



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Samara de Souza Soares

MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

Os limites para ascensão profissional

Americana, SP

2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Samara de Souza Soares

MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

Os limites para ascensão profissional

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

Americana, S. P.

2025

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana
Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de
Catalogação-na-fonte**

SOARES, Samara de Souza

Mulheres e o mercado de trabalho: os limites para ascensão profissional. / Samara de Souza Soares – Americana, 2025.

77f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira

1. Cultura e sociedade 2. Liderança 3. Sociologia organizacional. I. SOARES, Samara de Souza II. MOREIRA, Carlos Augusto Amaral III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 316.7

316.46

658.03

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

SAMARA DE SOUZA SOARES

**Mulheres e o Mercado de Trabalho: Os limites para ascensão
profissional**

Trabalho de graduação apresentado como exigência
parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão
Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de
Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional

Americana, 2 de dezembro de 2025

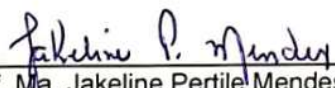
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira (Presidente)
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Ma. Jakeline Pertile Mendes (Membro)
Mestra
UNICAMP

Honro o fechamento desta etapa dedicando este trabalho ao meu namorado, por seu apoio constante; à minha família, pelo amor e confiança; e todas as mulheres que vieram antes de mim, cuja força e resistência abriram caminhos para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, saúde e sabedoria para enfrentar cada etapa desta caminhada.

Ao meu namorado, por ser meu companheiro em todos os momentos — pelo apoio, incentivo e amor constante, especialmente nos dias em que parecia impossível continuar.

Ao meu pai, por estar sempre ao meu lado de forma prática e afetuosa, me levando todos os dias para a faculdade, mesmo quando isso significava mudar sua rotina. Sua presença foi essencial para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha família, pelo suporte incondicional, pelas palavras de encorajamento e por acreditarem no meu potencial mesmo quando eu duvidava.

Aos meus gatinhos Apollo, Pandora e Odin, que com seu jeito único, barulhento e carinhoso, fizeram parte dessa trajetória com muito afeto e companhia nos dias mais puxados.

Às minhas colegas de faculdade, que dividiram comigo não só trabalhos e prazos, mas também risadas, desabafos — fez toda a diferença.

Ao corpo docente da Fatec e em especial ao meu orientador Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira, por contribuir com conhecimento, orientação e confiança ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho analisa os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, com ênfase nas barreiras invisíveis e culturais que limitam a ascensão a cargos de liderança. O objetivo geral consistiu em analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho com foco no impacto dos estereótipos de gênero e do fenômeno do "teto de vidro" na trajetória profissional feminina. A metodologia adotada baseou-se em pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, fundamentada em dados do IBGE, DIEESE e literatura especializada, complementada por uma pesquisa de campo realizada via questionário online com 75 participantes. A fundamentação teórica discutiu a evolução histórica da mulher no trabalho, a segregação ocupacional e conceitos como o "labirinto de cristal". Os resultados obtidos demonstraram que, apesar de as mulheres possuírem níveis de escolaridade iguais ou superiores aos dos homens, elas continuam enfrentando obstáculos estruturais significativos. Identificou-se um consenso entre os gêneros de que a maternidade e as responsabilidades familiares constituem o principal limite para a ascensão. A pesquisa quantificou a sobrecarga da jornada dupla, exercida por 98% das mulheres da amostra, gerando um impacto negativo significativo em suas carreiras, cenário não observado entre os homens. Além disso, evidenciou-se uma disparidade na percepção sobre a valorização da liderança feminina e a persistência de vieses inconscientes. Conclui-se que a qualificação profissional, isoladamente, é insuficiente para superar as barreiras estruturais e culturais, validando a existência de uma penalidade pela maternidade e a necessidade de políticas organizacionais e públicas mais efetivas para promover a equidade de gênero e romper com os ciclos de exclusão nos espaços de poder.

Palavras-chave: Mulheres no mercado de trabalho; Teto de vidro; Desigualdade de gênero.

ABSTRACT

This study analyzes the challenges women face in the labor market, emphasizing the invisible and cultural barriers that limit advancement to leadership positions. The general objective was to investigate the impact of gender stereotypes, the "glass ceiling" phenomenon, and the inequality in the division of domestic labor on women's professional trajectories. The methodology adopted was based on qualitative and descriptive bibliographic research, grounded in data from IBGE, DIEESE, and specialized literature, complemented by field research carried out via an online questionnaire with 75 participants. The theoretical framework discussed the historical evolution of women at work, occupational segregation, and concepts such as the "crystal labyrinth." The results showed that, although women possess education levels equal to or higher than men, they continue to face significant structural obstacles. A consensus was identified between genders that maternity and family responsibilities constitute the main limit to advancement. The research quantified the burden of the double shift, performed by 98% of the women in the sample, generating a significant negative impact on their careers, a scenario not observed among men. Furthermore, a disparity was evidenced in the perception regarding the valuation of female leadership and the persistence of unconscious biases. It is concluded that professional qualification alone is insufficient to overcome structural and cultural barriers, validating the existence of a motherhood penalty and the need for more effective organizational and public policies to promote gender equity and break cycles of exclusion in spaces of power.

Keywords: Women in the labor market; Glass ceiling; Gender inequality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de conclusão escolar, por gênero no Brasil	22
Gráfico 2 - Participação Feminina nos Cursos de Graduação por Área (%)	26
Gráfico 3 - Média de horas semanais dedicadas a cuidados	32
Gráfico 4 - Diferença de rendimento entre homens e mulheres chefes de lar, por configuração familiar	33
Gráfico 5 - Gênero dos participantes	42
Gráfico 6 - Faixa etária dos participantes	43
Gráfico 7 - Situação profissional dos participantes	44
Gráfico 8 - Nível de escolaridade dos participantes	44
Gráfico 9 - Nível de escolaridade das participantes	45
Gráfico 10 - Percepção do público masculino sobre a desigualdade no crescimento profissional	46
Gráfico 11 - Percepção do público feminino sobre a desigualdade no crescimento profissional	47
Gráfico 12 – Vivência ou testemunho de discriminação de gênero (Público Masculino)	48
Gráfico 13 - Vivência ou testemunho de discriminação de gênero (Público Feminino).....	49
Gráfico 14 – Ranking de obstáculos (Público Masculino)	50
Gráfico 15 – Ranking de obstáculos (Público Feminino)	50
Gráfico 16 – Incidência de tarefas domésticas e de cuidado (Público Masculino)....	52
Gráfico 17 – Incidência de tarefas domésticas e de cuidado (Público Feminino).....	52
Gráfico 18 – Impacto das tarefas na vida profissional (Público Masculino).....	53
Gráfico 19 – Impacto das tarefas na vida profissional (Público Feminino).....	54
Gráfico 20 – Percepção sobre a valorização da liderança feminina (Público Masculino).....	55
Gráfico 21 – Percepção sobre a valorização da liderança feminina (Público Feminino).....	55
Gráfico 22 – Gênero da Chefia imediata dos participantes.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de Políticas de Cotas de Gênero na Política.....	37
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de palavras gerada a partir dos relatos dos participantes.....	59
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACNUDH — Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos
CEDAW — Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres
CLT — Consolidação das Leis do Trabalho
CTEM — Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática
DIEESE — Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
ENAP — Escola Nacional de Administração Pública
FEEX — FIA Employee Experience
FGV — Fundação Getúlio Vargas
FIA — Fundação Instituto de Administração
IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT — Organização Internacional do Trabalho
ONU — Organização das Nações Unidas
OPMS — Organismos Governamentais de Políticas para as Mulheres
PEA — População Economicamente Ativa
PNAD — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RH — Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa.....	15
1.2 Objetivo geral	16
1.3 Objetivos específicos.....	16
1.4 Metodologia	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 A evolução da participação feminina no mercado de trabalho	18
2.1.1 Era da revolução industrial.....	19
2.1.2 Participação feminina e as guerras mundiais.....	19
2.1.3 Mulheres no mercado de trabalho no século XXI.....	21
2.2 Barreiras estruturais e culturais	22
2.2.1 Desigualdade salarial e seus impactos.....	22
2.2.2 Segregação ocupacional.....	24
2.2.2.1 O fenômeno do Teto de Vidro	24
2.2.2.2 – Labirinto de Cristal e a segregação horizontal	26
2.2.3 Estereótipos enfrentados e impactos.....	28
2.2.3.1 A Carga Invisível: a Distribuição Desigual de Tarefas.....	29
2.2.4 A divisão sexual do trabalho e a dupla jornada feminina.....	30
2.2.4.1 - Conciliação trabalho-família	31
2.2.5 A carga sobre a saúde mental: Estresse e Burnout.....	34
2.2.6 Políticas públicas e seus efeitos.....	36
2.2.6.1 Políticas específicas para a Liderança Política	38
2.2.6.1 Políticas específicas para a Liderança Corporativa.....	39
3 PESQUISA DE CAMPO.....	42
3.1 Caracterização da amostra.....	43
3.1.1 Análise das percepções dos participantes.....	47
3.1.2 Análise das Vivências à Discriminação.....	48
3.1.3 Análise dos obstáculos percebidos.....	50
3.1.4 Análise da Divisão do Trabalho Não Remunerado.....	52
3.1.5 Análise dos cargos de liderança.....	56
3.1.6 Análise da Estrutura de Liderança (Percepção vs. Realidade).....	57
3.1.7 Análise das Experiências Relatadas.....	59

3.2 Análise integrada dos resultados	61
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA.....	75

1 INTRODUÇÃO

A inserção das mulheres no mercado de trabalho se intensificou ao longo do tempo, impulsionada por transformações sociais, avanços educacionais e conquistas obtidas por meio das lutas feministas que buscaram garantir maior igualdade de direitos. Apesar do crescimento da presença feminina em diversas áreas profissionais, os desafios persistem, especialmente na conquista de cargos de liderança e equidade salarial. A sociedade e as organizações, embora mais inclusivas, ainda impõem limitações à progressão profissional.

Simone de Beauvoir, em sua obra *O Segundo Sexo* (1949), afirma que “não se nasce mulher, torna-se mulher”, sugerindo que o sexo biológico pode até ser definido, mas as diferenças de gênero são criadas socialmente e que as mulheres são moldadas por expectativas que as limitam. Isso se reflete no mercado de trabalho, onde frequentemente o gênero feminino enfrenta obstáculos invisíveis e sistemáticos, como a pressão por conciliar a vida profissional e pessoal, e a exclusão das esferas de poder dentro das organizações.

Essas barreiras geram desigualdade de oportunidades e perpetuam estereótipos que prejudicam a ascensão profissional feminina. O conceito de teto de vidro, que descreve limitações invisíveis enfrentadas para alcançar cargos de liderança mesmo quando possuem qualificação e experiência equivalentes às de seus colegas homens, é um dos exemplos dessas dificuldades. Além disso, fatores como a segregação ocupacional, dupla jornada de trabalho e a desigualdade salarial reforçam a ideia de que as mulheres ainda ocupam posições secundárias em muitas áreas profissionais.

Diante desse cenário, o tema da desigualdade de gênero no mercado de trabalho continua a ser uma questão relevante e urgente, que exige uma reflexão crítica sobre as estruturas e práticas que perpetuam e sustentam essas barreiras.

Para que as mulheres possam alcançar igualdade e oportunidades para romper com essas limitações, é fundamental compreender os fatores sociais, culturais e organizacionais que ainda influenciam a distribuição de poder e recursos no mundo do trabalho.

1.1 Justificativa

A escolha do tema justifica-se pela relevância crescente das questões de gênero no contexto corporativo e social. Em um cenário em que empresas buscam diversidade e inclusão como valores estratégicos, ainda é evidente a persistência de barreiras que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Tais obstáculos não decorrem de limitações de competência, mas de construções históricas, sociais e culturais que sustentam desigualdades estruturais no ambiente organizacional.

Este trabalho se mostra pertinente academicamente por contribuir com a ampliação do debate sobre a desigualdade de gênero no mundo do trabalho. Embora já existam pesquisas voltadas a esse campo, ainda há lacunas significativas quanto à análise aprofundada de barreiras simbólicas e invisíveis. A presente pesquisa propõe-se a estudar tais fenômenos, incentivando reflexões críticas sobre as dinâmicas de exclusão que afetam a trajetória profissional das mulheres.

No âmbito social, compreender os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho é um passo essencial para fomentar práticas mais inclusivas e igualitárias. O estudo poderá servir de base para o desenvolvimento de políticas públicas, estratégias empresariais e ações afirmativas que busquem reduzir a desigualdade de gênero nas organizações. A diversidade nos espaços corporativos, além de uma exigência ética, representa também uma vantagem competitiva que contribui para a inovação, produtividade e coesão social.

Sob uma perspectiva pessoal, a escolha do tema está alinhada ao interesse da autora com a promoção da equidade de gênero e da representatividade feminina nas organizações. Como futura profissional da área de Gestão Empresarial, este projeto de pesquisa representa uma oportunidade de aprofundamento teórico e prático sobre um dos desafios relevantes da atualidade, contribuindo para uma formação mais crítica e socialmente comprometida. A investigação permite, ainda, o desenvolvimento de competências analíticas e críticas que poderão ser aplicadas futuramente para a construção de ambientes organizacionais mais justos, diversos e inclusivos, promovendo um impacto positivo e real.

1.2 Objetivo geral

Analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, com foco no impacto dos estereótipos de gênero e das barreiras invisíveis que interferem na ascensão profissional e na igualdade de oportunidades.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar os estereótipos de gênero mais comuns presentes no ambiente de trabalho e suas consequências para a carreira das mulheres;
- Compreender como o teto de vidro se manifesta na trajetória profissional feminina;
- Levantar percepções de mulheres atuantes no mercado de trabalho sobre as barreiras que enfrentam;
- Relacionar os dados obtidos na pesquisa de campo com os conceitos discutidos no referencial teórico;
- Propor reflexões e possíveis estratégias que contribuam para a promoção da equidade de gênero nas organizações.

1.4 Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, este trabalho adotou como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de levantamento. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da análise de livros, artigos científicos e documentos acadêmicos voltados ao tema da presença feminina no mercado de trabalho e as barreiras enfrentadas para a ascensão profissional. Segundo Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, sendo essencial para construir o embasamento teórico do estudo.

Já a pesquisa de levantamento foi utilizada para a coleta de dados primários. Conforme define Gil (2002), o levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, visando obter dados quantitativos e conclusões correspondentes aos dados recolhidos. Para tanto, foi aplicado um questionário online, contendo perguntas fechadas e abertas, direcionado

a mulheres e homens que atuam ou já atuaram em diferentes áreas do mercado de trabalho, com idades entre 18 e 60 anos, localizados principalmente na região de Americana - SP. A amostra final contou com 75 participantes.

Quanto à natureza e abordagem, a pesquisa classifica-se como descritiva e de abordagem mista (quanti-qualitativa). É quantitativa pois utilizou métodos estatísticos simples (percentuais e frequências) para mensurar as respostas objetivas, e qualitativa pois buscou compreender a complexidade do fenômeno e os aspectos subjetivos nas respostas abertas. A característica descritiva mantém-se, pois, conforme aponta Vergara (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

O tratamento dos dados ocorreu de forma híbrida. Os dados quantitativos foram organizados e tabulados com o auxílio de planilhas eletrônicas, gerando gráficos para facilitar a visualização dos padrões. Já os dados qualitativos (respostas abertas) foram tratados com base na análise de conteúdo. Para Bardin (1977), o método de análise de conteúdo consiste em aplicar procedimentos sistemáticos para descrever objetivamente as comunicações e suas mensagens.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica busca apresentar os principais conceitos e discussões que sustentam a análise da inserção feminina no mercado de trabalho e das barreiras que limitam sua ascensão profissional.

Inicialmente, aborda-se a evolução da mulher no mercado de trabalho, destacando o processo histórico de conquista de direitos e maior participação em atividades remuneradas, ainda marcado por desigualdades estruturais. Em seguida, discute-se as barreiras enfrentadas como os salários desiguais, a dupla jornada e os estereótipos de gênero, que reforçam expectativas sociais sobre os papéis femininos e contribuem para a manutenção de desigualdades.

Esses elementos configuram-se como barreiras que dificultam a igualdade de oportunidades, manifestando-se em fenômenos como o teto de vidro e o labirinto de cristal, que limitam a presença feminina em cargos de liderança e prestígio.

Dessa forma, a fundamentação teórica estrutura-se em torno da análise desses obstáculos, buscando compreender de que maneira eles impactam a trajetória profissional das mulheres.

2.1 A evolução da participação feminina no mercado de trabalho

O mercado de trabalho pode ser compreendido como o espaço, concreto ou abstrato, onde ocorre o encontro entre a oferta de mão de obra e a demanda por trabalhadores. Segundo Pastore (2005), trata-se de um sistema de trocas no qual empresas buscam força de trabalho e indivíduos oferecem sua capacidade laboral em troca de remuneração. Essa dinâmica, no entanto, não se dá de forma neutra ou isenta de desigualdades. No Brasil, essa tendência é igualmente notável, com a População Economicamente Ativa (PEA) feminina saltando de 2,5 milhões em 1950 para 40,7 milhões em 2010, elevando a taxa de atividade de 13,6% para 48,9%. Este avanço, porém, não se traduziu em paridade de oportunidades ou resultados. A igualdade de gênero no ambiente profissional permanece uma meta distante, uma miragem no horizonte de um caminho ainda longo e repleto de obstáculos.

2.1.1 Era da revolução industrial

A Revolução Industrial, iniciada no século XVIII e consolidada no XIX, foi um marco fundamental para a inserção feminina no trabalho assalariado. A crescente mecanização das fábricas permitiu a contratação de mulheres e crianças, principalmente devido às baixas tensões que representavam em comparação com a mão de obra masculina. Segundo Marx (1985), a introdução das máquinas transferiu o saber-fazer do trabalhador para o equipamento, tornando possível empregar trabalhadores com menos qualificação, o que abriu espaço para a força de trabalho feminina. Apesar disso, as condições de trabalho eram degradantes: jornadas exaustivas, remunerações ínfimas e ausência de direitos trabalhistas marcaram esse período. Além disso, as mulheres continuavam responsáveis pelo trabalho doméstico, acumulando uma jornada dupla. Como destaca Perrot (2007), na França, as mulheres lutavam tanto como esposas quanto como operárias — ora para defender o sustento da família, ora por melhores condições nas fábricas. Essa situação revela como a lógica capitalista se aproveitou da desvalorização histórica da mulher, reforçando a precariedade do trabalho feminino desde seus primórdios.

No Brasil, as mulheres passaram a ocupar um percentual significativo da força de trabalho, especialmente na indústria têxtil.

