



Faculdade de Goiana (FAG)

**DÉBORA LUIS DA SILVA
NATÁLIA MARIA DE ASSIS**

**EMPODERAMENTO FEMININO: MULHERES EM CARGOS DE
LIDERANÇA NUMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO MUNICÍPIO
DE GOIANA-PE**

Goiana / 2023

DÉBORA LUIS DA SILVA
NATÁLIA MARIA DE ASSIS

**EMPODERAMENTO FEMININO: MULHERES EM CARGOS DE
LIDERANÇA NUMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO MUNICÍPIO
DE GOIANA-PE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Goiana (FAG), do curso de Administração, como pré-requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Discentes: Débora Luis da Silva

Natália Maria de Assis

Orientadora: Prof^a. Me. Roberta V. Aragão F. da Silva

Goiana / 2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelos(as) autores(as).

S586e	Silva, Débora Luis da
	Empoderamento feminino: mulheres em cargo de liderança numa indústria automotiva do município de Goiana-PE / Débora Luis da Silva; Natália Maria de Assis. – Goiana, 2023.
	29f. il.:
	Orientador: Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva.
	Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.
	1. Empoderamento. 2. Liderança. 3. Mulher. I. Título. II. Assis, Natália Maria de.
BC/FAG	CDU: 658.012.4

**DÉBORA LUIS DA SILVA
NATÁLIA MARIA DE ASSIS**

**EMPODERAMENTO FEMININO: MULHERES EM CARGOS DE
LIDERANÇA NUMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO MUNICÍPIO
DE GOIANA-PE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ENTREGUE A COORDENAÇÃO
DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof^ª. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva (Orientadora) – Faculdade de
Goiana (FAG)**

**Prof. Esp. Gilberto Cordeiro de Andrade Júnior (Examinador I) – Faculdade de
Goiana (FAG)**

**Prof. Dr. Hélio Oliveira dos Santos Rodrigues (Examinador II) – Faculdade de
Goiana (FAG)**

Sumário

1 Introdução	6
2 Objetivos.....	8
2.1 Objetivo geral	8
2.2 Objetivos específicos	8
3 Fundamentação teórica.....	8
3.1 Liderança feminina e masculina	8
3.2 Mulheres líderes e suas dificuldades.....	9
3.3 Feminismo e empoderamento feminino	10
3.4 Igualdade de gêneros	11
4 Metodologia.....	12
5 Resultados e discussões	14
5.1 Cargos exercidos.....	15
5.2 Desafios enfrentados pelas mulheres ao ocupar cargos de liderança	16
5.2.1 Preconceitos de gênero	17
5.2.2 Dificuldades encontradas pela liderança feminina	18
5.3 Condições ideais para a liderança feminina desenvolver um bom trabalho	20
5.3.1 Expandindo a liderança feminina	21
6 Conclusão	23
7 Agradecimento	24
8 Referências	25

Empoderamento feminino: mulheres em cargo de liderança numa indústria automotiva no município de Goiana-PE

Débora Luis da Silva¹

Natália Maria de Assis¹

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva²

Resumo

Historicamente, o mundo dos negócios esteve liderado, predominantemente, pelo público masculino. As mulheres, tipicamente, estavam atreladas às atividades do lar. Com o passar dos anos e com a mudança das relações na sociedade, as mulheres passaram a conquistar, com muita luta, outros espaços e modificaram um pouco da realidade tradicional. Essas mudanças foram impulsionadas por movimentos sociais, tais como o feminismo e o empoderamento feminino, que buscam maior igualdade de gênero e políticas sociais adequadas para promoção dos direitos das mulheres na sociedade. Com seu ingresso no mercado de trabalho e estilo de liderança mais flexível e cooperativo, as mulheres vêm trazendo resultados satisfatórios às organizações. É com base neste contexto que surge o tema do presente estudo, que busca descrever as principais dificuldades encontradas por mulheres que exercem cargos de liderança no setor industrial. Para tal, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre liderança feminina, empoderamento feminino e igualdade de gênero no ambiente organizacional. A pesquisa foi viabilizada por meio de um estudo de caso único, por meio da abordagem quali-quantitativa, a partir de 23 questionários coletados com mulheres que ocupavam cargos de liderança em uma indústria na cidade de Goiana-PE. Os resultados indicam que os maiores desafios encontrados pelas mulheres que ocupam cargos de liderança estão atrelados ao machismo e a dificuldade na conciliação entre vida profissional e familiar. Ainda, é possível indicar que a criação de condições ideais para desempenho de uma boa liderança está pautada em ações incentivadas pela própria organização, seja por meio de programas, ações ou treinamentos que estimulem a participação das mulheres nos cargos de liderança. Com base nas respostas das mulheres ao longo do questionário, é possível inferir que, com base nesse cenário empírico, espera-se um maior engajamento das organizações na busca por equidade de gênero, principalmente em seu ambiente interno. Por fim, mesmo com as constantes lutas por equidade de gênero nas organizações, as mulheres ainda não ocupam plenamente o cargo de liderança e, no ambiente industrial, tipicamente masculino, se torna um dos cenários mais propícios para confirmar que uma presença feminina se torna significativa frente à obtenção de vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Empoderamento; Liderança; Mulher.

