

PARTICIPAÇÃO FEMININA EM CARGOS GERENCIAIS: a importância do empoderamento feminino

Estéfani Silva Dos Santos¹ – Etec Prof.^a Nair Luccas Ribeiro

Kennedy Keven Oliveira Santos² – Etec Prof.^a Nair Luccas Ribeiro

Rislaine Aparecida Zampoli Dos Santos³ – Etec Prof.^a Nair Luccas Ribeiro

Carolina Pires Santos⁴ – Etec Prof.^a Nair Luccas Ribeiro

RESUMO

Esse artigo científico busca discutir a participação feminina em cargos gerenciais, tendo como objetivo geral identificar se há uma disparidade entre homens e mulheres e indicar a proporção dessa diferença. Para isso, levaram-se em conta os seguintes objetivos específicos: analisar o histórico das mulheres no ambiente de trabalho; demonstrar o crescimento da participação das mulheres em cargos gerenciais e identificar como o machismo estrutural influencia na disparidade salarial entre homens e mulheres. Acredita-se que homens costumam ganhar mais que mulheres, mesmo que ambos ocupem o mesmo cargo, supõe-se que isso ocorre por conta do machismo estrutural que ainda se mantém muito presente na sociedade atual. Trata-se de uma pesquisa básica, que utiliza a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica como procedimento para a coleta de dados. A princípio, o trabalho das mulheres era restrito a certas funções que eram estritamente consideradas femininas. O número de mulheres ocupando cargos de gerência cresceu no decorrer dos anos estando atualmente em 39,1%, isso é uma grande evolução levando em consideração que antigamente. O empoderamento feminino ajudou as mulheres na busca pela igualdade de gênero, fez com que elas tivessem uma visão mais ampla e buscassem controle sobre suas vidas e escolhas. Houve um aumento gradual na presença de mulheres em posições de liderança, um avanço da igualdade de gênero e do reconhecimento das capacidades e competências das mulheres. No entanto, embora as mulheres trabalhem mais horas que os homens, sendo 54,4 horas semanais, contra 51,4 dos homens, elas ainda recebem cerca de 76,5% do que os homens recebem.

Palavras-chave: Mulheres. Disparidade. Empoderamento. Trabalho. Cargos gerenciais.

ABSTRACT

This scientific article aims to describe female participation in managerial positions, with the general objective of identifying whether there is a disparity between men and women and indicating the proportion of this difference. The specific objectives are: to analyze the history of women in the workplace; demonstrate the growth in women's participation in managerial positions and identify how structural machismo influences this pay gap between men and women. It is believed that men tend to earn more than women, even if they both occupy the same position, it is assumed that this occurs due to the structural machismo that is still very present in today's society. This is basic research that uses a qualitative approach and bibliographical research as a procedure for data collection. The number of women occupying management positions has grown over the years, currently standing at 39.1%, this is a great evolution considering that in the past women's work was restricted to certain functions that were strictly considered feminine. Female empowerment helped women in their quest for gender

¹ - Técnico em Recursos Humanos – e-mail: estefani.santos30@etec.sp.gov.br

² - Técnico em Recursos Humanos – e-mail: kennedy.keven7@etec.sp.gov.br

³ - Técnico em Recursos Humanos – e-mail: rislaine.santos@etec.sp.gov.br

⁴ - Bacharel em Administração – e-mail: carolina.santos376@etec.sp.gov.br – Orientadora

equality, made them have a broader vision and sought control over their lives and choices. There has been a gradual increase in the presence of women in leadership positions, an advance in gender equality and the recognition of women's capabilities and competencies. However, although women work more hours than men, 54.4 hours per week, compared to 51.4 for men, they still receive around 76.5% of what men receive.

Keywords: Women. Disparity. Empowerment. Work. Managerial positions.

