profissional continuou a evoluir, em especial no período após as duas grandes Guerras Mundiais, quando a demanda por mulheres trabalhadoras se tornou incontornável e as conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior evidência. Neste período, as representantes do sexo feminino se viram obrigadas a trabalhar para prover o sustento da família enquanto seus companheiros lutavam nas guerras, muitas assumiram a direção nos negócios familiares que antes eram gerenciados pelos maridos, já que muitos deles não retornavam da guerra ou, quando retornavam, estavam mutilados pelas lesões sofridas e incapacitados para trabalhar.

É importante destacar que, a partir do século XX, a indústria passou por um crescimento considerável, o que propiciou uma intensificação o aumento na participação feminina mercado de trabalho. Segundo Mary del Priore, “com a industrialização, a mulher ampliou sua atuação fora do ambiente doméstico, mesmo que em condições precárias. Foi o início de uma longa luta por espaço, direitos e reconhecimento” (Del Priore, 2011, p. 205).

Apesar do envolvimento feminino como principal fonte de renda do núcleo familiar ter um grande crescimento provindos da expansão das indústrias e das guerras mundiais, que geraram demanda para a participação feminina em diferentes áreas, incluindo indústrias e serviços, em especial, desde os anos 1970, nota-se que, o percurso histórico de luta pela inclusão no mercado de trabalho e na sociedade, foi caracterizado pela precariedade, preconceitos e diversos obstáculos nas relações de gênero.

Desde 1930, houve um aumento progressivo da mulher no ambiente profissional brasileiro, em decorrência do avanço industrial e da busca por trabalhadores com menor

remuneração, principalmente nas áreas de comércio e serviços, sendo que essa inserção vem crescendo com o passar dos anos. Conforme dados divulgados pelo relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a porcentagem do envolvimento feminino nas atividades laborais passou de 34,8% em 1990 para 52,2% em 2023, tendo alcançado a 54,3% em 2019, antes da pandemia do Covid-19, ademais, a assimetria salarial entre os gêneros foi reduzida nos últimos dez anos. Apesar dos progressos significativos na participação feminina no ambiente de trabalho, os indicadores de presença das mulheres em cargos de liderança permanecem limitados tanto no Brasil quanto em nível global.

## **2- Primeiras líderes no ambiente de trabalho**

Durante o século XIX e o começo do século XX, algumas brasileiras tiveram a coragem de desafiar os padrões que a sociedade lhes atribuía, tornando-se autênticas pioneiras no mercado de trabalho e na liderança feminina em vários campos, como foi o caso de Chiquinha Gonzaga (1847–1935), a primeira maestrina do Brasil. O livro de Edina Maria da Silva em 1999 destaca a existência e a legado de Chiquinha, ela foi uma das pioneiras de destaque em uma época em que as mulheres eram reconhecidas exclusivamente como donas do lar e mães, ela se destacou como compositora, mestra de orquestra e promotora cultural. Ele vendeu suas partituras, compôs canções para teatro e liderou movimentos sociais, incluindo campanhas abolicionistas e republicanas. A sua jornada representou um símbolo de emancipação e inovação criativa para as mulheres daquele período.

Outra mulher que se destacou foi Leolinda Daltro (1859–1935), uma educadora e ativista que se sobressaiu na batalha pelos direitos políticos femininos. Em 1910, ao fundar o Partido Republicano Feminino, ela encontrou forte oposição da sociedade conservadora, mas não se rendeu. Leolinda acreditava na força feminina na política e na educação como meio de mudança social, particularmente para as meninas indígenas, pelas quais também lutou. Ela percebia a liderança não somente como uma posição ou função, porém sob a forma de uma garantia de participação ativa na sociedade, incluindo na esfera política. (Karawejczyk, 2024: Daltro,1918)

Já Maria Rita Soares de Andrade, se destacou na esfera jurídica, tornando-se a primeira promotora pública do Brasil. Em 1939, na Bahia, ela assumiu uma posição antes reservada apenas para os homens. Sua contribuição no Ministério Público representou um divisor de águas

para a integração das mulheres nas instituições judiciais e órgãos de defesa pública (Andrade, 2003; Schumacher; Vital Brazil, 2000).

Bertha Lutz, cientista, feminista e ativista política, é outra personalidade crucial. Graduou-se em biologia na França e atuou como pesquisadora no Museu Nacional, destacando-se como uma das pioneiras funcionárias públicas do Brasil na área científica. Em 1936, tornou-se deputada federal, lutando pela implementação de leis laborais que beneficiassem as mulheres, tais como o direito à licença-maternidade e a paridade salarial. Com visão futurista, ela sustentava que cabia às mulheres ocupar todos os âmbitos sociais, partindo da ciência até a política. (Lutz, 2023)

Ilana Trombka ressalta a relevância de Bertha Lutz como uma mulher "liberta de convenções e obstáculos sociais", enfatizando que a liderança de Bertha estava fortemente vinculada à sua habilidade de desafiar as restrições impostas ao público feminino e fomentar uma nova perspectiva para a atuação das mulheres em campos políticos, científicos e sociais. (Trombka, 2019)

Embora obtivessem destaque profissionalmente e nas lideranças, essas mulheres lidaram com preconceitos, obstáculos e leis que as restringiam, porém “pavimentaram” o caminho para que outras mulheres pudessem aspirar a carreiras mais equitativas e justas. Elas se destacaram em uma época onde liderar sendo mulher já era um ato de bravura e heroísmo.

### **3- Liderança**

Segundo Sebastião Teixeira (1998), numa época caracterizada por profundas, imprevisíveis e permanentes mudanças no mundo, as organizações devem responder de forma progressivamente mais ágil e, para tanto, devem ter uma liderança de equipes forte e integrada. Para ele, a liderança pode ser entendida como um mecanismo para influenciar pessoas, com a finalidade de conseguir que façam o que o líder deseja que seja feito, ou ainda, como a aptidão para influenciar um grupo a atuar no sentido de dar seguimento aos objetivos do grupo. Deste modo, observa-se que:

“A liderança está intimamente ligada ao uso da autoridade e do poder, porém vai além deles. É uma habilidade interpessoal que envolve saber ouvir, compreender, persuadir e influenciar, de forma ética e alinhada aos objetivos organizacionais.” (Chiavenato, 2011, p. 430)

Sheryl Sandberg, autora do livro *Faça Acontecer* (2013), afirma que liderar vai além de exercer um cargo, refere-se a inspirar, ouvir, criar oportunidade e promover equidade dentro das organizações. Conforme Sandberg (2013), liderar consiste em fazer com que outras pessoas cresçam evidenciando o valor de líderes que incentivam o protagonismo de seus grupos e estimulam a diversidade de ideias. Assim, defende uma liderança que seja genuína/verdadeira, empática e que tenha o potencial de propor caminhos para que outras pessoas também possam liderar.

Segundo Hunter,

A liderança vem a ser a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. (2004, p. 25)

É fato que nem todo gestor é líder, mas percebe-se que a capacidade de comandar é algo intrínseco e se torna essencial para os bons resultados de uma corporação, sendo crucial para todas as atividades de administração, visto que o gestor precisa compreender os fatores que motivam sua equipe para saber conduzi-la e liderar.

Segundo Chiavenato (2009), a fim de que as organizações trabalhem de forma adequada, precisam ser dirigidas por alguém, necessitam ser governadas e orientadas para os objetivos que se quer alcançar como uma instituição integrada e coesa, pois se não forem direcionadas, esforços serão desperdiçados, tendo em vista que não haverá um local definido para que esse quadro de colaboradores seja concentrado, ocasionando perdas significativas para a entidade administrativa.

Sandberg (2013) também ressalta que, ambientes geridos por mulheres geralmente são mais colaborativos, priorizando valores como a escuta atenta, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além do incentivo do bem-estar dos colaboradores. A presença feminina nas posições mais altas da organização favorece a derrubada de padrões tradicionais e excludentes, promovendo práticas de recrutamento, promoção e reconhecimento mais justas.

