

# **A INCLUSÃO DE MULHERES NA GOVERNANÇA PÚBLICA E CORPORATIVA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A EQUIDADE DE GÊNERO EM SÃO PAULO**

Marcelo Moreira Moraes  
Patricia Pereira Queiroz  
Willian Pereira Naville  
Tereza Cristina Da Silva Sousa  
Orientador: Victor Borges Canella

**RESUMO:** O presente estudo investiga a inclusão de mulheres em cargos de liderança na governança pública e corporativa em São Paulo, analisando os desafios estruturais e culturais que limitam sua ascensão e as oportunidades geradas por iniciativas estratégicas. Adota uma abordagem qualitativa, utilizando perguntas abertas enviadas por e-mail a duas gestoras de organizações focadas em equidade de gênero. Os dados coletados foram analisados pelos pesquisadores. Os resultados apontam que, embora as participantes atuem em ambientes com alta representatividade feminina, barreiras como violência política, acesso desigual a recursos e a sobrecarga de cuidados ainda persistem, especialmente para mulheres negras e marginalizadas. As organizações demonstram eficácia através de formação política, mentoria, metas de diversidade e parcerias, evidenciando que práticas intencionais promovem avanços. Contudo, a análise reforça a necessidade de políticas mais abrangentes e mudanças culturais sistêmicas para transformar a estrutura social de forma mais ampla, destacando a diversidade na liderança não apenas como justiça social, mas como impulsionador do desenvolvimento econômico e social.

## **1. INTRODUÇÃO**

A inclusão de mulheres em cargos de liderança, especialmente na governança pública e corporativa, é um tema de crescente relevância no Brasil. A cidade de São Paulo, sendo um dos principais polos econômicos do país, reflete uma série de desafios estruturais e culturais que limitam a ascensão das mulheres a posições de liderança. Esses desafios são agravados por uma cultura organizacional

historicamente dominada por homens, que perpetua estereótipos e padrões que dificultam a progressão feminina na carreira. Conforme apontado por estudos recentes, mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, ainda há muito a ser feito para garantir oportunidades equitativas em níveis gerenciais e executivos (Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2023; Universidade de São Paulo, 2022).

O conceito de "degrau quebrado" exemplifica um dos principais obstáculos que as mulheres enfrentam em suas carreiras. Esse conceito descreve como as mulheres, embora formem a maioria nas posições iniciais, têm dificuldades em alcançar cargos de gerência e direção. A falta de suporte institucional, combinada com a escassez de programas que promovem o desenvolvimento de lideranças femininas, perpetua esse cenário desigual (Goldenberg, 2023). Além disso, questões como a falta de flexibilidade no ambiente de trabalho e o preconceito em relação à maternidade também se apresentam como barreiras significativas para muitas mulheres.

No contexto da cidade de São Paulo, iniciativas como o Movimento Mulher 360 e os princípios de empoderamento da ONU Mulheres têm se destacado na promoção da equidade de gênero. Essas iniciativas buscam não apenas aumentar a representatividade feminina, mas também construir ambientes mais inclusivos e propícios ao desenvolvimento de lideranças femininas. No entanto, é necessário que essas ações sejam ampliadas e adaptadas para diferentes setores da cidade, incluindo regiões periféricas, onde a presença feminina na liderança é ainda menor (Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2023).

Portanto, a pesquisa sobre a inclusão de mulheres na liderança pública e corporativa em São Paulo se justifica não só pela importância da equidade de gênero como um princípio de justiça social, mas também pela contribuição que mulheres líderes podem oferecer ao desenvolvimento econômico e sustentável da cidade. Ao compreender e enfrentar os desafios estruturais e culturais que limitam essa ascensão, é possível propor soluções estratégicas que possam ser aplicadas em diferentes contextos, promovendo uma mudança sistêmica na forma como as mulheres são vistas e valorizadas nos espaços de poder (Goldenberg, 2023; Nações Unidas Brasil, 2018).

Diante do exposto, o presente estudo busca responder à seguinte questão: Quais desafios estruturais e culturais dificultam a ascensão de mulheres em cargos

de liderança na governança pública e corporativa na cidade de São Paulo, e como iniciativas estratégicas podem contribuir para superar esses obstáculos e promover maior inclusão?

