
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS FEMININAS EM AMBIENTES
CORPORATIVOS**

DEVELOPMENT OF FEMALE LEADERS IN CORPORATE ENVIRONMENTS

Amanda Vitória Nogueira Pedrosa – amandapedrosa62@gmail.com

Pamela Andreza Silva Teixeira Cardoso – pam.a.s.t.c.10@gmail.com

Pamela Vitória Lima da Silva – pamela.silva548@etec.sp.gov.br

Orientadores:

Prof. Fernando Dresch Obregão – fernando.obregao01@etec.sp.gov.br

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

Prof. Gabriela Messias da Silva – gabriela.silva607@etec.sp.gov.br

ETEC Profª Anna de Oliveira Ferraz – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) teve como objetivo principal investigar os fatores determinantes para o desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos. A pesquisa buscou responder à questão central de como a liderança feminina impacta a cultura organizacional, a inovação e o desempenho das empresas, e focou em dois objetivos específicos: compreender os principais desafios na ascensão a cargos de comando e reconhecer as políticas de inclusão e estratégias de gestão que promovem a equidade de gênero. O estudo, baseado em uma sólida fundamentação teórica, destaca que, embora as mulheres lutem há décadas por direitos e espaço, a desigualdade de gênero persiste no mundo corporativo. O preconceito de gênero, enraizado em construções socioculturais históricas que associam atributos femininos um perfil inadequado para a chefia, é a principal barreira para que as mulheres alcancem posições de alta hierarquia. A pesquisa aponta a permanência de obstáculos como o "teto de vidro" (barreiras invisíveis que impedem a progressão na carreira) e o "chão pegajoso" (dificuldade em sair de cargos de baixa remuneração), sendo a desigualdade salarial o reflexo mais evidente. A análise utiliza o conceito de interseccionalidade para demonstrar como raça, gênero e classe se cruzam, criando desafios ainda mais complexos para mulheres racializadas. Além das barreiras estruturais, as líderes femininas enfrentam uma sobrecarga de trabalho decorrente da conciliação entre as demandas profissionais e as responsabilidades domésticas e familiares. Essa "dupla ou tripla jornada" leva a um alto nível de estresse e esgotamento. O trabalho conclui que, apesar do cenário desafiador, a presença feminina na liderança é crucial para o desenvolvimento social e econômico, promovendo inovação e

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

melhores resultados organizacionais. As redes sociais também se mostram uma ferramenta estratégica para o empoderamento e a visibilidade das mulheres líderes. O estudo finaliza reforçando que a progressão na carreira das mulheres deve ser uma realidade constante, fruto do reconhecimento de competências e não da superação de um peso cultural arraigado.

Palavras-chave: Femininas. Equidade. Liderança. Sobrecarga. Gestão.

ABSTRACT

This Course Conclusion Paper (Trabalho de Conclusão de Curso - TCC) primarily aimed to investigate the determinant factors for the development of female leadership in corporate environments. The research sought to answer the central question of how female leadership impacts organizational culture, innovation, and company performance, and focused on two specific objectives: understanding the main challenges in ascending to command positions and recognizing the inclusion policies and management strategies that promote gender equity. The study, based on a solid theoretical foundation, highlights that although women have fought for decades for rights and space, gender inequality persists in the corporate world. Gender prejudice, rooted in historical sociocultural constructions that associate feminine attributes with an inadequate profile for leadership, is the main barrier preventing women from reaching high-hierarchy positions. The research points to the persistence of obstacles such as the "glass ceiling" (invisible barriers that impede career progression) and the "sticky floor" (difficulty in leaving low-wage positions), with wage inequality being the most evident reflection. The analysis uses the concept of intersectionality to demonstrate how race, gender, and class intersect, creating even more complex challenges for women of color. In addition to structural barriers, female leaders face an overload of work resulting from the conciliation between professional demands and domestic and family responsibilities. this "double or triple shift" leads to a high level of stress and burnout. The paper concludes that, despite the challenging scenario, the female presence in leadership is crucial for social and economic development, promoting innovation and better organizational results. Social networks also emerge as a strategic tool for the empowerment and visibility of women leaders. The study finalizes by reinforcing that the career progression of women must be a constant reality, stemming from the recognition of competencies and not from overcoming an entrenched cultural burden.

Keywords: Feminine. Equity. Leadership. Overload. Management.

1 INTRODUÇÃO

Ha décadas as mulheres lutam pra conquistar seus direitos, e seu espaço em várias áreas e nos mais diversos lugares da sociedade e não é diferente no mundo corporativo. Cada vez mais as mulheres buscam a igualdade, mostrando sua força, resistência e resiliência, expondo que são capazes de tudo. Por causa dessa desigualdade de gênero, a luta aumenta a cada dia que

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

passa, principalmente em relação a desigualdade salarial e aos cargos mais altos de comando. A liderança feminina, é fundamental para o desenvolvimento social e econômico, gerando um equilíbrio entre os gêneros femininos e masculinos para uma melhor performance organizacional.

Desde o início, foi possível observar como a sociedade construiu a imagem da mulher no contexto familiar, atribuindo-lhe responsabilidades como o cuidado da casa, dos filhos e do marido, além de delegar a ela os serviços domésticos, enquanto funções como o trabalho remunerado e a responsabilidade pela subsistência da família eram encarregados ao homem (Souza; Barbosa; Rodrigues, 2023, p. 348).

Com base nesse contexto, a questão central que orienta este estudo é: como a liderança feminina no ambiente corporativo impacta a cultura organizacional, a inovação e o desempenho das empresas? É amplamente reconhecido que, quando as mulheres ocupam posições de liderança, elas conseguem alcançar resultados significativos para as organizações. Sua capacidade de organização e gestão acaba por fomentar a inovação e impulsionar mudanças constantes. Além disso, ao buscarem aprovação, tornam-se mais vulneráveis às críticas, mas, com o tempo, são capazes de aprimorar suas habilidades e alcançar evolução gradual (Rodrigues, 2020, p. 24).

De acordo com Rodrigues (2020),

[...] observa-se que a liderança feminina possui características distintas. Além de liderarem seus subordinados com resiliência e empatia, as mulheres trazem qualidade inatas, muitas vezes relacionadas ao seu instinto maternal, como a capacidade de ouvir mais atentamente e de se concentrar nas atividades de maneira mais eficaz.

Este trabalho tem como objetivo geral, investigar os fatores determinantes para o desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos. E os objetivos específicos consistem em: 1) compreender de forma minuciosa os principais desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a cargos de liderança; 2) reconhecer as políticas de inclusão e estratégia de gestão que oferecem a promoção de equidade de gênero para a presença feminina em posições de comando.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

A presente seção aborda aspectos conceituais relacionados ao desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos, organizando-se nos seguintes subtópicos: Origem do preconceito de gênero e seus impactos na ascensão de mulheres a cargos de liderança; Influência das Redes Sociais na Visibilidade das Mulheres Líderes; Desigualdade Salarial e Progressão na Carreira das Mulheres; Saúde Mental e Autocuidado na Liderança Feminina; Iniciativas Corporativas e Políticas de Equidade de Gênero para a Ascensão das Mulheres à Alta Gestão.

2.1 Origem do preconceito de gênero e seus impactos na ascensão de mulheres a cargos de liderança

O preconceito em seu contexto geral é uma característica negativa atribuída a um indivíduo de um certo grupo por meio de ações, condutas e crenças, sem nenhum motivo aparente, apenas por ele estar incluído naquele corpo social. Essa característica é generalizada, portanto, pertencente a todos do grupo, sem nenhum tipo de exceção a aquela regra, tornando-se um fato consumado para aqueles que a atribuíram (Mezan, 1998, p. 226).

Embora a atuação das mulheres tenha se intensificado a partir da década de 1970 no mercado corporativo, assim como Cavazotte, Oliveira, Miranda (2010, p.71) compreende-se que “as diferenças entre os sexos têm sido percebidas através da história, não apenas como diferenças, mas sobretudo como sinais de superioridade do masculino sobre o feminino”. Pode-se ver assim que o preconceito de gênero está enraizado na história e cultura da sociedade.

Diante desse contexto, observa-se que a proporção de mulheres em cargos de alta hierarquia permanece significativamente inferior à dos homens. Esse cenário reflete uma construção sociocultural baseada em padrões discriminatórios que historicamente colocam a mulher em posição subordinada ao homem. Além disso, atributos tradicionalmente associados ao feminino, como fragilidade, sensibilidade e compreensão, contrastam com características atribuídas à figura masculina, como autoridade, firmeza e poder. Essa dualidade contribui para a perpetuação da ideia de que as mulheres não possuem o perfil adequado para exercer funções de liderança ou ocupar cargos de chefia, em razão de um comportamento considerado mais emotivo (Versiani; Neto; Tanure, 2014).

Segundo Canabarro e Salvagno (2015) por muito tempo, coube à mulher a

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

responsabilidade de cuidar dos filhos, do marido e de executar as tarefas domésticas, enquanto as decisões relacionadas à ordem pública e à produção de bens eram atribuídas exclusivamente aos homens, considerados representantes da força, da virilidade e da segurança social. Essa imagem feminina, foi se transformando ao longo dos anos, permitindo que as mulheres conquistassem espaço no mercado de trabalho, precisando mostrar que possuíam a mesma capacidade e competência dos homens para ocupar cargos de destaque nas organizações.