Abstract

Historically, the business world has been dominated predominantly by the male audience. Women were typically tied to household activities. Over the years and with transition in

¹ Aluna do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: deboramartinscassiana@gmail.com;

¹ Aluno do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: nathalytheassis12@hotmail.com;

² Professora do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: robertavfelig@gmail.com.

relationships in society, women began to conquer, with a lot of struggle, other spaces and modified a little of the traditional reality. These changes were driven by social movements such as feminism and women's empowerment, which seek greater gender equality and appropriate social policies to promote women's rights in society. With their entry into the job market and a more flexible and cooperative leadership style, women have been bringing satisfactory results to organizations. It is based on this context that the theme of the present study comes up, which seeks to describe the main difficulties encountered by women in leadership positions in the industrial sector. To this end, a literature review on female leadership, female empowerment and gender equality in the organizational environment was carried out. The research was made possible through a single case study, using a quali-quantitative approach, based on 23 questionnaires collected from women who held leadership positions in an industry in the city of Goiana-PE. The results indicate that the biggest challenges encountered by women in leadership positions are related to sexism and the difficulty in reconciling professional and family life. Furthermore, it is possible to indicate that the creation of ideal conditions for the performance of good leadership is based on actions encouraged by the organization itself, whether through programs, actions or training that support the participation of women in leadership positions. To have established on the women's responses throughout the follow-up, it is possible to infer that, based on this empirical scenario, greater engagement is expected from organizations in the pursuit of gender equity, especially in their internal environment. Finally, even with the constant struggles for gender equality in organizations, women still do not fully occupy the leadership role and, in the industrial environment, typically male, it becomes one of the most propitious scenarios to confirm that a female presence becomes significant. in terms of obtaining competitive advantages.

Keywords: Empowerment; Leadership; Women.

1 Introdução

Por discussões historicamente culturais, os homens sempre foram considerados fisicamente e intelectualmente mais compatíveis com os ambientes dos negócios e, em especial, com cargos de liderança. De acordo com Sousa (2018, p. 20), o sexo feminino já perde espaço nas empresas “a partir do cargo de *trainees*”, e nos níveis hierárquicos superiores, encontram-se ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3 % na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração”, ligados a alta gestão.

Atualmente, por meio de uma pesquisa realizada pela Grant Thornton (2022), as mulheres ocupam cerca de 38% dos cargos de liderança no Brasil. Esse resultado apresentou uma pequena queda em relação ao ano de 2021, quando 39% das mulheres estavam em cargos de liderança. Mesmo com essa pequena queda no último ano, é perceptível a mudança nas estruturas organizacionais, evidenciando um processo de luta dos movimentos feministas em busca de maior espaço no mercado de trabalho.

Com a maioria dos cargos de liderança ocupados por homens no país, se faz relevante mencionar que os primórdios das configurações da sociedade vinculavam o papel da mulher às questões domésticas, muitas vezes limitada à organização do lar, seja como mãe ou esposa. Nos últimos anos, de acordo com Castells (2002), elas passaram, em muitos casos, a serem as principais provedoras de seus lares, o que contribuiu com a oportunidade de redesenhar suas identidades como profissionais, mães e esposas.

Nesse contexto, como consequência da mudança social e o movimento do feminismo, surge o termo empoderamento feminino, também conhecido como “empoderamento das mulheres”, que em sua essência, desencadeou movimentos sociais e políticos, trazendo consigo direitos até então negados historicamente as mulheres, surgindo inicialmente nos Estados Unidos da América, em meados dos anos de 1970 e mais tarde no Brasil, consolidou-se a partir da segunda década dos anos 2000, decorrente da evolução das redes sociais (BARBOSA, et al., 2019).

O empoderamento feminino tem como objetivo promover igualdade de gênero, proporcionando a mulher o direito de tomar para si um papel ativo e transformador na sociedade, na busca por mais espaço e respeito. Porém, cabe ressaltar que esse movimento social não trata apenas sobre igualdade de oportunidades, mas também de políticas pertinentes e transformações culturais que abordem as diferentes realidades entre homens e mulheres, levando em consideração, por exemplo, a maternidade (SOUSA, 2018).