Visando essa questão, este estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de uma empresa de consultoria de equidade de gênero como vetor de superação de desafios e geração de oportunidades de mulheres em posições de liderança em organizações públicas e privadas. De forma mais específica, busca-se: identificar os principais desafios estruturais e culturais enfrentados por mulheres para alcançar cargos de liderança na cidade de São Paulo; analisar as práticas e estratégias utilizadas pela empresa de consultoria de equidade de gênero; explorar a percepção das gestoras e empresárias sobre os impactos dessas práticas nas organizações; e avaliar a eficácia das ações da consultoria na promoção da inclusão feminina.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A inclusão de mulheres em cargos de liderança, especialmente no contexto da governança pública e corporativa, tem sido foco de discussões nos últimos anos devido aos benefícios que a diversidade traz para a inovação, tomada de decisões e desempenho organizacional. De acordo com pesquisas recentes, há um consenso crescente de que empresas e governos com maior participação feminina em cargos de chefia tendem a ser mais eficazes e lucrativos (Goldenberg, 2023; Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2023). No entanto, os desafios para a ascensão feminina ao topo das hierarquias empresariais e públicas permanecem, e as barreiras estruturais e culturais que limitam essa progressão precisam ser amplamente discutidas.

As empresas e organizações ainda perpetuam uma cultura organizacional dominada por homens, o que acaba por refletir uma exclusão sistemática de mulheres de posições de poder. A falta de políticas inclusivas e o preconceito institucionalizado são fatores que, segundo Goldenberg (2023), têm dificultado o progresso de mulheres em suas trajetórias de carreira. Além disso, existe uma cultura estereotipada que associa cargos de liderança a características tradicionalmente atribuídas ao gênero masculino, como assertividade e resiliência, enquanto traços considerados femininos, como empatia e colaboração, são muitas vezes desvalorizados. Esses preconceitos

são profundamente enraizados, criando barreiras invisíveis que limitam a ascensão feminina, um fenômeno comumente referido como o "teto de vidro" (Goldenberg, 2023). A complexidade dessas barreiras é aprofundada pela perspectiva de Iris Marion Young (2003) sobre o "gênero como serialidade". Segundo Young, as mulheres são constituídas como um coletivo social não por atributos essenciais comuns, mas por estarem passivamente unificadas por relações com objetos materiais e histórias prático-inertes, como a heterossexualidade forçada e a divisão sexual do trabalho. Essa serialidade gera um "meio" social que impõe constrangimentos e resistências à ação, limitando o acesso a oportunidades de liderança e reforçando a alteridade coletiva experimentada pelas mulheres em diversos contextos, o que pode ser percebido como um "teto de vidro" (Goldenberg, 2023) ou o efeito do "degrau quebrado" (Lean In; McKinsey, 2019).

Um dos principais obstáculos identificado na literatura é o "degrau quebrado", termo utilizado para descrever o momento em que as mulheres, apesar de ocuparem a maioria dos cargos de entrada e intermediários, enfrentam dificuldades para alcançar posições gerenciais e de liderança. De acordo com o estudo de Lean In e McKinsey (2019), essa desconexão ocorre devido à falta de apoio institucional, programas de mentoring, coaching e networking adequados, além da escassez de oportunidades de promoção em cargos que são tradicionalmente ocupados por homens. A ausência de políticas eficazes para incentivar essa transição agrava a desigualdade no topo da hierarquia corporativa (Lean In e McKinsey, 2019). Complementando essa visão, Herminia Ibarra (2023) ressalta que as transições de carreira, especialmente para posições de maior liderança, são inerentemente difíceis devido à "falta de suporte institucional" e à "perda de identidade profissional". Em um cenário de caminhos de carreira não lineares, a ausência de um roteiro claro e de "gatekeepers" que marquem o progresso torna o processo emocionalmente complexo e incerto (Ibarra, 2023). Tais desafios são particularmente relevantes para mulheres que buscam romper com padrões tradicionais e ascender em ambientes historicamente masculinos.

Outro fator que merece destaque são as barreiras invisíveis relacionadas à maternidade. Pesquisas mostram que as mulheres enfrentam uma escolha entre a carreira e a família, já que a maternidade ainda é vista como um obstáculo para o avanço profissional. A falta de flexibilidade nas empresas e a falta de suporte

institucional para equilibrar as responsabilidades familiares com o crescimento profissional são fatores que contribuem para essa barreira (Movimento Mulher 360; Mãe Corporate, 2019). Isso faz com que muitas mulheres sejam excluídas ou desistam de cargos que exigem maior dedicação e tempo, como os de liderança, perpetuando a desigualdade de gênero nas organizações. Essa questão é particularmente crítica em países como o Brasil, onde o papel das mulheres na criação dos filhos é culturalmente sobrevalorizado, e os homens são menos incentivados a compartilhar essas responsabilidades (Goldenberg, 2023).