Embora houvesse abertura para sua participação, o emprego feminino era marcado por baixos salários e ausência de regulação, sendo frequentemente preferido pelos trabalhadores pela sua mão de obra barata.

As condições de trabalho eram precárias: jornadas de até 14 horas diárias, falta de higiene, controle rígido e disciplina.

Conforme aponta Méndez (2005), a entrada da mulher no mundo do trabalho foi historicamente estigmatizada. Havia uma percepção de que o ambiente laboral degradava moralmente a mulher, aproximando-a da prostituição, visto que as trabalhadoras ficavam vulneráveis ao assédio sexual de seus empregadores.

2.1.2 Participação feminina e as guerras mundiais

O século XX marcou um ponto de inflexão na trajetória das mulheres no mercado de trabalho, especialmente devido às mudanças políticas, econômicas e

sociais que redefiniram os papéis de gênero. Um dos primeiros marcos desse período foi a conquista de direitos legais e políticos, como o direito ao voto feminino — conquistado no Brasil em 1932 — e o início de legislações trabalhistas específicas que buscavam regular a inserção da mulher no espaço produtivo (Pinto, 2003). Ainda que essas medidas fossem limitadas e permeadas por contradições, representaram os primeiros passos rumo ao reconhecimento da cidadania feminina em uma sociedade historicamente estruturada pelo patriarcado.

Com o advento da Primeira (1914–1918) e da Segunda Guerra Mundial (1939–1945), o cenário de conflito exigiu mudanças expressivas no mercado de trabalho global. A ausência dos homens, convocados para os combates, abriu espaço para que as mulheres assumissem funções tradicionalmente masculinas em setores como a indústria bélica, o transporte e os serviços de saúde (Bruschini, 1990). Essa experiência representou uma ruptura momentânea da lógica dominante que restringia as mulheres ao ambiente doméstico, demonstrando sua capacidade de ocupar atividades até então interditas pelo discurso social.

Entretanto, com o fim das guerras e o retorno dos soldados, muitas trabalhadoras foram novamente afastadas das fábricas e reconduzidas ao espaço doméstico, reafirmando a divisão sexual do trabalho. Apesar disso, o impacto simbólico dessa experiência foi profundo, pois mostrou que as mulheres eram plenamente capazes de desempenhar funções complexas e socialmente valorizadas, questionando a suposta “incapacidade natural” atribuída ao gênero feminino (Saffioti, 1976).

Nas décadas seguintes, especialmente entre 1960 e 1980, o movimento feminista iniciou a sua segunda onda, que teve um papel decisivo na ampliação das lutas pela igualdade no mundo do trabalho.

No Brasil, com certo atraso em relação a outros países, o movimento teve início durante a década de 1970. Nessa fase, as principais reivindicações centraram-se na busca pela igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho e na garantia de liberdade e autonomia sobre a sexualidade feminina (Teles, 1993). Além da exigência de equiparação salarial e melhores condições de emprego, as feministas questionaram a própria lógica que subordinava o valor do trabalho feminino ao masculino (Hirata, 2002). Esse período foi marcado pela intensificação das demandas por direitos trabalhistas, reconhecimento social e políticas de equidade de gênero,

consolidando a compreensão de que a desigualdade não era apenas fruto de escolhas individuais, mas consequência de estruturas históricas e culturais que moldaram a inserção da mulher no mercado de trabalho.

Contudo, ao final da Segunda Guerra, observou-se no Brasil o mesmo movimento registrado em outras partes do mundo: com o retorno dos homens, as trabalhadoras foram deslocadas novamente para o ambiente doméstico, reafirmando a ideia de que o espaço público do trabalho deveria ser prioritariamente masculino. Nesse contexto, as mulheres foram incentivadas a deixar os empregos conquistados durante o conflito e a retomar funções ligadas ao espaço privado e ao cuidado familiar (Del Priore, 2004).

O próprio Estado, por meio de discursos oficiais e campanhas públicas, reforçava essa diretriz, difundindo a imagem da “boa esposa e mãe” como ideal feminino e vinculando o papel da mulher à manutenção da harmonia familiar (Pinsky, 2014). Argumentava-se que não faria sentido manter as mulheres nas fábricas, já que a urgência imposta pelos períodos de guerra havia desaparecido. Muitas retornaram, entretanto, a experiência no mercado de trabalho deixou marcas de firmeza, plantando a semente da independência econômica, que começou a transformar a percepção sobre o papel da mulher na sociedade.

2.1.3 Mulheres no mercado de trabalho no século XXI

No século XXI, a presença feminina no mercado de trabalho brasileiro consolidou-se graças a avanços significativos na educação e na legislação, fortalecidos pela perspectiva feminista que defende a escolarização como instrumento de emancipação.

Historicamente, a sub-representação feminina era expressiva: em 1991, Puppim (1994) verificou que apenas 3,47% das posições executivas de topo nos 300 maiores grupos privados nacionais eram ocupadas por mulheres, percentual que caía para 0,94% nas 40 maiores estatais brasileiras. Em contraste, dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, em 2022, 37,4% dos cargos gerenciais no Brasil eram ocupados por mulheres, revelando um crescimento expressivo ao longo das três décadas.

Parte desse avanço foi possibilitada por marcos jurídicos. A Constituição Federal de 1988 estabeleceu, no artigo 5º, a igualdade de direitos entre homens e mulheres e, no artigo 7º, a proibição da discriminação salarial e de funções por motivo de sexo. Esses dispositivos, somados à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que já previa direitos como a licença-maternidade e a estabilidade no emprego para gestantes, criaram as bases para ampliar a inserção feminina no trabalho formal e reduzir desigualdades históricas. Mais recentemente, a Lei nº 14.151/2021 garantiu o afastamento da gestante do trabalho presencial durante a pandemia sem prejuízo do vínculo empregatício, e a Lei nº 14.611/2023 instituiu a igualdade salarial entre mulheres e homens, impondo às empresas maior transparência remuneratória.

Assim, no século XXI, a consolidação da presença feminina no espaço público do trabalho decorre não apenas da elevação dos níveis de escolaridade, mas também do fortalecimento do arcabouço legal que assegura direitos e amplia sua participação em espaços de decisão.

2.2 Barreiras estruturais e culturais

As barreiras estruturais e culturais dizem respeito às condições objetivas que dificultam a equidade de gênero, como a desigualdade salarial, a distribuição desigual do trabalho doméstico, a rigidez das jornadas de trabalho e a segregação ocupacional. Assim como as construções simbólicas que perpetuam estereótipos de gênero, como a associação da liderança ao masculino e a desvalorização das competências femininas.

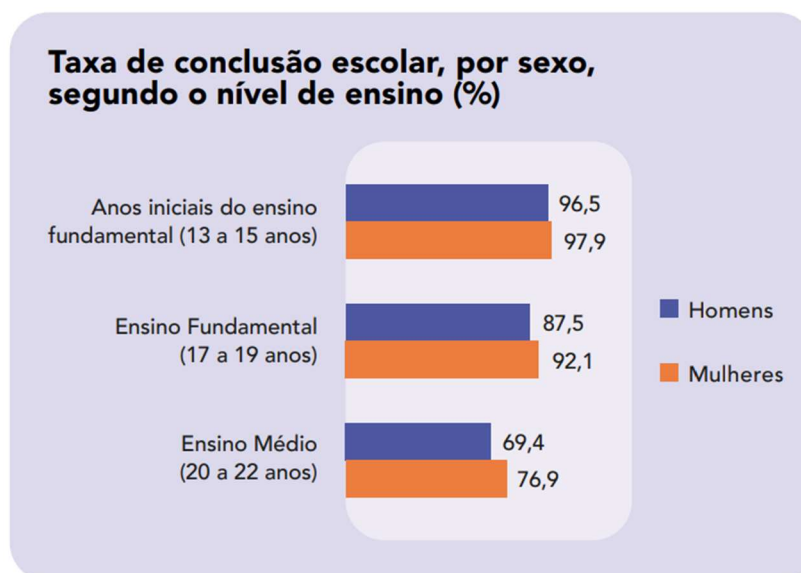
De acordo com Saffioti (2004), a dominação masculina está enraizada em uma organização social que naturaliza papéis desiguais entre homens e mulheres, reproduzindo discriminações tanto no âmbito privado quanto no público. Tais barreiras, ainda que visíveis, são muitas vezes normalizadas e perpetuadas pelas próprias estruturas sociais e institucionais.

2.2.1 Desigualdade salarial e seus impactos

A desigualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil é uma das expressões mais visíveis da assimetria de gênero no mercado de trabalho. Mesmo

com o aumento significativo da escolaridade feminina e da participação das mulheres na força de trabalho nas últimas décadas, a equiparação salarial ainda está longe de ser alcançada.

Gráfico 1 – Taxa de conclusão escolar, por gênero no Brasil.



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2022).

O Gráfico 1 apresenta dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do IBGE (2022), que mostram que, em todos os níveis de ensino analisados, as mulheres têm taxas de conclusão escolar superiores às dos homens. A discrepância se torna mais evidente no ensino médio: enquanto 76,9% das mulheres concluem essa etapa, apenas 69,4% dos homens o fazem.

Esses dados reforçam que as mulheres vêm investindo de forma contínua em sua formação educacional. No entanto, esse esforço não se converte proporcionalmente em valorização profissional e salarial. Como apontam Araújo e Ribeiro (2002), quase 100% da diferença de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil ocorre dentro das próprias ocupações. Ou seja, mesmo exercendo as mesmas funções e tendo qualificações semelhantes, as mulheres seguem recebendo menos do que os homens.

De acordo com dados do IBGE (2024), em 2022, o rendimento médio das mulheres foi equivalente a apenas 78,9% do rendimento dos homens, revelando uma disparidade persistente.

A disparidade se agrava em cargas de liderança. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) de 2025, diretoras e gerentes mulheres receberam, em média, R\$ 6.798, enquanto os homens nas mesmas funções receberam R\$ 10.126. Essa diferença de R\$ 3.328 por mês representa, ao longo de um ano, uma perda de aproximadamente R\$ 40 mil para as mulheres.

Esses dados evidenciam que a desigualdade salarial de gênero não decorre da falta de qualificação ou de menor escolaridade por parte das mulheres — muito pelo contrário. Mesmo com níveis educacionais superiores e presença crescente no mercado de trabalho, as mulheres seguem subvalorizadas economicamente. A disparidade é ainda mais alarmante em cargos de liderança, nos quais se esperaria maior reconhecimento profissional. Essa realidade aponta para a persistência de barreiras estruturais e culturais que associam o valor do trabalho ao gênero, e não às competências.

2.2.2 Segregação ocupacional

Arelada ao fator da desigualdade salarial, a segregação ocupacional é uma das principais expressões das desigualdades de gênero no mundo do trabalho.

Segundo Teixeira (2022), a literatura especializada distingue duas formas principais de segregação: horizontal e vertical. A segregação horizontal ocorre quando homens e mulheres são distribuídos de forma desigual entre diferentes ocupações ou setores da economia, sendo as mulheres mais presentes em áreas tradicionalmente desvalorizadas, como serviços, educação e cuidado. Já a segregação vertical diz respeito à concentração de um dos sexos, geralmente os homens, nos níveis hierárquicos mais altos dentro de uma mesma ocupação ou setor, dificultando o acesso das mulheres a cargos estratégicos e de decisão.

2.2.2.1 O fenômeno do Teto de Vidro

O fenômeno do teto de vidro é uma metáfora que descreve as barreiras invisíveis que limitam ou impedem a ascensão das mulheres a cargos de liderança e de alta posição nas organizações. Essas barreiras não são previstas em

regulamentos, mas atuam de forma sutil, sustentadas pela cultura empresarial e pela histórica posição sexual do trabalho. O termo foi popularizado nos Estados Unidos em 1986, quando Hymowitz e Schellhardt publicaram no *Wall Street Journal* o artigo intitulado *"The Glass Roof: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from the Top Jobs"*. Nesse estudo, os autores evidenciaram a contradição de uma realidade em que cada vez mais mulheres ingressavam no mercado de trabalho, mas continuavam sub-representadas em cargos de gestão e comando, os quais permaneciam majoritariamente ocupadas por homens.

No Brasil, autores como Steil (1997, p. 62) descreve o teto de vidro como "uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional". Essa barreira é reforçada tanto por fatores estruturais, como práticas discriminatórias no ambiente corporativo, quanto por fatores socioculturais, como a reprodução de papéis de gênero herdados da esfera familiar, em que o homem é visto como líder e a mulher como suporte (Coutinho; Coutinho, 2011).

Além disso, a teoria da identidade social, proposta por Tajfel e Turner (1986), ajuda a explicar por que a exclusão persiste: indivíduos tendem a favorecer membros do próprio grupo, o que no contexto empresarial, historicamente dominado por homens, resulta na perpetuação de lideranças masculinas e na limitação do acesso das mulheres a cargos estratégicos.

Essa realidade confronta diretamente os pressupostos da teoria do capital humano, desenvolvida por economistas como Gary Becker (1964). De acordo com Becker, as diferenças salariais e hierárquicas seriam explicadas por fatores como escolaridade, experiência e treinamento. No entanto, no caso das mulheres, a teoria de Becker mostra-se insuficiente, pois mesmo quando elas possuem maior capital humano — ou seja, mais anos de estudo e qualificação —, continuam sendo minoria nos cargos de liderança.

De fato, segundo o IBGE (2021), embora as mulheres representem mais da metade da população com ensino superior completo no Brasil, apenas 38% dos cargos gerenciais são ocupados por elas. Isso evidencia que barreiras estruturais e culturais interferem na mobilidade vertical, desconsiderando a competência individual em favor de estereótipos e preconceitos de gênero.

A socióloga Joan Scott (1995) aponta que essas estruturas de poder são socialmente construídas e mantidas por instituições que naturalizam a presença masculina no comando. Dessa forma, a segregação vertical vai além das escolhas individuais ou da qualificação profissional, sendo resultado de mecanismos simbólicos e institucionais que perpetuam a exclusão das mulheres dos espaços de poder.

2.2.2.2 – Labirinto de Cristal e a segregação horizontal

O conceito de labirinto de cristal, mais recente, proposto por Eagly e Carli (2007), amplia a compreensão sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. Diferentemente do teto de vidro, que representa uma barreira invisível localizada no topo da hierarquia e impede o acesso a cargos de alta liderança, o labirinto enfatiza a existência de múltiplos obstáculos ao longo de todo o percurso profissional.

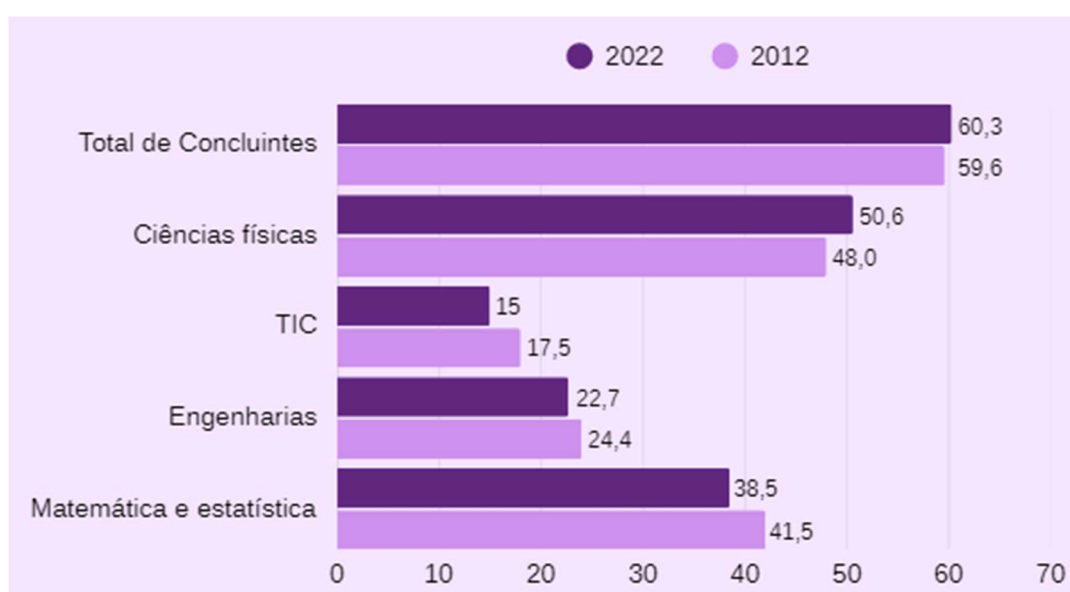
Essa perspectiva evidencia que o problema não é apenas o bloqueio final na ascensão, mas sim a presença de atalhos, desvios e resistências contínuas. Para Eagly e Carli (2007), a metáfora do labirinto traduz melhor os desafios enfrentados pelas mulheres, já que sua trajetória profissional envolve percorrer caminhos cheios de obstáculos e desvios, em vez de simplesmente superar uma única barreira isolada. Assim, o conceito mostra que a desigualdade de gênero no trabalho é estrutural e multifacetada, envolvendo além, de uma segregação vertical e horizontal — que direciona as mulheres a áreas menos valorizadas — até as barreiras institucionais e culturais que limitam sua ascensão.

Segundo Teixeira (2022), essa forma de labirinto "mantém as mulheres afastadas de profissões mais valorizadas social e economicamente, limitando seu acesso a melhores condições de trabalho, remuneração e status". Essa concentração também reflete uma construção cultural que associa o trabalho feminino à docilidade, afetividade e obediência, o que as posiciona em ocupações como enfermagem, magistério, secretariado e serviços gerais.

Para a historiadora Michelle Perrot (2007), a inserção das mulheres no mercado de trabalho está historicamente ligada ao labirinto de cristal, sendo um prolongamento de suas tarefas domésticas. Isso reforça a ideia de que a mulher possui uma tripla missão socialmente determinada: ensinar, cuidar e assistir. A consequência dessa

segmentação é a desvalorização do trabalho feminino, não apenas em termos salariais, mas também simbólicos. Ao serem direcionadas para áreas menos reconhecidas, as mulheres enfrentam limitações no desenvolvimento de suas carreiras e na construção de autoridade profissional. Essas profissões, muitas vezes, são subestimadas, o que contribui para a perpetuação da desigualdade, dificultando a ascensão das mulheres no mercado de trabalho e sua conquista de cargos de maior poder e remuneração.