1 INTRODUÇÃO

Antes da revolução industrial as mulheres não possuíam um papel ativo nas fabricas, mas isso veio a mudar com o início da primeira Revolução industrial que ocorreu na Inglaterra em 1760, as mulheres eram frequentemente contratadas para trabalhos leves, como costura e tecelagem, já os homens eram responsáveis por trabalhos mais pesados como a construção de maquinas ou áreas da construção civil.

Essa divisão de trabalho acabou reforçando os estereótipos de gênero no qual as mulheres eram associadas à fragilidade e ao cuidado e os homens à força e produtividade. A Revolução industrial contribuiu para a emancipação feminina, pois acabou permitindo que um grande número de mulheres passasse a ter seu próprio sustento e não dependessem tanto de seus maridos.

Com o início da terceira Revolução industrial, ocorrida em 1970, o desenvolvimento de novas tecnologias possibilitou maiores oportunidades no mercado de trabalho para as mulheres, as faculdades abriram suas portas dando-lhes acesso à educação e possibilitando que as mulheres conseguissem empregos em áreas que eram de predominância masculina.

Mesmo após tantas lutas as mulheres ainda sofrem com a desigualdade em cargos gerenciais, muitas vezes ainda recebendo menos que homens que ocupam o mesmo cargo que elas. Sendo assim, esse trabalho busca debater sobre o desequilíbrio existente entre os sexos, principalmente em relação à ocupação de cargos de liderança.

O objetivo geral desse artigo é identificar se há desigualdade entre homens e mulheres na ocupação de cargos gerenciais e mostrar a importância do empoderamento feminino. Desta forma se fazem necessários objetivos específicos como: analisar o histórico das mulheres no ambiente de trabalho; demonstrar o crescimento da participação das mulheres em cargos

gerenciais e identificar como o machismo estrutural influencia nessa disparidade salarial entre homens e mulheres.

Acredita-se que homens costumam ganhar mais que as mulheres, mesmo que ambos ocupem o mesmo cargo e que isso acontece por conta do machismo estrutural que ainda está muito presente na sociedade atual.

Este estudo justifica-se por abordar um assunto de extrema relevância na atualidade, tanto para o mercado de trabalho, que precisa se adequar as estruturas da sociedade atual, quanto para as mulheres, que lutam por igualdade e buscam viver em uma comunidade que ofereça oportunidades iguais a todos.

Essa pesquisa irá beneficiar gestores e administradores que pretendem criar organizações justas e igualitárias e todas as mulheres que visam crescimento profissional. Enquadra-se como uma pesquisa básica, que utiliza a abordagem qualitativa e a pesquisa bibliográfica como procedimento para a coleta de dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Histórico das mulheres no ambiente de trabalho.

Antigamente o trabalho das mulheres era frequentemente restrito a funções consideradas tradicionalmente femininas, como cuidar da casa, do marido, dos filhos, da alimentação e de pequenas atividades agrícolas. Logo, a função da mulher na família era frequentemente associada apenas às responsabilidades domésticas.

O papel da mulher na sociedade era muitas vezes limitado por expectativas culturais e sociais. Não possuíam acesso à educação e oportunidades de trabalho fora de casa. Azevedo e Sousa, (2019, p.5-6) afirmam que:

o papel da mulher ao longo da história foi se modificando à medida que a sociedade flexibilizou sua estrutura, os patriarcais provedores do lar foram cedendo espaço às mulheres engajadas que trabalham fora, educam filhos e administram lares. Hoje essa realidade atinge seu ápice de desenvolvimento. O público feminino tem se qualificado cada vez mais e agrega ao papel de filha, esposa, mãe e o papel de profissional bem-sucedida, apesar da discriminação e violência ainda ser uma realidade. (AZEVEDO e SOUSA, 2019, p. 5-6).

A entrada da mulher no mercado de trabalho começou a se intensificar durante a Primeira Guerra Mundial, ocorrida entre 1914 e 1918, quando muitas mulheres assumiram empregos tradicionalmente ocupados por homens, que estavam servindo nas frentes de batalha. Esse período foi um marco importante na mudança das percepções sobre o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho.