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho e a constante luta pela conquista de seus direitos, quebrando paradigmas, buscando reconhecimento e igualdade, estudando mais, desenvolvendo habilidades e atitudes, estando mais atentas ao ambiente dos negócios, exigindo respeito quanto ao seu reconhecimento como cidadã, ainda não são suficientes para combater a desigualdade de gênero nas relações de trabalho. Este fato se reflete, entre outros, no gap entre os salários masculinos e femininos e nos cargos estratégicos e de liderança dentro das empresas (Canabarro; Salvagno, 2015, p.91).

Ao reconhecer que o sexo é uma categoria biológica e que o gênero é uma construção cultural, compreende-se que o gênero não pode mais ser visto de forma isolada. Ele passa a ser entendido como um elemento fundamental das relações sociais, interagindo com outras categorias importantes como classe, raça, etnia e idade, o que estabelece contextos específicos e complexos em torno das questões de gênero. Outro ponto relevante refere-se às discussões sobre a distinção entre sexo e gênero, sendo o sexo compreendido como natural e biológico, e o gênero como uma construção cultural e social. Dessa forma, antigas concepções de sexo/gênero passaram a ser desconstruída (Conceição, 2009).

A desigualdade está muito presente no dia-a-dia da sociedade, principalmente se tratando no ambiente corporativo, onde as mulheres sofrem com a discriminação de gênero. Apesar das lutas incansáveis, tentando ser ouvidas, ainda é decorrente nos dias de hoje. Segundo Samparo (2017) a discriminação de gênero no mercado de trabalho aborda algumas teorias (universalista, diferencialista e queer) que com elas conseguem averiguar a divisão sexual do trabalho, que é identificada como uma forma de violência simbólica. E apesar desta violência não ser visível como a violência física e prejudicial da mesma forma.

A Lei nº 7.855/89 introduziu importantes alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especialmente no que diz respeito às normas sobre convenções e acordos coletivos de trabalho que devem ser utilizados como instrumentos para combater desigualdades históricas no mercado de trabalho como a disparidade salarial entre os homens e as mulheres,

Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

mesmo que de forma indireta ela contribuiu para o desenvolvimento das melhores no ambiente corporativo no quesito liderança, promovendo a autonomia das mulheres. Ela busca a igualdade de gênero, equidade nas oportunidades garantindo a proteção dos direitos trabalhistas dos cooperadores (Proni, 2018).

Ainda que as mulheres tenham que lidar com situações que façam se sentir inferiores, elas lutam diariamente para que isso mude e que a realidade seja totalmente diferente.

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa (“RSC”) podem ser ferramentas valiosas como estratégia de criação de igualdade de gênero nas corporações. Assim, atualmente, diversas empresas vêm buscando implementar iniciativas quanto suas políticas internas de contratação, provendo igualdade nas oportunidades de trabalho ao gênero feminino, além de diligenciarem-se em direção à não discriminação e equidade no ambiente de corporativo (Alcalá, 2021, p.24).

Nos últimos anos, empresas brasileiras têm adotado práticas de Responsabilidade Social Corporativa para promover a igualdade de gênero no trabalho, com destaque para ações que incentivam a contratação de mulheres, incluindo mulheres negras e com deficiência. Apesar desses avanços, persistem desigualdades salariais significativas, especialmente para mulheres negras, que ganham em média menos que homens, indicando que ainda há necessidade de medidas mais eficazes e fiscalizadas para assegurar a verdadeira equidade de gênero no ambiente profissional.

Após todos esses assuntos, consegue-se perceber o quanto a mulher é desvalorizada e que não importa o lugar que esteja, o cargo que ocupa, infelizmente essa é a realidade. De acordo com Lima et.al (2022) “Todas as responsabilidades, direitos e oportunidades devem ser igualmente concedidas para todos os gêneros, sem haver qualquer tipo de restrição baseada no fato de determinada pessoa ter nascido com o sexo masculino ou feminino”. A partir disso, é possível analisar como fatores contemporâneos como redes sociais, desigualdade salarial e saúde mental continuam afetando a trajetória das mulheres líderes.

2.2 Influência das redes sociais na visibilidade das mulheres líderes

“Com as redes sociais ficou bem mais fácil a comunicação e a interação entre as pessoas, permitindo que elas se conectem com outras pessoas que compartilham interesses semelhantes, opinem sobre tópicos diversos e participem de discussões e atividades online” (Freitas; Silva,

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

2024, p. 4902).

Para compreender de que forma as representações na mídia impactam a percepção e o empoderamento feminino, é necessário, inicialmente, definir o conceito de mídia social. Segundo (Dewing, 2012) o termo "mídia social" abrange diversos serviços disponíveis na internet e em dispositivos móveis que possibilitam aos usuários interagirem online, criarem e compartilharem conteúdo, além de participarem de comunidades virtuais. A evolução dessas mídias teve início na década de 1990, com a popularização da internet de banda larga, e sua primeira rede social, SixDegrees.com, foi criada em 1997. A partir de 2002, inúmeras outras redes sociais foram lançadas, ampliando o alcance dessas plataformas. Em novembro de 2012, o Facebook anunciou possuir 1 bilhão de usuários no mundo, enquanto o Twitter contabilizava 517 milhões usuários. Essa rápida expansão consolidou as redes sociais como espaços centrais de interação e troca de informações. Nesse contexto, as representações femininas ganharam maior visibilidade e alcance, pelas redes tornando-se ferramentas essenciais para o processo de empoderamento feminino.

Hashtags são elementos centrais na comunicação digital e vem ganhando destaque como instrumentos de articulação social. (Ferreira, 2023) As hashtags desempenham um papel fundamental, mostrando-se ser uma ferramenta poderosa mediação, conectando variados atores, desviando interesses e estendendo as redes. A hashtag vem ajudando constantemente a conectar pessoas. Além disso, podem reunir pessoas em processos de reflexão, conscientização, diálogos e análises críticas, elementos fundamentais para o empoderamento feminino.

Atualmente, diversos instrumentos de comunicação, como sites, redes sociais, blogs e outras modalidades de interação mediadas pela Internet, possibilitam e ampliam o acesso a conteúdo e a troca de informações. As denominadas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) têm transformado significativamente a comunicação pública, promovendo maior agilidade e ampliando a capacidade de alcance entre os usuários conectados em rede (Castro, 2020). Essas novas formas de comunicação, embora reforcem o consumo de informações e desinformações que sustentam a lógica das hegemonias midiáticas tradicionais, também se configuram como espaços estratégicos para que os sujeitos sociais as utilizem como ferramentas de fortalecimento e mobilização em prol das lutas sociais.

Sem dúvida, a presença das lutas feministas por meio desses canais e instrumentos de informação asseguram uma maior e melhor visibilidade do movimento no mundo. No

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

entanto, ressaltamos um duplo movimento presente na contradição mesma do uso destes meios, a ampliação do conservadorismo e negação/resistência ao movimento. A estratégia da utilização das mídias sociais pelos movimentos sociais, mesmo percebendo seus limites não diminui a importância da análise do fenômeno, visto seu potencial mobilizador e articulador (Castro, 2020, p.463).

Desde os anos 1990, as redes digitais vêm impulsionando o feminismo, promovendo a criação do ciber feminismo. Esse movimento usa a tecnologia para contestar a desigualdade de gênero e considerar sobre a inserção das mulheres na ciência e na cultura digital. Com os anos 2000 as atenções se voltaram para a presença feminina na história da informática, na inclusão digital e no uso estratégico das redes sociais pelo movimento feminista. Sendo assim, permanece uma "fratura tecnológica de gênero" visível na predominância masculina em decisões tecnológicas, comparada com a presença feminina nas redes sociais (Martinez, 2021).

As redes sociais se tornaram uma ferramenta poderosa que alavanca carreiras, elas ajudam a promover nosso trabalho de forma ampla. Ainda assim, mulheres que dividem suas trajetórias de trabalho nas redes sociais lutam frequentemente com a diferença de engajamento e oportunidades que os homens. Em um estudo feito em 2019 por grandes universidades americanas apontaram que, apesar das mulheres especialistas sendo tão ativas quanto os homens no X (antigo Twitter) tinham metade de números de seguidores. Enquanto os homens tinham o dobro de curtidas e compartilhamento comparando a elas. Elas viam seu conteúdo sendo frequentemente ignorado, enquanto os mesmos assuntos abordados por seus colegas eram amplamente compartilhados nas redes. Ainda nessa direção (Alaimo, 2024) acrescenta que

Não é de se surpreender, portanto, que os homens pareçam obter maiores ganhos profissionais com a sua presença nas redes sociais. Por que essa diferença? Parte do problema é que os homens são vistos como autoridade em nossa sociedade. Muitos homens ainda se consideram na "posição de quem conhece por padrão: aquele que fornece informações, correções e dá explicações com autoridade". As mulheres simplesmente não são vistas da mesma forma (Alaimo, 2024).

Muitas mulheres influenciadoras digitais transformaram sua presença online em negócios próprios e se tornaram empresárias, Boca Rosa (Bianca Andrade) sendo uma delas. Por outro lado, o avanço das redes sociais tem mostrado outra tendência: executivas que se tornam influenciadoras digitais, promovendo tanto suas empresas quanto sua própria marca pessoal. Como Ana Fontes, fundadora e CEO da Rede Mulher Empreendedora (RME); Ju

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Ferraz, sócia-diretora da Holding Clube; Karla Felmanas, VP da Cimed. Elas utilizam as redes sociais não apenas para promover suas empresas, mas também para fortalecer sua presença e influência profissional, mostrando como a visibilidade digital pode impulsionar a liderança feminina (Capitani, 2025).