Gráfico 2 - Participação Feminina nos Cursos de Graduação por Área (%)



Fonte: Elaboração do autor com base em dados do IBGE. (2024)

Apesar do crescente acesso ao ensino superior, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas em áreas tradicionalmente dominadas por homens, como as Ciências Exatas e a produção tecnológica. O Censo da Educação Superior de 2022 mostrou que, embora as mulheres representem 60,3% dos estudantes concluintes nos cursos presenciais de graduação, sua participação nos cursos da área CTETM (Ciências Físicas, Tecnologias, Engenharias e Matemática) foi baixa. A menor participação feminina ocorre nas áreas de Computação e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), com apenas 15,0% de mulheres concluintes em 2022, uma queda em relação a 2012, quando esse número era de 17,5% (IBGE, 2022). Em contrapartida, nas áreas de Bem-Estar, que incluem cursos como Serviço Social, a

participação feminina atingiu 91,0% dos concluintes em 2022, refletindo a persistência desse fenômeno, que associa certas profissões como mais adequadas ao feminino.

2.2.3 Estereótipos enfrentados e impactos

Na base da discriminação de gênero está o conceito de estereótipo de gênero. O Escritório do Alto Comissário das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH) o define como uma opinião ou um preconceito generalizado sobre atributos que homens e mulheres deveriam possuir ou das funções sociais que ambos deveriam desempenhar. Esses estereótipos são prejudiciais porque limitam a capacidade dos indivíduos de desenvolverem suas aptidões pessoais e profissionais, aprisionando-os em papéis pré-definidos.

Esses estereótipos se manifestam através do sexismo, que pode ser categorizado em duas formas distintas, porém complementares: o sexismo hostil e o Sexismo Benevolente. O Sexismo Hostil é a forma mais explícita e facilmente reconhecível de preconceito. Ele se baseia em crenças abertamente negativas que consideram as mulheres inferiores aos homens, refletindo antipatia e intolerância em relação à sua presença em posições de poder e decisão. Por outro lado, o sexismo benevolente opera de maneira mais enganosa. Ele se manifesta através de atitudes aparentemente positivas, que descrevem a mulher como um ser frágil, puro e que necessita de cuidado e proteção masculina. Embora pareça inofensivo, esse paternalismo reforça os papéis de gênero tradicionais, colocando a mulher em um pedestal que, na prática, a exclui de desafios e posições de liderança, justificando sua subordinação.

O viés inconsciente é o mecanismo pelo qual estereótipos e atitudes sexistas se transformam em discriminação no ambiente de trabalho. Ele atua de forma não intencional, por meio de associações enraizadas culturalmente, levando pessoas a acreditarem que tomam decisões justas quando, na verdade, reproduzem preconceitos. Um exemplo marcante ocorreu na Orquestra Sinfônica de Chicago, que na década de 1980 passou a adotar audições às cegas. Mesmo assim, o som dos saltos das candidatas ainda revelava seu gênero e influenciava negativamente a avaliação. Quando todos os músicos foram instruídos a se apresentar descalços, a seleção de mulheres cresceu de 5% para 25%, evidenciando como vieses implícitos

distorcem julgamentos e limitam oportunidades. Os avaliadores não eram conscientemente misóginos; eles pretendiam ser imparciais. No entanto, o som do salto foi suficiente para ativar o viés inconsciente, a crença arraigada de que o desempenho de musicistas mulheres seria inferior ao dos homens, influenciando sua percepção auditiva e seu julgamento técnico.

Os vieses inconscientes são alimentados por um conjunto de associações binárias e hierárquicas que definem o que é esperado de homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Essa construção social cria um ambiente organizacional no qual a competência feminina tende a ser questionada, resultando em maiores exigências para que comprovem sua capacidade em comparação aos homens (Rabello, Stocker, 2024).

O modelo de liderança tradicional, historicamente construído com base em atributos considerados masculinos, como firmeza, racionalidade e competitividade, contribui para que a presença feminina em posições de comando ainda seja percebida como uma ruptura da ordem estabelecida, o que faz com que muitas vezes as mulheres sejam vistas como “fora do lugar”. Além disso, as mulheres que alcançam postos de chefia enfrentam um duplo padrão de julgamento: quando demonstram firmeza e autoridade, podem ser rotuladas como autoritárias ou “duronas”; por outro lado, se adotam uma postura mais colaborativa e empática, frequentemente são consideradas frágeis ou incapazes de comandar homens (Rabello, Stocker, 2024).

Como observa Saffioti (2004), essa lógica patriarcal não apenas limita as possibilidades de ação feminina, mas também reforça a hierarquia de gênero dentro das instituições.

Os impactos desses estereótipos vão além do julgamento pessoal e atingem a própria progressão profissional das mulheres. Muitas vezes, elas são preteridas em processos de promoção, recebem menor reconhecimento por resultados equivalentes ou superiores aos dos colegas homens e enfrentam maior rotatividade em posições estratégicas (Bruschini; Lombardi, 2003).

2.2.3.1 A Carga Invisível: a Distribuição Desigual de Tarefas

Os estereótipos de gênero continuam a influenciar a experiência das mulheres no ambiente corporativo mesmo após a contratação, especialmente na forma de uma

distribuição desigual de tarefas associadas ao conceito de “*office housework*” ou “trabalho não-promovível”. Esse termo se refere a atividades essenciais para o funcionamento organizacional, mas que raramente são reconhecidas ou valorizadas em avaliações de desempenho e processos de promoção (World Economic Forum, 2015).

Segundo estudos do Fórum Econômico Mundial (2015), essas tarefas incluem organizar eventos, anotar atas de reuniões, treinar novos funcionários ou oferecer apoio informal a colegas. Embora sejam indispensáveis, acabam sendo atribuídas desproporcionalmente às mulheres, consumindo tempo e energia que poderiam ser direcionados a projetos estratégicos e de maior visibilidade.

Pesquisas indicam que mulheres dedicam, em média, 200 horas a mais por ano a esse tipo de trabalho em comparação aos homens, o equivalente a um mês inteiro de atividades não reconhecidas (Babcock *et al.*, 2022). Se a mulher aceita tais tarefas, sua atuação é vista como natural e pouco valorizada; se recusa, pode ser rotulada como egoísta ou não colaborativa. Em contrapartida, homens que se recusam a participar não sofrem qualquer penalidade; já quando aceitam, costumam ser elogiados por sua proatividade. Esse fenômeno funciona, portanto, como um “impostor invisível” sobre a carreira feminina, já que limita o acesso a oportunidades de desenvolvimento e constrói uma desigualdade que se acumula ao longo do tempo. Nesse sentido, os estereótipos de gênero atuam como mecanismos sutis, mas poderosos, de reprodução das desigualdades, dificultando o avanço das mulheres em suas carreiras e reforçando a sub-representação feminina nos espaços de poder.

2.2.4 A divisão sexual do trabalho e a dupla jornada feminina

A divisão sexual do trabalho refere-se à forma como as tarefas sociais, econômicas e domésticas são distribuídas entre homens e mulheres. Segundo Hirata e Kergoat (2007) essas tarefas são distribuídas de maneira desigual, sendo marcada por relações de poder e hierarquia social. Essa divisão não decorre de diferenças biológicas, mas de construções sociais que moldam as expectativas sobre os papéis de cada gênero. De acordo com as autoras, a divisão sexual do trabalho:

“Tem como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior

valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.).” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 114)

Conforme Lerina (2019), desde os tempos mais antigos, os homens assumiam as atividades externas, como caçar e pescar, enquanto as mulheres eram responsáveis pelo cuidado dos filhos e da organização do lar. Essa relação resultou em dependência econômica e social das mulheres em relação aos homens, uma vez que quem fornecia o sustento detinha poder sobre aqueles que dependiam dele.

Essa percepção contribui para a naturalização dessas funções, mantendo padrões históricos de desigualdade, e refletindo diretamente na relação trabalho-família, visto que as demandas e responsabilidades provenientes da vida profissional e da vida pessoal se influenciam mutuamente.

Segundo o IBGE (PNAD Contínua, 2022), a presença de crianças no domicílio impacta diretamente a participação das mulheres no mercado de trabalho: enquanto 56,6% das mulheres com filhos estão ocupadas, essa taxa sobe para 66,2% entre mulheres sem filhos. Entre os homens, a diferença é menor, com 89,0% dos homens com filhos ocupados e 82,8% dos homens sem filhos. Esses números reforçam que a maternidade ainda representa uma barreira estrutural à participação feminina no mercado de trabalho.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) reforça essa análise ao demonstrar que a dupla jornada pode reduzir em até 30% os rendimentos de mulheres com filhos, configurando um obstáculo persistente à equidade de gênero. Para conciliar o trabalho remunerado e o não remunerado, algumas mulheres optam por jornadas flexíveis, contratos temporários ou em tempo parcial, medidas que, contudo, comprometem a inserção e a permanência em ocupações de maior prestígio e remuneração.

2.2.4.1 - Conciliação trabalho-família

A conciliação trabalho-família refere-se à capacidade de compatibilizar as demandas da vida profissional com as responsabilidades familiares, de modo que ambas as esferas sejam atendidas de forma satisfatória (Alejo, 2023). A literatura demonstra que essa relação é fortemente influenciada por papéis de gênero, pois, apesar das mudanças nas estruturas familiares, persiste a atribuição cultural de que

as mulheres são as principais responsáveis pelos cuidados com a casa e a família (Seierstad, Kirton, 2015).

Quando as exigências do trabalho e da família se tornam incompatíveis, ocorre a teoria denominada como teoria do conflito trabalho-família. Greenhaus e Beutell (1985) definem como uma forma de conflito interpessoal em que as pressões de um papel dificultam o desempenho no outro.

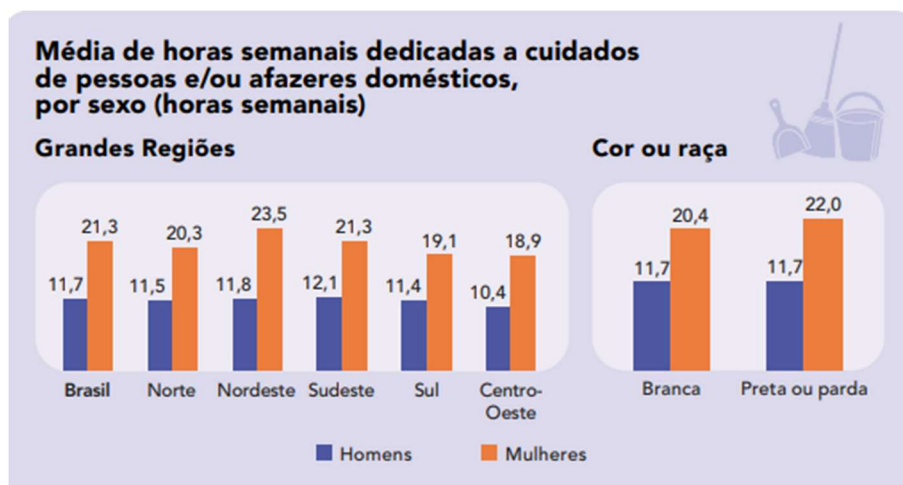
Esse conflito pode assumir três dimensões: temporal (escassez de tempo para atender simultaneamente às demandas), de pressão (sobrecarga emocional que afeta a outra esfera) e comportamental (diferenças entre os comportamentos esperados em cada papel). Os efeitos são significativos, incluindo maior estresse, problemas de saúde, queda na satisfação pessoal e barreiras à progressão de carreira, especialmente para as mulheres (Hochschild, Machung, 2003; Alejo, 2023).

Para compatibilizar o trabalho remunerado e o não remunerado, muitas mulheres optam por jornadas flexíveis, contratos temporários ou em tempo parcial — medidas que, embora facilitem a gestão das responsabilidades familiares, comprometem a inserção e a permanência em ocupações de maior prestígio e remuneração. Nesse contexto, Alejo (2023) destaca que as dificuldades de conciliação se tornam mais evidentes em funções executivas, devido às longas jornadas e à alta pressão, reforçando o *glass ceiling* (teto de vidro) que limita a ascensão feminina.

Por outro lado, a relação trabalho-família também pode trazer benefícios, conforme propõe a teoria do enriquecimento (Greenhaus; Powell, 2006). Experiências positivas em um papel podem melhorar o desempenho no outro, por meio de recursos econômicos (renda e segurança financeira), sociais (reconhecimento e rede de apoio) e psicológicos (realização pessoal e autoestima). Assim, um trabalho recompensador pode aumentar a disposição para os cuidados familiares, enquanto o suporte familiar pode favorecer o desempenho profissional.

Esses efeitos são evidenciados pelos dados. Segundo o IBGE (PNAD Contínua, 2022), as mulheres dedicam em média 21,3 horas semanais a afazeres domésticos e cuidados de pessoas, quase o dobro do tempo gasto pelos homens (11,7 horas). Esse desequilíbrio reduz o tempo disponível para atividades de qualificação, *networking* e horas extras, fatores que contribuem para ascensão profissional.

Gráfico 3 – Média de horas semanais dedicadas a cuidados.

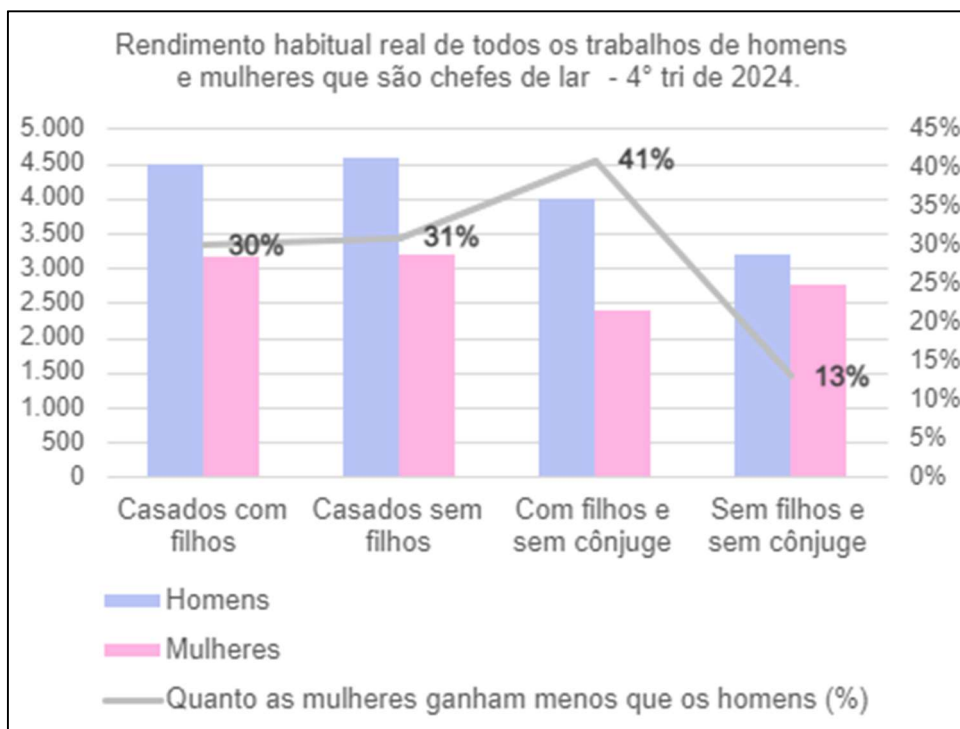


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2022).

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2021), a sobrecarga de responsabilidades domésticas está entre as principais razões para a maior informalidade e rotatividade no trabalho feminino. A situação é ainda mais desafiadora para as mães solo, que acumulam integralmente as responsabilidades de sustento e cuidado dos filhos. De acordo com o IBGE (2022), cerca de 11,5 milhões de lares brasileiros são chefiados por mulheres sem cônjuge, muitas vezes com filhos dependentes. Nessas famílias, a pressão da dupla jornada é ainda maior, pois essas mulheres enfrentam maiores taxas de informalidade, menor acesso a empregos de qualidade e níveis mais altos de vulnerabilidade social (IPEA, 2021). Isso demonstra que a ausência de uma rede de apoio amplia as desigualdades de gênero no mercado de trabalho, tornando a conciliação entre vida pessoal e profissional um desafio diário e estrutural.

Além disso, pesquisas internacionais apontam a chamada *motherhood penalty*, ou penalidade da maternidade, que indica perdas salariais e menores chances de promoção para mulheres com filhos em comparação a homens em situação semelhante (BUDIG; ENGLAND, 2001). Uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) revelou que no Brasil, 48% das mulheres que saem de licença-maternidade perdem o emprego em até um ano após o retorno.

Gráfico 4 – Diferença de rendimento entre homens e mulheres chefes de lar, por configuração familiar.



Fonte: FGV IBRE (2024), autora com dados da PNAD-C do IBGE.

Os dados apresentados no Gráfico 4, coletados pela FGV/IBRE (2024), com base na PNAD-C do IBGE, revelam que em todas as configurações familiares os homens chefes de lar ganham mais do que as mulheres na mesma condição. O cenário mais crítico ocorre entre os lares com filhos e sem cônjuge, em que as mães solas recebem em média 41% menos do que os homens.

2.2.5 A carga sobre a saúde mental: Estresse e Burnout

Além do impacto financeiro, as barreiras enfrentadas cobram um alto preço da saúde mental das mulheres. A pressão constante para provar sua competência, a necessidade de navegar em um campo minado de microagressões, a carga desproporcional no ambiente de trabalho com o *"office housework"* e a dupla ou tripla jornada de trabalho (emprego, casa e cuidados) constituem estressores ocupacionais crônicos que afetam as mulheres de forma desproporcional.

Estudos confirmam que mulheres reportam níveis significativamente mais altos de estresse e Síndrome de *Burnout* (esgotamento profissional). A FEEx (FIA

Employee Experience) é uma pesquisa anual da Fundação Instituto de Administração (FIA) que avalia a experiência dos funcionários no ambiente de trabalho, focando em temas como clima organizacional, liderança e práticas de Recursos Humanos (RH), e apontou em uma pesquisa com 188 mil profissionais de 419 empresas brasileiras que mulheres apresentam 73% mais casos de burnout do que homens. A mesma pesquisa revelou que a percepção de sobrecarga de trabalho é 43% mais intensa para elas. Esse esgotamento não surge de forma abrupta; ele é o resultado de um ecossistema de trabalho onde as mulheres enfrentam mais dificuldades na progressão de carreira, assédios e incompreensão, levando a um desgaste contínuo.

Um dos efeitos psicossociais mais discutidos e debilitantes é a Síndrome da Impostora. Descrita pela primeira vez pelas psicólogas Pauline Clance e Suzanne Imes em 1978, ela se caracteriza por uma incapacidade de internalizar as próprias conquistas e um medo persistente de ser exposta como uma "fraude". Pessoas que sofrem desta síndrome, apesar de evidências externas de seu sucesso e competência, atribuem suas realizações à sorte, ao acaso ou a um engano, e não à sua própria habilidade.