Adicionalmente, a inclusão feminina em altas posições de líderes atua como um exemplo motivador para demais mulheres, fomentando a autoconfiança e a ambição em contextos onde, historicamente, elas estiveram em menor número. Isso resulta em um ciclo positivo de inclusão e fortalecimento do papel feminino no ambiente profissional.

### 3.1 A influência da liderança para o sucesso organizacional

A liderança tem um papel fundamental na empresa, com objetivo final de resultados positivos para organização, além da satisfação e engajamento dos colaboradores. Conforme aponta Anne M. Mulcahy, ex-CEO da Xerox, os funcionários quando sentem confiança que a liderança solicitude com todos os colaboradores, as equipes se tornam produtivas, mais satisfeitos e mais concretizados, tendo funcionários realizados leva à lucratividade organizacional.

Segundo Bennis (1996, p. 22), os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações, o sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele, que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

Deste modo, assumir a posição de líder traz consigo envolve uma multiplicidade de desafios e, em contrapartida, exige um processo constante de formação tanto pessoal quanto técnica. Essas diretrizes para capacitação e crescimento humano são essenciais para melhorar a prática da liderança e promover o progresso das equipes em empresas que buscam a eficácia.

A eficácia da liderança está diretamente associada à capacidade do gestor de atuar como facilitador dos objetivos individuais de sua equipe. Nesse sentido, quanto mais um gestor entende as razões que impulsionam seus colaboradores e a maneira como esses fatores operam, assim como suas estratégias de gestão, maiores são as probabilidades de alcançar uma liderança eficiente.

A liderança desempenha um papel crucial na gestão, pois além de dirigir objetivos, o líder também é responsável por cultivar novos líderes e incentivar a colaboração entre os integrantes da equipe. Um ambiente saudável é baseado no respeito mútuo, comunicação atenta e unidade. Ambientes que têm desconfiança e falta de respeito prejudicam a eficiência. Estar receptivo a mudanças, promover inovações e diversificar as atividades são essenciais para preservar o envolvimento e impulsionar a proatividade dos colaboradores, prevenindo a sensação de inutilidade.

Conclui-se que a atuação de um líder competente é essencial para o desempenho eficaz de uma equipe em prol da conquista das metas da organização. Um líder eficaz não se limita a atribuir funções, ele motiva, dirige e capacita indivíduos, fomentando uma atmosfera de

colaboração, respeito e criatividade. Como disse John C. Maxwell, "Um líder é alguém que entende a direção, percorre o percurso e guia os outros." Essa abordagem transforma o líder em um catalisador de mudanças, apto a incentivar sua equipe e alcançar resultados duradouros, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. (Maxwell, 2007, p. 45)

#### **4- Mulheres Líderes: Entre Estereótipos e Protagonismo no Mundo Organizacional**

No seu estudo, Teixeira (1998) discutiu a liderança feminina, enfatizando que a liderança é reconhecida na condição de ato de influenciar outros para atingir objetivos coletivos. Ele destacou que nem todo gestor é um líder eficaz, visto que a liderança é uma característica inerente que transcende a simples administração. Este princípio é importante ao examinar a liderança feminina, considerando que muitas mulheres enfrentam obstáculos extras para serem reconhecidas como líderes genuínas, ideias preconcebidas sobre gênero e obstáculos institucionais.

A discussão sobre gênero tem sido analisada no contexto da liderança, destacando as competências frequentemente atribuídas ao público feminino, tais como a comunicação e o foco nas pessoas. Embora as mulheres apresentem uma crescente formação técnica e busquem por posições estratégicas, elas ainda enfrentam barreiras impostas por estilos masculinos de liderança e preconceitos. O discurso atual, que valoriza aspectos como inovação e subjetividade, ainda não se reflete plenamente na prática, dificultando a adesão a um estilo de liderança mais feminino.

Segundo Tonani (2011), a elevada presença feminina em posições de liderança atualmente pode ser atribuída à intensa busca das mulheres por seu lugar no mercado, além da percepção das empresas de que elas possuem um estilo estratégico de liderança. As mulheres tendem a dedicar mais tempo aos estudos, demonstram maior comprometimento e, em geral, são mais bem qualificadas nos processos seletivos, apresentando um comportamento mais transparente durante dinâmicas e entrevistas.

Frequentemente, mulheres em cargos de liderança se deparam com o "double bind", um dilema onde comportamentos assertivos podem ser interpretados como falta de liderança. Por outro lado, atitudes mais cooperativas podem ser interpretadas como falta de liderança. Este paradoxo é intensificado por estereótipos de gênero e estruturas organizacionais que privilegiam estilos de liderança majoritariamente masculinos. (Eagly; Carli, 2007)

De acordo com Fischer e Alves, “as mulheres líderes trazem estilos de gestão mais colaborativos e abertos ao diálogo, o que pode gerar maior engajamento e inovação nas equipes corporativas” (Fischer; Alves, 2011, p. 92).

Sandberg (2013) também ressalta que ambientes geridos por mulheres tendem a ser mais colaborativos, priorizando valores como a escuta atenta, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, além da promoção do bem-estar dos colaboradores. A inclusão de mulheres em posições de liderança na organização, contribui para a derrubada de padrões tradicionais e excludentes, promovendo práticas de recrutamento, promoção e reconhecimento mais justas.

Adicionalmente, a presença de mulheres em posições de liderança atua como um exemplo motivador para outras mulheres, fomentando a autoconfiança e a ambição em contextos onde, historicamente, elas têm sido minoritárias. De acordo com Latu (2013), isso resulta em um ciclo positivo de inclusão e fortalecimento do papel feminino na força de trabalho.

Mulheres exibem elevada competência, habilidades gerenciais e um estilo de liderança mais colaborativo e transformador, focado na empatia, comunicação e desenvolvimento de equipes (Simões et al., 2023). No entanto, ainda existe um impacto significativo de estereótipos de gênero e estruturas organizacionais que favorecem estilos de liderança masculinos. Numerosas mulheres afirmam sentir a pressão para ajustar seu comportamento aos padrões masculinos, o que pode prejudicar sua autenticidade e bem-estar (Duarte, Oliveira, & Silva, 2023). Por exemplo, no setor público, as gestoras lidam com o "teto de vidro", a "síndrome da impostora" e a constante necessidade de validar sua autoridade (Simões et al., 2023). Na área da saúde, ações como reuniões de mulheres médicas são fundamentais para fomentar o protagonismo e o acolhimento entre colegas (Tomasi et al., 2021).

Estudos, além dos desafios, apontam que a participação feminina na liderança favorece a inovação organizacional e o engajamento das equipes (Silva & De Bona, 2023). Assim, incentivar a igualdade de gênero na liderança não se trata apenas de justiça, mas também de eficiência organizacional e sustentabilidade institucional.

Assis (2009) afirma que, hoje em dia, não há função que mulheres não possam exercer, já que demonstraram ter a mesma aptidão que os homens. De acordo com Munhoz (2006), a entrada feminina no mundo corporativo, antes dominado pelos homens, foi marcada por três traços principais: uma forte capacidade de competir, o talento para o raciocínio estratégico e analítico, e uma postura proativa ou mesmo audaciosa.

## 5- A participação feminina na liderança no Brasil

O envolvimento das mulheres em postos de liderança no Brasil tem progredido durante os últimos tempos, porém ainda enfrenta obstáculos significativos para atingir alcançar a equidade. Informações recentes de fontes como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Fundação Seade e pesquisas de mercado mostram um panorama caracterizado tanto por progressos quanto por contínuas desigualdades estruturais, fornecendo uma avaliação detalhada da participação das mulheres em posições de poder, liderança e decisões na nação.