2.3 Desigualdade salarial e progressão na carreira das mulheres

Apesar dos avanços da sociedade e da política, a desigualdade salarial ainda é recorrente atualmente, a mulher continua lutando pelo seu espaço em todos os lugares onde apenas o homem é visto com bons olhos. De acordo com o 2º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios (2024) “as mulheres ainda recebem 20,7% menos do que os homens nas 50.692 empresas com 100 ou mais empregados” mesmo com as normas da CLT (Consolidação das Lei Trabalhistas) e com a Lei nº 14.611/2023 que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens existem falhas nesses sistemas, que na maior parte do tempo não é cumprida e nem seguida. Onde as mulheres continuam sendo contratadas apenas para atuarem em cargos menores com baixa remuneração e valorização.

A média salarial dos homens é de R\$ 4.495,39, enquanto a das mulheres é de R\$ 3.565,48. A disparidade é ainda mais acentuada entre mulheres negras, que ganham, em média, R\$ 2.745,26 — apenas 50,2% do salário de homens não negros, que chega a R\$ 5.464,29. Já as mulheres não negras têm um rendimento médio de R\$ 4.249,71. Segundo o relatório, 27,9% das empresas têm políticas de incentivo à contratação de mulheres negras, enquanto 42,7% possuem entre 0% e 10% de mulheres pretas ou pardas em seu quadro de funcionários (2024).

Além de lutarem pela desigualdade salarial, existe a racial, levando em consideração a sua cor de pele como requisito para preenchimento de tal vaga. Reforçando ainda mais o conceito da interseccionalidade, “que descreve como identidades de raça, gênero, classe e outros aspectos sociais se cruzam, influenciando de forma complexa a discriminação ou o privilégio”, mostrando que as políticas, discursos “genéricos” não são suficientes para combaterem essa pauta.

De acordo com Crenshaw (2002) “A interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação” deixando evidente que a problematização não está apenas no

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

machismo e desigualdade de classe, mas também no racismo, pois de alguma forma estão interligados. Essas opressões não agem separadamente, e sim de forma combinada criando situações específicas e desafiadoras para certos grupos, principalmente mulheres racializadas (mulheres negras, indígenas, imigrantes etc.).

A interseccionalidade é vista como uma ferramenta teórica poderosa para o feminismo brasileiro, pois ela contribui para uma melhor interpretação e como lidar com tais opressões. No Brasil, onde desigualdades sociais, raciais e de gênero se entrelaçam, a interseccionalidade permite a construção de um feminismo mais conectado às vivências concretas das mulheres e às particularidades do cenário local.

Angela Davis, conhecida pela sua militância sob os movimentos feministas, antirracista, socialista, abolicionista penal e sua luta em defesa da igualdade racial. Em um evento do Dia da Mulher Negra em uma Universidade Federal da Bahia (UFBA) comentou "Quando uma mulher negra se movimenta toda a estrutura da sociedade se movimenta com ela" pode-se interpretar de uma maneira que não apenas favoreça só as mulheres em si, mas as mulheres pretas. Como desde os primórdios mulheres de raça sempre oprimidas independente onde estejam, seja no seu local de trabalho ou em apenas um dia de lazer sozinha ou com a sua família, a mulher negra tem o seu valor e carrega consigo todo o sofrimento desde a infância.

Um dos principais obstáculos também enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho é o "teto de vidro". Segundo Tree "O termo teto de vidro refere-se às dificuldades enfrentadas pelas mulheres para crescer na carreira e chegar a posições de liderança na hierarquia das empresas. Essas barreiras invisíveis são culturais e não pessoais". No ambiente organizacional é um termo que está bem presente, tendo em consideração que a maior parte das mulheres tem o mesmo trabalho que os homens e o salário é desigual, mesmo que sejam qualificadas enfrentam limitações para alcançarem posições hierárquicas.

O último censo demográfico divulgado pelo IBGE apurou que as mulheres constituem a maioria da população brasileira. E isso não se trata apenas de um número (51,5%), pois levando em consideração outros dados ali indicados, como os níveis de escolaridade, de alfabetização ou o tempo de permanência nos estudos, podemos concluir que as mulheres constituem uma "maioria qualificada" entre nós (2024).

A desvalorização constante é outro obstáculo que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, apesar de serem maioria em várias profissões. Além das demandas de seus cargos nas empresas, muitas ainda assumem responsabilidades domésticas e familiares, como zelar pela

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

casa, cuidar dos filhos e, em certas situações, do parceiro. Essa dupla jornada de trabalho leva a uma maior sobrecarga física e emocional, o que afeta diretamente seu bem-estar e desempenho profissional. Apesar de todo esse empenho, as mulheres ainda não obtêm o reconhecimento e a consideração que merecem, seja no âmbito doméstico ou no corporativo.

[...] resultados obtidos indicam que 40,8% delas apontaram a discriminação de gênero como entrave central à evolução profissional; já 38,3% informaram ser a conciliação do trabalho e maternidade o maior empecilho; enquanto 28% apontaram a sobrecarga do trabalho doméstico como o principal obstáculo à evolução na carreira (Nardone, 2024, p.2).

É claro que, em várias situações, as mulheres são mais afetadas por questões familiares do que os homens. Apesar de ambos serem capazes de enfrentar esses desafios, a maior parte das responsabilidades relacionadas às demandas domésticas e emocionais ainda recai sobre as mulheres. Essa sobrecarga pode afetar diretamente a qualidade e a dedicação ao trabalho, não por falta de habilidade, mas pela necessidade de conciliar diversas funções diariamente.

Há também o termo “chão pegajoso” que insinua a dificuldade da mulher de saírem de cargos de baixa remuneração, como se existisse algo segurando-a para ficar no mesmo lugar por muito tempo. De acordo com Ribeiro (2025) destacando a importância do dia das mulheres, que não deve ser comemorado apenas com flores e elogios vazios, pois todos os dias é o dia delas, a importância que a mulher tem na sociedade e em todos os lugares que ela ocupa é gigantesca, para obter um mundo justo, digno e desenvolvido devemos continuar lutando pela igualdade de gênero em todos os âmbitos de nossas vidas.

Em conjunto vem a segregação ocupacional, onde áreas femininas são desvalorizadas, onde já sabem que a inserção das mulheres no mercado de trabalho tem suas dificuldades. De acordo com o GOV “As mulheres enfrentam maiores dificuldades para progredir em suas carreiras, recebem salários inferiores aos dos homens em cargos equivalentes e têm menos proteção social” sendo assim, mas difícil de obter recursos com números significativos e uma certa dificuldade de sair da pobreza.

Conforme aponta Siqueira (2025) a segregação ocupacional faz parte dos principais fatores que contribuem para a desigualdade no mercado de trabalho. Em sua maioria, as mulheres ainda estão concentradas em campos tradicionalmente ligados ao cuidado e à prestação de serviços setores que, ao longo da história, têm sido menos valorizados economicamente e socialmente. Ademais, é frequente encontrá-las em cargos administrativos

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

e de suporte, que, apesar de serem fundamentais, proporcionam menos chances de crescimento. Em contrapartida, os homens costumam ocupar cargos em setores estratégicos, de liderança e decisão, onde o reconhecimento e a remuneração são consideravelmente mais altos. Essa distribuição desigual não é apenas resultado de escolhas individuais, mas também de estruturas sociais arraigadas que ainda restringem o acesso das mulheres a posições de maior prestígio e influência.

A progressão na carreira das mulheres não deveria ser exceção, mas uma realidade constante e natural no mercado de trabalho fruto do reconhecimento de competências, e não do gênero.

Apesar do muito que se fala sobre a igualdade de oportunidades no local de trabalho, as mulheres continuam a enfrentar várias barreiras no que respeita à progressão na carreira. Com o peso cultural ainda a representar uma das causas para que este tema continue a ser uma realidade, as organizações – e a sociedade no geral – continuam a falhar na implementação de políticas sérias para que o fosso face aos congêneres masculinos seja ultrapassado. E se toda a gente já conhece os motivos para que a desigualdade persista, para além das “continuidades”, há também “novidades” que vão surgindo, ano após ano, estudo após estudo, que fazem temer que este seja um problema sem solução à vista (Oliveira, 2024).

De acordo com Oliveira (2024), apesar de muitas mulheres desejarem ocupar posições de liderança, muitas não se enxergam nesse papel, julgando que é algo fora de seu alcance. Essa visão restringe suas aspirações e leva várias a focarem unicamente na realização de suas tarefas, sem considerar oportunidades de desenvolvimento ou avanço profissional.

Percebe-se que a sociedade ainda precisa evoluir significativamente na forma de pensar e agir, especialmente dentro do ambiente organizacional. Apesar de ser um espaço que deveria promover a igualdade por sua diversidade, ainda persiste a necessidade de conscientização quanto ao respeito e valorização das mulheres. A conciliação entre vida pessoal e profissional impõe desafios adicionais às mulheres, mas com determinação e resiliência, elas demonstram ser plenamente capazes de superá-los. Fragilidade não é sinônimo de feminilidade, ao contrário, as mulheres têm muito a contribuir, e sua presença em cargos de liderança pode trazer impactos extremamente positivos para as organizações.

2.4 Saúde mental e autocuidado na liderança feminina

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Segundo Fraga e Bertacini (2024) A saúde mental diz respeito à condição de bem-estar emocional, social e psicológico. Muitas vezes esse termo é associado a doenças mentais, mas é essencial evidenciar q saúde mental não se limita apenas a ausência de transtornos mentais, contudo, trata-se de um conceito mais amplo, onde o bem-estar é subjetivo, permitindo que o indivíduo enfrente desafios, reconheças suas capacidades, habilidades, mantenha sua produtividade, lide com diversidades, e estabeleça vínculos positivos e saudáveis com a sociedade. Os seres humanos como um todo enfrentam dificuldades e processam emoções como alegria, tristeza ou frustrações, e forma como se lida com elas está diretamente relacionada a estabilidade mental do indivíduo.