Os dados indicam que a síndrome afeta principalmente mulheres, especialmente aquelas em posições de destaque e liderança. O estudo realizado com executivas "Acelerando o futuro das mulheres nos negócios", produzido pela KPMG em 2020 revelou que 56% delas temiam que as pessoas ao seu redor não acreditassem que elas eram capazes de desempenhar suas funções. É crucial entender que este fenômeno não é uma falha psicológica individual ou uma simples "falta de confiança". Pelo contrário, quando uma mulher é sistematicamente questionada, tem as suas realizações negligenciadas e é avaliada por critérios mais rígidos do que seus pares masculinos, a mensagem implícita que ela recebe é: "Você realmente pertence a este lugar? Prove". Com o tempo, essa dúvida externa é internalizada. A profissional começa a acreditar que talvez não mereça sua posição e que, a qualquer momento, será "descoberta".

2.2.6 Políticas públicas e seus efeitos

A formulação e a implementação de políticas públicas eficazes para a igualdade de gênero dependem de uma compreensão aprofundada dos conceitos que as fundamentam e da estrutura jurídica que as legitima.

A promoção da igualdade de gênero constitui um dever jurídico do Estado, sustentado por tratados internacionais de direitos humanos. A Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1979 e ratificada pelo Brasil em 1981, estabeleceu o compromisso de eliminar a discriminação e assegurar a igualdade plena entre homens e mulheres. Esse compromisso foi reforçado com a Agenda 2030 da ONU, que incluiu no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5) metas como eliminar a discriminação e a violência, reconhecer o trabalho de cuidado não remunerado, ampliar os direitos reprodutivos e garantir a participação feminina em cargos de decisão.

A formulação de políticas de gênero no Brasil é marcada pela atuação do Poder Executivo Federal, principal responsável por definir agendas e propor legislações. A criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres, em 2003 (atual Ministério das Mulheres), representou um avanço na institucionalização da pauta. Já nos âmbitos estadual e municipal, os Organismos de Políticas para as Mulheres (OPMs) são fundamentais para adaptar e implementar as diretrizes nacionais às realidades locais.

Apesar de toda estrutura institucional existente, a implementação das políticas de gênero enfrenta desafios estruturais, como instabilidade política e descontinuidade administrativa. Segundo pesquisa do Ipea, a partir de meados da década de 2010 — intensificando-se após 2019 — ocorreu um processo de desinstitucionalização e desmonte das políticas para as mulheres, modificando a pauta da igualdade por uma concepção restritiva de família baseada em estereótipos de gênero. Esse cenário foi agravado pela redução de recursos e pelo subfinanciamento periódico, que exige a manutenção de serviços essenciais. O desmonte também expõe a vulnerabilidade dessas políticas à vontade política do governo anterior, marcada não apenas por cortes orçamentários, mas por uma estratégia de deslegitimação que define a igualdade de gênero como “ideologia”.

Nesse cenário, a promoção da autonomia econômica das mulheres constitui um eixo central das políticas de igualdade de gênero, uma vez que a dependência financeira as torna mais vulneráveis à violência e restringe suas escolhas de vida. Diversas estratégias têm sido mobilizadas nesse sentido. Programas de transferência de renda, como o Bolsa Família, priorizam as mulheres como titulares do benefício, reconhecendo seu papel na gestão dos recursos familiares e fortalecendo sua posição dentro do núcleo doméstico. Além disso, políticas de qualificação profissional, assistência técnica e acesso ao microcrédito procuram fomentar o empreendedorismo feminino e incentivar a organização de mulheres em cooperativas e associações, ampliando suas possibilidades de inserção produtiva.

Entretanto, uma análise mais aprofundada revela que tais iniciativas, embora relevantes, não são suficientes diante da principal barreira à plena participação econômica das mulheres: a sobrecarga de trabalho doméstico e de cuidado não remunerado. Essa dimensão do problema deu origem ao conceito de “economia do cuidado”, que busca deslocar o trabalho de cuidado da esfera privada e invisível para o campo das políticas públicas, reconhecendo-o como um setor essencial da economia.

A valorização da economia do cuidado implica repensar a distribuição dessas responsabilidades, historicamente atribuídas quase exclusivamente às mulheres, e propor mecanismos coletivos para sua socialização.

Entre as medidas defendidas, destacam-se a ampliação da rede de creches e escolas em tempo integral, a oferta de serviços de cuidado para idosos e pessoas com deficiência, bem como o fomento a equipamentos comunitários, como lavanderias e cozinhas coletivas, que podem reduzir o tempo gasto pelas mulheres em atividades domésticas. Essas políticas, ao aliviar a sobrecarga feminina, criam condições mais favoráveis para a inserção no mercado de trabalho, para o avanço educacional e para a participação política.

A autonomia econômica das mulheres depende de uma infraestrutura pública de cuidado e da articulação entre diferentes áreas do Estado. Assim, políticas eficazes de igualdade de gênero devem ser integradas e multissetoriais, combinando renda, trabalho, educação e cuidado, a fim de garantir condições reais de participação plena e superar os entraves estruturais da desigualdade.

2.2.6.1 Políticas específicas para a Liderança Política

As cotas eleitorais são ações afirmativas que visam corrigir a sub-representação histórica das mulheres nos parlamentos. O Brasil adotou essa política em 1995, inicialmente com uma reserva de 20% das vagas para candidaturas femininas, percentual que foi elevado para 30% em 1997. Em 2009, a legislação foi aprimorada para tornar o preenchimento dessas vagas obrigatório, substituindo o termo "reservar" por "preencher".

Apesar de quase três décadas de vigência, a eficácia da política de cotas no Brasil tem sido limitada. Um dos principais problemas no desenho da política brasileira é o Sistema Eleitoral de Lista Aberta, no qual os eleitores votam em candidatos individuais, gerando uma forte competição intrapartidária. Nesse cenário, os partidos tendem a concentrar recursos e apoio nos candidatos (majoritariamente homens) com maior capital político e chances de eleição, deixando as candidatas mulheres em desvantagem.

A experiência da Argentina oferece um contraponto instrutivo. O país, pioneiro na adoção de cotas na América Latina em 1991, alcançou níveis de representação feminina muito superiores, chegando a cerca de 40% em ambas as casas do Congresso. O sucesso argentino é amplamente atribuído a um desenho de política mais robusto, que combina a cota com elementos cruciais ausentes no modelo brasileiro, conforme detalhado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Comparativo de Políticas de Cotas de Gênero na Política

Característica	Brasil	Argentina
Tipo de Sistema Eleitoral	Proporcional de Lista Aberta	Proporcional de Lista Fechada e Bloqueada
Percentual da Cota	Mínimo de 30% de candidaturas para cada gênero.	Paridade (50% de candidaturas para cada gênero desde 2017).
Posicionamento na Lista	Não regulamentado (irrelevante em lista aberta)	Mandato de Posição (alternância sequencial de gênero na lista)
Sanções por Descumprimento	Inicialmente inexistentes; hoje, cassação da chapa em caso de fraude comprovada	Rejeição da lista eleitoral pelo órgão eleitoral, impedindo a participação do partido no pleito

Resultado (Câmara Baixa)	~18% de mulheres eleitas (2022)	~40% de mulheres eleitas (2019)
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir de Lima, J.; Moda Cirino, S.; Feliciano, J. (2022).

A comparação evidencia que a eficácia de uma política de cotas não depende apenas do percentual definido, mas da sua integração com o sistema eleitoral e da existência de mecanismos de fiscalização e sanção que asseguram a sua aplicação eficaz. Mais do que uma questão de representação política, a presença de mulheres em cargos eletivos tem efeitos multiplicadores: elas passam a ocupar posição de visibilidade e poder, podendo influenciar políticas públicas que promovam igualdade de oportunidades, reduzam barreiras estruturais e culturais no mercado de trabalho, e sirvam como referência para a ascensão profissional de outras mulheres. Nesse sentido, as cotas eleitorais não apenas corrigiram desigualdades políticas, mas também avançaram diretamente para ampliar a trajetória profissional feminina em todos os setores da sociedade.

2.2.6.1 Políticas específicas para a Liderança Corporativa

No setor privado, a sub-representação de mulheres em cargos de liderança é igualmente acentuada. Recentemente, o Brasil sancionou a Lei nº 15.177/2025, que estabelece uma reserva mínima de 30% das vagas para mulheres nos conselhos de administração de empresas públicas e sociedades de economia mista. A lei prevê uma implementação gradual ao longo de três anos — começando com 10%, passando para 20% e chegando a 30% — e estabelece que, em caso de descumprimento, o conselho fica impedido de deliberar, uma sanção que pode paralisar a governança da empresa. A norma também inova ao prever uma subcota para mulheres negras ou com deficiência, reconhecendo a necessidade de uma abordagem interseccional.

Outra abordagem de política pública é a criação de incentivos para as empresas que promovem a igualdade. Existem projetos de lei no Brasil que propõem a concessão de incentivos fiscais, como a redução de alíquotas de impostos sobre a folha de pagamento ou a dedução de despesas com capacitação, para empresas que contratarem e promoverem mulheres, com foco especial em grupos com maior dificuldade de inserção, como mulheres com mais de 50 anos. O programa "Selo

Emprega + Mulher" também reconhece empresas que adotam boas práticas, como a oferta de creches e a contratação de mulheres para cargos de liderança.

Além das medidas "duras" como as cotas, as políticas "suaves" de capacitação e desenvolvimento de lideranças desempenham um papel complementar e crucial. Programas de mentoria são reconhecidos como uma ferramenta eficaz para a ascensão de mulheres, pois ajudam a superar barreiras invisíveis como a falta de redes de contato (*networking*), a ausência de patrocinadores em posições de poder e a autopercepção de barreiras na carreira.

No setor público, a mentoria, especialmente quando realizada por mulheres que já ocupam posições de liderança, promove a aproximação, o desenvolvimento de novas perspectivas e ajuda a evitar a "síndrome da abelha rainha", na qual mulheres em posições de poder reproduzem padrões de exclusão para com outras mulheres. Iniciativas como os cursos de liderança feminina da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o programa Empodera do Serpro são exemplos de como o Estado pode investir na formação de suas futuras líderes.

No setor privado e em parcerias com organismos internacionais, programas como o MentorEla, uma iniciativa do Pacto Global da ONU, da ONU Mulheres e do Movimento Aladas, oferece mentoria para mulheres que buscam ocupar posições de alta liderança em empresas.

A eficácia da estratégia nacional para a promoção de mulheres na liderança depende da combinação sinérgica entre essas diferentes abordagens. As cotas têm o poder de criar oportunidades estruturais, forçando a abertura de espaços que antes eram fechados. No entanto, para que as mulheres não apenas ocupem esses espaços, mas prosperem e exerçam uma liderança transformadora, são necessários investimentos contínuos em capacitação, mentoria e na construção de redes de apoio. Uma política que apenas impõe cotas sem investir no desenvolvimento dos talentos corre o risco de promover o "*tokenismo*", que consiste na prática de incluir superficialmente uma pessoa ou uma minoria para dar a aparência de diversidade e igualdade, sem que haja uma real inclusão ou mudanças estruturais significativas.

Em conclusão, a igualdade de gênero exige uma abordagem multifacetada, que combine legislação eficaz, implementação consistente e transformação das normas sociais e culturais. O progresso depende da coragem política, do investimento

adequado e da vigilância da sociedade civil, para tornar a igualdade de gênero uma realidade concreta e essencial para toda a sociedade.

3 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo teve como propósito investigar as percepções e experiências sobre as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, considerando o ponto de vista de ambos os gêneros.

O objetivo foi compreender como diferentes gêneros percebem as barreiras estruturais, culturais e institucionais que impactam a trajetória profissional das mulheres, contribuindo para uma análise mais ampla e comparativa sobre a equidade de gênero nas organizações.

Para a coleta de dados, foi elaborado um formulário online contendo perguntas fechadas e uma questão aberta, que permitiu aos participantes, caso desejassem, compartilhar experiências pessoais mais detalhadas sobre o tema. As perguntas abordaram itens como desigualdade salarial, dupla jornada, e percepções sobre políticas de equidade de gênero no ambiente de trabalho.

O questionário foi aplicado entre os meses de setembro e outubro de 2025, obtendo 75 respostas válidas de participantes de diferentes idades, formações e áreas profissionais, com foco em pessoas inseridas no mercado de trabalho. Essa diversidade possibilitou observar variações significativas entre as percepções de homens e mulheres quanto às dificuldades enfrentadas por elas no contexto laboral.

Os dados coletados possibilitaram a elaboração de um comparativo entre as percepções masculinas e femininas, evidenciando tanto as semelhanças quanto as divergências nos níveis de consciência sobre o tema, bem como nas dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho.

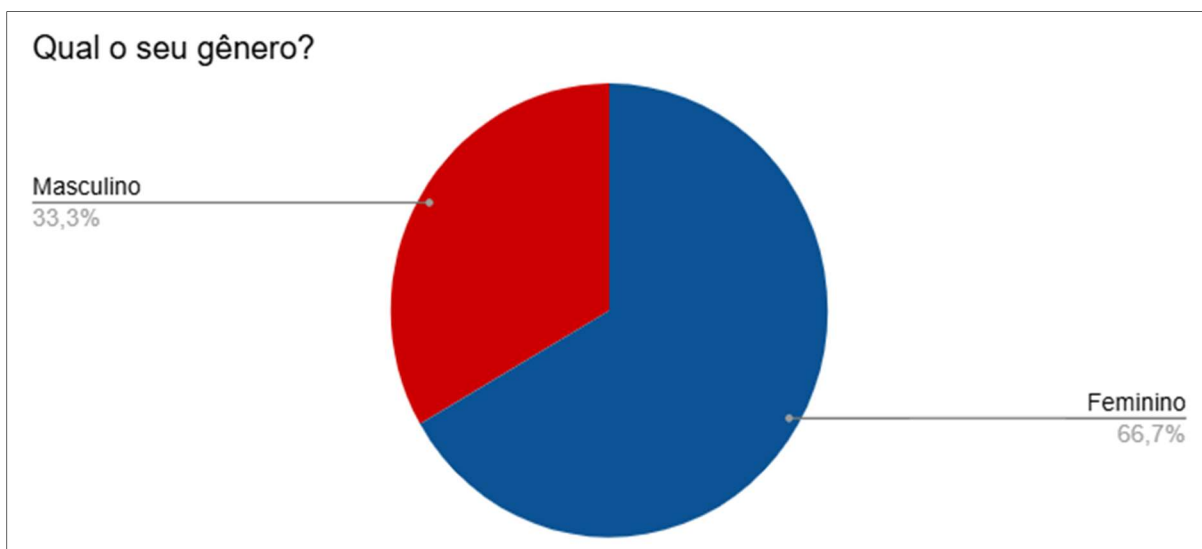
O anonimato dos respondentes foi preservado em todas as etapas, garantindo a confidencialidade dos dados obtidos. Assim, esta pesquisa de campo se apresenta como uma etapa essencial deste trabalho, pois fornece evidências que complementam a fundamentação teórica e permitem uma reflexão crítica e contextualizada sobre a realidade vívida no mundo do trabalho contemporâneo. A análise dos dados possibilita, portanto, uma aproximação entre teoria e prática, revelando percepções, desafios e contradições que atravessam a trajetória profissional de homens e mulheres na atualidade.

3.1 Caracterização da amostra

A pesquisa contou com a participação de 75 respondentes, sendo elas pessoas atualmente inseridas no mercado de trabalho, ou com participação recente. O objetivo desta caracterização é descrever o perfil geral da amostra, de modo a possibilitar uma compreensão mais ampla do contexto socioeconômico dos participantes e da diversidade de experiências representadas nas respostas.

Gênero: A amostra foi composta por 66,7% de mulheres (50 participantes) e 33,3% de homens (25 participantes), conforme mostra o Gráfico 5.

Gráfico 5 – Gênero dos participantes

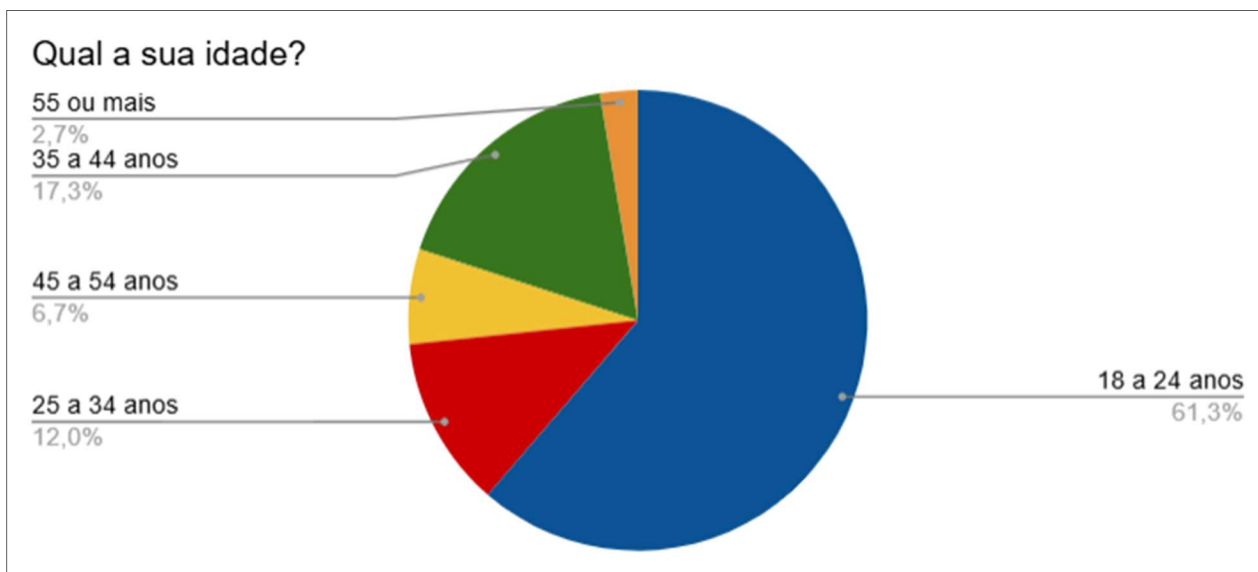


Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Observa-se uma predominância feminina, o que pode estar relacionado ao interesse das mulheres pelo tema da pesquisa, voltado à análise das desigualdades de gênero e das dificuldades enfrentadas por elas no ambiente de trabalho.