Conforme os dados divulgados do IBGE (Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>), as mulheres só são maioria nas gerências e coordenações dos setores educacionais (69,4%) e área de saúde e serviços sociais (70%). Este dado destaca a disparidade de gênero no cenário profissional brasileiro, mesmo com as mulheres sendo a maioria da população brasileira. A pesquisadora Bárbara Cobo observou que, o público feminino tem maior representatividade cargos de gerência nas áreas que, de maneira geral, estão ligadas a cuidados. Confirmando a percepção social de que a figura feminina é vista como frágil e apenas para atividades que se adequem ao seu biotipo.

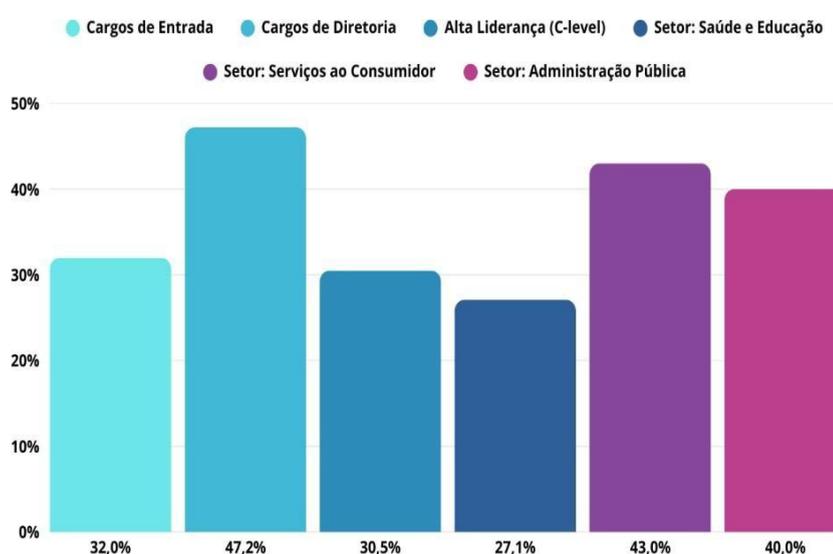
Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), publicada pelo IBGE, as mulheres perfazem 39,3% dos cargos gerenciais no país. Embora representem a maior parte da população do Brasil e possuam níveis de educação superiores aos dos homens, a igualdade nas posições de liderança ainda é um desafio.

A inserção das mulheres oscila conforme a área de atuação. Segundo estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o Brasil tem realizado avanços progressivos na incorporação feminina em funções de comando. Todavia, as estruturas organizacionais patriarcais, os preconceitos relacionados ao gênero e a ausência de políticas afirmativas ainda obstaculizam um avanço mais expressivo.

Segundo a Fundação Seade (2024), as mulheres corresponderam a 31% dos empregadores e a 37% dos trabalhadores autônomos no estado de São Paulo, comprovando uma participação significativa no empreendedorismo, mesmo estando inferior à masculina. Ademais, a atuação formal de 84% das empregadoras demonstra um progresso na consolidação da liderança feminina no ambiente corporativo.

Um levantamento de 2024 feito pelo LinkedIn (Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br>), revela que as mulheres ocupam cerca de 32% dos cargos de liderança no Brasil, o que representa um avanço em relação aos 28,5% registrados em 2015. A participação feminina diminui à medida que se ascende na hierarquia organizacional: mulheres ocupam 47,2% dos cargos de entrada, 30,5% dos cargos de diretoria e apenas 27,1% das posições de alta liderança (C-level). Esses dados revelam um cenário de avanços lentos e reforçam a importância de políticas que promovam equidade de gênero nas empresas.

**Gráfico 1:** Participação feminina em ocupações de liderança



Fonte: Elaborado pela Autora

## 6- Vieses inconscientes

Para o psicólogo Marco Callegaro (2011), existe uma estimativa de que o inconsciente humano seja 200 mil vezes mais rápido e potente que o nosso consciente, sendo que essas associações automáticas também resultam em suposições, julgamentos e atitudes em relação a outras pessoas, criando o que chamamos de “viés inconsciente” ou “viés cognitivo” (termo mais utilizado por neurocientistas) ou preconceito implícito. Nesse sentido, entende-se por vieses inconscientes, os julgamentos, percepções ou comportamentos automáticos que as pessoas adquirem sem se dar conta, moldados por vivências, cultura, valores sociais e estereótipos. Os vieses inconscientes também são conhecidos como vieses de preconceito implícito, são preconceitos, estereótipos ou pensamentos tendenciosos sobre determinado grupo ou ideia, que atuam de forma automática e sem que a pessoa esteja consciente. Esses vieses, que são

parte natural do funcionamento do cérebro humano e podem afetar a tomada de decisões, a percepção do mundo e as interações sociais.

Para o neurocientista e professor sobre o tema, Antônio Pereira, “os vieses inconscientes são mecanismos do cérebro humano explicados pela neurociência como resultantes da formação e organização cerebral, baseadas tanto em nossas experiências e ambientes de vida quanto em uma herança ancestral e primitiva.” O cérebro vai categorizando e formando preferências por grupos, os vieses inconscientes. Essa formação de estereótipos na cabeça das pessoas ou grupos torna-se inevitável e, quando são associados a um juízo de valor, muitas vezes geram preconceitos e discriminações.

Essas preferências permanecem ocultas no inconsciente e, sem que perceba, influenciam nas decisões e ações dos indivíduos. Assim, no futuro, ao entrevistar um candidato para uma vaga de trabalho, surge um alerta inconsciente para os homens, pois certamente aquele é o lugar ideal para eles. Isso também se aplica à avaliação dos colaboradores durante a jornada de trabalho para possíveis oportunidades futuras, o que acaba gerando impactos negativos para empresa.

Torna-se crucial enfatizar que as perspectivas inconsistentes são formadas por crenças, que são tudo o que o indivíduo considera como verdade. Segundo Dilts (1990) “Essas crenças são formadas em contextos criados pela família, amigos e professores, e são fortemente influenciadas pela cultura.” Este complexo sistema de crenças é incorporado quando a pessoa é criança e fica impregnado em sua inconsciência. O cérebro é uma máquina de crenças e muitas das suas ações na vida profissional e pessoal são orientadas por crenças que o indivíduo incorporou como uma verdade.

Então, desde a infância, o cérebro avalia as crenças e faz um juízo de valor sobre elas. Geralmente, quando crianças escutam afirmações como "o pai nunca chega em casa porque está trabalhando" ou "a mulher é o sexo frágil", implica em considerar esses conceitos como verdades absolutas, que permanecem gravados no seu inconsciente e afetando decisões cruciais no âmbito organizacional, por exemplo. Assim, nosso cérebro vai categorizando e formando preferências por grupos.

Os vieses inconsistentes são fundamentados em nossas preferências, embora não sejam conscientes. Nosso cérebro processa milhares de informações por segundo e, para lidar com tantas informações, ele busca padrões que julga mais relevantes e cria atalhos para reconhecer de forma automática. No entanto, esses atalhos apresentam desvantagens, pois são tendenciosos.

## 6.1 Vieses de gênero: como é ativado?

Os vieses de gênero são avaliações impulsivas e inconscientes que moldam a forma como homens e mulheres são vistos com base em estereótipos socialmente construídos (Banji; Greenwald, 2013).

É moldado culturalmente e intensificado por estereótipos do passado, influenciando percepções e possibilidades. No ambiente de trabalho, isso se reflete em admissões, promoções, avaliações e na distribuição de tarefas.

Conforme pesquisas realizadas por Eagly e Carliv(2007), Heilman (2001), Catalist (2019), Rudman & Glick (2001) indicam que as mulheres que ocupam posições de liderança são avaliadas segundo critérios distintos dos homens, sendo exigidas mais empatia e menos assertividade. Atitudes autoritárias são percebidas como negativas nelas, porém positivas nos homens. Isso resulta em uma sub-representação feminina em posições de decisão, mesmo possuindo qualificações iguais ou superiores.