No entanto, foi após a Segunda Guerra Mundial na década de 1940, que a presença feminina no mercado de trabalho se consolidou, com mais mulheres buscando oportunidades de emprego fora do ambiente doméstico. Isso ocorreu por conta da falta de mão de obra masculina, causada pelo grande número de mortes na guerra.

Desde então, as mulheres têm desempenhado papéis cada vez mais significativos em diversas áreas profissionais. Essa evolução reflete não apenas mudanças econômicas, mas também transformações sociais e culturais ao longo do tempo:

na primeira vaga, que vai de meados do século XIX até cerca dos anos 1960, as principais preocupações eram a emancipação das mulheres de um estatuto civil dependente e subordinado e sua incorporação como cidadãos no Estado moderno industrializado. As reivindicações, portanto, eram por direitos civis e políticos, estatuto de sujeito jurídico, direito ao voto, melhora nas Condições materiais da vida das mulheres, direitos sociais e no trabalho. A Segunda vaga, que durou até cerca dos anos 1980, foi potencializada pela participação das mulheres de classe média no mercado de trabalho. A ideia central naquele momento era a luta contra a opressão feminina e a favor da presença ativa da mulher tanto no trabalho quanto na família. (MARINHO e GONÇALVES, 2016, p.82).

Após a entrada da mulher no mercado de trabalho, ocorreram diversas alterações significativas na sociedade. Uma das principais mudanças foi o avanço do empoderamento feminino, pois a presença crescente das mulheres no mercado de trabalho fortalece a autoconfiança e a independência financeira das mulheres.

Apresentaram-se mudanças nas estruturas familiares e avanços quanto à igualdade de gênero, já que a entrada da mulher no mercado de trabalho alterou as dinâmicas familiares, levando a uma maior divisão de responsabilidades domésticas e uma abordagem mais igualitária na criação dos filhos. Além disso, a presença das mulheres em diversos setores profissionais tem impulsionado a luta pela igualdade de gênero, resultando em avanços legais e sociais para garantir direitos iguais para homens e mulheres.

A participação das mulheres no mercado de trabalho também contribuiu significativamente para o crescimento econômico, trazendo novas perspectivas e habilidades para os ambientes profissionais. “A participação das mulheres na força de trabalho, o emprego e o bem-estar melhoram com o desenvolvimento econômico, sendo os níveis de educação e os níveis de educação dos cônjuges determinantes principais”. (MAMMEN E PAXSON, 2000, p. 141).

Ao longo do tempo, as mulheres têm conquistado cada vez mais espaço no mercado de trabalho, desempenhando papéis diversos em diferentes setores da economia. Essa evolução tem sido impulsionada por movimentos de igualdade de gênero e mudanças nas leis trabalhistas.

As dinâmicas familiares têm evoluído, e o papel da mulher na família também tem se transformado. Hoje em dia, muitas mulheres conciliam o trabalho fora de casa com as responsabilidades familiares, essa mudança reflete a busca por relações mais igualitárias entre homens e mulheres.

As mulheres têm lutado por igualdade de direitos e por uma participação mais ativa em todos os setores da sociedade. Atualmente, o papel da mulher na sociedade é muito mais diversificado, com mulheres atuando em diversas profissões, liderando empresas e desempenhando papéis de destaque em áreas como ciência, política e cultura. De acordo com Elias e Machado (2018, p.115) “Os movimentos feministas brasileiros têm utilizado a judicialização como abordagem política para combater a violência contra as mulheres e a desigualdade de gênero, destacando seu potencial e limitações”.

A luta pela igualdade de gênero ainda continua, mas muitos avanços significativos já foram alcançados. Essas mudanças refletem uma transformação profunda nas percepções sobre o papel da mulher na sociedade e têm impactado positivamente a vida das mulheres e o desenvolvimento social como um todo.

2.2 A importância do empoderamento feminino.

O empoderamento feminino é essencial, pois estimula a igualdade de gênero, permitindo que as mulheres tenham uma visão mais ampla, mais controle sobre suas vidas, suas escolhas, e possuam acesso mais igualitário às oportunidades econômicas, educacionais e políticas.