Faixa Etária: A maioria dos participantes tem entre 18 e 24 anos (61,3%), seguida pelos grupos de 35 a 44 anos (17,3%) e 25 a 34 anos (12%). A menor parte dos respondentes possuem entre 45 e 54 anos (6,7%), e apenas 2,7% têm 55 anos ou mais, conforme apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Faixa etária dos participantes



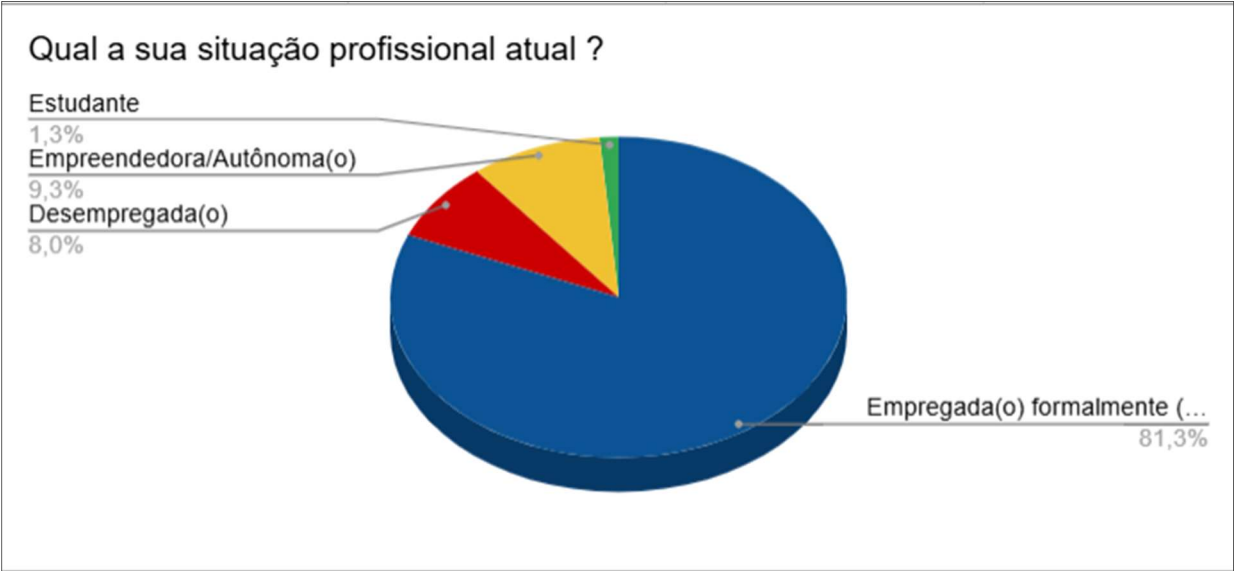
Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Essa distribuição indica que o público predominante é composto por jovens adultos, sugerindo que boa parte dos respondentes se encontra em fase inicial ou intermediária da trajetória profissional, o que pode refletir nas respostas, visto que atualmente encontramos organizações mais ativas em discussões sobre igualdade de gênero e oportunidades profissionais.

Situação Profissional (Atual): Os dados indicam que 90,6% dos participantes estão ativamente inseridos no mercado de trabalho, sendo 81,3% como "Empregada(o) formalmente" e 9,3% como "Empreendedora/Autônoma(o)". As parcelas de "Desempregada(o)" (8,0%) e "Estudante" (1,3%) representam uma minoria na amostra.

Este elevado índice de ocupação assegura que as percepções coletadas provêm de indivíduos com vivência prática e direta das dinâmicas do mercado, conferindo solidez às conclusões sobre ascensão profissional.

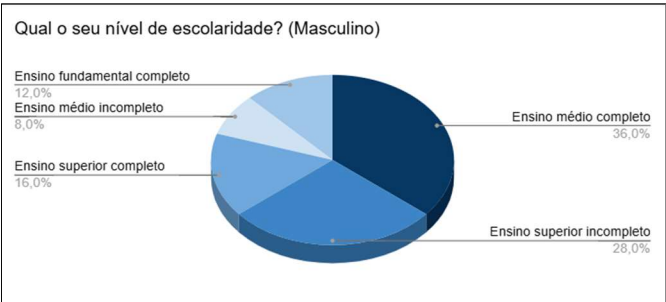
Gráfico 7 – Situação profissional dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

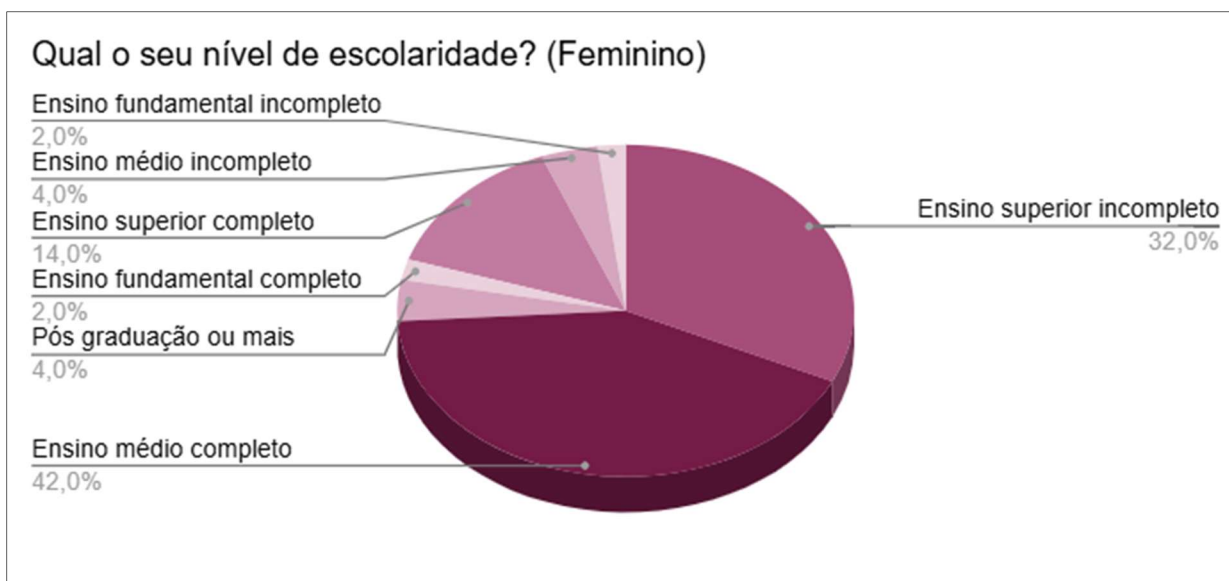
Nível de Escolaridade: A análise comparativa dos Gráficos 8 e 9, referente à escolaridade, revela que as mulheres, em média, apresentam um nível de instrução mais elevado do que os homens. Essa diferença fica clara quando os dados são organizados em gráficos separados, permitindo a visualização de cada grupo se distribuído pelos diversos níveis de ensino.

Gráfico 8 – Nível de escolaridade dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Gráfico 9 – Nível de escolaridade das participantes



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Mesmo que de forma leve, observa-se uma busca mais acentuada do público feminino pelo ensino superior. Somando-se as categorias "Ensino superior incompleto", "Ensino superior completo" e "Pós graduação ou mais", constata-se que exatamente metade das mulheres (50,0%) iniciou ou possui formação em nível superior.

No grupo masculino, este mesmo indicador totaliza 44,0% (28,0% de "Ensino superior incompleto" e 16,0% de "Ensino superior completo"). Destaca-se ainda a presença de 4,0% de mulheres com pós-graduação, uma categoria que não apresenta registro percentual no gráfico masculino.

A diferença mais expressiva, contudo, encontra-se na base da pirâmide educacional. O percentual de homens que possuem apenas o "Ensino fundamental completo" (12,0%) é seis vezes maior que o de mulheres (2,0%).

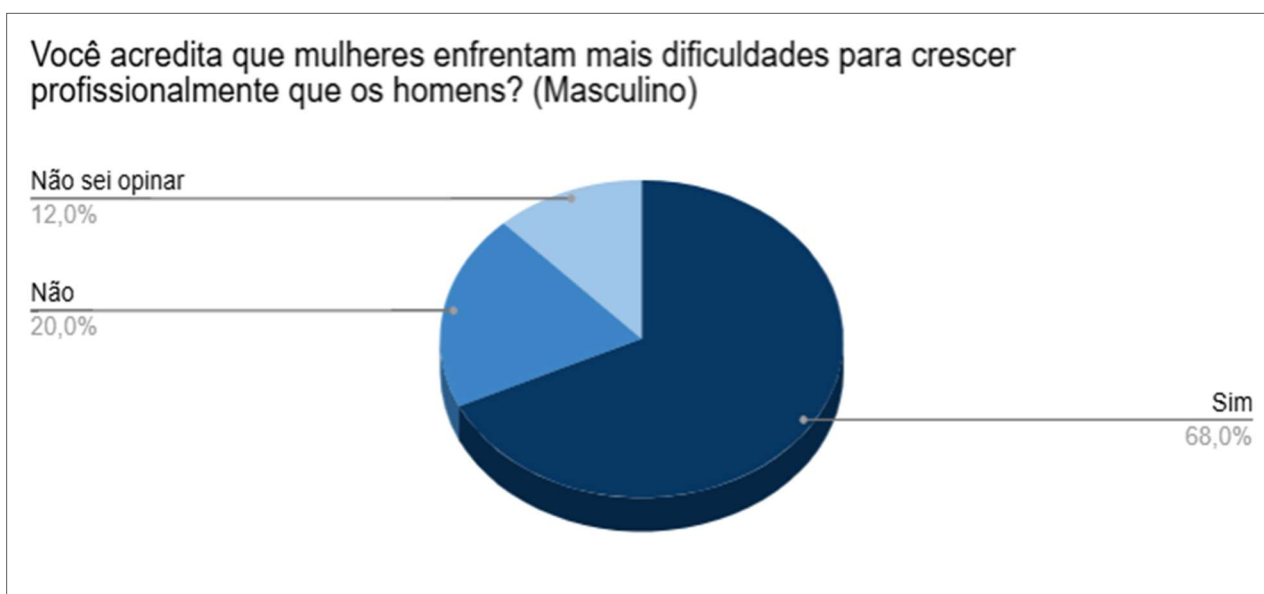
Estes dados da amostra, que indicam que as mulheres possuem, em média, maior escolaridade que os homens, corroboram a discussão apresentada no referencial teórico, reforçando a insuficiência da teoria do capital humano (Becker, 1964). Esta teoria, que postula que a ascensão profissional seria uma consequência direta de fatores como escolaridade e treinamento, mostra-se limitada para explicar as desigualdades de gênero. Conforme os dados desta fica evidente que, mesmo possuindo maior capital humano (qualificação formal), as mulheres seguem enfrentando barreiras. Isso valida a tese do "teto de vidro" (Steil, 1997), sugerindo que

a dificuldade de ascensão não se justifica pela falta de qualificação, mas sim por barreiras estruturais e culturais.

3.1.1 Análise das percepções dos participantes

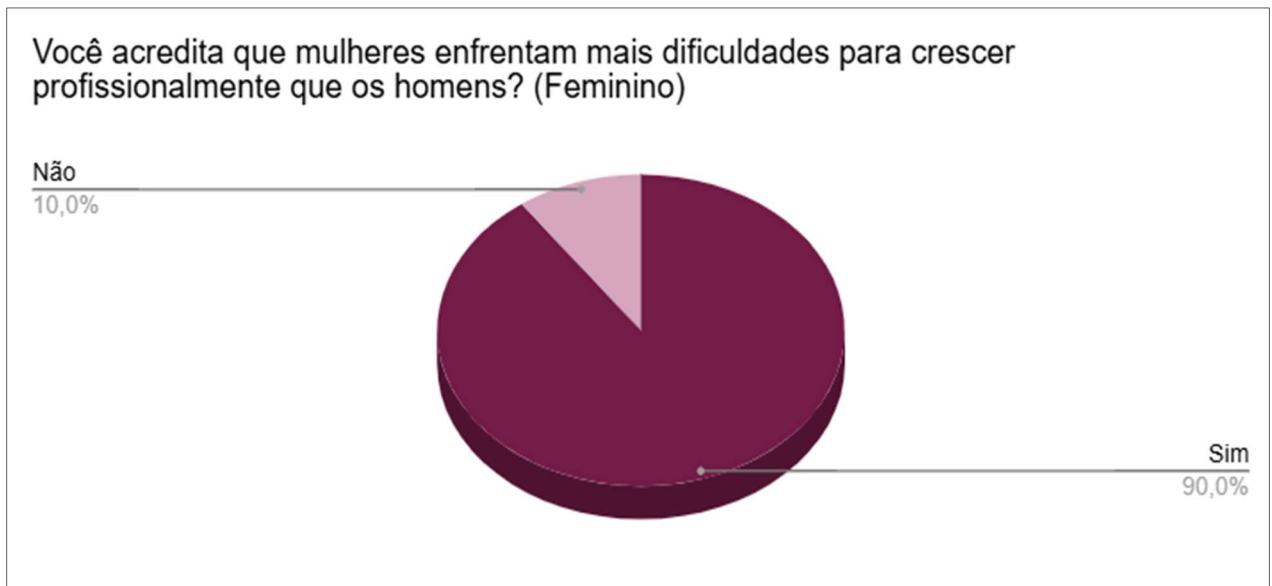
A partir das respostas obtidas no formulário, foi possível identificar as principais percepções e experiências de homens e mulheres em relação às desigualdades de gênero no ambiente de trabalho. Nesta seção, os resultados são apresentados e interpretados à luz da fundamentação teórica, destacando semelhanças, divergências e tendências observadas entre os grupos. As questões abordaram temas como desigualdade salarial, jornada dupla, presença feminina em cargos de liderança e políticas de equidade nas organizações.

Gráfico 10 – Percepção do público masculino sobre a desigualdade no crescimento profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Gráfico 11 – Percepção do público feminino sobre a desigualdade no crescimento profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Os dados indicam que 68% dos homens e 90% das mulheres acreditam que as mulheres enfrentam mais dificuldades para crescer profissionalmente. Entre os homens, 20% discordam dessa afirmação e 12% afirmam não saber opinar, enquanto entre as mulheres apenas 10% negam a existência dessas barreiras.

Essa lacuna de percepção (90% das mulheres contra 68% dos homens) alinha-se diretamente com a discussão sobre o viés inconsciente. Conforme discutido, o viés atua de forma não intencional, levando indivíduos a acreditarem que tomam decisões justas quando, na verdade, reproduzem preconceitos.

A menor exposição dos homens às barreiras apontada na análise, pode ser interpretada como um reflexo desse fenômeno: as barreiras são invisíveis ou normalizadas para quem não as sofre. Isso também se conecta à análise de Saffioti (2004) sobre a "naturalização" de papéis desiguais, que torna a desigualdade sistêmica e, para muitos, imperceptível.

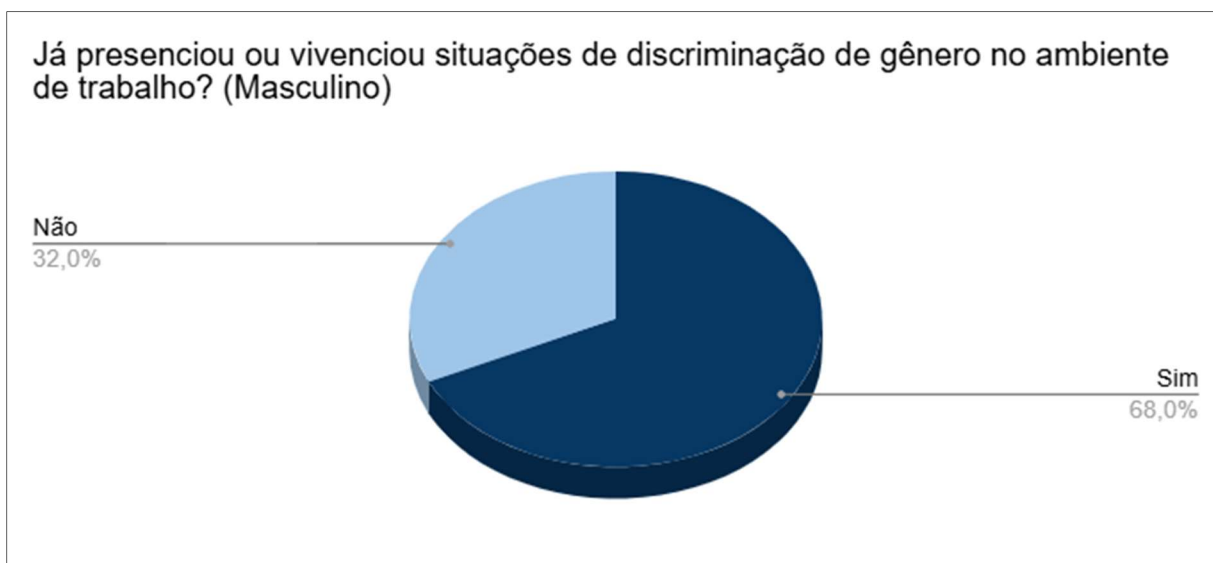
3.1.2 Análise das Vivências à Discriminação

Ao analisar os gráficos abaixo, que questionam os respondentes sobre terem presenciado ou vivenciado situações de discriminação de gênero, emerge o seguinte dado: o resultado percentual é idêntico para ambos os públicos. Exatamente 68,0%

dos homens e 68,0% das mulheres afirmaram "Sim", enquanto 32,0% de ambos os grupos responderam "Não".

Essa aparente igualdade estatística, na verdade, revela implicações diferentes para cada gênero, especialmente quando comparada com os dados de percepção geral (apresentados nos gráficos anteriores, 10 e 11).

Gráfico 12 – Vivência ou testemunho de discriminação de gênero (Público Masculino)

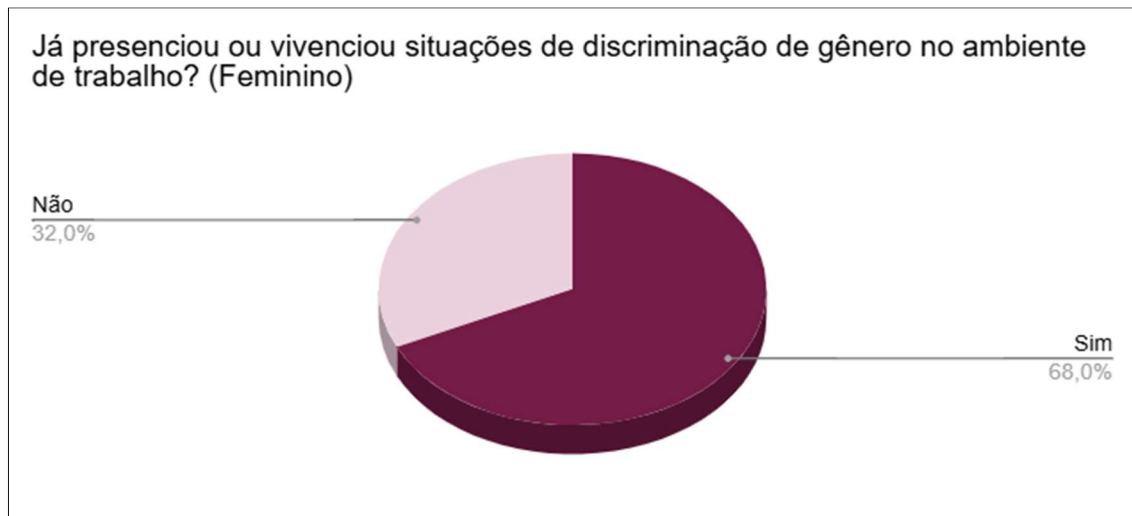


Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

No caso do público masculino, os números sugerem uma forte correlação entre a percepção do problema e a experiência direta. O percentual de homens que acreditam que as mulheres enfrentam mais dificuldades (68,0% no Gráfico 10) é exatamente o mesmo daqueles que já presenciaram uma situação de discriminação (68,0% no Gráfico 12).