Desde a menor idade, as pessoas são submetidas a regras culturais e sociais que definem papéis e atitudes tidas como apropriados para cada gênero, influenciando assim a maneira como homens e mulheres são vistos e tratados na sociedade (Scott, 1995). Expressões como "isso é coisa de menino" ou "isso é coisa de menina" reiteram constantemente papéis e comportamentos particulares, limitando as opções individuais.

Segundo Eagly e Carli (2007), estereótipos convencionais, como a ideia de que "homens são líderes inatos" e "mulheres são naturalmente atenciosas e sensíveis", reforçam a percepção de que a liderança está mais ligada ao perfil masculino. Essas convicções restringem as chances das mulheres e intensificam as desigualdades históricas no cenário empresarial.

Um outro aspecto significativo são os modelos de referência. Devido à predominância histórica de homens em posições de liderança, o cérebro tende a associar a imagem de liderança a atributos masculinos (Ely; Meklenburg; Volden, 2018). Este modelo mental automático favorece a manutenção de perfis parecidos no poder, o que dificulta o progresso feminino.

Finalmente, ressaltam-se as convicções internalizadas. Mesmo as mulheres podem, de forma inconsciente, subestimar suas habilidades ou julgar outras mulheres com base nesses estereótipos, o que complica a formação de redes de suporte e solidariedade no contexto corporativo. (Oliveira; Brito, 2020)

Esses vieses se expressam em contextos diários e profissionais de forma sutil, porém com impactos consideráveis nas oportunidades e na visão sobre a liderança feminina. Por exemplo, é frequente que, ao se oferecer uma posição de liderança, exista uma predileção inconsciente por um homem, fundamentada na ideia de que os homens seriam mais resolutos e diretos. Igualmente, quando uma mulher assume uma posição de liderança, espera-se dela atitudes mais empáticas e compreensivas, vinculando-as a características tidas como "naturais" do sexo feminino. (Heilman, 2001)

Um exemplo comum é quando mulheres em cargos de liderança assumem atitudes assertivas e inflexíveis. Nessas circunstâncias, frequentemente são vistas de maneira negativa, sendo rotuladas como agressivas, enquanto o mesmo comportamento é socialmente aceito e apreciado em líderes masculinos. Ademais, mulheres que são mães costumam encontrar mais obstáculos para alcançar posições de liderança, uma vez que a maternidade é vista como uma ameaça à sua dedicação, disponibilidade e concentração, reforçando a ideia de que "mães não possuem tempo ou concentração suficientes para liderar".

Essas circunstâncias evidenciam o efeito dos estereótipos e das expectativas sociais na maneira como a competência e a autoridade das mulheres são avaliadas, restringindo a participação feminina e tornando mais difícil seu progresso em posições de poder.

## **7- Tipos de vieses de percepção que influenciam negativamente o progresso da mulher na empresa**

Os vieses inconscientes são distorções cognitivas que afetam a maneira como interpretamos comportamentos, avaliamos habilidades e fazemos escolhas. Por agirem de forma automática e involuntária, acabam intensificando estereótipos e preconceitos históricos, até mesmo entre pessoas que se autodeclaram imparciais. No local de trabalho, isso resulta em barreiras como avaliações subjetivas, interpretações distorcidas de comportamentos e critérios informais de promoção que prejudicam candidatas do sexo feminino, mesmo que estas possuam competência e performance adequadas para cargos de liderança. (Heilman, 2012)

De acordo com Ibarra, Ely e Kolb (2013), o viés de afinidade faz com que líderes e administradores beneficiem, mesmo que de forma inconsciente, pessoas com atributos parecidos com os seus, como gênero, trajetória profissional ou interesses pessoais. Em contextos empresariais predominantemente masculinos, isso implica que as mulheres, por não

possuírem o mesmo perfil do grupo dominante, são muitas vezes deixadas de lado em oportunidades de ascensão e crescimento, o que complica seu acesso a posições de liderança.

Os vieses de percepção são distorções cognitivas que influenciam a maneira como interpretamos e avaliamos os outros, e esses vieses desempenham um papel crucial na maneira como as mulheres são vistas no local de trabalho, particularmente em promoções para posições de liderança. Exemplo: caso se acredite que as mulheres são menos aptas para liderar, qualquer falha é vista como uma confirmação disso, enquanto falhas similares cometidas por homens são negligenciadas ou minimizadas.

As mulheres são frequentemente avaliadas com base em percepções enviesadas, que associam liderança a características tradicionalmente masculinas, como assertividade e objetividade. Quando demonstram tais traços, elas são vistas como agressivas; quando não os demonstram, são consideradas fracas. Essa dupla penalização limita seu progresso nas organizações (Sanderg, 2013, p. 45).

O efeito halo é um tipo de viés de percepção em que uma única característica positiva ou negativa de uma pessoa influencia nossa avaliação geral sobre ela. Isso resulta em avaliações de desempenho imparciais e rasas, fundamentadas em percepções parciais. Em relação às mulheres, isso frequentemente implica ser menosprezadas, rotuladas ou terem suas competências redefinidas com base em características insignificantes para a liderança. (Robbins; Judge, 2015)

Em 2015, a CEO da General Motors, Mary Barra, encarou um exemplo evidente de como as mulheres líderes continuam sendo avaliadas por fundamentos pouco aprofundados, pela aparência e enviesados. No decorrer aparição pública após assumir a gestão da empresa (uma das maiores do ramo no mundo) Uma parcela significativa da imprensa não se concentrou em suas táticas ou escolhas de administração, mas, sim, em suas roupas. Meios de comunicação examinavam sua opção por calças sutis e blazers básicos, como se sua habilidade como líder estivesse vinculada ao modo que ela se apresentava.

Desse modo, pode-se notar que os preconceitos na percepção, mesmo que muitas vezes discretos e não intencionais, têm um efeito considerável na maneira como as mulheres são julgadas e tratadas no mundo dos negócios. Ao fortalecer estereótipos associados ao gênero e distorcer a análise de comportamentos e habilidades, tais preconceitos criam barreiras que restringem o acesso feminino a posições de liderança.

Neste cenário, até mesmo mulheres altamente capacitadas e com desempenho adequado encontram obstáculos ocultos, sendo frequentemente minimizadas ou enfrentando

punições duplas em suas carreiras. Portanto, é fundamental que as empresas identifiquem e combatam esses preconceitos institucionais, implementando medidas concretas para promover ambientes mais justos, avaliações fundamentadas em critérios objetivos e verdadeiras oportunidades de desenvolvimento para todos os profissionais, sem considerar o gênero.

## **8- Rotatividade na liderança feminina**

A rotatividade em posições de comando é um fenômeno que evidencia elementos essenciais sobre a estabilidade, a cultura organizacional e as práticas de inclusão nas empresas. Fatores como o viés inconsciente, a sobrecarga de expectativas e a falta de políticas de apoio contribuem para taxas mais altas de saída entre mulheres em cargos de decisão. (McKinsey & Company; Lean In, 2022)

Uma edição do relatório *Women in the Workplace*, produzido pela McKinsey (Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br>), revela que a integração feminina nas corporações resulta em impactos positivos significativos nas funções de liderança para empresas que valorizam a diversidade de gênero. Elas potencializam o desempenho das organizações em assuntos de ESG (Ambiental, Social, Governança) e apresentam melhor rendimento em períodos de crise. Líderes femininas apresentam 20% de lucratividade e um aumento de 54% nos níveis de criatividade e inovação. Apesar dessas contribuições, elas representam apenas 3,5% dos CEOs globalmente e 37,4% das posições de liderança no Brasil, sendo que as mulheres negras correspondem a apenas 3% desse total. Ao longo dos anos crescente, aumentar representatividade feminina nas áreas de liderança tornou-se um objetivo central para muitas empresas.