Ao analisar o contexto de São Paulo, uma das maiores metrópoles do Brasil, é evidente que a desigualdade de gênero em cargos de liderança é ainda mais acentuada nas regiões periféricas da cidade. Em iniciativas como o Movimento Mulher 360, que busca promover a equidade de gênero em grandes corporações, observou-se que a presença feminina em cargos de liderança ainda é significativamente menor em áreas economicamente desfavorecidas e em setores tradicionalmente masculinos, como tecnologia e engenharia (Nações Unidas Brasil, 2018). As dificuldades enfrentadas pelas mulheres dessas regiões são agravadas pela falta de oportunidades educacionais e pelo acesso limitado a redes de apoio que possam ajudá-las a avançar em suas carreiras. Além disso, o preconceito e a discriminação baseados em classe social e raça também desempenham um papel importante no bloqueio do progresso dessas mulheres (Instituto Ethos, 2016).

Iniciativas como os Princípios de Empoderamento das Mulheres, lançados pela ONU Mulheres em parceria com o Pacto Global, têm sido essenciais para orientar empresas a adotar práticas mais inclusivas, como políticas de recrutamento e promoção que incentivam a equidade de gênero (Nações Unidas Brasil, 2018). No entanto, a aplicação dessas diretrizes é muitas vezes lenta, especialmente em empresas de pequeno e médio porte, que podem não ter os recursos ou a visão para implementar mudanças significativas. Além disso, a falta de comprometimento das lideranças masculinas em assumir a responsabilidade pela promoção da equidade de gênero agrava o problema, já que muitas vezes iniciativas como essas são vistas como secundárias e não essenciais para o sucesso do negócio (Goldenberg, 2023).

A revisão da literatura também destaca a importância de políticas públicas que incentivem a equidade de gênero, como a criação de programas de mentoring para mulheres, cotas para cargos de liderança e iniciativas de conscientização sobre os

benefícios da diversidade nas organizações (Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2023). No entanto, a implementação dessas políticas requer um esforço coordenado entre governo, empresas e sociedade civil, além de uma mudança cultural que vá além do simples cumprimento de cotas. O desafio maior está em criar um ambiente inclusivo onde as mulheres possam florescer em suas carreiras, sem que precisem renunciar à sua vida pessoal ou se adequar a padrões masculinizados de liderança.

Em síntese, a revisão da literatura revela que, apesar dos avanços significativos nos últimos anos, as mulheres ainda enfrentam uma série de barreiras para alcançar posições de liderança. Essas barreiras são tanto estruturais quanto culturais, e é necessário um esforço contínuo para combatê-las, tanto por meio de políticas organizacionais quanto pela promoção de mudanças culturais mais amplas. A inclusão de mulheres em cargos de liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas também de eficiência econômica, visto que a diversidade nas lideranças resulta em decisões mais equilibradas e inovadoras, beneficiando as organizações e a sociedade como um todo (Goldenberg, 2023; USP, 2022).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é de campo, buscando explorar diretamente a experiência de gestoras e empresárias que interagiram com uma empresa de consultoria especializada em equidade de gênero. Conforme Gil (2008), a pesquisa de campo é indicada para captar informações diretamente na fonte, especialmente quando o fenômeno estudado envolve contextos específicos e naturais. Dessa forma, foi possível observar de forma mais autêntica o impacto das práticas de equidade de gênero dessa consultoria nas experiências das participantes.

Quanto ao nível e natureza da pesquisa, ela é exploratória e descritiva. A abordagem exploratória foi essencial para investigar fenômenos pouco conhecidos, como os desafios específicos enfrentados por mulheres na liderança, enquanto a natureza descritiva permitiu documentar e compreender detalhadamente as práticas da consultoria voltadas para a promoção da inclusão feminina, oferecendo uma visão abrangente dos métodos adotados e dos resultados alcançados (Gil, 2008).

A abordagem utilizada foi qualitativa, buscando capturar e analisar experiências subjetivas das gestoras e empresárias envolvidas no processo de consultoria. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é apropriada para interpretações profundas e detalhadas das percepções individuais, essenciais para o estudo de fenômenos complexos, como a inclusão de mulheres em cargos de liderança.