A qualidade de vida, desde as civilizações antigas, tem sido objetivo de reflexão entre os pensadores, sendo a saúde mental um dos seus aspectos centrais, assim como atualmente. De acordo com Fraga e Bertacini (2024, p.4) "A saúde mental, como um componente fundamental da qualidade de vida, influencia a capacidade dos indivíduos de se relacionar, trabalhar e contribuir para a sociedade" Diante disso, seu impacto ultrapassa o campo individual, e influência diretamente nas suas relações sociais como um todo, com aumento de transtornos mentais no ambiente de trabalho percebe-se que a uma maior chance de discussões e conflitos com aqueles que portam o distúrbio, devido ao alto nível de estresse e instabilidade emocional desse cidadão em razão de sua condição.

Em 2021, os transtornos mentais foram a terceira maior motivação para afastamento do trabalho no Brasil. De acordo com o Observatório de Segurança e Saúde do Trabalho, plataforma que utiliza diversas bases de dados públicos do país, mais de 13 mil brasileiros tiveram como motivos para a concessão de benefícios previdenciários acidentários causas mentais e comportamentais, bem como nervosas. Se relacionados com os transtornos osteomusculares, os mentais podem ser considerados a segunda maior causa de afastamento no país (Modesto, 2023).

Diante do exposto, a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal configura-se como um desafio significativo. Em especial, as mulheres enfrentam dificuldades para equilibrar suas obrigações domésticas, familiares e com as demandas no trabalho. Á uma sobrecarga, devido ao acúmulo de tarefas e ausência de suporte adequado, que pode comprometer a saúde mental e bem-estar, podendo assim limitar o seu progresso e realização profissional (Bruschini, 2000).

A atuação feminina no mercado de trabalho é essencial, mas marcada por múltiplos

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

desafios. No entanto é necessário reconhecer que as mulheres podem estar suscetíveis a um alto nível de esgotamento no ambiente profissional, consequência de fatores como a tripla jornada de trabalho, sobrecarga de responsabilidades, a desigualdade de gênero, a pressão por desempenho, as expectativas sociais e a falta de suporte eficiente, resultando em uma exaustão física e mental, agravada pela escassez de tempo para o descanso e autocuidado (Salvaro & Mariano, 2021).

Uma pesquisa da Todas Group em parceria com o Grupo Nexus (2025) realizada com mais de 1200 líderes, revelou os principais desafios enfrentados pelas mulheres neste primeiro semestre de 2025, entre os quais se destacam: a busca por equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (46%), questões relacionadas à saúde mental e bem-estar (40%), preocupações com segurança financeira e estabilidade no emprego (39%) e a necessidade de reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional (31%).

Na visão de Salgado (2025) O acúmulo de papéis sociais atribuídos à mulher, como os de mãe, esposa e cuidadora da família frequentemente acabam fazendo com que a mulher priorize o lar e as pessoas que ama, e negligenciando os cuidados consigo mesma, a longo prazo acaba impactando negativamente em sua autoestima. No ambiente corporativo, os desafios se intensificam uma vez que estereótipos e estigmas de gênero discriminatórias continuam presentes, demandando das mulheres um controle e resiliência emocional significativo diante das pressões Constantes.

Uma análise feita pelo Grupo Nexus (2024) revela que o autocuidado e a saúde mental frequentemente não são priorizadas pelas mulheres. 71% das mulheres (7 a cada 10) já renunciaram à saúde física ou de hobbies para se dedicar inteiramente ao trabalho e 52% (5 a cada 10) já negligenciou a saúde mental pelo mesmo motivo.

Para Bruschini e Lombardi (2018) existe uma alta expectativa social imposta as mulheres associado não só ao lar, mas também a liderança e colaboração significativa no trabalho que contribui para transtornos e esgotamento emocional, pois sentem a necessidade de atender as expectativas e lidar com a pressão incessante. Os maiores desafios enfrentados por líderes são estresse constante, síndrome de Burnout, solidão na liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pressão para resultados, entre outras (Peres, 2024).

De acordo com Squilassi (2024) o Burnout é uma condição de exaustão física, emocional e mental, resultante de uma exposição contínua a ambientes de trabalho estressantes.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Caracteriza-se por sintomas como sensação de fadiga, desmotivação e redução da eficiência. Esse transtorno é crônico e contínuo, com impactos diretos na saúde mental e no desempenho. É influenciada por fatores como alta demanda, conflitos interpessoais, falta e controle emocional e sobre atividades, dificuldades de estabelecer limites, ausência de reconhecimento e dedicação excessiva ao trabalho. A autora Silva (2025) nos revela que a figura feminina apresenta maior vulnerabilidade ao desenvolvimento da síndrome burnout devido a carga tripla de trabalho, envolvendo as responsabilidades profissionais, domésticas e familiares.

É importante destacar a escassez de apoio e redes de mentoria voltadas para a liderança feminina. Muitas mulheres não dispõem de exemplos próximos que possam orientá-las em sua trajetória profissional, auxiliá-las com a sua autoconfiança, resiliência e comunicação assertiva, que são habilidades essenciais para superar desafios, enfrentar ambientes corporativos e ocupar posições de liderança (Salgado, 2025).

A especialista em criação de conteúdo para recurso humanos e Departamento pessoal Peres (2025) em seu artigo expõe que os líderes não só podem como devem cuidar da própria saúde mental, como prevenção e principalmente quando observarem sinais de esgotamento, dificuldade na tomada de decisões, problemas emocionais, isolamento ou solidão e dificuldades no equilíbrio entre vida pessoal e profissional, adotando práticas como, autoconhecimento, autocuidado, estabelecendo limites, gerenciando o estresse, desenvolvendo inteligência emocional, estabelecendo conexões com outros líderes, e buscando apoio profissional e pessoal.

2.5 Iniciativas corporativas e políticas de equidade de gênero para a ascensão das mulheres à alta gestão

A AGU (Advocacia-Geral da União) implementa cotas para mulheres em cargos de liderança, com o objetivo de promover a equidade de gênero e a diversidade racial dentro da instituição. Foram definidos percentuais mínimos para a designação de cargos de liderança dentro das instituições; portanto 50% dos Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) deverão ser ocupados por mulheres. Sendo assim, pelo menos 15% dessas posições serão direcionadas a mulheres negras, autodeclaradas pretas ou pardas. Campanha de conscientização serão realizadas para reforçar a relevância da inclusão e da diversidade no ambiente institucional (BRASIL, Advocacia-Geral da União).

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

A Lei da Igualdade Salarial (14.611/2023), sancionada em 2023, representa um marco significativo na luta por equidade no mercado de trabalho brasileiro. O seu principal objetivo é garantir a igualdade salarial entre homens e mulheres ao desempenharem a mesma função. A lei além de apenas punir a discriminação salarial, promove ações proativas de equidade. Ela exige que empresas com mais de 100 funcionários publiquem relatórios semestrais de transparência salarial, para identificar possíveis diferenças de remuneração. Caso alguma desigualdade for encontrada a empresa é obrigada a criar um plano de ação para corrigir o problema, com a participação de sindicatos e empregados. O não cumprimento da lei pode gerar multas de até 3% da folha de pagamento do empregador, limitado a 100 salários-mínimos.

A Lei nº 14.611, que completa dois anos, busca combater a desigualdade salarial entre mulheres e homens no Brasil, um problema histórico, mesmo com legislações previstas desde 1943. "Além disso, a maioria das mulheres continua a acumular sozinhas as responsabilidades pelo trabalho doméstico não remunerado, com a diferença que para quase metade delas lhes cabe ser a principal provedora de suas famílias", complementa Paula Montagner. A desigualdade salarial é mais grave para mulheres negras, refletindo desafios históricos de inserção no mercado de trabalho, consequência direta do legado da escravidão. A desigualdade salarial é um problema global, com as mulheres ganhando 20% menos que os homens. No Brasil, apesar da lei de transparência salarial, a desigualdade persiste. Um relatório recente do Ministério do Trabalho e Emprego revela que as mulheres ainda, ganham em média, 20,9% menos que os homens. De acordo com o relatório, apenas 31% das empresas analisadas possuem políticas de inclusão feminina. O relatório também destaca que 22,9% das empresas oferecem auxílio-creche, um dado preocupante, já que essa política é essencial para as mães (BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego).

O conceito de rede de apoio ganhou destaque nos últimos anos e refere-se a relações interpessoais que oferecem suporte emocional e prático. Especialmente para mães e profissionais essas redes funcionam como mecanismo de proteção e fortalecimento individual. As relações interpessoais podem ser compostas por amigos, família, mentores, organizações sociais, entre outros. Com o objetivo de incentivar o bem-estar e a resiliência das mulheres (O Papel..., 2025).

Segundo a empresa de soluções empresariais Vipper Talentos.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

A mentoria e o apoio são elementos essenciais para o avanço das mulheres em posições de liderança. Ao adotar estratégias focadas e proporcionar um ambiente de suporte, as organizações não apenas ajudam as mulheres a alcançarem seu potencial máximo, mas também colhem os benefícios de uma liderança diversificada e dinâmica, impulsionando a inovação, a criatividade e o sucesso empresarial como um todo (Mentoria..., 2024).