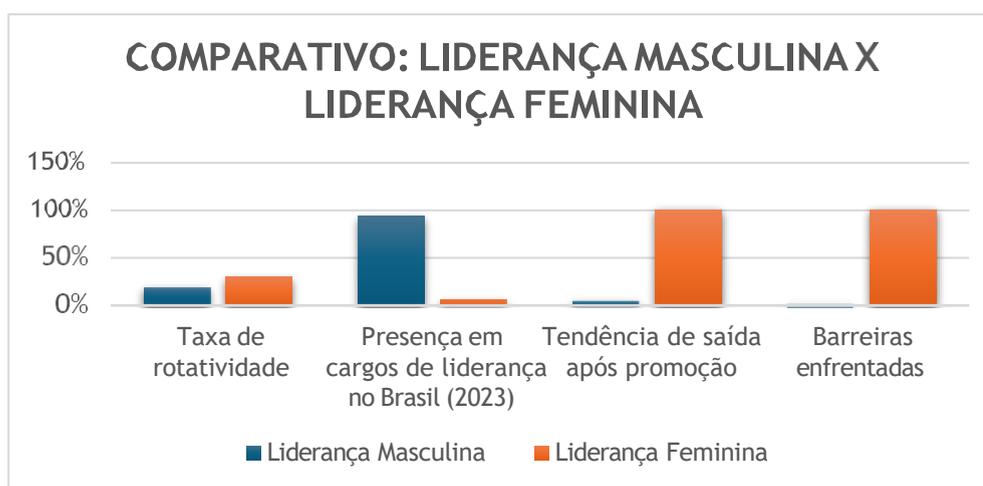
Com base em um estudo elaborado pela ManpowerGroup, entre as 39 mil organizações avaliadas, 82% tinham essa meta, com prazos estabelecidos para ser alcançada entre 2022 e 2023. Contudo, o desafio persiste mesmo após as mulheres atingirem posições de liderança, e desconsiderar essa questão pode dificultar o progresso rumo à igualdade de gênero.

Mc Kinsey (2022) pontou que a cada mulher promovida em cargo de liderança, duas saem da mesma empresa. Microagressões, falta de reconhecimento, apoio suporte psicológico foram as maiores barreiras relatadas pelas mulheres líderes e os principais motivos para deixarem suas organizações, ou seja, vieses inconscientes

Segundo um estudo feito pelo Journal of Business Research (Disponível em: <https://portalantigo.ipea.gov.br>), a taxa de rotatividade entre mulheres em equipes de alta gestão é de 33%, enquanto entre os homens é de 19%, indicando que a rotatividade feminina é quase o dobro da masculina.

É possível identificar a grande diferença entre a rotatividade na liderança masculina comparada a rotatividade na liderança feminina, isso se deve ao fato de que as mulheres enfrentam obstáculos mais profundos.

**Gráfico 2:** Comparativo: Liderança Masculina x Liderança Feminina



**Fonte:** Elaborado pela Autora

Diante disso, compreende-se que o problema não se resume à ascensão, mas sim à sustentação de mulheres nos espaços de liderança. Essa realidade evidencia a urgência de políticas organizacionais mais equitativas, programas de suporte e desenvolvimento, capacitação de lideranças para identificar e enfrentar vieses inconscientes, além da demanda por revisão de estruturas culturais enraizadas nas organizações.

## **METODOLOGIA**

A metodologia deste trabalho fundamenta-se em uma abordagem qualitativa com elementos quantitativos, de caráter exploratório e descritivo. O objetivo central foi compreender como os vieses inconscientes influenciam a ascensão de mulheres à liderança no ambiente corporativo. A investigação foi conduzida em duas etapas principais: a primeira consistiu em um levantamento teórico, através de uma revisão bibliográfica realizada baseando-se em fontes

confiáveis, como artigos científicos obtidos via Google Acadêmico e livros das áreas de gestão, liderança, psicologia organizacional e história. Essa etapa forneceu os fundamentos conceituais para o aprofundamento do tema e subsidiou a elaboração do instrumento de coleta de dados.

A segunda etapa foi realizada um questionário Forms *online* anônimo, composto por 11 perguntas fechadas e uma aberta para expressar a opinião sobre o tema, contendo questões objetivas e subjetivas. O questionário abordou temas relacionados à liderança feminina e vieses inconscientes. Os participantes foram 30 mulheres com vínculo empregatício, com a faixa etária menor de 20 anos e maiores de 50 anos. A pesquisa permitiu a coleta de dados tanto qualitativos e quantitativos, por meio da interpretação das respostas abertas. A divulgação do formulário foi feito através do WhatsApp a grupos profissionais de diferentes empresas das cidades Ibaté, São Carlos e Araraquara, localizadas no interior de São Paulo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O formulário que fundamentou essa pesquisa foi respondido por 30 participantes, que exercem diferentes atribuições e funções. A faixa etária das indivíduos que responderam ao questionário foram:

**Tabela 1:** Perfil etário dos respondentes do questionário

Quantidade de Participantes	
<b>Menos de 20 anos</b>	3
<b>21 a 30 anos</b>	11
<b>31 a 40 anos</b>	10
<b>41 a 50 anos</b>	4
<b>Acima de 50 anos</b>	2

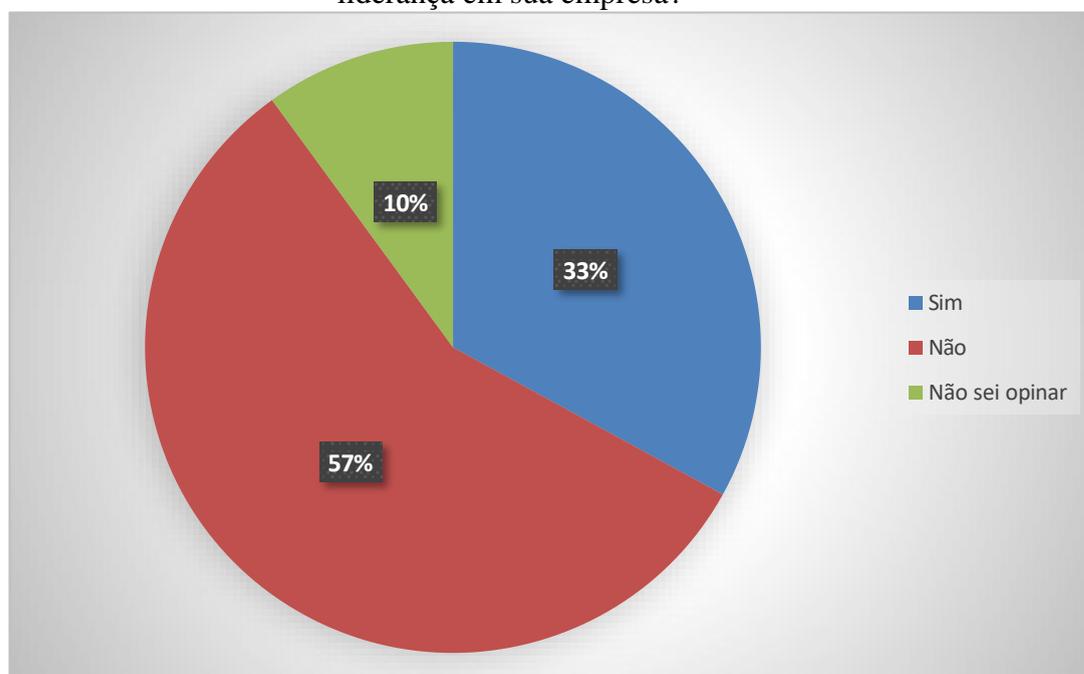
**Fonte:** Elaborado pela Autora

A terceira questão teve como objetivo identificar se as entrevistadas já ocuparam ou ocupam atualmente posições de liderança. Os resultados mostraram que 30% (9 mulheres) relataram já ter exercido ou estarem em cargos de liderança no momento. Em contrapartida, 47% (14 participantes) disseram nunca haver assumido tais posições, enquanto 23% (7 respondentes) mencionaram não ter essa experiência, mas expressaram interesse em assumir funções de liderança no futuro.