Como instrumento de coleta de dados, foram utilizadas perguntas abertas enviadas por e-mail. Este formato proporcionou flexibilidade para que as participantes abordassem os temas com profundidade, enquanto o roteiro de perguntas direcionava os pontos de interesse da pesquisa. Este método se mostrou ideal para captar as percepções e experiências das participantes de forma escrita.

A população do estudo incluiu duas gestoras representantes de organizações — uma do setor corporativo e outra do terceiro setor — que atuam com foco em equidade de gênero e que passaram pelo processo de consultoria. A amostragem foi por conveniência, incluindo indivíduos diretamente envolvidos com as práticas de inclusão. O contato com as participantes foi realizado via e-mail. Para a coleta de dados, foram enviadas perguntas abertas, e as respostas foram recebidas por escrito, garantindo o consentimento das participantes. É importante ressaltar que as participantes responderam ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), indicando sua concordância em participar da pesquisa. As pessoas que representam as instituições foram as participantes da pesquisa, e não as instituições em si.

Os dados qualitativos obtidos foram analisados pelos pesquisadores. Essa metodologia permitiu a categorização e interpretação dos depoimentos de forma sistemática, revelando padrões e insights sobre o impacto das práticas de equidade de gênero promovidas pela consultoria.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Ambas as instituições participantes relataram um alto índice de mulheres em cargos de chefia, evidenciando um contraste com o cenário nacional. Uma das gestoras da empresa Alfa afirmou que a "principal frente de atuação da Alfa é o fortalecimento da participação política e o reconhecimento como lideranças, de mulheres e meninas com foco em formação política, advocacy e comunicação".

A gestora da empresa Bravo, por sua vez, complementou que "na Bravo, nosso principal foco em equidade de gênero está na prática: atuamos diretamente na contratação, desenvolvimento e promoção de oportunidades de trabalho em todos os níveis da organização". Essa ênfase na prática e na formação, alinhada com dados como os da empresa Bravo que apontam "mais de 70% da nossa liderança é composta por mulheres", contrasta fortemente com o cenário nacional, no qual apenas 35% das posições de alta liderança são ocupadas por mulheres, segundo estudo divulgado pela Revista Exame (2023).

Esse contraste reforça a reflexão proposta por Goldenberg (2023), ao apontar que, embora existam avanços pontuais, a desigualdade de gênero nas lideranças permanece estrutural e exige mudanças profundas e sistêmicas.

É possível inferir que essas empresas estão fora da média nacional, pois operam com propósitos estratégicos voltados à equidade. Conforme Bardin (1977) alerta na análise de conteúdo, é necessário considerar o contexto e a intencionalidade dos discursos para compreender os sentidos produzidos.

Ou seja, os altos índices de lideranças femininas encontrados na pesquisa podem ser resultado direto de políticas afirmativas bem estruturadas e de uma cultura organizacional voltada à diversidade. No entanto, essa realidade ainda não é representativa da maioria das organizações no Brasil.

As participantes também destacaram barreiras significativas que atravessam a trajetória das mulheres, especialmente quando se trata de mulheres negras, indígenas, periféricas ou mães. A gestora da empresa Alfa mencionou que "Os principais desafios envolvem a violência política de gênero e raça, o acesso desigual a recursos financeiros e apoio partidário, além de uma cultura política ainda dominada por estruturas patriarcais e racistas".

Ela complementou: "A falta de formação política acessível também é uma barreira, assim como a sobrecarga de cuidados que recai desproporcionalmente sobre as mulheres". De forma similar, a gestora da empresa Bravo apontou que "Os principais desafios incluem estereótipos de gênero ainda presentes na cultura corporativa, a dupla jornada que muitas mulheres enfrentam (profissional e doméstica), a falta de redes de apoio e mentoria e a sub-representação histórica que ainda limita o acesso de mulheres a oportunidades estratégicas".

A gestora da Bravo ainda acrescentou: "Mesmo com avanços, muitas vezes ainda é necessário que a mulher 'prove' sua competência mais de uma vez para ocupar o mesmo espaço que um homem". Essas dificuldades não apenas limitam o acesso à liderança, como reforçam desigualdades estruturais que se entrelaçam com raça, classe e gênero.