O empoderamento não apenas beneficia as mulheres individualmente, mas também contribui para o desenvolvimento social, econômico e político de toda sociedade. Além disso, o empoderamento feminino desafia os estereótipos de gênero que são prejudiciais e promove uma cultura de respeito e inclusão.

No contexto corporativo, o empoderamento feminino em cargos de gerência é fundamental para trazer diversidade de pensamento, inovação e equidade de oportunidades. Como afirma Turner e Maschi (2015, p.151) “as teorias feministas e de empoderamento melhoram a prática dos serviços sociais, fornecendo conhecimento, valores e habilidades valiosas para promover os direitos humanos e a justiça social”.

Quando as mulheres ocupam posições de liderança trazem perspectivas únicas e habilidades valiosas para a tomada de decisões, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo. De acordo com Adichie (2015, p.20) “hoje vivemos num mundo completamente diferente. A pessoa mais qualificada para liderar não é a pessoa fisicamente mais forte. É a mais inteligente, a mais culta, a mais criativa, a mais inovadora. E não existem hormônios para esses atributos”.

A presença das mulheres em cargos de gerências serve como um exemplo inspirador para as outras mulheres, incentivando a busca por liderança e sucesso profissional. É essencial que as organizações promovam políticas e práticas que facilitem o avanço das mulheres em cargos de gerência, garantido assim a igualdade de oportunidade e reconhecendo o valor da diversidade de gênero no ambiente de trabalho.

A diversidade de gênero nas lideranças também pode contribuir para a tomada de decisões mais abrangentes e para a criação de ambientes de trabalho mais equitativos. “O empoderamento feminino passa por vários caminhos na sociedade: pelo conhecimento dos direitos da mulher, por sua inclusão social, instrução, profissionalização, consciência de cidadania e, também, por uma transformação no conceito.” (AZEVEDO; SOUSA, 2019, p.9).

Ao promover empoderamento feminino, contribui-se para um futuro mais inclusivo para as gerações vindouras, onde meninas e jovens mulheres poderão enxergar um horizonte repleto de possibilidades e oportunidades. Portanto, é fundamental investir em políticas e práticas que promovam o empoderamento das mulheres em todos os aspectos da vida.

2.3 Evolução da participação feminina em cargos gerenciais.

A evolução da participação feminina em cargos gerenciais é um tema relevante e que tem ganhado cada vez mais destaque nos últimos anos. Ao longo do tempo, observou-se um aumento gradual da presença de mulheres em posições de liderança nas empresas, o que é um reflexo positivo do avanço da igualdade de gênero e do reconhecimento das capacidades e competências das mulheres.

A diversidade de gênero traz diferentes perspectivas, experiências e habilidades para a mesa, promovendo um ambiente mais criativo, colaborativo e inclusivo. Além disso, a presença de mulheres em cargos gerenciais pode ajudar a atrair e reter talentos, especialmente entre profissionais mais jovens que valorizam a diversidade e a igualdade de oportunidades. (FLEURY, 2013).

Em 2010 a ONU (Organização das Nações Unidas) criou os Princípios de Empoderamento das Mulheres, conhecidos pela sigla WEPS do inglês, com o objetivo de orientar as empresas sobre formas de empoderar as mulheres e promover a igualdade de gênero.

Quando uma empresa assume o compromisso com os Princípios de Empoderamento das Mulheres, passa a integrar uma rede global das Nações Unidas, que compartilha informações e promove eventos. Atualmente existem mais de seis mil empresas ao redor do mundo e mais de seiscentas participantes no Brasil.

A ONU Mulheres e o Pacto Global da ONU no Brasil, subdivisões da Organização das Nações Unidas (ONU), criaram em 2022 o “Movimento Elas Lideram”, uma campanha com o intuito de promover o número de mulheres na alta liderança das empresas. A campanha possui a meta de levar mais de 11 mil mulheres para cargos gerenciais até o ano de 2030. Durante o primeiro ano, 57 empresas se comprometeram com a metas de incluir 30% de mulheres nos cargos de liderança até 2025 ou 50% até 2030.