Essas informações mostram uma realidade em que uma grande parte ainda não ocupa

posições de liderança formal, mas indicam um significativo interesse das mulheres em assumir funções de liderança. A participação de cerca de um terço de mulheres com vivência em cargos de liderança destaca a necessidade de entender os obstáculos que elas enfrentam e como preconceitos inconscientes podem afetar o acesso e a continuidade nessas funções.

**Gráfico 3:** Existe paridade de chances entre mulheres e homens para alcançar posições de liderança em sua empresa?



Fonte: Elaborado pela Autora

A maioria das participantes (57%) vê que as mulheres enfrentam desvantagens em comparação aos homens quando se trata de ocupar posições de liderança nas empresas, destacando uma percepção evidente de desigualdade. Somente 33% defendem que as oportunidades são as mesmas, enquanto 10% não expressaram opinião.

Esse resultado demonstra a existência de obstáculos e preconceitos que complicam a progressão feminina, corroborando outras respostas que indicam a necessidade de um esforço adicional por parte das mulheres para demonstrar sua capacidade e a existência de tratamentos diferentes no ambiente laboral. Essas informações ressaltam a importância de iniciativas que favoreçam a equidade e a luta contra preconceitos nas organizações.

A quinta pergunta do questionário permitiu aos participantes a seleção de até 3 características que, na sua opinião, seriam as mais valorizadas nos líderes dentro das empresas:

**Tabela 2:** Características valorizadas em líderes

Comunicação clara	24 votos
Foco em resultados	18 votos
Tomada de decisão rápida	16 votos
Empatia	15 votos
Autoridade	14 votos
Colaboração	11 votos
Flexibilidade	7 votos

**Fonte:** Elaborado pela Autora

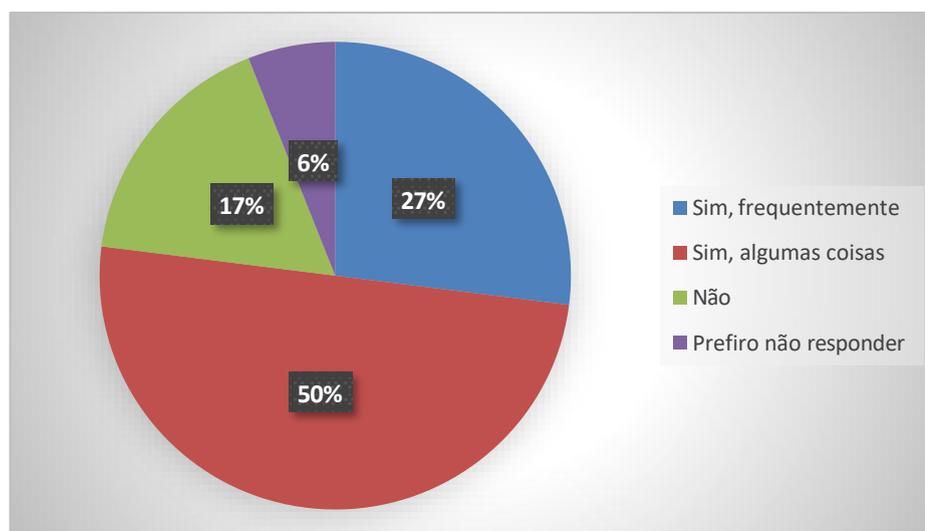
Essas informações indicam que, nas organizações dos participantes, ainda prevalece a apreciação por um estilo de liderança que é mais técnico e focado em resultados. Entretanto, a expressiva presença de características relacionadas à inteligência emocional revela que também existe espaço para modelos de liderança que sejam mais humanos e colaborativos, uma tendência que pode beneficiar a diversidade e a abrangência de diversas formas de liderança, incluindo a feminina.

Segundo Goleman (1995), líderes com elevada inteligência emocional conseguem conduzir melhor suas emoções e de seu grupo, desenvolvendo um clima organizacional mais harmônico e produtivo. Já Bass (1985) evidencia que a liderança transformacional, que engloba empatia e inspiração, é essencial para motivar colaboradores e produzir resultados proveitosos.

Os dados analisados nesta questão indicam uma clara necessidade de expandir o conhecimento a respeito do conceito de liderança eficaz nas organizações. É fundamental reconhecer que diversos perfis e habilidades, incluindo aqueles que são mais empáticos e colaborativos, desempenham um papel crucial na obtenção de resultados positivos para os negócios e no aprimoramento do bem-estar das equipes.

A pergunta 6 buscou compreender se os participantes já vivenciaram ou presenciaram circunstâncias nas quais as mulheres foram tratadas de maneira diferente por serem líderes.

**Gráfico 4:** Situações vistas nas quais mulheres receberam tratamento diferenciado por serem líderes



**Fonte:** Elaborado pela Autora

Conforme os dados levantados, uma significativa parcela das participantes, equivalente a 50% admite que, em certa medida, persiste um tratamento diferenciado voltado para profissionais femininas em postos de liderança. Essa observação destaca a incidência de vieses inconscientes e concepções estereotipadas de gênero profundamente enraizadas na cultura das organizações. Esses fatores têm um impacto direto na maneira como a autoridade e a competência de profissionais do sexo feminino em cargos de liderança são percebidas e valorizadas. O dado revelador de que apenas 17% dos entrevistados afirmam nunca ter presenciado tal situação sugere que essa problemática vai além de casos isolados. Na verdade, configura-se como uma realidade que afeta uma considerável parte dos indivíduos no contexto profissional.

Os resultados fortalecem a demanda por atitudes organizacionais direcionadas à educação corporativa relacionada à diversidade, igualdade de gênero e desconstrução de estereótipos, com o propósito de promover ambientes mais inclusivos, respeitosos e justos a todos os profissionais, independentes do gênero.

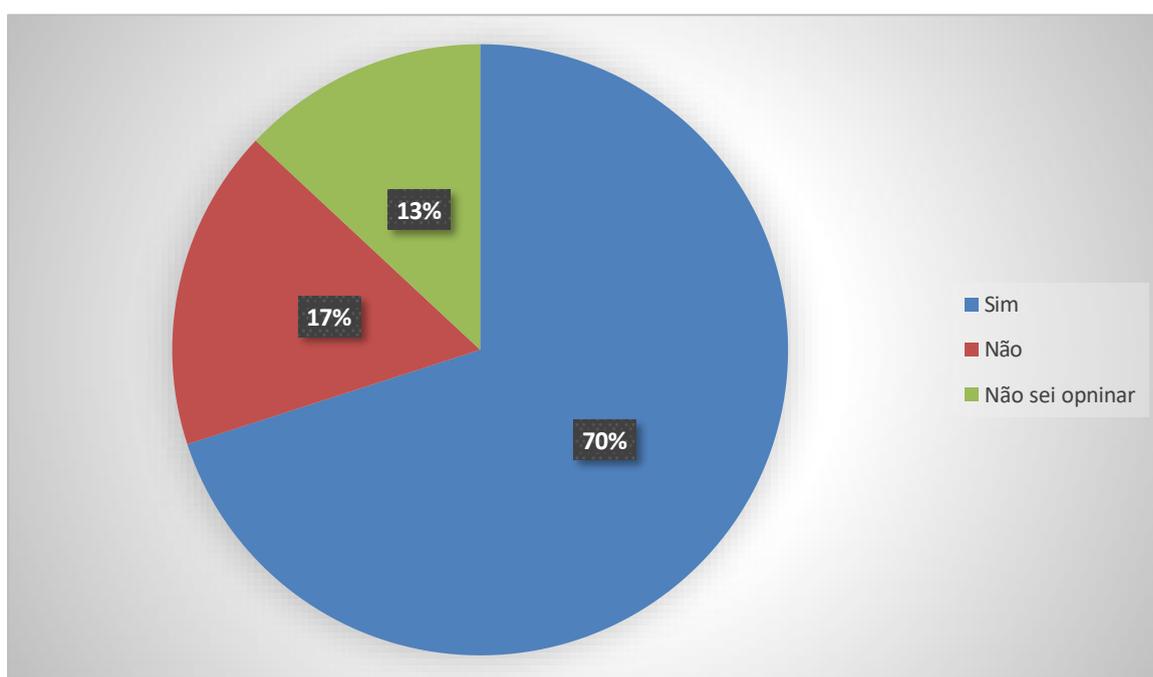
O exame da pergunta 7 buscou medir o nível de concordância com a frase afirmativa: “Mulheres líderes precisam provar sua competência em maior medida que os homens”. Os resultados revelam que a maior parte dos participantes (67%) reconhece a presença de um esforço crescente exigido das profissionais femininas para validarem sua autoridade e competência como líderes. Esse resultado significativo reforça que obstáculos enfrentados por

lideranças femininas em ambientes profissionais, nas quais são frequentemente avaliadas de forma mais rigorosa do que os homens em cargos semelhantes.