Em um ambiente corporativo em constante evolução, a mentoria e o apoio à liderança feminina são elementos essenciais para o desenvolvimento profissional e avanço de carreira.

A presença das mulheres em cargos estratégicos impacta diretamente na inovação e no desempenho das empresas, agregando na criatividade, desempenho financeiro, indicadores positivos, aumento da performance e da rentabilidade. A implementação de iniciativas de apoio e estratégias de mentoria contribui para a superação de obstáculos como a escassez de modelos femininos em cargos altos e promovem o avanço profissional, capacitando as mulheres a alcançarem todo o seu potencial. (Mentoria..., 2024).

É essencial apoio entre mulheres profissionalmente e socialmente, esse apoio pode se manifestar de diversas formas, como mentorias, networking, grupos de discussões e relações interpessoais, essas práticas contribui para a superação de desafios e ajuda promover a equidade. (O que..., 2025). Projetos sociais como o Movimento Mulher 360, Fundo ELAS, Reação com Elas, Mulheres do Brasil e Projeto Mulheres Inspiradoras tem como objetivo transformar essa realidade, oferecendo os estímulos, oportunidades e suporte necessário para impulsioná-las em suas trajetórias (5 Projetos..., 2024).

A Amazon é uma grande empresa que se destaca devido a suas equipes lideradas por mulheres, além de validá-las ainda oferecem programas de mentoria, treinamentos e iniciativas. Dentre elas, pode-se citar, Mulheres nas Operações da Amazon Brasil, Ascend Women in Leadership, Apoio à mulher onde a Amazon Brasil opera, Rumo à independência financeira, Coalizão Empresarial pelo fim da violência contra mulheres e meninas, fortalecer a equidade de gênero na Amazon e AWS Brasil, capacitar mulheres empreendedoras e Benefícios diferenciados (Time Amazon..., 2024).

De acordo com uma pesquisa da FIA Business School, a maior parte das empresas que no cargo de liderança são mulheres, os colaboradores tendem a ter mais confiança por considerar mais populares e confiáveis.

Para 50% dos entrevistados em 2023, as CEOs têm uma gestão excelente, enquanto os CEOs receberam a mesma avaliação por 43% dos funcionários. 79% confiam

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

totalmente em sua CEO, enquanto, para os CEOs homens, o nível de confiança foi de 72% (Forbes..., 2024).

Essas informações indicam que as mulheres em posições de liderança estão ganhando mais reconhecimento e confiança de suas equipes, tanto no que diz respeito à competência gerencial quanto à credibilidade pessoal. Isso pode sugerir que, quando têm a chance de liderar, elas se sobressaem de forma notável.

Segundo Review (2024) ao longo das últimas duas décadas, a participação feminina em posições de liderança aumentou de forma gradual, atingindo 33,5% dos cargos executivos em empresas globais de médio porte. Contudo, somente 19% ocupam a posição de CEO. Embora as mulheres sejam sub-representadas, pesquisas indicam que a liderança feminina oferece várias vantagens para as empresas, incluindo maior lucratividade, gestão de riscos mais estratégica e maior solidez financeira. Empresas que possuem maior diversidade de gênero em seus conselhos tendem a obter melhores resultados e adotar uma abordagem mais prudente e sustentável na tomada de decisões.

A liderança feminina tem a suas próprias características, Souza (2025) destaca as principais como maior flexibilização; empatia; desenvoltura profissional e clima organizacional leve. Pode-se concluir que, quando uma mulher ocupa o cargo de CEO, o ambiente de trabalho tende a ser mais harmonioso, colaborativo e produtivo, favorecendo o bem-estar da equipe e a eficiência dos processos.

Segundo Souza (2025), "a liderança feminina traz contribuições únicas, como maior empatia, flexibilidade e um ambiente de trabalho mais leve e colaborativo". Portanto, fomentar a equidade de gênero não é somente uma questão legal, mas também um investimento em um futuro mais justo, estratégico e sustentável para todos. Embora tenha havido progressos, a equidade salarial entre homens e mulheres continua sendo um grande obstáculo no mercado de trabalho. A Lei n.º 14.611, que assegura salários iguais para funções iguais, determina penalidades para discriminação e exige relatórios de transparência salarial, foi sancionada apenas em 2023. Além disso, a lei promove programas de diversidade e treinamento para mulheres a fim de assegurar igualdade de oportunidades no mercado.

Portanto, apesar dos inúmeros desafios enfrentados no ambiente de trabalho, no cotidiano e até mesmo em casa, as mulheres estão plenamente preparadas para assumir cargos de liderança. Com qualidades como resiliência, empatia, visão estratégica e determinação, elas

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

têm tudo para se destacar e conduzir equipes com excelência. Nada é impossível para uma mulher que lidera com competência e propósito.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS (MATERIAIS E MÉTODOS)

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa quantitativa, que teve como base um levantamento bibliográfico. De acordo com Coelho (2025) "O levantamento bibliográfico é um processo estritamente teórico e reúne todas as publicações sobre um tema específico", sendo crucial para entender as produções anteriores de outros pesquisadores sobre a questão. Essa fase inicial oferece um suporte teórico à pesquisa e valida a importância do tema que está sendo explorado.

O objetivo principal da pesquisa é analisar os elementos que influenciam o surgimento de liderança feminina dentro do ambiente corporativo, focando em descobrir como as mulheres equilibram suas carreiras com a sobrecarga de funções, que inclui compromissos no trabalho, nas tarefas domésticas e frequentemente, na maternidade.

Neste cenário, o público-alvo da pesquisa é constituído por mulheres que trabalham em variadas áreas. Para a coleta de informações, foi criado um questionário com 13 questões de múltipla escolha, com o intuito de captar dados concretos e também as percepções individuais das participantes. O questionário foi aplicado a 16 mulheres, escolhidas de acordo com esses critérios: estar empregadas, serem casadas e/ou terem filhos.

Todas as participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que garante o anonimato, a confidencialidade das informações e a participação voluntária. As respostas coletadas por meio do questionário foram analisadas e serão debatidas na próxima seção.

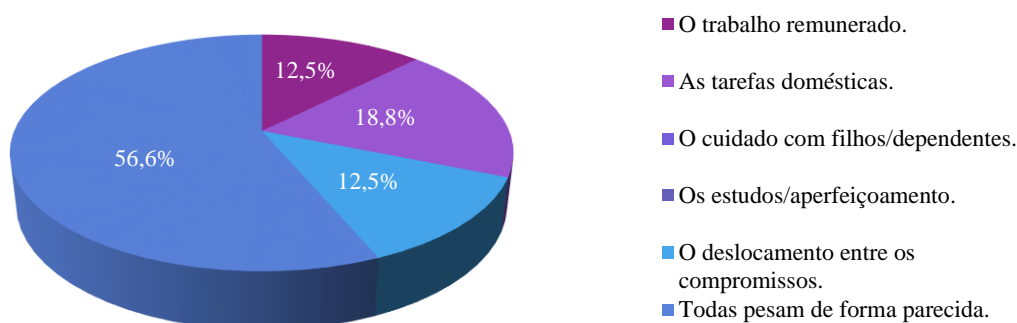
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio da aplicação de um questionário composto por 13 questões, direcionado a mulheres que enfrentam a realidade da tripla jornada. A análise busca compreender os impactos dessa sobrecarga na vida profissional, pessoal e no desenvolvimento da liderança feminina no ambiente corporativo.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

4.1 Perfil da sobrecarga e responsabilidades

Gráfico 01 - Principais Fontes de Sobrecarga no Dia a Dia das Mulheres



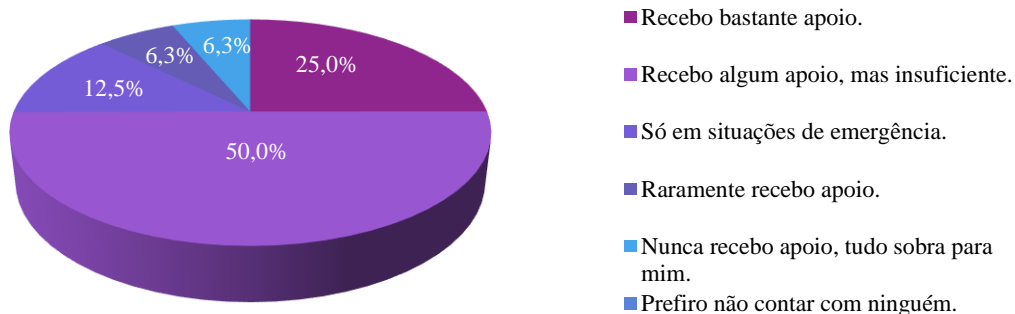
Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

As informações apresentadas no gráfico acima mostram com clareza que 56,3% das mulheres percebem suas responsabilidades como igualmente pesadas, incluindo trabalho formal, cuidados com a casa e filhos, estudos e tempo gasto em trânsitos. Em segundo lugar, as tarefas domésticas representam 18,8% das respondentes como fator que contribui para o cansaço cotidiano perante a ilustração de dados. Quanto ao deslocamento entre os compromissos 12,5% das participantes apontaram ser uma das maiores fontes de sobrecarga no dia a dia. Por fim, outros 12,5% das participantes indica que o trabalho remunerado acaba sendo uma fonte de esgotamento diária.