Uma pesquisa realizada por meio de dados coletados do Banco Mundial, ONU e Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) em 2021, mostrou que a proporção de mulheres em cargos de liderança no Brasil alcançou 38,8%, superando a média dos países membros do G20, que é de 30,58%. O Brasil ocupou o terceiro

lugar no ranking, ficando atrás da Rússia, com 46,2%, e dos Estados Unidos, onde as taxas são de 41,4%. (O GLOBO, 2024).

Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados para garantir uma representatividade equilibrada nos cargos de liderança. Iniciativas como programas de desenvolvimento de liderança feminina, políticas de igualdade salarial e incentivo à diversidade têm contribuído para promover essa evolução.

É fundamental continuar o debate e apoiar a promoção da participação feminina em cargos gerenciais, para que as organizações se tornem mais inclusivas e representativas. Um aspecto interessante a ser considerado é o impacto da diversidade de gênero nos resultados das empresas. Estudos têm mostrado que organizações com maior representatividade feminina em cargos de liderança tendem a ter um desempenho financeiro melhor, maior inovação e melhor tomada de decisões (FLEURY, 2013).

Segundo Bass e Avolio (1994, p.549) “As gestoras do sexo feminino podem ser mais transformadoras e eficazes na liderança de equipes de trabalho com elevado envolvimento, o que pode ajudar a superar o teto de vidro nos cargos executivos”. A diversidade de gênero e a promoção da participação feminina em cargos de liderança são temas com impactos significativos no mundo corporativo e cada vez mais empresas vêm reconhecendo a importância da igualdade de oportunidades e da inclusão.

2.4 Disparidade salarial entre homens e mulheres em cargos gerenciais.

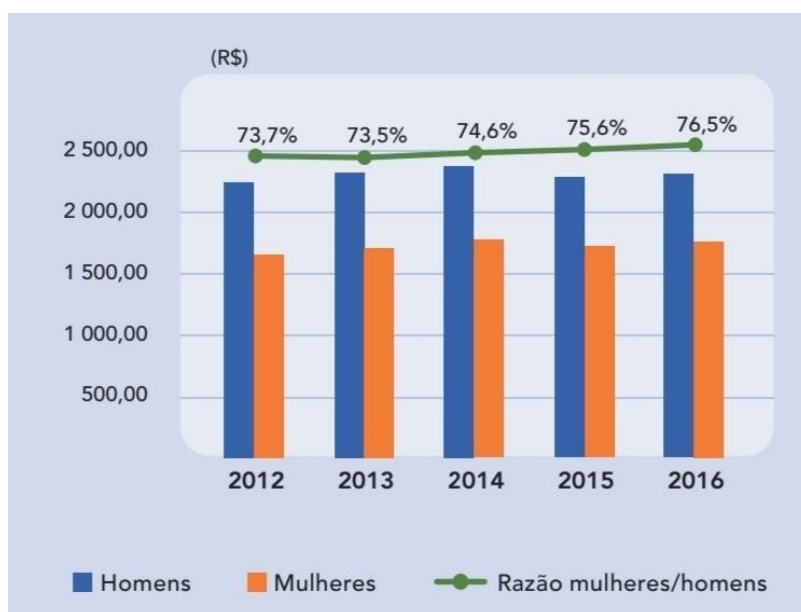
Embora as mulheres tenham ingressado no mercado de trabalho há muito tempo, elas ainda enfrentam dificuldades em alavancar suas carreiras. Marilyn Loden foi responsável por criar o termo “*glass ceiling*” (teto de vidro) durante um discurso realizado em 1978, em um encontro intitulado Aliança de Ação Feminina. (MUNLLONCH, 2023).