Considerando os aspectos apresentados, destaca-se o tema da presente pesquisa, que tem como objeto de estudo a figura feminina nos postos de liderança no setor industrial e as principais barreiras enfrentadas por essas profissionais. E para auxiliar na elaboração da pesquisa, definiu-se como questão norteadora a seguinte investigação: quais são as dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança na indústria, mesmo com o empoderamento feminino sendo um tema contemporâneo?

A temática debatida no presente estudo se faz relevante nos estudos ligados à gestão humana, liderança e liderança feminina. Em especial, o ambiente industrial, que apresenta uma das maiores disparidades na questão de equidade de gênero, é apresentado como o lócus da pesquisa.

2 Objetivos

Tendo como finalidade responder a problematização desta pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é descrever as dificuldades encontradas por mulheres que exercem cargos de liderança em indústrias, tendo como base uma indústria do setor automotivo localizada no município de Goiana-PE.

2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram divididos em 3 etapas:

- Identificar as reclamações mais frequentes relatadas pelas mulheres em cargos de liderança na indústria de estudo;
- Sugerir soluções baseadas nas opiniões das líderes a fim de amenizar as reclamações levantadas;
- Identificar quais ações a empresa poderia implementar para torná-la mais inclusiva e propulsora de mulheres líderes.

3 Fundamentação teórica

3.1 Liderança feminina e masculina

O conceito de liderança, em um primeiro momento, foi entendido como um método de controle, em que o líder tinha apenas a responsabilidade de determinar metas para alcançar objetivos (SOARES, 2015). Com a evolução nos estudos, a liderança passou a ser definida de forma mais ampla, tendo como conceito um processo interpessoal em que o líder possui a capacidade de influenciar os indivíduos à sua volta (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

A liderança é a habilidade de estimular os liderados a contribuírem de forma espontânea com as tarefas designadas a eles, alcançando assim, os objetivos da organização. Diante disso é possível perceber que liderar é uma habilidade que vai além de gêneros. Robbins (2005) em sua obra, defende que apesar de não haver distinção

conceitual entre gêneros nos estudos de liderança, afirma que quanto aos estilos, existem formas diferentes de liderar entre homens e mulheres.

O autor destaca ainda que, até o final dos anos de 1980, defendia-se que a liderança masculina era melhor por ter um foco maior no trabalho, pautando as decisões em escolhas mais racionais. Porém, nos anos de 1990, com a mudança social e novos debates, a liderança feminina passou a ser melhor avaliada por seus pares, pois em algumas dimensões críticas da liderança se saíam melhor, tais como: fixação de objetivos, motivação de pessoas, melhor comunicação, produção de trabalhos de alta qualidade, capacidade de ouvir os demais e de serem mentoras.

As transformações provenientes do estilo de liderança feminino vêm conquistando espaço gradativamente no mercado de trabalho. As organizações e a própria sociedade vêm percebendo a modificação do modelo tradicional de liderança. Com isso, a forma feminina de liderar alcança, conseqüentemente, cada vez mais espaço e obtém cada vez mais resultados expressivos (SILVA, 2000, p. 173). Líderes eficientes devem saber se relacionar e possuir habilidades do estereótipo feminino e masculino para exercerem nas organizações atuais uma boa liderança. A sensibilidade feminina e a objetividade masculina são características que devem estar presentes nos líderes atuais (MANDELLI, 2015).

3.2 Mulheres líderes e suas dificuldades

Mesmo com os grandes avanços de uma nova formação de sociedade, preconceitos e desacreditação podem ser vistos, no que concerne ao desempenho de mulheres líderes no mercado de trabalho. Temóteo (2013), destaca que o machismo é uma das principais dificuldades enfrentadas pelo sexo feminino dentro das empresas. Alguns homens argumentam que quando são liderados por mulheres sentem-se constrangidos. Outra dificuldade enfrentada é a necessidade de serem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente de negócios (GOMES, 2005).

Além dos desafios citados anteriormente, Gomes (2005), defende ainda que as mulheres enfrentam barreiras relacionadas à questão de gênero, tal como a herança sexista que sustenta a ideia de que a mulher deve estar em casa, cuidando apenas das tarefas domésticas e da criação dos filhos. As mulheres ao entrarem no mercado de trabalho não renunciam suas responsabilidades como mães e companheiras, elas

agregam mais responsabilidades para si, conciliando o trabalho com os cuidados domésticos, e com isso enfrentam diversos desafios que não são comuns ao universo masculino, além dos desafios normais dos cargos que ocupam.

Almeida (2022), percebe em uma entrevista concedida à Forbes por Elke Mittelsdorf (líder da área de produtos para saúde feminina do grupo Bayer), que as mulheres não enfrentam apenas barreiras visíveis como também invisíveis quando o assunto é cargo de liderança. Segundo ela, muitas são vítimas da síndrome da impostora, o que as levam a não quererem assumir esses cargos por medo de não serem boas o suficiente.