4.2 Rede de apoio e divisão de tarefas

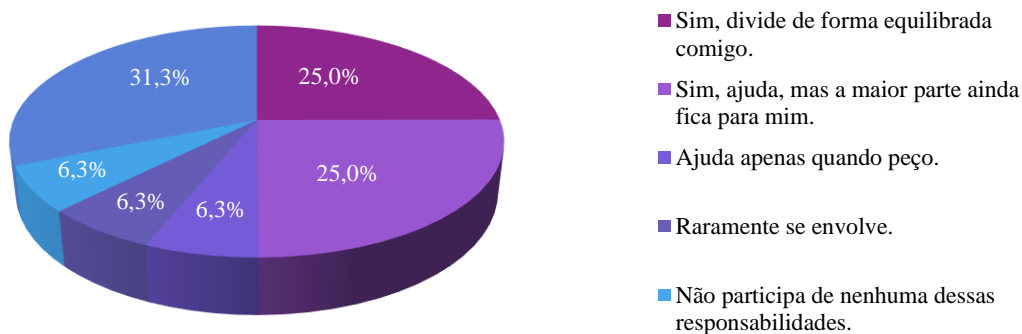
Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 02 - Percepção do Apoio Familiar na Divisão de Responsabilidades



Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

Gráfico 03 - Participação do Parceiro nas Tarefas Domésticas e nos Cuidados com os Filhos



Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

A análise dos dados apresentados demonstra que 50% das mulheres consideram que recebem apoio de suas famílias, porém esse suporte é insuficiente diante das demandas cotidianas. Cerca de 25% tiveram a conclusão que recebem bastante apoio. Enquanto 12,5% contam com ajuda apenas em situações de emergência. Com 6,3% as respondentes indicam que raramente recebem apoio, e outras 6,3% afirmam nunca recebem ajuda, tendo que arcar sozinhas com todas as responsabilidades.

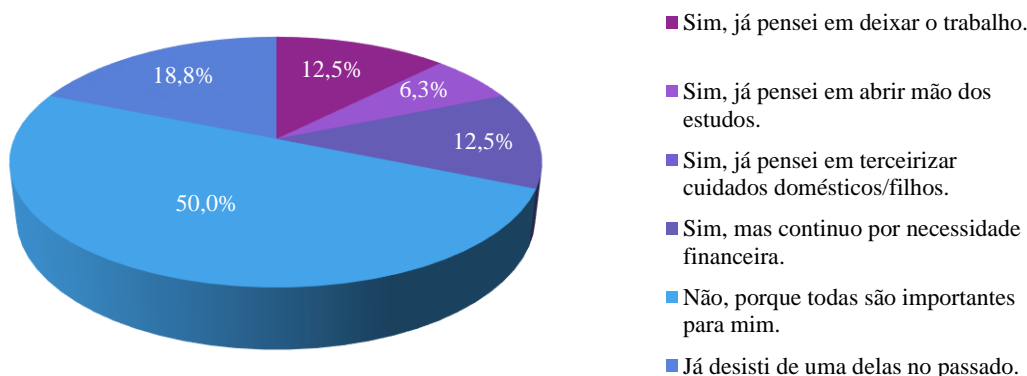
Completando a análise, o gráfico referente a participação do companheiro indica que

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

31,3% das mulheres não possuem um parceiro para compartilhar as tarefas diárias, o que implica que, em sua grande maioria das vezes arcam sozinhas com as demandas da casa, filhos, trabalho, entre outros. Por outro lado 25%, afirmam que seu cônjuge dividem as responsabilidades de forma equilibradas. Enquanto outros 25% indicam a ajuda da pessoa parceira, mas acreditam que em sua grande maioria das tarefas ainda recai sobre elas. Apenas 6,3% recebem ajuda apenas quando solicitado. 6,3% do gráfico relatam que o companheiro raramente se envolve, e para a conclusão 6,3% dizem que não recebe ajuda nenhuma de seu esposo(a).

4.3 Impacto da tripla jornada nas escolhas pessoais

Gráfico 04 - Ideia de desistência das jornadas



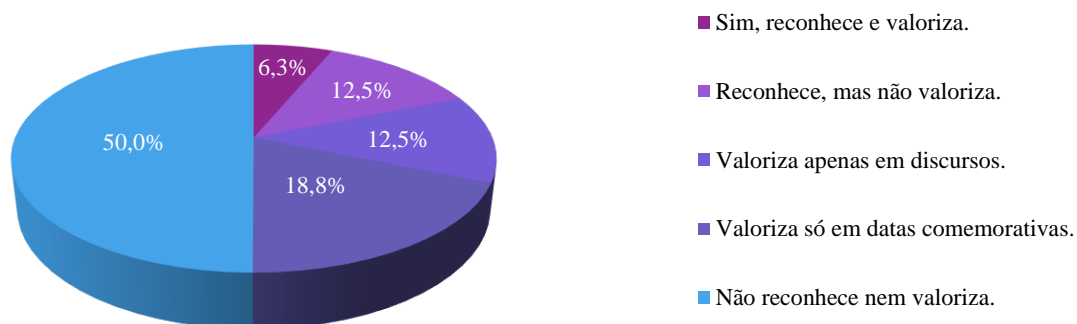
Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

Com dados coletados e apresentados no gráfico, mostram que, 18,8% das participantes alegaram já ter desistido de uma delas no passado, enquanto 12,5% já pensaram em deixar o trabalho. Além disso, 15,5% afirmaram que continuam suas jornadas apenas por necessidade. Apesar disso, a maioria, 50% declararam que não abriram mão de nenhuma responsabilidade por considerarem todas importantes.

4.4 Reconhecimento social da tripla jornada

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 05 - A sociedade valoriza o esforço da tripla jornada



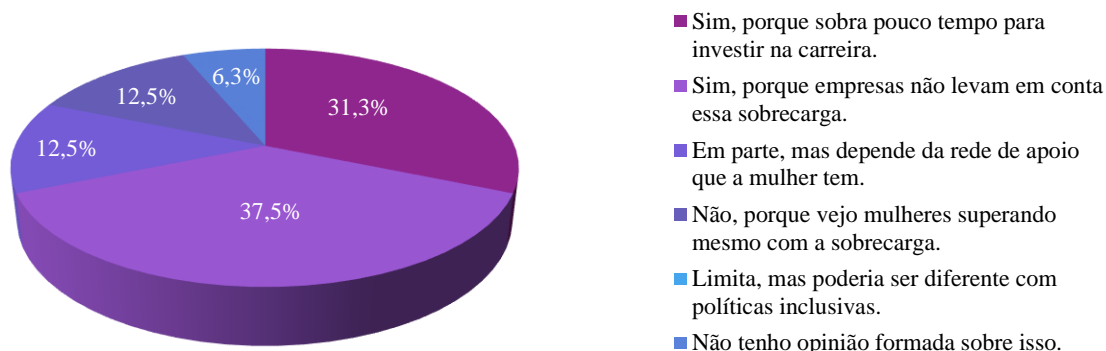
Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

De acordo com as informações acima, pode-se observar que, em relação ao reconhecimento social, a maioria (50%) acredita que a tripla jornada não é reconhecida nem valorizada. Além disso, 18,8 afirmaram que esse reconhecimento ocorre apenas em datas comemorativas, enquanto 12,5% disse que ele se limita a discursos e outros 12,5% entendem que a sociedade até reconhece, mas não valoriza. E apenas 6,3% acreditam que a sociedade de fato reconhece e valoriza esse esforço.

4.5 Impacto profissional da tripla jornada

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

Gráfico 06 - Impacto da Tripla Jornada nas Oportunidades de Crescimento Profissional das Mulheres



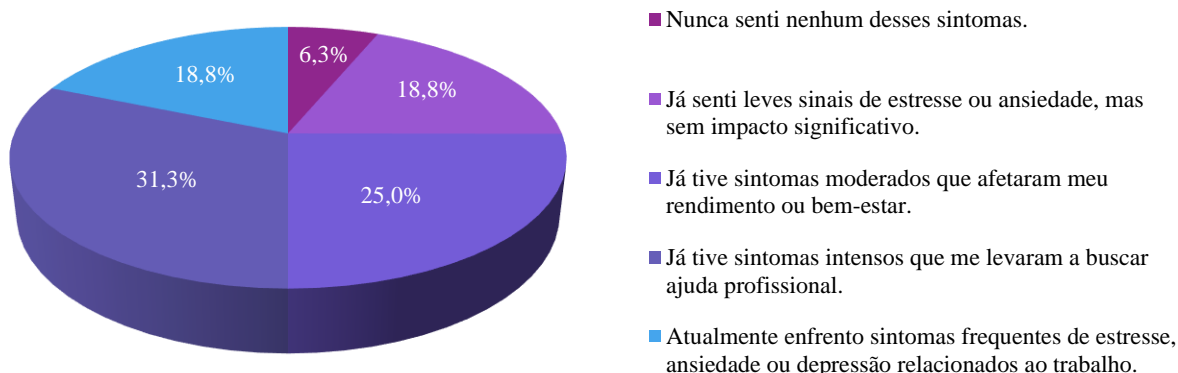
Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

Em relação ao efeito da tripla jornada na carreira das mulheres, os dados mostram que 37,5% das participantes concordam que há restrições nas chances de crescimento, pois as empresas, em geral, não levam em conta a sobrecarga que essas profissionais enfrentam. Elas acreditam que, com o apoio e a compreensão da liderança, seria possível equilibrar melhor as demandas pessoais e profissionais. Ademais, 31,3% concordam que a falta de tempo, resultante da tripla jornada, impede o investimento na própria carreira. Já 12,5% consideram que, com uma boa rede de apoio, é possível equilibrar as responsabilidades. Outros 12,5% discordam da limitação, destacando exemplos de superação. Por fim, 6,3% não têm uma opinião definida sobre o tema.