Nesse discurso, Loden descreve o “*glass ceiling*” “como uma barreira invisível que impedia as mulheres de avançar para níveis mais elevados de liderança e responsabilidade em suas carreiras. Ela argumentou que esta barreira não se devia a ausência de qualificações ou a falta de capacidade por parte das mulheres, mas sim a preconceitos sistemáticos e a discriminação dentro das organizações” (MUNLLONCH, 2023).

Apesar da diferença entre homens e mulheres terem diminuído com o decorrer dos últimos anos, as mulheres continuam trabalhando em média três horas por semana a mais que os homens, combinando trabalho remunerado, afazeres domésticos e cuidados pessoais.

Segundo Bárbara Cobo (2018), Coordenadora de População e Indicadores Sociais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), “em função da carga de afazeres e cuidados, muitas mulheres se sentem compelidas a buscar ocupações que precisam de uma jornada de trabalho mais flexível”, ela também complementa que “mesmo com trabalhos em tempo parcial, a mulher ainda trabalha mais. Combinando-se as horas de trabalhos remunerados com as de cuidados e afazeres, a mulher trabalha, em média, 54,4 horas semanais, contra 51,4 dos homens” (COBO, 2018).

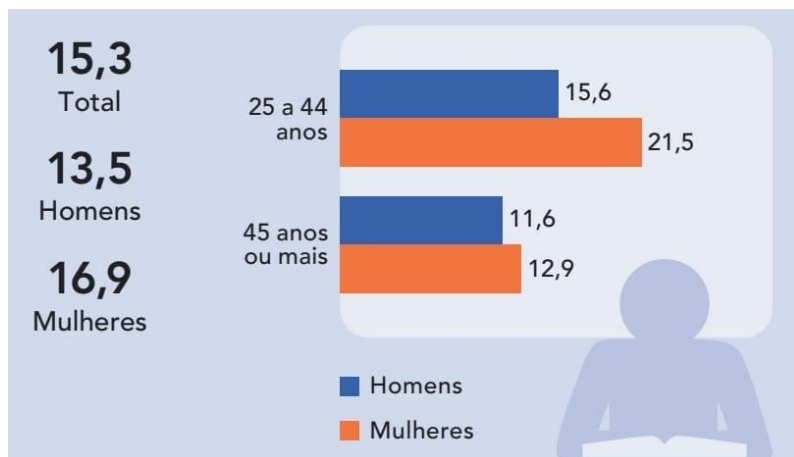
Gráfico 1 - Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos em razão de rendimentos por sexo.



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra a Domicílio Contínua (2012-2016)

De acordo com o observado no gráfico acima, essa diferença entre os rendimentos de homens e mulheres vem caindo com o passar dos anos, mas em 2016 as mulheres recebiam o equivalente a 76,5% do que os homens recebiam. O grau de escolaridade e o nível de frequência escolar são fatores que influenciam diretamente na disparidade existente entre homens e mulheres na ocupação de cargos gerenciais.

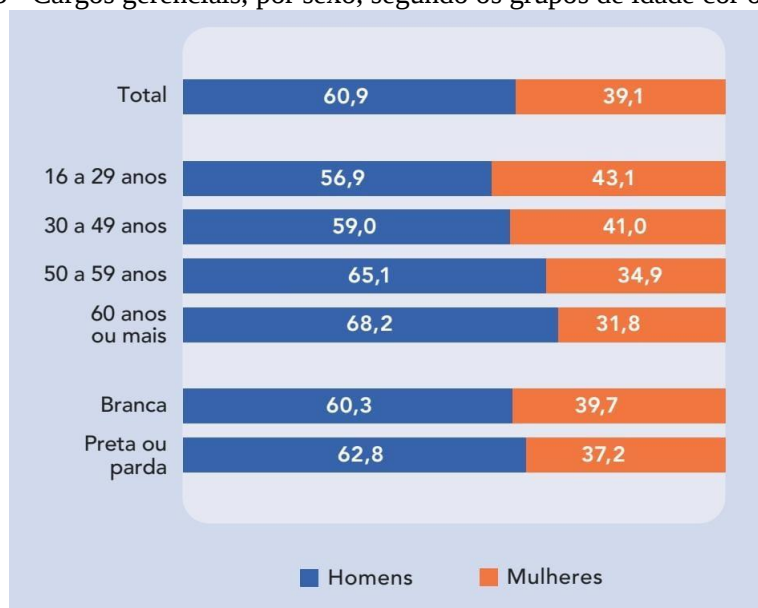
Gráfico 2 – população de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, por sexo, segundo os grupos de idade (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra a Domicílio Contínua (2016)