Ademais, o resultado indica a existência de barreiras invisíveis que não necessariamente impedem a ascensão à liderança, mas dificultam sua validação. Esse contexto abastece a insegurança, o estresse e, inclusive, o afastamento de ocupações de liderança por parte de mulheres competentes, favorecendo a persistência das assimetrias de gênero em posições hierárquicas elevadas dentro das organizações.

Na questão 8, foi perguntado se os participantes acreditavam que deliberações sobre a ascensão ou reconhecimento podem ser influenciadas por vieses inconscientes.

**Gráfico 5:** Promoção ou reconhecimento profissional podem ser influenciadas por vieses inconscientes?



**Fonte:** Elaborado pela Autora

O resultado aponta que a maioria (70%) dos participantes reconhece que os elementos subjetivos e inconscientes podem interferir nas decisões organizacionais, o que pode afetar negativamente os grupos vistos como minorias, como mulheres. A permanência dos vieses inconscientes, como o viés de afinidade pode levar à identificação de grupos predominantes, e à escassez de talentos diversos. Esses resultados ressaltam o que foi afirmado por Trevisan et al. (2020) isto é, que os vieses afetam diretamente as avaliações de desempenho e promoções, propagando desigualdades estruturais e dificultando o progresso das equipes historicamente segregados.

Os dados obtidos também evidenciam a necessidade de práticas de desenvolvimento e sensibilização sobre vieses no ambiente corporativo, bem como adoção de políticas mais transparentes e baseadas em mérito para processos de promoção e avaliação de desempenho.

A pergunta 9, buscou identificar o nível de familiaridade dos respondentes com conceito de viés inconsciente.

**Tabela 3:** Conhecimento sobre Viés Inconscientes

Sim	30%
Já ouvi falar, mas não entendo bem	50%
Não conheço	20%

**Fonte:** Elaborado pela Autora

Esses resultados demonstram da importância do conhecimento dos colaboradores sobre os vieses inconscientes. A constatação de que cerca de 30% dos respondentes realmente entendem o conceito reforça a necessidade urgente de ações educativas nas empresas, como *workshops*, treinamento e ações educativas, voltadas à identificação e enfrentamento de comportamentos enviesados. Essas atitudes ajudam colaboradores e líderes a identificá-los e mitigá-los no dia a dia. Promover essa modalidade de conhecimento representa um progresso essencial para construir ambientes organizacionais mais justos, inclusivos e com padrões concretos de avaliação e promoção.

As perguntas 10 e 11, abordaram as opiniões das pessoas sobre como são percebidas as mulheres que adotam posturas mais firmes e assertivas, além de tratarem das iniciativas que devem ser adotadas pelas empresas para combater vieses inconscientes e promover a igualdade de gênero. Na questão 10, por exemplo, foi perguntado se mulheres profissionais demonstram mais firmeza e assertividade são vistas de forma negativa na empresa. Nesse caso, 63% das entrevistadas (19 pessoas) disseram que sim, elas são vistas de maneira negativa; 20% (6 pessoas) responderam que não, elas não relatam ser prejudicadas; e 17% (5 pessoas) acreditam que isso depende do setor. Esses dados indicam a persistência de estigmas de gênero relacionados ao comportamento esperado de mulheres líderes,

A convicção de que mulheres precisam ser mais educadas e contidas ainda é bastante reforçada na sociedade e colide com as características valorizadas na liderança, como firmeza e assertividade. Essa situação cria um paradoxo, no qual mulheres líderes podem acabar sendo

criticadas por serem “duras demais” ou, ao contrário, por não demonstrarem força suficiente. Isso evidencia uma clara distorção de percepção evidente.

A questão 11 abordou se a empresa dos entrevistados possui ações para combater vieses inconscientes e fomentar a equidade de gênero, Os dados obtidos ficaram divididos: 50% (15 pessoas) afirmaram a inexistência de ações nesse sentido; disseram que não há políticas claras e ações concretas; outros 20% (6 pessoas) acreditam que existem ações, mas que ainda são insuficientes e 30% (9 pessoas) não souberam responder.

Esses resultados revelam que não identificam iniciativas ou que não conhecem nenhuma política institucional (80%) destaca uma falha significativa na comunicação e/ou no comprometimento das empresas para lidar com vieses e para fomentar a paridade entre homens e mulheres

Contudo, os dados destacam a urgência em melhorar a clareza, efetividade e visibilidade das políticas internas, assim como a implementação de ambientes que valorizem a diversidade de estilos de liderança, especialmente os exercidos por profissionais do sexo feminino que adotam posturas assertivas.

A questão aberta ao término do questionário possibilitou que os participantes expressassem, de maneira espontânea, suas vivências e percepções pessoais sobre a liderança feminina e as discriminações inconscientes.

Das 30 respondentes, 10 relataram experiências pessoais de preconceito ou desvalorização por serem mulheres em cargos de liderança. Esse número expressivo mostra que, para um terço das participantes, o preconceito de gênero não é apenas percebido, mas vivenciado diretamente, o que confirma os dados quantitativos das perguntas anteriores sobre desigualdade de oportunidades.

Além disso, 6 participantes apontaram que o comportamento assertivo feminino ainda é frequentemente mal interpretado como agressividade. Essa observação revela um viés comum no ambiente corporativo, onde características tradicionalmente associadas à liderança, como firmeza e autoridade, quando manifestadas por mulheres, são vistas de forma negativa, o que pode desencorajar o posicionamento assertivo e afetar a autoconfiança feminina em cargos de chefia.

Quatro mulheres sugeriram que as empresas deveriam implementar treinamentos sobre vieses inconscientes, demonstrando uma consciência crítica sobre o papel das organizações na promoção da equidade. Essa iniciativa, além de educativa, poderia funcionar como um passo concreto para reduzir comportamentos discriminatórios, muitas vezes não intencionais, mas enraizados na cultura organizacional.

Outro ponto relevante veio de 3 participantes que destacaram as dificuldades adicionais enfrentadas por mães, como o julgamento pela dupla jornada e a suposição de

menor disponibilidade ou comprometimento profissional. Essa sobrecarga emocional e prática pode ser uma das razões pelas quais muitas mulheres interrompem ou desaceleram suas carreiras após a maternidade, impactando diretamente sua ascensão a cargos de liderança.

Embora 2 respondentes afirmem nunca ter enfrentado preconceito diretamente, ambas reconhecem que esse tipo de desigualdade ainda existe, o que demonstra empatia e consciência coletiva sobre o tema. Por fim, 5 participantes optaram por não comentar ou deixaram a pergunta em branco, o que pode refletir desde desconforto ou falta de vivência direta, até o receio de se expor ao relatar experiências sensíveis.

Esses depoimentos reforçam os dados quantitativos anteriores, revelando que, embora existam avanços na discussão sobre equidade de gênero, as mulheres ainda enfrentam julgamentos, obstáculos invisíveis e falta de políticas institucionais eficazes. As respostas evidenciam a urgência de ambientes mais acolhedores, transparentes e comprometidos com a igualdade, por meio de ações educativas, políticas inclusivas e reconhecimento real das capacidades femininas na liderança.