4.6 Saúde mental e bem-estar

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

**Gráfico 07 - Níveis de Estresse, Ansiedade e Depressão
Relacionados ao Ambiente de Trabalho**



Fonte: Elaborados pelas autoras, Araraquara (2025).

Como mostrado no gráfico acima, 31,3% das mulheres relataram ter experimentado sintomas intensos relacionados ao trabalho, que afetaram diretamente seu desempenho profissional e bem-estar. Isso evidencia os efeitos prejudiciais do ambiente de trabalho na saúde mental das mulheres. Ademais, 25% das participantes relataram ter apresentado sintomas em nível moderado, ao passo que 18,8% indicaram sinais leves de estresse ou ansiedade, os quais, embora existentes, ainda eram controláveis. Outro grupo de 18,8% relatou lidar constantemente com sintomas de estresse, ansiedade e até depressão devido às exigências laborais. Por último, somente 6,3% das participantes declararam nunca ter vivenciado nenhum desses sintomas.

As informações fornecidas destacam que a sobrecarga vivenciada pelas mulheres, particularmente em razão da tripla jornada e da ausência de suporte institucional, continua sendo um desafio considerável para o seu crescimento profissional e conquista de posições de liderança. A elevada ocorrência de sintomas associados ao esgotamento emocional e à saúde mental indica que, em muitos casos, o ambiente corporativo ainda não está apto para receber e promover o desenvolvimento feminino de maneira justa. Assim, os resultados indicam a necessidade urgente de políticas internas mais inclusivas e de uma cultura organizacional que reconheça e valorize a realidade das mulheres, proporcionando condições concretas para seu crescimento e protagonismo no ambiente corporativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo reafirmar a importância de compreender o desenvolvimento da liderança feminina em ambientes corporativos, reconhecendo a relevância dessa técnica para a promoção de equidade de gênero e para o fortalecimento de diversidade organizacional - aspectos essenciais à construção de organizações mais justas, inclusivas e inovadoras. Nesse sentido, buscou-se analisar os principais desafios, barreiras enfrentadas pelas mulheres bem como as estratégias utilizadas para alcançar posições de liderança, destacando os reflexos dessa realidade no mercado de trabalho contemporâneo.

A análise revelou que a sobrecarga da tripla jornada, a persistência da desigualdade salarial e a presença do preconceito de gênero ainda se configuram como obstáculos estruturais significativos na trajetória profissional feminina. Contudo, apesar dessas limitações, foi possível constatar que líderes femininas demonstram competências altamente valorizadas no meio corporativo, como visão estratégica, empática e capacidade de resiliência. Observou-se, ainda, que redes sociais e o networking têm se consolidado como ferramentas relevantes, assumindo papel de destaque na construção da visibilidade e no fortalecimento do empoderamento feminino.

Os resultados desta pesquisa contribuíram ao reforçar que a inclusão de mulheres em cargos estratégicos e a equidade de gênero representam não apenas uma pauta social, mas uma necessidade organizacional. Tais avanços demandam a adoção de políticas institucionais consistentes, como programas de mentoria e iniciativas voltadas à promoção da liderança das empresas. Ao destacar tais aspectos, os estudos reafirma a necessidade de uma ação integrada entre empresas e sociedade na construção de oportunidades justas e inclusivas, de modo a consolidar e promover a efetiva valorização de lideranças femininas no contexto corporativo.

Este estudo apresenta algumas limitações relevantes. A pesquisa foi conduzida a partir de um questionário aplicado a um número reduzido de participantes, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados obtidos para outras realidades. Ainda assim, os dados obtidos revelam tendências importantes sobre a vivência feminina no ambiente corporativo. Outro ponto importante é que a investigação sobre a liderança feminina ainda requer estudos mais extensos e comparativos, realizados em diferentes setores e regiões, a fim de aprofundar o

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

entendimento sobre os fatores culturais, sociais e econômicos que influenciam o desenvolvimento de mulheres em cargos de liderança.

Com base nas análises apresentadas, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o campo de investigação, com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada os fatores que favorecem ou dificultam o avanço das mulheres em cargos de liderança. Sugere-se, por exemplo, examinar os efeitos da Lei da Igualdade Salarial (Lei nº 14.611/2023) em empresas de diferentes portes e setores, a fim de avaliar sua efetividade na redução das disparidades de gênero. Outro aspecto importante a ser analisado refere-se à interseccionalidade, considerando fatores como gênero, raça e classe social impactam as oportunidades de crescimento profissional das mulheres. Por fim, seria enriquecedor estudar como programas de mentoria, redes de apoio e políticas internas de valorização podem impulsionar a presença feminina em cargos de alta gestão, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo ambientes mais inclusivos.

As mulheres vêm comprovando, por meio de sua competência e resiliência, que possuem plena capacidade de liderar e transformar o ambiente corporativo. O fortalecimento da liderança feminina não deve ser visto apenas como uma questão de justiça social, mas como uma estratégia fundamental para o desenvolvimento organizacional e econômico. A presença feminina em cargos de liderança promove ambiente mais éticos, empáticos e inovadores, capazes de gerar benefícios para toda a sociedade. Este estudo evidencia que a busca pela equidade de gênero precisa permanecer viva, inspirando novas gerações e impulsionando mudanças significativas no mundo do trabalho. A igualdade não é apenas um ideal a ser alcançado, mas um compromisso contínuo com o progresso e a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

REFERÊNCIAS

3º Relatório de Transparência Salarial e Igualdade Salarial. **Ministério do trabalho e emprego**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/abril/3o-relatorio-de-transparencia-salarial-mulheres-recebem-20-9-a-menos-do-que-os-homens>. Acesso em: 16 jun. 2025.

5 PROJETOS sociais para mulheres. Instituto Reação, 20 Nov 2024. Disponível em: 5 projetos sociais para mulheres - Instituto Reação. Acesso em: 28 ago. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

71% DAS MULHERES sacrificam autocuidado por carreira. NEXUS - pesquisa e inteligência de dados, 2024. Estudos divulgados. Disponível em: <https://www.nexus.fsb.com.br/estudos-divulgados/71-das-mulheres-sacrificam-autocuidado-por-carreira/>. Acesso em: 22 ago. 2025.

AGU estabelece cotas para mulheres em cargos de liderança. Advocacia-Geral da União, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/comunicacao/noticias/agu-estabelece-cotas-para-mulheres-e-negras-em-cargos-de-lideranca>. Acesso em: 30 ago. 2025.

ALCALÁ, J. M. L. **Responsabilidade social corporativa:** uma perspectiva internacional sobre discriminação de gênero no ambiente Corporativo e Glass Ceiling. 36 f. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Instituto de Ensino e Pesquisa - Insper, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio-api.insper.edu.br/server/api/core/bitstreams/35502b0e-88a3-442f-92cf-f2e7db89bf9b/content>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ALAIMO, K. **Por que as mulheres têm menos engajamento ao falar de trabalho nas redes sociais?**. Forbes, 2 abr. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/04/mulheres-tem-menos-engajamento-que-homens-ao-falar-de-trabalho-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

ALLAIN, L.; FARIA, E.; FERREIRA, A. G. **As performances em torno da hashtag empoderamento feminino na rede social Instagram.** Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia, v. 16, p. 1-19, 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbect>. Acesso em: 21 ago. 2025.

AMAZON Time. **8 Iniciativas da Amazon Brasil para promover a inclusão e desenvolvimento de mulheres.** Amazon, 8 Mar 2024. disponível em: 8 iniciativas da Amazon Brasil para promover a inclusão e desenvolvimento de mulheres - About Amazon Brasil. Acesso em: 28 ago. 2025.

BRAZIL. **LEI Nº 14.611 DE 3 DE JULHO DE 2023**, Brasília, DF: Presidência da República Casa Civil, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14611.htm. Acesso em: 30 ago. 2025.

BRUSCHINI, C., & Lombardi, M. R. (2018). **Gênero, trabalho e saúde:** reflexões sobre os sentidos da tripla jornada no cotidiano feminino. Revista de Saúde Coletiva, 28. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000100016>. Acesso em: 22 ago. 2025.

BRUSCHINI, C. (2000). **Gênero e trabalho no Brasil:** novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985- 95). In M. I. B. da Rocha (Org.), Trabalho e gênero mudanças, permanências e desafios (pp. 135-192). Campinas, São Paulo: Editora 34.

CAMILO, S. **Mulheres no mercado de trabalho:** desafios, avanços e inclusão nas empresas. Sólides Blog, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/mulheres-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 25 jul. 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

CAPITANI, L. **Executivas apostam na influência como estratégia de negócio.** Meio & Mensagem, 8 maio 2025. Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/executivas-apostam-na-influencia-como-estrategia-de-negocio>. Acesso em: 15 ago. 2025.

CASTRO, P. **A luta feminista e sua articulação pelas mídias digitais:** percepções críticas. Revista Katálysis, Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 459-469, set./dez. 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rk/a/WyNY3BCFGf8CW8cZs6HhFqp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 22 ago. 2025.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; OLIVEIRA, L. B. de; MIRANDA, L. C. de. **Desigualdade de gênero no trabalho:** reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. Rev. de Administração, São Paulo, v.45, n.1, p.70-83, jan./fev./mar. 2010.

COELHO, B. **Levantamento bibliográfico** – afinal, o que é e como fazer em um trabalho?.

Blog da Mettzer, 2025. Disponível em: https://blog.mettzer.com/levantamento-bibliografico/#qual_e_a_importancia_de_um_levantamento_bibliografico. Acesso em: 08 set. 2025.