Ao observar o gráfico acima é possível notar uma grande disparidade no percentual de escolaridade por sexo em relação ao nível “superior completo” isso pode ser atribuído a entrada precoce dos homens no mercado de trabalho faz com que as mulheres tenham um nível maior de instrução, na faixa etária de 25 a 44 anos cerca de 21,5% das mulheres tinham completado a graduação contra 15,6% dos homens.

Gráfico 3 - Cargos gerenciais, por sexo, segundo os grupos de idade cor ou raça (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra a Domicílio Contínua (2012-2016)

Como pode ser observado no gráfico anterior, nos cargos de gestão as mulheres ocupam apenas 39,1% das vagas, essa diferença aumenta de acordo com a faixa etária, indo de 43,1% entre mulheres no cargo de chefia no grupo com até 29 anos de idade e 31,8% no grupo de mulheres com 60 anos ou mais. Ainda que exista uma desigualdade entre homens e mulheres em cargos de gerência podemos perceber que a desigualdade entre as mulheres mais jovens é menor do que entre as mulheres mais velhas.

A pesquisadora Steil, também constatou a existência do “*glass ceiling*”, e o define 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” (STEIL, 1997, p.62). Essas barreiras são de vários tipos e vem de várias frentes, podendo ser desde o ambiente familiar, criação e formação dos homens e mulheres.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação à natureza da pesquisa, esse estudo classifica-se como pesquisa básica, pois tem como objetivo expandir o conhecimento teórico e compreensão de um fenômeno, sem necessariamente focar em aplicações práticas e imediatas. Segundo Appolinário (2011, p. 146), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”.

Este estudo aborda questões fundamentais para compreender o panorama geral da participação feminina no mercado de trabalho, as barreiras enfrentadas pelas mulheres e os desafios relacionados à igualdade de gênero no ambiente corporativo. Portanto, visa aprofundar o conhecimento em relação ao tema, sem necessariamente propor soluções práticas imediatas.

Esta pesquisa utiliza a abordagem qualitativa, pois busca compreender e explorar profundamente as experiências, percepções e perspectivas das mulheres e dos homens em relação à disparidade de gênero no contexto empresarial. A abordagem qualitativa permite uma análise detalhada e contextualizada dos dados, possibilitando uma compreensão mais ampla e única do fenômeno em estudo. “A pesquisa quantitativa responde a questões particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado.” (MINAYO, 2001, p. 05).

Quanto aos objetivos esse estudo classifica-se como pesquisa exploratória e descritiva, já que busca integrar um fenômeno relativamente pouco explorado: a disparidade salarial entre homens e mulheres em cargos gerenciais.

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva busca fornecer uma visão detalhada das características das organizações e da população. Por outro lado, a pesquisa exploratória complementa sua abordagem, permitindo que o pesquisador se familiarize mais profundamente com seu problema de pesquisa e desenvolva seus objetivos de forma mais precisa.

O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, pois foram coletadas informações através da análise de fontes de informações publicadas, como livros, artigos acadêmicos, revistas e *sites* relevantes. “A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é a que especificamente interessa a este trabalho. Trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em formas de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita.” (MARCONI; LAKATOS, 1992, p.43,44).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar dos avanços ao longo dos anos, ainda existe uma significativa disparidade salarial entre homens e mulheres em cargos gerenciais. Essa disparidade é influenciada por diversos fatores, incluindo o histórico das mulheres no mercado de trabalho, expectativas culturais e sociais, acesso desigual à educação, e a persistência do machismo estrutural na sociedade.