Embora não se possa afirmar que sejam os mesmos indivíduos, a coincidência exata dos percentuais é um indicador estatístico muito forte. Ele sugere que a percepção masculina da desigualdade é, em grande parte, ancorada na observação empírica. A validação do problema parece estar fortemente ligada ao fato de tê-lo testemunhado.

Gráfico 13 – Vivência ou testemunho de discriminação de gênero (Público Feminino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

No caso do público feminino, a análise é distinta. Os dados mostram um claro descolamento entre a experiência direta e a percepção geral. Enquanto 68,0% das mulheres vivenciaram ou presenciaram a discriminação (Gráfico 13), um percentual muito maior, de 90,0%, acredita que as dificuldades existem (Gráfico 11).

Essa lacuna de 22 pontos percentuais é crucial. Ela indica que a consciência feminina sobre os limites da ascensão profissional é sistêmica, não dependendo exclusivamente da vivência pessoal. É o "saber o que se passa, mesmo sem ter passado" por aquilo especificamente. Isso se conecta diretamente à tese de Simone de Beauvoir (1949): "não se nasce mulher, torna-se mulher". Esse "tornar-se" é o processo de aprendizado social sobre as "expectativas que as limitam", que independe de uma vivência de discriminação pessoal recente.

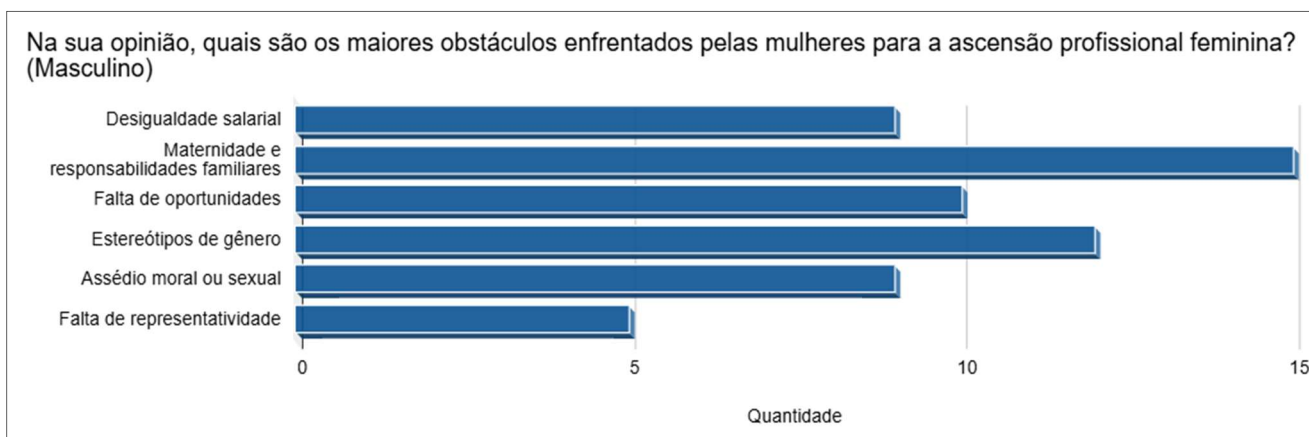
Mesmo mulheres que não sofreram ou testemunharam diretamente um ato de discriminação (32,0%) parecem compreender que o problema é real e generalizado (90,0% acreditam nele).

3.1.3 Análise dos obstáculos percebidos

Esta seção aprofunda a análise de quais são, especificamente, os "limites para a ascensão" na percepção dos respondentes.

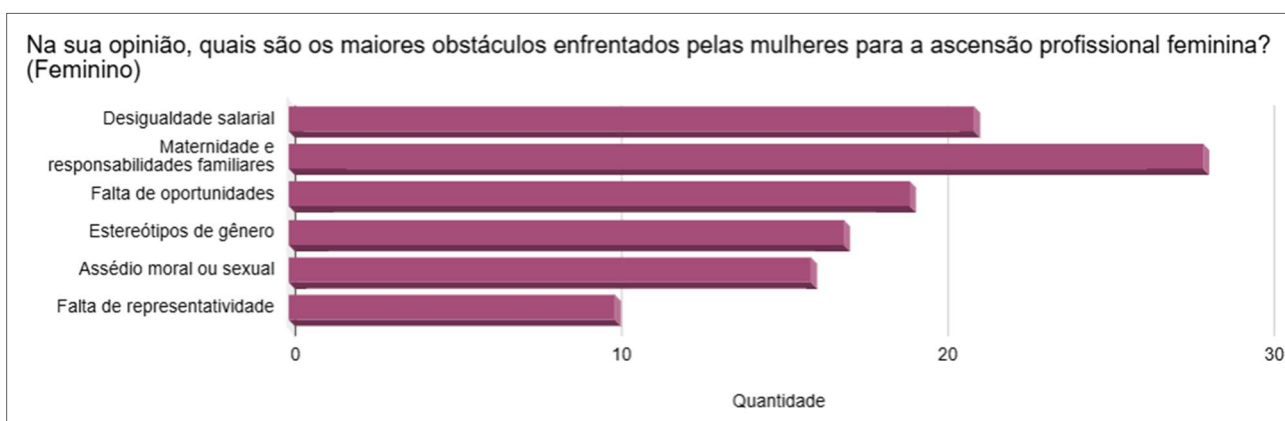
Serão apresentados os dados que ranqueiam os principais obstáculos (Gráficos 14 e 15), identificando consensos e divergências entre homens e mulheres sobre as barreiras mais significativas, como a maternidade e a desigualdade salarial.

Gráfico 14 – Ranking de obstáculos (Público Masculino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Gráfico 15 – Ranking de obstáculos (Público Feminino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

O dado mais significativo apresentado acima é o consenso entre os gêneros: "Maternidade e responsabilidades familiares" é o principal obstáculo apontado por ambos os públicos. Este dado valida que a "jornada dupla" é amplamente reconhecida como o maior freio na carreira das mulheres.

Este consenso da amostra é o resultado prático da "divisão sexual do trabalho", que, como apontado por Hirata e Kergoat, (2007), designa prioritariamente as mulheres à esfera reprodutiva. Os dados do IBGE (2022), que mostraram que

mulheres dedicam quase o dobro de horas (21,3h) aos cuidados do que os homens (11,7h), explicam por que ambos os gêneros da pesquisa enxergam isso como o principal freio.

As divergências surgem no segundo obstáculo mais votado. As mulheres apontam a "Desigualdade salarial" como a segunda maior barreira, já os homens colocam os "Estereótipos de gênero" nessa posição.

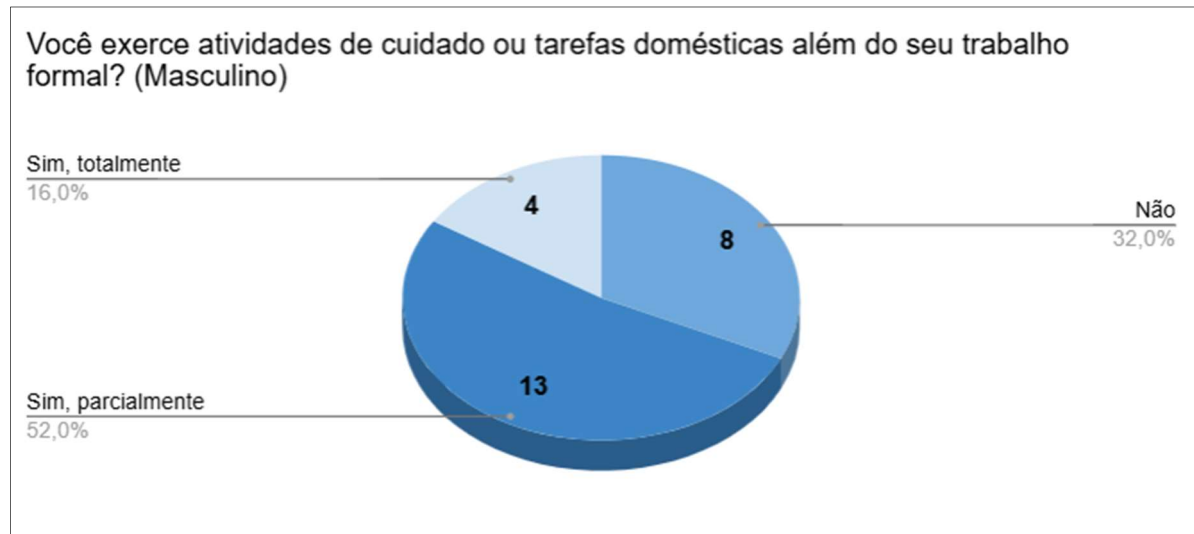
A interpretação sobre essa diferença é suportada pela teoria. As mulheres apontarem a "Desigualdade Salarial" reflete o impacto financeiro concreto que, como apontam Araújo e Ribeiro (2002), ocorre "dentro das próprias ocupações". É um dado que se agrava em cargos de liderança, onde a disparidade, segundo o DIEESE (2025), chega a R\$ 40 mil anuais. Já para os homens, a desigualdade salarial pode ser uma prática menos visível, o que explica por que eles apontam os "Estereótipos de Gênero". Salários são, muitas vezes, confidenciais. Em contrapartida, os estereótipos, definidos pela ACNUDH como preconceitos sobre os "papéis sociais", são comportamentos visíveis. O "Sexismo Benevolente", que trata a mulher como "frágil" e "cuidadora", é um estereótipo mais fácil de ser observado no dia a dia do que o valor em um holerite.

Por fim, a "Falta de representatividade" foi a menos votada por ambos os grupos, indicando que ela pode ser vista mais como uma consequência dos demais obstáculos do que como uma causa raiz.

3.1.4 Análise da Divisão do Trabalho Não Remunerado

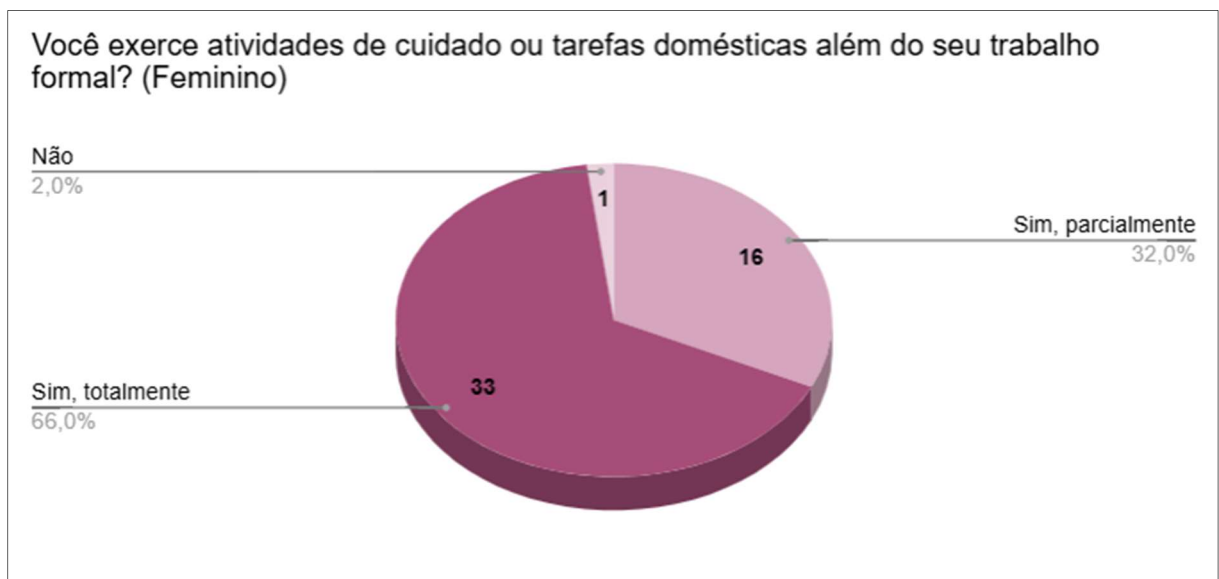
Os Gráficos 16 e 17 quantificam a existência da "jornada dupla" entre os respondentes e revelam uma profunda desigualdade estrutural na divisão das tarefas domésticas e de cuidado.

Gráfico 16 – Incidência de tarefas domésticas e de cuidado (Público Masculino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Gráfico 17 – Incidência de tarefas domésticas e de cuidado (Público Feminino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os dados do público do Gráfico 16 (Público Masculino) mostra que quase um terço dos homens (32,0%) está isento dessas responsabilidades.

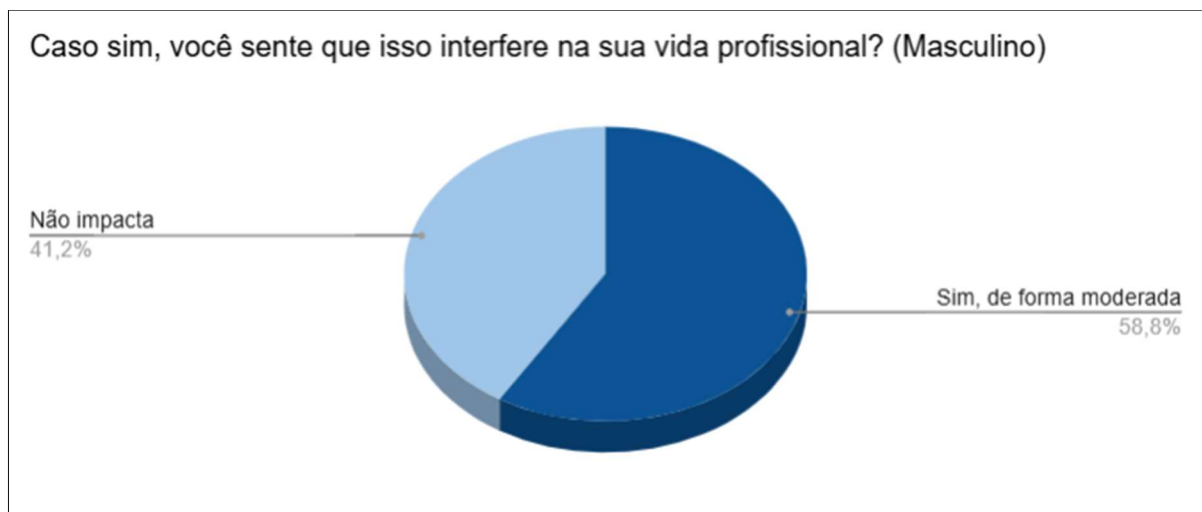
Em absoluto contraste, o público feminino (Gráfico 17) indica que a jornada dupla é uma realidade quase total. Somando as respostas "Sim, totalmente" (66,0%) e "Sim, parcialmente" (32,0%), constata-se que 98,0% das mulheres da amostra

acumulam essas responsabilidades junto ao seu trabalho formal. Apenas 2,0% (1 participante) afirma não exercer tais atividades.

A natureza dessa participação também é reveladora. No grupo feminino, a maioria (66,0%) assume a responsabilidade do "totalmente", indicando uma posição de gestão e execução primária das tarefas. No grupo masculino, a situação se inverte: a maioria dos que participam o fazem de forma "parcialmente" (52,0%), sugerindo um papel de auxílio ou colaboração, enquanto apenas 16,0% assumem a responsabilidade total.

Essa distinção é o cerne da desigualdade. Ela confirma as análises de Alejo (2023) e a tese da "Segunda Jornada" (Hochschild; Machung, 2003), onde persiste a atribuição cultural de que as mulheres são as principais responsáveis. O "parcialmente" masculino (auxílio) não alivia a carga mental de gestão (o "totalmente" feminino), o que valida porque a maternidade e as responsabilidades familiares foram apontadas (nos gráficos anteriores) como o obstáculo número um para a ascensão.

Gráfico 18 – Impacto das tarefas na vida profissional (Público Masculino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Gráfico 19 – Impacto das tarefas na vida profissional (Público Feminino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os Gráficos 18 e 19 medem as consequências da jornada dupla, investigando o impacto percebido na vida profissional apenas entre os que realizam tarefas domésticas (98% das mulheres e 68% dos homens da amostra).

A descoberta mais significativa é a diferença na severidade desse impacto. Enquanto 26,5% das mulheres relatam que a jornada dupla interfere "significativamente" em suas carreiras, este nível de impacto é inexistente (0%) entre os homens. Para o público masculino, o impacto limita-se a "moderado" (58,8%) ou "não impacta" (41,2%).

Esse "impacto significativo" relatado pelas mulheres aproxima-se diretamente da Teoria do Conflito Trabalho-Família desenvolvida por Greenhaus e Beutell (1985) citada anteriormente.

Segundo os autores, esse conflito surge quando as demandas, pressões e expectativas de um dos papéis, geralmente o papel familiar, dificultam ou inviabilizam o desempenho adequado no outro, como o papel profissional. O tempo, a energia e os recursos emocionais se tornam insuficientes para atender ambos os papéis, gerando sobrecarga, estresse e percepções de limitação na carreira.