CONCEIÇÃO, A. **Teorias feministas:** da “questão da mulher” ao enfoque de gênero. RBSE, João Pessoa, v. 24, n. 8, p. 738-757, 2009. Disponível em:

https://www.cchla.ufpb.br/rbse/Conceicao_art.pdf. Acesso em: 01 ago. 2025.

CRENSHAW, K. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos de discriminação racial relativos ao gênero.** Estudos Feministas, Los Angeles, v. 10, n. 1. P. 174. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jul. 2025.

DESAFIOS da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem. Ministério do trabalho e emprego. Brasília, 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: 16 jun. 2025.

DESIGUALDADE salarial se mantém com mulheres recebendo 20% menos. Agência Brasil. Brasília, 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/desigualdade-salarial-se-mantem-com-mulheres-recebendo-20-menos>. Acesso em: 16 jun. 2025.

DEWING, M. **Social Media:** Na Introduction. Ottawa: Library of Parliament, 2012.

Disponível em:

<https://bdp.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/InBriefs/PDF/2010-03-e.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2025.

DIVERSIDADE de gênero na alta gestão das empresas impulsiona práticas de inovação e

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

governança. MIT Technology Review, 2024. Disponível em: Diversidade de gênero na alta gestão das empresas impulsiona práticas de inovação e governança - MIT Technology Review. Acesso em: 30 ago. 2025.

DOIS anos de Lei da Igualdade Salarial: avanços e desafios na busca por equidade no trabalho. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/julho/dois-anos-de-lei-da-igualdade-salarial-avancos-e-desafios-na-busca-por-equidade-no-trabalho>. Acesso em: 30 ago. 2025.

FONSECA, A. B. M. **Percepção de mulheres em cargos de liderança sobre desafios e oportunidades para se chegar ao topo**. 2023. Dissertação (Bacharel em Psicologia) – Faculdade de Ciências da Educação e Saúde do Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2023.

FRAGA, E. de J.; BERTACINI, P. F. **A influência das condições de trabalho na saúde mental: um estudo sobre ambientes estressantes e seus impactos**. 2024. Trabalho de Graduação (Tecnólogo em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza, São Carlos, 2024.

FREITAS, L.; SILVA, V. **As redes sociais no brasil como ferramenta para ascensão feminina no marketing digital**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 10, n. 11, p. 4902- 4905, nov. 2024. Disponível em: [file:///C:/Users/Etec/Downloads/\[353\] - AS+REDES+SOCIAIS+NO+BRASIL+COMO+FERRAMENTA+P_250702_170501.pdf](file:///C:/Users/Etec/Downloads/[353]-AS+REDES+SOCIAIS+NO+BRASIL+COMO+FERRAMENTA+P_250702_170501.pdf). Acesso em: 17 ago. 2025.

INTERSECCIONALIDADE. Observatório de equidade educacional. Disponível em: <https://equidadeeducacional.nees.ufal.br/interseccionalidade/interseccionalidade-2/>. Acesso em: 21 jul. 2025.

BRASIL Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023. Planalto GOV, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm. Acesso em: 21 jul. 2025.

LIDERANÇA feminina em 2025: O que os primeiros 6 meses já nos mostram. **Todas Group**, 2025. Liderança. Disponível em: <https://todasgroup.com.br/lideranca-feminina-em-2025-desafios-tendencias/>. Acesso em: 21 ago. 2025.

LIMA, A.; Et. al. **Liderança feminina: a imagem da mulher no ambiente corporativo e a importância da igualdade de gêneros**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Secretariado) – Etec Professor Jadyr Salles, Descalvado, 2022. Disponível em: Repositório Institucional do Conhecimento do Centro Paula Souza. Acesso em: 02 jul 2025.

MARTINEZ, F. J. **Militantes e radicais da quarta onda: o feminismo na era digital**. Revista Estudos Feministas, v. 29, n. 3, p. e78668, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/jTjDvt7MK4h4vijnjPwchhZR/?format=html&lang=pt>. Acesso

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

em: 12 ago. 2025.

MENTORIA e Apoio para Mulheres líderes: Estratégias para o Crescimento Profissional. Vipper Talentos, 2024. Disponível em: Mentoria e Apoio para Mulheres Líderes: Estratégias para o Crescimento Profissional. Acesso em: 26 ago. 2025.

MEZAN, R. **Tempo de muda: ensaios de psicanálise**. São Paulo: Editora Cia das Letras, 1998.

MODESTO, C. **Transtornos mentais são a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil**. Justiça do trabalho TRT da 13ª Região (PB). 24 Jan 2023. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/transtornos-mentais-sao-a-terceira-maior-causa> - Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região – Paraíba. Acesso em: 20 ago. 2025.

MULHERES ganham 20,7% menos que homens em empresa com mais de 100 funcionários, aponta 2º Relatório de Transparência Salarial. Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/mulheres-ganham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MULHERES negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024. Brasil de fato. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 16 jun. 2025.

MULHERES ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil e são mais bem avaliadas pelo time. FORBES, 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

OLIVEIRA, H. **Mulheres**: os contínuos obstáculos na progressão na carreira. VER Valores, Ética e Responsabilidade, 2024. Disponível em: <https://ver.pt/mulheres-os-continuos-obstaculos-na-progressao-na-carreira/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

O PAPEL da rede de apoio no avanço das carreiras femininas. ManpowerGroup, 2024. Disponível em: O papel da rede de apoio no avanço das carreiras femininas. Acesso em: 26 ago. 2025.

O QUE é apoio entre mulheres. Lidérica, 2025. Disponível em: O que é apoio entre mulheres: Entenda sua importância. Acesso em: 28 ago. 2025.

PERES, C. **Liderança e saúde mental**: como cuidar do bem-estar dos líderes e da equipe. Gupy – Blog, 30 Set 2024. Recursos humanos. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-saude-mental>. Acesso em: 22 ago. 2025.

Etec "Prof^a Anna de Oliveira Ferraz"

PRONI, T.T. R. W., PRONI, M. V. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil.** Revista Estudos Feministas. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806.9584.2018v26n141780>. Acesso em: 16 jun. 2025.

REIS, M. **As vantagens da promoção da equidade de gênero nas empresas e organizações.** Diversidades. Disponível em: As Vantagens Da Promoção Da Equidade De Gênero Nas Empresas E Organizações Mosaice. Acesso em: 30 ago. 2025.

RIBEIRO, R. **Entre o chão e teto.** LinkedIn Pulse, 2017. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/entre-o-ch%C3%A3o-e-teto-rog%C3%A9rio-ribeiro-illcf>. Acesso em: 22 jul. 2025.

RODRIGUES, C. **Atualidade do Conceito de Interseccionalidade para a Pesquisa e Prática Feminista no Brasil.** Seminário Internacional Fazendo Gênero 10, 2013, Florianópolis. UFSC, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/29180987/ATUALIDADE_DO_CONCEITO_DE_INTERSECCIONALIDADE_PARA_A_PESQUISA_E_PR%C3%81TICA_FEMINISTA_NO_BRASIL?auto=download. Acesso em: 22 jul. 2025.

RODRIGUES, G. C. **A importância da liderança feminina no mercado de trabalho.** 2020. Dissertação (Graduação em Administração) – Anhanguera Unidade Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2020.

SALGADO, S. **Inteligência emocional feminina.** São Paulo: Literare Books International, 2025. Disponível em: Inteligência emocional feminina - Simone Salgado - Google Livros. Acesso em: 21 ago. 2025.

SALVAGNI, J.; CAMBARRA, J. **Mulheres líderes:** as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 111-131, 2015. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/812>. Acesso em: 01 ago. 2025.

SALVARO, G. I. K.; MARIANO, P. (2021) **Saúde Mental de trabalhadores em estudo:** contribuições ao debate de gênero. Psicologia em Estudo, Criciúma, v. 26, p.8, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v26i0.44059>. Disponível em: Vista do SAÚDE MENTAL DE TRABALHADORAS EM ESTUDO: CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE DE GÊNERO. Acesso em: 21 ago. 2025.

SANTANA, B. **8 citações de Angela Davis para usar na redação.** Estratégia Vestibulares, 2024. Disponível em: <https://vestibulares.estrategia.com/portal/atualidades-e-dicas/8-citacoes-de-angela-davis-para-usar-na-redacao/#8-%E2%80%93-%E2%80%93>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SILVA, E. M. da. **A importância da saúde mental da mulher no ambiente de trabalho:** um estudo de caso no SENAC/MA. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luís, 2025.

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz"

SOUZA, P. **Liderança feminina**: como a equidade pode trazer benefícios para os negócios. ClickCompliance, 2025. Disponível em: Liderança feminina: como a equidade pode trazer benefícios para os. Acesso em: 30 ago. 2025.

SOUZA, S.; BARBOSA, V.; RODRIGUES, L. **A liderança feminina e seus impactos no ambiente corporativo**. Rev. Interface Tecnológica, São Carlos, v.20, n. 2, p. 348, dez. 2023.

SQUILASSI, I. B. **Compreendendo os imbricamentos da Tripla Jornada de Trabalho Feminina e o Burnout em mulheres empreendedoras**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024.

TETO de vidro o que é. Treediversidade, 2025. Disponível em:
<https://treediversidade.com.br/teto-de-vidro-o-que-e/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

TRIBUNAL de contas do estado de São Paulo. Lei nº 17.510, de 16 de agosto de 2022. Disponível em:
<https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/noticias/Leiana%C3%ADntegra.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2025.

VERSIANI, F. de R.; NETO, A. C.; TANURE, B. **A Percepção de Executivos e Executivas Sobre Estilos de Liderança**. Rev. Reuna, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 107-130, 2014.