Conforme aponta Cruz (2023), mulheres negras enfrentam ainda desafios adicionais relacionados à falta de representatividade, ao racismo institucional e às limitações no acesso à educação e a cargos de decisão, o que agrava ainda mais sua exclusão em ambientes corporativos e políticos. A pesquisa "Perfil da Mulher na Política" (2024), citada pela gestora da empresa Alfa, corrobora isso ao identificar que "mulheres negras, quilombolas e indígenas enfrentam exclusões sistemáticas, como menor acesso a recursos financeiros, ausência de apoio jurídico e estratégico em campanhas e maior incidência de violências políticas (desqualificação, exclusão de debates, ataques nas redes)".

A presença de ações como formação política, mentoring, metas de diversidade, políticas de cuidado e articulação com outras instituições demonstra que é possível construir caminhos mais equitativos. A literatura analisada neste trabalho reforça esse entendimento.

As estratégias de construir e aprofundar redes, conforme defendido por Herminia Ibarra (2023) em suas análises sobre transição de carreira, são exemplificadas pelas práticas eficazes identificadas na pesquisa. O relatório da Associação Brasileira de Recursos Humanos (2023) aponta que empresas com práticas de equidade bem estruturadas apresentam não só maior participação feminina, mas também melhor desempenho financeiro, o que confirma a visão das participantes sobre os benefícios da diversidade nas lideranças.

A gestora da empresa Bravo destacou que "As práticas mais eficazes incluem: Estabelecimento de metas de diversidade claras e acompanhadas por indicadores. Programas de mentoria e desenvolvimento de carreira focados em mulheres. Políticas de flexibilidade e bem-estar, que apoiem a maternidade e a conciliação com a vida pessoal. Cultura organizacional inclusiva, com lideranças comprometidas com o tema e treinamentos recorrentes".

Complementando, a representante da empresa Alfa salientou que utilizam "formação política (com a plataforma Impulsa, o projeto Elas na Escola e Meninas

Cidadãs), campanhas de advocacy, produção de dados, engajamento com coalizões e parcerias com partidos, no intuito de fomentar formações".

Além disso, a atuação territorializada relatada por uma das instituições, com foco em mulheres da periferia e articulação com o poder público, reforça os pontos discutidos por Nações Unidas Brasil (2018), ao afirmar que empoderar mulheres contribui para o desenvolvimento sustentável e para a redução das desigualdades. A gestora da empresa Alfa ressaltou que a organização estabelece "parcerias com órgãos públicos e instituições privadas, como o Ministério das Mulheres (na iniciativa Femicídio Zero), o C20 (na agenda internacional do G20), UNICEF (com o projeto 'Meninas Cidadãs') e universidades como a Unicap".

Essa abordagem regionalizada e as parcerias estratégicas são particularmente relevantes para o contexto da cidade de São Paulo, como discutido na justificativa deste trabalho.

Outro ponto que merece atenção é a percepção de que, embora os avanços estejam ocorrendo dentro de algumas organizações, muitas vezes são resultados de esforços internos isolados, e não de políticas públicas integradas ou de uma mudança cultural mais ampla. Isso reforça o argumento de Gil (2008), ao indicar que os dados da pesquisa de campo devem ser sempre interpretados dentro de suas limitações metodológicas e escopo empírico.

A gestora da empresa Bravo, embora reconheça os avanços, sugere que "A presença feminina na governança traz visões mais amplas, maior empatia, capacidade de escuta, colaboração e inovação. Também observamos melhoria no clima organizacional, tomadas de decisão mais equilibradas e fortalecimento da reputação da empresa, especialmente no que se refere à responsabilidade social e à atração de talentos".

Ela conclui: "Os resultados que vemos aqui na Bravo mostram que diversidade na liderança é um diferencial competitivo real", indicando que a implementação de políticas mais amplas ainda é um desafio.

Em resumo, os resultados da pesquisa indicam que práticas intencionais, estruturadas e interseccionais podem sim promover avanços significativos na equidade de gênero. No entanto, os dados nacionais demonstram que tais práticas ainda não são amplamente adotadas, o que limita sua capacidade de transformar a estrutura social de forma mais ampla. A análise crítica das respostas permite não

apenas observar boas práticas, mas também reforçar a urgência de políticas mais abrangentes e do fortalecimento de redes que conectem diferentes setores comprometidos com a justiça de gênero.

## **5. CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de organizações focadas em equidade de gênero em São Paulo, explorando os desafios e oportunidades para a inclusão de mulheres em cargos de liderança. Por meio da coleta de dados com gestoras de duas instituições, a pesquisa revelou a existência de iniciativas que promovem ativamente a participação feminina, resultando em altos índices de mulheres em posições de chefia nessas organizações.