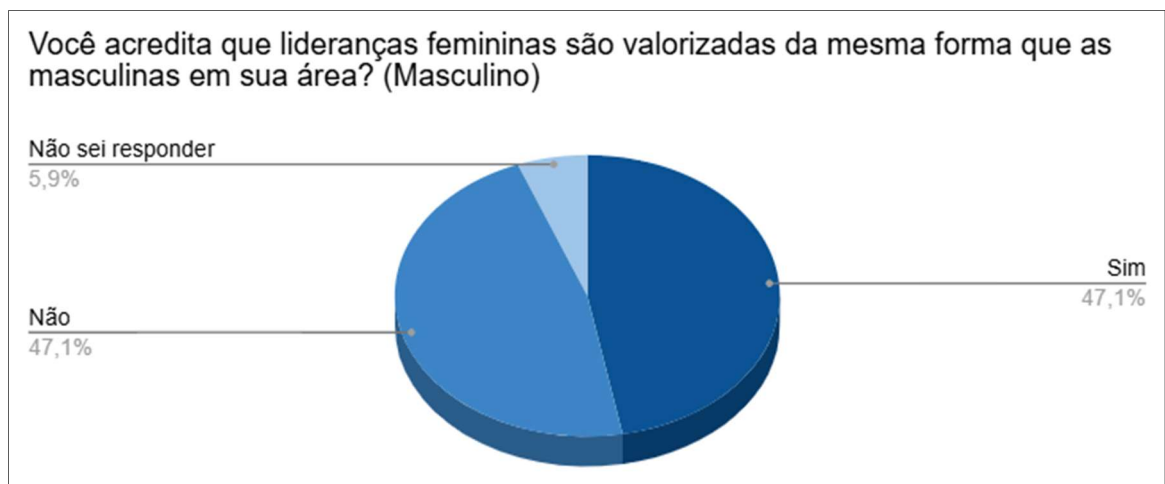
Assim, os relatos das entrevistadas refletem exatamente esse tipo de conflito, evidenciando como a conciliação entre responsabilidades domésticas e a exigência do trabalho continua sendo um dos principais obstáculos para o crescimento

profissional das mulheres. Esse conflito tem consequências reais, alinhadas com o que a OIT (2020) aponta sobre a redução de rendimentos, e ainda reforça o "teto de vidro", pois a sobrecarga de tempo e pressão impede as mulheres de se dedicarem a atividades de qualificação e networking essenciais para a ascensão.

3.1.5 Análise dos cargos de liderança

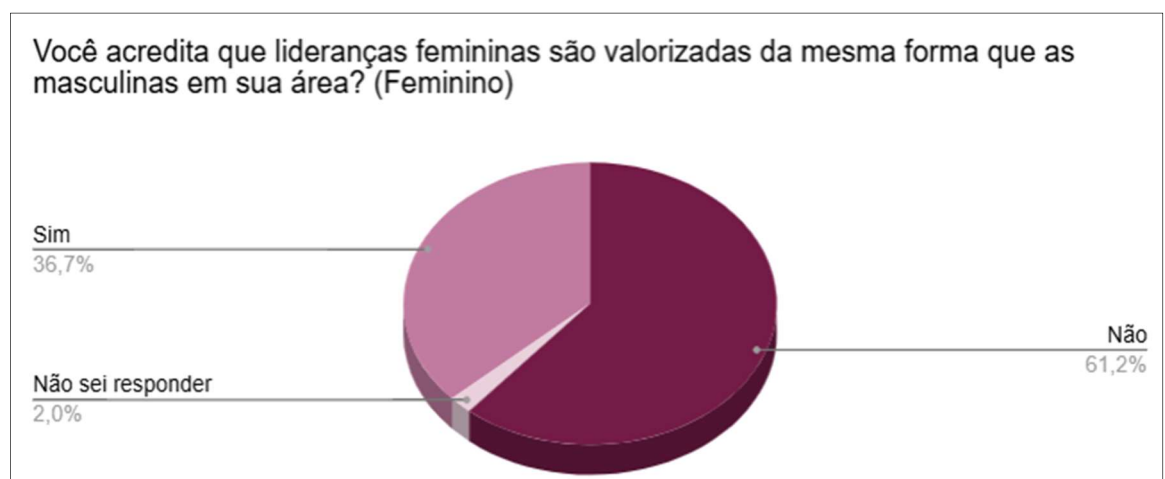
Esta seção investiga se, na percepção da amostra, a liderança feminina recebe a mesma valorização que a masculina. A valorização (ou a falta dela) é um componente central das barreiras invisíveis.

Gráfico 20 – Percepção sobre a valorização da liderança feminina (Público Masculino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Gráfico 21 – Percepção sobre a valorização da liderança feminina (Público Feminino)



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A análise comparativa dos dados dos Gráficos 20 e 21 revela não apenas uma divergência evidente entre as percepções masculinas e femininas, mas também um ponto de convergência que merece destaque.

A percepção de mais da metade das mulheres (61,2%) de que as líderes não são igualmente valorizadas encontra forte respaldo na fundamentação teórica. Esse sentimento é uma consequência direta de um duplo padrão de julgamento, descrito por Rabello e Stocker (2024): quando mulheres demonstram firmeza, são vistas como "autoritárias", e quando são colaborativas, são "frágeis". Essa percepção se alinha também ao que apontam sobre o modelo de liderança tradicional ser construído com base em atributos considerados masculinos, fazendo com que a liderança feminina seja constantemente questionada.

Contudo, o dado do público masculino se revela interessante. A divisão exata (47,1% que veem a desvalorização vs. 47,1% que não a veem) não deve ser lida apenas como uma "falta de consenso". Pelo contrário, ela pode indicar um cenário de transição. O fato de que quase metade dos homens da amostra já compartilha da mesma percepção de desigualdade é um indicador de avanço na conscientização.

Isso sugere que o "viés inconsciente", embora ainda presente, pode estar sendo desconstruído por uma parcela significativa de homens. A falta de um consenso, pode ser interpretada de forma otimista: a "naturalização" da dominação masculina, descrita por Saffioti (2004), já não é uma unanimidade. O desafio, não é apenas combater o problema, mas engajar essa expressiva parcela de homens e mulheres que já o reconhecem para promover mudanças efetivas.

3.1.6 Análise da Estrutura de Liderança (Percepção vs. Realidade)

Enquanto a seção anterior analisou a percepção sobre a valorização da liderança feminina, esta seção avança para a realidade estrutural.

Um dos indicadores analisados para compreender o cenário profissional foi a composição de gênero nas lideranças imediatas, conforme ilustrado no Gráfico 22.

Esta análise de dados avança da causa para a consequência. Ela investiga como esses limites percebidos se materializam na estrutura das organizações.

Gráfico 22 – Gênero da Chefia imediata dos participantes



Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Os dados revelam uma clara assimetria na ocupação de cargos de liderança. A maioria dos participantes (40,0%) reporta-se a um chefe imediato homem, enquanto a liderança feminina representa a chefia imediata de 28,0% dos respondentes.

A partir daqui os dados permitem duas interpretações que, embora pareçam opostas, são complementares:

A primeira interpretação foca na assimetria. Somando os 40,0% (chefia exclusivamente masculina) com os 21,3% (onde a liderança é compartilhada), infere-se que mais de 60% dos respondentes estão sob influência direta de uma liderança masculina. Este cenário quantifica a dificuldade da ascensão feminina e reflete as barreiras do Teto de vidro (Steil, 1997).

No entanto, os mesmos dados podem, simultaneamente, indicar um cenário de melhoria. Se somarmos os 28,0% (chefia exclusivamente feminina) com os 21,3% (chefia compartilhada), o resultado é que 49,3% dos respondentes empregados (quase metade da amostra) possuem uma mulher em sua cadeia de comando imediata.

Este dado é significativo e sugere que, embora a paridade no topo (40% vs. 28%) ainda não exista, as mulheres estão avançando e ocupando espaços de gestão.

Essa presença de quase 50% das mulheres em algum nível de liderança sugere que a metáfora do "Labirinto de Cristal" (Eagly e Carli, 2007) pode ser mais apropriada para a realidade atual. O "teto de vidro" implicava uma barreira insuperável, o "labirinto" por si, sugere que as mulheres estão no caminho da liderança, embora enfrentem múltiplos obstáculos ao longo do percurso.

3.1.7 Análise das Experiências Relatadas

Na última questão do questionário, foi disponibilizado um espaço opcional para que os participantes pudessem compartilhar experiências ou opiniões sobre o tema. As respostas voluntárias fornecem um contorno nítido das barreiras culturais e estruturais que limitam a ascensão feminina, corroborando os conceitos teóricos desta pesquisa.

Para sistematizar e visualizar a recorrência dos temas abordados nessas narrativas, foi utilizada a técnica da Nuvem de Palavras. Esta representação gráfica organiza os termos conforme sua frequência: quanto maior a palavra, mais vezes ela foi citada pelos respondentes.

Figura 1 – Nuvem de palavras gerada a partir dos relatos dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio de ferramenta de IA (2025).

A leitura da nuvem permite identificar de imediato termos centrais como Assédio, Mercado e Mulheres. A proeminência destes termos valida a análise quantitativa anterior, evidenciando que os gargalos da carreira feminina são percebidos de forma coletiva e repetitiva.

Para além da frequência das palavras, a análise do conteúdo (Bardin, 1977) dos relatos revela a intensidade das barreiras. Aprofundando a investigação qualitativa, destacam-se dois temas centrais: a hostilidade do ambiente de trabalho e a penalidade pela maternidade.

1. A Cultura Organizacional Hostil e o Assédio

Um dos limites mais evidentes relatados é a normalização do assédio moral e a grave falha estrutural no combate ao assédio sexual. O assédio moral é frequentemente disfarçado de "brincadeiras" e validado pela cultura do grupo, como ilustra o seguinte relato:

"Sim, sofro assédio moral no meu local de trabalho pelo gerente do gênero masculino com brincadeiras tontas e piadas sem graça. Que todos acham normal e riem."

A percepção de que "todos acham normal" confirma a teoria de Saffioti (2004) sobre a naturalização da violência de gênero. Isso indica um ambiente onde a desvalorização do feminino é sistêmica, anulando a autoridade e o bem-estar da profissional, criando uma barreira direta à sua progressão.

De forma ainda mais grave, o assédio sexual aparece agravado pela impunidade e pela retaliação direta contra a vítima. Em um caso relatado por um respondente, a denúncia resultou na demissão da vítima e na promoção do agressor:

"[...] um funcionário começou a enviar mensagens a uma funcionária (casada) no número corporativo com teor sexual. Ela levou para o dono da empresa e quem perdeu o emprego foi ela - e ele promovido a encarregado."

Este exemplo expõe uma inversão de valores e uma falha crítica de governança. A estrutura organizacional não apenas falha em proteger a funcionária, mas ativamente a pune por denunciar, reforçando o "teto de vidro" através do medo e da exclusão.

2. A Penalidade pela Maternidade e os Padrões Duplos

A segunda barreira reconhecida foi a aplicação de padrões duplos relacionados às responsabilidades familiares, conhecida teoricamente como "penalidade pela

maternidade" (Budig e England, 2001). Um relato descreveu vividamente essa disparidade de tratamento:

"A filha da minha colega de trabalho havia ficado doente e ela precisou se afastar por um dia. O chefe a esculachou de diversas maneiras [...] 'ela não tinha comprometimento com o emprego' [...] Enquanto o outro funcionário, deixou de ir em uma audiência muito importante para levar o filho na escola."

O relato demonstra como o mesmo tipo de responsabilidade (cuidado com os filhos) é julgado de formas opostas : para a mulher, é visto como "falta de comprometimento", mesmo em uma emergência; para o homem, é aceito como uma flexibilidade natural, mesmo em situações rotineiras .

Esse viés confirma a persistência da divisão sexual do trabalho, penalizando as mulheres por responsabilidades de cuidado que a própria sociedade lhes atribui. Isso impacta negativamente sua avaliação de desempenho e, conseqüentemente, suas chances de promoção, consolidando a maternidade como um dos principais obstáculos à ascensão profissional.

3.2 Análise integrada dos resultados

A pesquisa de campo realizada atingiu seus objetivos ao quantificar e validar os conceitos apresentados na fundamentação teórica. A análise das 75 respostas do questionário não apenas identificou as percepções sobre as barreiras, mas também expôs as dinâmicas estruturais que as sustentam, permitindo um cruzamento direto entre teoria e prática.

A primeira constatação fundamental é que as barreiras à ascensão feminina não decorrem da falta de qualificação. Os dados da amostra, em linha com indicadores nacionais como o IBGE, confirmaram que as mulheres possuem escolaridade igual ou superior à dos homens. Isso reforça a insuficiência da teoria do capital humano (Becker, 1964) para explicar a desigualdade, validando a tese central do trabalho: os limites são, de fato, barreiras invisíveis.

A pesquisa de campo foi decisiva ao identificar o principal obstáculo percebido: a "Maternidade e responsabilidades familiares", apontada consensualmente por homens e mulheres. A análise dos dados foi além, e provou que esta percepção se baseia em uma realidade concreta: 98% das mulheres da amostra acumulam a

jornada dupla e, mais importante, 66% a exercem de forma "total". O resultado direto, alinhado à teoria do conflito trabalho-família (Greenhaus e Beutell, 1985), é que mais de um quarto delas sente um impacto "significativo" na carreira. Fica evidente a "penalidade da maternidade" (Budig e England, 2001) e a persistência da "divisão sexual do trabalho" (Hirata e Kergoat, 2007).

Além disso, a pesquisa revelou uma crucial na percepção de gênero. A consciência feminina sobre as barreiras mostrou-se sistêmica, independentemente da vivência direta, o que valida o conceito de "Labirinto de Cristal" a consciência de que os obstáculos estão em todo o percurso. Em contraste, a percepção masculina mostrou-se diretamente atrelada a ter testemunhado a discriminação, sugerindo que o "viés inconsciente" e a "naturalização" (Saffioti, 2004) tornam as barreiras mais invisíveis para quem não as sofre.

Por fim, a pesquisa quantifica o resultado do "Teto de Vidro" (Steil, 1997), mas revela um cenário de complexa transição. Embora a chefia exclusivamente masculina ainda lidere (40,0% contra 28,0% feminina), os dados trazem contrapontos otimistas que apontam para avanços. Quase metade dos respondentes (49,3%) já possui uma mulher em sua cadeia de comando imediata, e quase metade dos homens (47,1%) já reconhece a desvalorização da liderança feminina. Estes fatos sugerem um avanço tanto estrutural (mais mulheres em cargos de gestão) quanto de conscientização (mais homens percebendo as barreiras).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, com foco especial no impacto das barreiras invisíveis que interferem na ascensão profissional e na igualdade de oportunidades.

Para atingir os objetivos propostos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o levantamento de dados como procedimentos técnicos. Para o embasamento teórico, foram consultados livros, artigos científicos e dissertações, além de dados de instituições de referência como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV).

As teorias apresentadas buscaram relatar a trajetória histórica da mulher no mercado de trabalho, desde a Revolução Industrial até o século XXI. Além disso, foram aprofundados os conceitos das barreiras estruturais, como a "divisão sexual do trabalho", a "desigualdade salarial" e a "penalidade da maternidade", e dos fenômenos como o "Teto de Vidro" e o "Labirinto de Cristal".

Baseado nos autores referenciados, foi possível notar que, desde sua inserção em massa no mercado, as mulheres enfrentam dificuldades estruturais. Verificou-se que, mesmo possuindo níveis de escolaridade frequentemente superiores, elas seguem sub-representadas em cargos de liderança e com rendimentos inferiores. As teorias apontam que isso se deve à sobrecarga da jornada dupla, à segregação ocupacional existente nas empresas e aos estereótipos que associam a liderança a atributos masculinos.

Em relação ao levantamento de dados, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza descritiva e abordagem mista (quanti-qualitativa). Foi aplicado um questionário online, com perguntas abertas e fechadas, que obteve 75 respostas válidas. O objetivo foi levantar as percepções de mulheres atuantes no mercado de trabalho sobre as barreiras que enfrentam e cruzar essas percepções com a visão masculina.

Os dados obtidos na pesquisa de campo validaram a teoria, mas trouxeram novas nuances. A "maternidade e as responsabilidades familiares" emergiram como o principal obstáculo consensual. Contudo, a análise dos dados também apontou para

um cenário de transição: observou-se que uma parcela significativa do público masculino já reconhece a desvalorização da liderança feminina, e que quase metade dos respondentes já possui uma mulher em sua cadeia de comando imediata.

Desta forma, foi possível observar a relação direta entre a teoria estudada e os dados da pesquisa de campo, que validam a metáfora do "Labirinto de Cristal": um cenário onde as mulheres avançam e conquistam espaços, mas cujo percurso segue repleto de obstáculos e desvios que não existem para os homens.

Conclui-se, portanto, que os objetivos inicialmente propostos foram atingidos. A pesquisa conseguiu identificar os estereótipos de gênero, compreender como as barreiras invisíveis se manifestam, levantar as percepções das mulheres, relacionar os dados de campo com a teoria e propor reflexões críticas sobre a equidade de gênero nas organizações.

Sendo assim, seria de grande valia realizar mais estudos acerca do tema. Pautas como "O impacto da 'economia do cuidado' e das políticas públicas na carreira feminina"; "Quais as dificuldades específicas que as mulheres negras e de outras minorias enfrentam para ascender"; ou "Como a cultura organizacional pode ativamente combater o 'office housework' e os vieses inconscientes", são assuntos relevantes que podem complementar a análise desenvolvida neste trabalho.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Nenhum país eliminou desigualdade entre homens e mulheres, diz ONU**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2025-02/nenhum-pais-eliminou-desigualdade-entre-homens-e-mulheres-diz-onu>. Acesso em: 11 set. 2025.

AGÊNCIA GOVERNO BRASIL. **O cuidado como trabalho e como direito deve ganhar uma política**. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202404/seminario-pauta-tema-dos-cuidados-no-congresso-nacional>. Acesso em: 12 set. 2025.

ALEJO, C. Trabalho, família e conciliação: desafios contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 4, p. 55-72, 2023.

ALMEIDA, Renato de Oliveira. O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres. **GV-executivo**, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89034/>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ALMEIDA DE OLIVEIRA, Renato. Gestão de pessoas e gênero: desafios contemporâneos. **Kinesis – Revista de Gestão e Tecnologia**, Marília, v. 6, p. 1-15. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Kinesis/6_RenatoAlmeidadeOliveira.pdf. Acesso em: 02 set. 2025.

ARAÚJO, Clara. **Potencialidades e limites da política de cotas no Brasil**. Estudos Feministas, v. 9, n. 2, p. 231-252, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/V75SLT5r9DFZgHYJkfKqGXg/>. Acesso em: 12 set. 2025.

ARAÚJO, Valéria Fagundes de; RIBEIRO, Eduardo Pontual. **Diferenciais de salários por gênero no Brasil: uma análise regional**. Revista Econômica do Nordeste, Fortaleza, v. 33, n. 2, p. 196-217, abr./jun. 2002.

AREIAS, Maria Elenice Quelho; GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães. Gênero e estresse em trabalhadores de uma universidade pública do Estado de São Paulo. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 9, n. 2, p. 255-262, mai./ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/jytVTYD8fMqrGj8cJrFcSzQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 set. 2025.