As respostas abertas enriqueceram os dados quantitativos ao trazer à tona percepções subjetivas e experiências diretas que auxiliam na compreensão do impacto dos vieses inconscientes no ambiente organizacional. Também revelaram que, mesmo que parte dos respondentes reconheça a complexidade e a importância do tema, ainda perdura uma naturalização de comportamentos entre diferentes sexos, a situação capaz de reforçar estereótipos.

Esse conjunto de opiniões ressalta a relevância de promover mais espaços para escuta e diálogo dentro das empresas, além da necessidade de investimentos contínuos em políticas inclusivas, treinamentos e procedimentos de gestão justas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que foi discorrido e analisado, é importante ressaltar que os objetivos propostos neste estudo foram em grande parte alcançados realçando os impactos dos vieses inconscientes na liderança feminina nas organizações.

Este trabalho teve como objetivo investigar os impactos dos vieses inconscientes na ascensão e permanência de mulheres líderes no ambiente corporativo. No decorrer da pesquisa, foi possível constatar que, apesar dos avanços na presença feminina em funções de liderança, as barreiras culturais, institucionais e psicológicas ainda persistem de maneira relevante, limitando a igualdade de gênero dentro das organizações e permanecendo expressivas no que diz respeito à ocupação de posições estratégicas.

Dentre os principais obstáculos identificados, destacam-se os estereótipos relacionadas

ao gênero, a penalização dupla, a vinculação da liderança a características masculinas, a ausência de representatividade e os procedimentos de avaliação marcados por subjetividades e preferências inconscientes. Esses elementos impactam negativamente o modo como elas são percebidas, avaliadas e tratadas em ambientes de trabalho. Problemas como o “teto de vidro”, o “efeito halo”, o “viés de afinidade” e a penalização dupla foram identificados como fatores cruciais que restringem a progressão profissional das mulheres, mesmo quando estas apresentam competências e qualificações superiores.

Outro dado preocupante evidenciado neste estudo foi a alta rotatividade entre líderes do sexo feminino, impulsionada por microagressões, falta de reconhecimento e insuficiência de apoio institucional. O estudo evidenciou que o ambiente corporativo ainda não está suficientemente preparado para lidar com os temas de gênero de forma estruturada e estratégica. A carência de medidas efetivas para fomentar a equidade, a desinformação sobre o entendimento dos vieses inconscientes e a escassa valorização do esforço extra exigido das mulheres líderes reforçam a naturalização dessas desigualdades.

No entanto, também foram identificadas possibilidades de transformação. O estilo adotado por lideranças femininas, frequentemente mais colaborativo, empático e visando ao crescimento de pessoas, tem demonstrado impactos positivos no desempenho organizacional, na inovação e no clima de trabalho. Esses fatores devem ser valorizados pelas empresas como diferencial competitivo. A presença de mulheres em cargos de liderança é uma vantagem competitiva para a corporação.

Diante desse cenário, é importante apresentar algumas soluções:

- A execução de ações educativas para conscientização sobre vieses inconscientes em todos os níveis hierárquicos da empresa e políticas de inclusão através de treinamentos, campanhas;
- A avaliação dos procedimentos de recrutamento, avaliação e ascensão, com foco em critérios claros, transparentes e fundamentados em habilidades, evitando julgamentos subjetivos e preconceituosos;

- O estímulo à criação de redes de suporte, promovendo mentorias, trocas de experiência e medidas de liderança feminina;
- Adoção de metas e indicadores de diversidade, com acompanhamento contínuo dos efeitos e comprometimento da alta gestão;

Conclui-se que o enfrentamento dos vieses inconscientes, é fundamental para o desenvolvimento de ambientes corporativos mais justos e inclusivos. A promoção da liderança feminina não deve ser compreendida apenas como um projeto social, mas como um posicionamento estratégico organizacional que favorece a inovação, o engajamento das equipes e a sustentabilidade das instituições. Para alcançar esse objetivo, torna-se imprescindível um engajamento coletivo na desconstrução e no reconhecimento da diversidade como pilar fundamental da administração moderna, buscando estabelecer a equidade entre os gêneros como uma aposta promissora para o futuro das organizações e da comunidade em geral.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABORI – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ORIENTADORES E SUPERVISORES EDUCACIONAIS.** *Relatórios*. Disponível em: <[www.abori.com.br/relatorios/](http://www.abori.com.br/relatorios/)>. Acesso em: 6 jun. 2025.

**ANDRADE, Maria Rita Soares de.** Trajetória de Maria Rita Soares de Andrade: pioneirismo jurídico e promoção da mulher no Ministério Público. In: GONÇALVES, Anamaria de Freitas (org.). *Educação, trabalho e ação política: sergipanas no início do século XX*. Campinas: Unicamp, 2003. p. 92-94.

**BANAJI, M. R.; GREENWALD, A. G.** *Blindspot: hidden biases of good people*. New York: Delacorte Press, 2013.

**BRASIL. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA).** *Mercado de trabalho: conjuntura e análise*. Boletim n. 72, out. 2021. Brasília: Ipea, 2021. 198 p. Disponível em: [https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/211125\\_bmt72\\_book.pdf](https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/211125_bmt72_book.pdf). Acesso em: 14 jun. 2025.

**BRITO, J. A.; OLIVEIRA, A. R. S.** Mulheres e liderança: percepções sobre os desafios enfrentados. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 16, n. 2, p. 268-289, 2020.

**CALLEGARO, M.** *O novo inconsciente: como a terapia cognitiva e as neurociências revolucionaram o modelo do processamento mental*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

**CARPENTER, M. A.** What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research*, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296307000530>. Acesso em: 20 maio 2025.

**DEL PRIORE, M.** *Histórias íntimas: sexualidade e erotismo na história do Brasil*. São Paulo: Planeta, 2011.

**DUARTE, M. A.; OLIVEIRA, R. A.; SILVA, R. C.** Estilo de liderança de mulheres em cargos gerenciais: expectativas sociais e práticas organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm>. Acesso em: 20 maio 2025.

**EAGLY, A. H.; CARLI, L. L.** *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

**ELY, R. J.; MEKLENBURG, M. H.; VOLDEN, V. R.** *Rethink what you “know” about high-achieving women*. Harvard Business Review, 2018.

**FISCHER, R. M.; ALVES, M. P. L.** *Gênero e trabalho: uma perspectiva interdisciplinar*. São Paulo: Atlas, 2011.

**FORBES. Mary Barra: How GM's CEO is driving change.** *Forbes*, 2015. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2015/04/27/mary-barra-how-gms-ceo-is-driving-change/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

**GRANT THORNTON. Women in Business 2022.** Grant Thornton International, 2022.

**HEILMAN, Madeline E.** Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

**IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Portal IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 6 jun. 2025.

**KARAWEJCYK, M.** *Os primórdios do movimento sufragista no Brasil: o feminismo 'pátrio' de Leolinda Figueiredo Dalto.* Revista Estudos Feministas, v. 22, n. 2, p. 489–509, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2014000200012>. Acesso em: 5 jun. 2025.

**LATU, I. M.; MAST, M. S.; LUTHI, S.; VON BABY, J.** Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 49, n. 3, p. 444–448, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.003>. Acesso em: 6 jun. 2025.

**LINKEDIN. Dados de liderança de 2024.** Disponível em: <https://www.linkedin.com>. Acesso em: 8 jun. 2025.

**LUTZ, Bertha Maria Júlia.** *Trajetória de Bertha Lutz: bióloga, cientista e deputada federal.* In: *Educação, ciência e política no Brasil: pioneiras da ciência e do feminismo.* Brasília: CNPq, 2023. p. 45-48.

**MAXWELL, John C.** *As 21 irrefutáveis leis da liderança: segredos comprovados para o sucesso.* Rio de Janeiro: Sextante, 2007.