A entrada tardia das mulheres no mercado de trabalho e a sobrecarga de responsabilidades domésticas contribuem para essa disparidade, refletida em diferenças nos rendimentos e na ocupação de cargos de liderança. Apesar das mulheres terem alcançado níveis educacionais mais elevados do que os homens em algumas faixas etárias, ainda são sub-representadas em cargos gerenciais.

A existência do "teto de vidro" e outras barreiras invisíveis dificultam a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional. As políticas de cotas eleitorais têm sido implementadas para aumentar a participação das mulheres na vida política, mas ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a verdadeira igualdade de gênero.

Em suma, o estudo destaca a importância de continuar a promover o empoderamento feminino, a igualdade de oportunidades e a diversidade de gênero nas organizações como meio de superar essas disparidades e criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo.

REFERÊNCIAS

ADICHIE, C. N. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das letras, 2015.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AZEVEDO, M. A.; SOUSA, L. D. de. **Empoderamento feminino: conquistas e desafios**. Sapiens. Revista de divulgação Científica, v. 1, n. 2, 2019.

BASS, B. E AVOLIO, B. **Quebre o teto de vidro: as mulheres podem ser melhores gestoras**. Gestão de Recursos Humanos, 33, 549-560. 1994.

BRASIL. Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009. **Altera as Leis nos 9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos, 9.504, de 30 de setembro de 1997, que estabelece normas para as eleições, e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l12034.htm. Acesso em 06 Jun 2024.

ELIAS, M. MACHADO, I. Combatendo a desigualdade de gênero: movimentos feministas brasileiros e a judicialização como abordagem política para combater a violência contra as mulheres. *Integridade Pública* 20, 115 – 130, 2018.

FLEURY, M. T. L. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. GV-Executivo, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de Gênero: Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem*. Agência notícias IBGE. Brasil. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agenciadenoticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-doque-o-homem>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. IBGE educa. Brasil. Disponível em: <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materiasespeciais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-nobrasil.html>> .Acesso em: 27 de abr. 2024.

MAMMEN, K. PAXSON, C. **Trabalho das Mulheres e Desenvolvimento Econômico**. *Jornal de Perspectivas Econômicas*, 14, 141-164, 2000.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. de. **Metodologia do trabalho científico: projetos de Conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MARINHO, P. A. S. GONÇALVES, H. S. **Práticas de Empoderamento feminino na América Latina**. Revista de Estudos Sociais, v. 56, p. 80-90, 2016.

MUNLLONCH, M. D. *Glass ceiling by Marilyn Loden*. Coachability Foundation, 2023. Disponível em: <<https://www.coachabilityfoundation.org/post/glass-ceiling-by-marilyn-loden>>. Acesso em 28 abr. 2024.

O GLOBO. *G20 no Brasil*. 2024. Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/mundo/g20-no-brasil/noticia/2024/04/09/proporcao-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-brasil-supera-media-do-g20.ghtml>> . Acesso em: 14 jun. 2024.

ONU MULHERES BRASIL. *Movimento Elas Lideram*. 2023. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/movimento-elas-lideram-parceria-da-onu-mulheres-e-pacto-global-por-mais-mulheres-na-alta-lideranca-das-empresas/#:~:text=Levar%20mais%20de%2011%20mil,2025%20ou%2050%25%20at%C3%A9%202030>. Acesso em: 06 mai. 2024.

PACTO GLOBAL. *Princípios de Empoderamento das Mulheres*. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/weps/#:~:text=Os%20Princ%C3%ADpios%20de%20Empoderamento%20das,e%20nas%20comunidades%20onde%20atuam.>> Acesso em: 06 mai. 2024.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 3, 1997.

TURNER, S. E. MASCHI, T. **Teoria feminista e de empoderamento e prática do serviço social**. Jornal de Prática de Serviço Social, 29, 151 – 162. 2015.