ASSUNÇÃO, Thiago; SILVA, Maria. Desafios da liderança feminina nas organizações brasileiras. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 61, n. 6, p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMMPfLWzf9X9GVx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2025.

BABCOCK, Linda; PEYSER, Brenda; VESTERLUND, Lise; WEINGART, Laurie. **The No Club: Putting a Stop to Women's Dead-End Work**. New York: Portfolio/Penguin, 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BECKER, Gary S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. New York: National Bureau of Economic Research, 1964.

BRASIL. Agência Brasil. **Nenhum país garante oportunidades de trabalho com igualdade de gênero**. 2024. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2024-03/nenhum-pais-garante-oportunidades-de-trabalho-com-igualdade-de-genero>. Acesso em: 11 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.151, de 12 de maio de 2021. Dispõe sobre o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 maio 2021. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14151.htm. Acesso em: 3 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 4 jul. 2023. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 3 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem**. 2025. Disponível em:

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>. Acesso em: 09 set. 2025.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Senac, 2003.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 37-52, 2002.

CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ (CCBC). **Conexões fortalecem mulheres no mundo corporativo e ampliam a liderança feminina**. Disponível em:

<https://www.ccbc.org.br/publicacoes/noticias-ccbc/conexoes-fortalecem-mulheres-no-mundo-corporativo-e-ampliam-a-lideranca-feminina/>. Acesso em: 12 set. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto concede incentivos fiscais para empresas que contratarem mulheres com mais de 50 anos**. Disponível em:

<https://www.camara.leg.br/noticias/1044414-projeto-concede-incentivos-fiscais-para-empresas-que-contratarem-mulheres-com-mais-de-50-anos/>. Acesso em: 12 set. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto cria incentivo para empresa que empregar mulher.** Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/111662-projeto-cria-incentivo-para-empresa-que-empregar-mulher/>. Acesso em: 13 set. 2025.

CEPAL | NAÇÕES UNIDAS. **Políticas públicas devem ter perspectiva de gênero para garantir direitos das mulheres, diz CEPAL.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/77002-pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-devem-ter-perspectiva-de-g%C3%AAnero-para-garantir-direitos-das-mulheres-diz>. Acesso em: 13 set. 2025.

CIG – COMISSÃO PARA A CIDADANIA E IGUALDADE DE GÊNERO. **ONU: 90% da população mundial tem algum preconceito contra mulheres.** 15 jun. 2023. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/2023/06/onu-90-da-populacao-mundial-tem-algum-preconceito-contramulheres/>. Acesso em: 01 set. 2025.

CLANCE, Pauline Rose; IMES, Suzanne Ament. The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 241–247, 1978.

CNN BRASIL. Discriminação de mulheres no mercado de trabalho: desafios persistentes exigem mudança cultural. **Fórum CNN**, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/forum-opiniao/discriminacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-desafios-persistentes-exigem-mudanca-cultural/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CONTATO SEGURO. **Discriminação de gênero no ambiente de trabalho: saiba identificar e combater.** Disponível em: <https://www.contatoseguro.com.br/blog/discriminacao-de-genero-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 11 set. 2025.

COUTINHO, Maria L. R.; COUTINHO, Rodrigo R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005. Acesso em: 6 set. 2025.

DIÁLOGO POLÍTICO. **Da cota à paridade: lições da América Latina.** Disponível em: <https://dialogopolitico.org/edicao-especial-2022-eleicoes-da-cota-a-paridade-licoes-da-america-latina>. Acesso em: 11 set. 2025.

DIALNET. **Representatividade de mulheres no Brasil e Argentina: de excluídas a eleitas.** Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8848864.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

DEL PRIORE, Mary (org.). **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Boletim especial: 8 de março – Mulheres no**

mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: DIEESE, 2025. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2025/mulheres2025.html>. Acesso em: 28 jul. 2025.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. **Estereótipos de gênero e divisão sexual do trabalho.** 2019. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2019/05/Giovana-Duarte-Estereotipos-de-Genero-e-Divisao-sexual-do-trabalho.pdf>. Acesso em: 11 set. 2025.

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

ENAP. **Curso Internacional Imersivo para Mulheres na Liderança - INSP.** Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/vitrine/curso/2808/>. Acesso em: 12 set. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **A Perspectiva de Gênero e as Políticas Públicas para as Mulheres.** Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3100/4/A%20Perspeciva%20de%20G%C3%AAnero%20e%20as%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20para%20as%20Mulheres%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 11 set. 2025.

FISCHER, Rosa Maria; SIQUEIRA, Márcia Vera. Gênero e poder: estereótipos e desafios da liderança feminina no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 305-327, 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/53203>. Acesso em: 3 set. 2025.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). **Estudo discute o impacto dos estereótipos na carreira das mulheres.** 12 jul. 2023. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/estudo-discute-impacto-estereotipos-carreira-mulheres>. Acesso em: 07 set. 2025.

GENERO NUMERO. **Pioneira no mundo em adotar cotas femininas para o Congresso, Argentina terá eleições com paridade de gênero daqui a um mês.** Disponível em: <https://www.generonumero.media/reportagens/paridade-genero-cotas-argentina/>. Acesso em: 12 set. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO FEDERAL. **Guia para Criação e Implementação de Organismos Governamentais de Políticas para as Mulheres.** Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas-1/acoes-e-programas-de-gestoes-anteriores/politicas-para-mulheres/publicacoes-1/GUIA_PARA_CRIACAO_E_IMPLEMENTACAO_DE_ORGANISMOS_GOVERNAMENTAIS_DE_POLITICAS_PARA_AS_MULHERES__OPM.pdf. Acesso em: 12 set. 2025.

GOVERNO FEDERAL. **Governo Federal sanciona lei que garante cota de 30% das vagas nos conselhos de administração para mulheres.** Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2025/julho/sancionada-a-lei-que-garante-cota-de-30-das-vagas-nos-conselhos-de-administracao-para-mulheres-1>. Acesso em: 12 set. 2025.

GOVERNO FEDERAL. **Política de cotas para mulheres na política tem 75% de aprovação.** Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/arquivos-diversos/nucleo/dados/release-pesquisa-ibope.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

GOVERNO FEDERAL. **Políticas Públicas para as Mulheres - Portal Gov.br.** Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/sobre/publicacoes/publicacoes/2012/politicas_publicas_mulheres. Acesso em: 12 set. 2025.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985. doi: 10.5465/AMR.1985.4277352.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 1, p. 72-92, 2006.

HIRATA, Helena. Divisão sexual do trabalho e a hierarquia das profissões. In: HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle (orgs.). **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. São Paulo: Senac, 2007.

HOCHSCHILD, A.; MACHUNG, A. **The second shift: working families and the revolution at home**. New York: Viking, 2003.

IBERDROLA. **O que são os estereótipos de gênero e como acabar com eles?** Disponível em: <https://www.iberdrola.com/compromisso-social/estereotipos-de-genero>. Acesso em: 08 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil – 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PETRÓLEO (IBP). **Programa de Mentoria Feminina na Indústria de O&G: Impulsionando Lideranças do Futuro**. Disponível em: <https://www.ibp.org.br/noticias/programa-de-mentoria-feminina-na-industria-de-og-impulsionando-liderancas-do-futuro/>. Acesso em: 12 set. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS (IPEA). **Mulheres no mercado de trabalho brasileiro: desigualdades e trajetórias**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em:

https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3638
4. Acesso em: 6 set. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **Achieving gender equality: employment rates would take almost two centuries**. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/achieving-gender-equality-employment-rates-would-take-almost-two-centuries>. Acesso em: 10 ago. 2025.

JOTA. **Economia do cuidado e a conta que chega para as mulheres no mercado de trabalho**. 2023. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/economia-do-cuidado-e-a-counta-que-chega-para-as-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 03 ago. 2025.

KNOBEL, Tara. **“Office Housework”: an invisible hurdle to gender quality**. AMS, 10 maio 2022. Disponível em: <https://www.weareams.com/p/102ho8k/office-housework-an-invisible-hurdle-to-gender-quality/>. Acesso em: 05 ago. 2025.

KPMG. **Acelerando o Futuro das Mulheres nos Negócios: Síndrome da Impostora**. São Paulo: KPMG Brasil, março de 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/03/Sindrome-da-Impostora.pdf>. Acesso em: 03 set. 2025.

LERINA, Mariana Piccoli. Mulheres e mercado de trabalho: discriminação e ações afirmativas. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 81, p. 58-72, ago. 2019. Disponível em: <https://trt9.jus.br>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MACHADO, Hilka Vier; OLIVEIRA, Suzana Braga Rodrigues de. Mulheres, estereótipos de gênero e liderança: um estudo no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 15-45, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/dw8vY9v5gtP4Z4x6NdkxdkN/>. Acesso em: 3 set. 2025.

MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Livro 1: O processo de produção do capital. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MATERNIDADE NAS EMPRESAS. **Viés de maternidade: vencendo a crença da “pós-mothernidade”**. Disponível em: <https://www.maternidadenasempresas.com.br/vies-de-maternidade-vencendo-a-crenca-da-pos-mothernidade/>. Acesso em: 20 jul. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Equidade no SUS — Portal Gov.br**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/sgtes/equidade-no-sus>. Acesso em: 12 set. 2025.

MÉNDEZ, Natalia Pietra. **Mulher e Trabalho. Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo**. 2005. Disponível em: <https://cdn.fee.tche.br/mulher/2005/artigo3.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2025.

MONITOR MERCANTIL. **Impacto dos estereótipos na carreira das mulheres.** 2023. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/impacto-dos-estereotipos-na-carreira-das-mulheres/>. Acesso em: 05 set. 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Mulheres no Serviço Público Brasileiro.** Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

MOVIMENTO MULHER 360. **Cinco discriminações sofridas por mulheres no mercado de trabalho.** 20 maio 2022. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/artigos/discriminacoes-de-genero-no-mercado/>. Acesso em: 05 set. 2025.

MOVIMENTO MULHER 360. **No Brasil, burnout afeta mais mulheres e pessoas não-binárias.** São Paulo, 3 fev. 2023. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/burnout-afeta-mais-mulheres-pessoas-nao-binarias/>. Acesso em: 03 set. 2025.

NAÇÕES UNIDAS. **Sustainable Development Goal 5: Igualdade de gênero.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 12 set. 2025.

NAÇÕES UNIDAS. Alto Comissariado para os Direitos Humanos (OHCHR). **Gender Stereotyping.** [Genebra]: OHCHR, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/women/gender-stereotyping>. Acesso em: 17 set. 2025.

ONU MULHERES. **Plano de aula 5 - Estereótipos de gênero, carreiras e profissões: diferenças e desigualdades.** 2015. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/07/valente_aula5_genero_profissoes.pdf. Acesso em: 29 ago. 2025.

ONU MULHERES. **Revisão de Políticas Públicas para Equidade de Gênero.** Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2025/02/Revisa%CC%83o-de-Poli%CC%81ticas-Pu%CC%81blicas-sobre-as-Mulheres-3-1.pdf>. Acesso em: 12 set. 2025.

ONU MULHERES. **Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”.** 2016. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf. Acesso em: 07 set. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **OIT: participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que a dos homens.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/79338-oit-participa%C3%A7%C3%A3o-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-%C3%A9-menor-que-dos-homens>. Acesso em: 16 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO; Nações Unidas Brasil. **Relatório da OIT aponta que mulheres recebem 20% menos do que homens.** Brasília, 19 set. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/199919-relat%C3%B3rio-da-oit-aponta-que-mulheres-recebem-20-menos-do-que-homens>. Acesso em: 03 set. 2025.

PACTO GLOBAL. **Lançamento do Programa de Mentoria para Liderança Feminina.** Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/lancamento-do-programa-de-mentoria-para-lideranca-feminina-mentorela/>. Acesso em: 12 set. 2025.

PASTORE, José. **Economia do trabalho.** São Paulo: LTr, 2005.

PEPSIC. Vieses inconscientes e suas implicações no ambiente organizacional. **Aletheia**, n. 38-39, p. 17–30, 2016. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n38-39/n38-39a17.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

PEREIRA, Mariana. Gênero, carreira e instituições: estereótipos, “teto de vidro” e outras barreiras. **Polis**, 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/polis/20149>. Acesso em: 31 ago. 2025.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres.** Tradução de Angela M. S. Côrrea. São Paulo: Contexto, 2007. ISBN 85-7244-348-7.

PINSKY, Carla Bassanezi. **Mulheres dos anos dourados.** São Paulo: Contexto, 2014.

PNUD – PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Novos dados mundiais do PNUD mostram que preconceitos de gênero continuam enraizados.** 12 jun. 2023. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/novos-dados-mundiais-do-pnud-mostram-que-preconceitos-de-genero-continuam-enraizados>. Acesso em: 01 set. 2025.

PUPPIM, Andréa B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, Cristina; SORJ, Bila (orgs.). **Trabalho, gênero e cidadania.** São Paulo: Marco Zero; Fundação Carlos Chagas, 1994.

RABELLO, Braga, F.; STOCKER, F. Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. **Publicações da Escola Superior da AGU**, v. 16, n. 2, 2024. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3536>. Acesso em: 16 nov. 2025.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Gênero, patriarcado, violência.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS, Erica Karine Santana; CERQUEIRA-SANTOS, Elder. A influência dos estereótipos de gênero no julgamento de profissões. **Revista Brasileira de**

Orientação Profissional, v. 23, n. 1, p. 65–77, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v23n1/a07v23n1.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SEBRAE SC. **O que é teto de vidro e como mulheres podem romper essa barreira para ascender na tecnologia?** 8 maio 2025. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-teto-de-vidro-e-como-mulheres-podem-romper-essa-barreira-para-ascender-na-tecnologia>. Acesso em: 20 jun. 2025.

SEBRAE. **Programa Emprega + Mulheres**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/noticias/programa-emprega-mulheres,7201e0cbe83c3810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2025.

SEIERSTAD, C.; KIRTON, G. Gender and leadership in organizations: power, work, and family. **Gender in Management**, v. 30, n. 7, p. 508-526, 2015.

SERPRO. **Serpro conclui primeira turma de mentoria voltada ao desenvolvimento de mulheres líderes**. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2024/turma-mentoria-mulheres-lideres/>. Acesso em: 10 set. 2025.

SENADO FEDERAL. **Participação feminina na política: exame da Lei nº 12.034/2009 e a previsão de cotas de gênero**. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/564632>. Acesso em: 13 set. 2025.

SOUZA, Eda; CAVALCANTI, Vera Lúcia. Estereótipos de gênero e a liderança feminina nas organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. esp., p. 570-589, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/55287>. Acesso em: 06 set. 2025.

STEIL, Andrea Veloso. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237050206>. Acesso em: 06 set. 2025.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, Stephen; AUSTIN, William G. (ed.). **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986. p. 7-24.

TEIXEIRA, Marilane Oliveira. O que gera e perpetua a segregação, a discriminação e as desigualdades salariais. In: BRASIL. Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres. **O mundo do trabalho das mulheres: ampliar direitos e promover a**

igualdade. Campinas: Núcleo de Estudos de Gênero – Pagu/Unicamp, 2022. p. 67-90. Disponível em: <https://www.economia.unicamp.br/colecao-geral/mundo-do-trabalho-das-mulheres-ampliar-direitos-e-promover-a-igualdade>. Acesso em: 29 jul. 2025.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **Breve história do feminismo no Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1993.

TJSP. **Políticas públicas para mulheres: mulheres e sustentabilidade.**

Disponível em:

<https://www.tjsp.jus.br/download/EPM/Publicacoes/CadernosJuridicos/38vd%2012.pdf?d=636688301325046003>. Acesso em: 12 set. 2025.

TONELLI, Maria José Carvalho de Souza et al. Liderança feminina no Brasil: barreiras e perspectivas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 22, n. 2, p. 176-197, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/RC5qW8Xcz5m6yD2vHcRnxGy/>. Acesso em: 3 set. 2025.

UFPR. **A cota eleitoral de gênero.** Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/pe/article/download/42736/25894>. Acesso em: 12 set. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WORLD BANK. **New data show massive, wider-than-expected global gender gap.** 2024. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2024/03/04/new-data-show-massive-wider-than-expected-global-gender-gap>.

Acesso em: 05 set. 2025.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

O formulário apresentado neste apêndice foi utilizado como instrumento de coleta de dados no presente Trabalho de Conclusão de Curso.

Seção 1 – Perfil do(o) Respondente

Qual seu gênero?

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não dizer ☐ Outro

Qual a sua idade?

☐ Menos de 18 anos ☐ 18 a 24 anos ☐ 25 a 34 anos ☐ 35 a 44 anos
☐ 45 a 54 anos ☐ 55 ou mais

Qual o seu nível de escolaridade?

☐ Analfabetizada(o) ☐ Ensino fundamental incompleto
☐ Ensino fundamental completo ☐ Ensino médio incompleto
☐ Ensino médio completo ☐ Ensino superior incompleto
☐ Ensino superior completo ☐ Pós-graduação ou mais

Qual é a sua situação profissional atual?

☐ Empregada(o) formalmente ☐ Empreendedora/Autônoma(o)
☐ Desempregada(o) ☐ Estudante ☐ Outro

Seção 2 – Experiências e Percepções

Você acredita que as mulheres enfrentam mais dificuldades para crescer profissionalmente que os homens?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei opinar

Você já presenciou ou vivenciou situações de discriminação de gênero no ambiente de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Prefiro não responder

Você considera que há igualdade de oportunidades entre homens e mulheres na sua área de atuação?

☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez ☐ Não sei responder

Na sua opinião, quais são os maiores obstáculos enfrentados pelas mulheres para alcançar cargas de liderança?

☐ Falta de oportunidades ☐ Desigualdade salarial
☐ Maternidade e responsabilidades familiares
☐ Estereótipos de gênero ☐ Falta de representatividade
☐ Assédio moral ou sexual ☐ Outro: _____

Você exerce atividades de cuidado ou tarefas domésticas além do seu trabalho formal?

☐ Sim, totalmente ☐ Sim, parcialmente ☐ Não

Caso sim, você sente que isso interfere na sua vida profissional?

☐ Sim, significativamente ☐ Sim, de forma moderada ☐ Não
☐ Prefiro não responder

Sua chefia imediata atual é exercida por:

☐ Homem ☐ Mulher ☐ Ambos (em níveis diferentes) ☐ Não possuo chefia

Seção 3 – Soluções e Perspectivas

Você acredita que as lideranças femininas são valorizadas da mesma forma que as masculinas em sua área?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei responder

Você considera importante haver mais mulheres em cargos de liderança?

☐ Sim ☐ Não ☐ Indiferente

Seção 4 – Pergunta Aberta

Gostaria de compartilhar alguma experiência ou opinião relacionada ao tema?