Os resultados confirmam que as barreiras estruturais e culturais, como a violência política de gênero e raça, o acesso desigual a recursos e a sobrecarga de cuidados, ainda são obstáculos significativos, especialmente para mulheres de grupos minorizados. Contudo, a pesquisa demonstra que estratégias intencionais, como formação política, programas de mentoria, definição de metas de diversidade e a construção de redes de apoio, são eficazes para mitigar esses desafios e impulsionar a ascensão feminina.

A atuação territorializada e as parcerias estratégicas dessas organizações reforçam a importância de abordagens adaptadas ao contexto local para o empoderamento feminino e a redução das desigualdades. Embora os avanços observados nas organizações participantes sejam notáveis, a análise ressalta que tais práticas ainda não são difundidas em larga escala no Brasil, limitando seu impacto transformador a nível social.

Conclui-se que a equidade de gênero na governança é um imperativo não apenas de justiça social, mas também um fator de desempenho organizacional e desenvolvimento sustentável. Para que a inclusão feminina seja ampliada e consolidada, é fundamental que as boas práticas identificadas sejam replicadas e apoiadas por políticas públicas mais abrangentes e um engajamento sistêmico de diversos setores da sociedade. Este trabalho contribui para o debate ao evidenciar caminhos práticos e teóricos para a superação das desigualdades de gênero em posições de liderança em São Paulo.

## 6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Panorama Mulheres 2023**. São Paulo: ABRH-SP, 2023. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/noticias/participacao-feminina-em-cargos-de-lideranca-e-em-processo-contínuo-no-brasil-aponta-pesquisa>. Acesso em: 12 set. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod\\_resource/content/1/BARDIN\\_\\_L\\_1977\\_Analise\\_de\\_conteudo\\_Lisboa\\_edicoes\\_70\\_225.20191102-569311evk0e-with-cover-page-v2.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7684991/mod_resource/content/1/BARDIN__L_1977_Analise_de_conteudo_Lisboa_edicoes_70_225.20191102-569311evk0e-with-cover-page-v2.pdf). Acesso em: 02 out. 2024.

CRUZ, Larissa Barreto. **Mulheres negras na liderança: desafios e trajetórias**. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), 2023. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/item/003220226>. Acesso em: 22 abr. 2025.

EXAME. Mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil, revela estudo. **Revista Exame**, 27 abr. 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mulheres-ocupam-apenas-35-da-alta-lideranca-no-brasil-revela-estudo/>. Acesso em: 02 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8317651/mod\\_folder/content/0/Gil%202008.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8317651/mod_folder/content/0/Gil%202008.pdf?forcedownload=1). Acesso em: 02 out. 2024.

GOLDENBERG, Margareth. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Revista Organicom**, São Paulo: USP, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/184782>. Acesso em: 12 set. 2024.

IBARRA, Herminia. **Why career transition is so hard. And how to manage it better**. 20 out. 2023. Disponível em: <https://herminiaibarra.com/why-career-transition-is-so-hard-and-how-to-manage-it-better/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. [S.l.]: [s.n.], 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maioresempresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 02 out. 2024.

LEAN IN; MCKINSEY. **Women in the Workplace**. 2019. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com/2019>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2001. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7493040/mod\\_resource/content/2/Minayo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7493040/mod_resource/content/2/Minayo.pdf). Acesso em: 02 out. 2024.

MOVIMENTO MULHER 360; MÃE CORPORATE. **Mães e Mercado de Trabalho**. [S.l.]: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/publicacoes/a-mae-e-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Fórum para empoderamento de mulheres reúne empresas brasileiras, latino-americanas e europeias em SP**. 2018. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/80892-f%C3%B3rum-para-empoderamento-de-mulheresre%C3%BAne-empresas-brasileiras-latino-americanas-e-europeias>. Acesso em: 12 set. 2024.

USP. Inclusão de mulheres em cargos de liderança aumenta desempenho de empresas. **Jornal da USP**, 2022. Disponível em: <https://jornal.usp.br/inclusao-demulheres-em-cargos-de-lideranca-aumenta-desempenho-de-empresas>. Acesso em: 12 set. 2024.

YOUNG, Iris Marion. O gênero como serialidade: pensar as mulheres como um colectivo social. Tradução de Laura Fonseca e Marinela Freitas. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Lisboa, n. 8, p. 113-139, 2003. Disponível em: <https://exaequo.apem-estudos.org/files/2017-11/artigo-06-iris-young.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2025.