Segundo Rodrigues (2021), essa síndrome se refere à falta de autoestima para desempenhar uma função em espaços tradicionalmente masculinos, o que leva à necessidade de trabalhar mais e melhor para ter direito a reconhecimento. Excesso de autocobrança, perfeccionismo, dificuldade de se posicionar, necessidade de aprovação e sobrecarga de trabalho são alguns dos sintomas dessa síndrome.

Por essa dupla jornada exigir demasiado esforço, muitas mulheres acabam abdicando do trabalho para se dedicar inteiramente à família ou até mesmo o oposto. É relevante para a sociedade rever os conceitos de responsabilidade sobre cuidados com os filhos e o lar, considerando que esses cuidados devem ser responsabilidade de toda família, inclusive dos homens.

3.3 Feminismo e empoderamento feminino

Existem diversas definições sobre o que é o feminismo e o que ele defende. Isso talvez seja consequência da diversidade de cultura, religião ou até mesmo política existente no mundo. Nota-se que o assunto ainda é pouco discutido com profundidade pela sociedade e geralmente falado em pequenos grupos ou entre mulheres envolvidas em ações feministas.

De acordo com Lara *et al.* (2016), em seu livro *#meuamigosecreto*, o feminismo é marcado por lutar a favor da igualdade profissional e de gênero, pelo fim da violência sexual e da cultura do estupro. Ao contrário do machismo, que defende a superioridade do homem sobre a mulher, o feminismo defende a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres. Apesar de relacionados, os conceitos do feminismo e do empoderamento feminino não são iguais.

Sandenberg (2012, p.2), exemplifica de forma precisa o termo empoderamento feminino de acordo com um olhar feminista, afirmando que o empoderamento de mulheres é o processo da conquista da autodeterminação e implica na libertação delas das amarras da opressão de gênero e patriarcal. Em suma, significa que a mulher deve tomar para si seus direitos, revestindo-se e investindo-se de poder.

De acordo com Ferrari (2013, p. 3), o empoderamento da mulher passa por vários caminhos na sociedade, como: conhecimento dos direitos da mulher, inclusão social, instrução, profissionalização, consciência da cidadania e, também, pela transformação no conceito que ela tem de si mesma. Em primeiro lugar, a mulher deve compreender-se, conhecer-se profundamente, deixar de lado o passado e assumir seu lugar na sociedade (MENEGHETTI, 2013).

O Empoderamento Feminino caminha também, em conjunto com a independência financeira. As mulheres atualmente estão desempenhando novos deveres e funções, inclusive como líderes, o que as levam a conquistarem uma maior autonomia financeira (FLECK; WAGNER, 2003). Na medida que as mulheres vão conquistando autonomia financeira, deixam de depender de outras pessoas e passam a se sustentar, o que constitui uma forma de empoderamento.

3.4 Igualdade de gêneros

O termo gênero, de acordo com Borges (2007), pode ser entendido pela forma como a sociedade caracteriza e dispõe de valores. Para o autor, o termo também está vinculado aos papéis desempenhados na sociedade por homens e mulheres, de modo que falar em gênero tem como consequência analisar as relações e as desigualdades principalmente quando relacionadas ao acesso feminino a cargos de liderança.

Coelho (*apud* AUN *et al*, 2006), enfatiza que, a questão da desigualdade de gênero ainda não foi extinta, mas sim repensada. Isso porque ao passo que as mulheres conquistaram um ambiente de trabalho mais seguro e legítimo, a desigualdade é refletida por meio dos salários (NEVES, 2013). A igualdade de gênero significa que os diferentes comportamentos, aspirações e necessidades das mulheres e dos homens são considerados, valorizados e favorecidos equitativamente.

Homens e mulheres possuem atributos e qualidades diferentes, mas seus direitos, responsabilidades e oportunidades não devem ser determinados pelo seu

gênero. (CARTILHA WEPS, 2016, p. 21). A Organização das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres) desenvolveu uma lista com sete princípios básicos do empoderamento feminino no âmbito social e profissional e, entre os sete pontos, pode-se destacar o estabelecimento da liderança corporativa equânime aos gêneros e o respeito, apoiando os direitos humanos e a não-discriminação (CARTILHA WEPS, 2016, p. 10).

Cavalheiro (2019), afirma que a igualdade dos gêneros ainda precisa de uma mudança de valores e da cultura da sociedade, além de leis e políticas públicas que apoiem essa causa. A mudança cultural na sociedade é essencial, mas é preciso desconstruir a noção que temos sobre as competências das mulheres e seu papel na sociedade, e isso só é possível por meio da educação, não existe outra maneira de chegar à extinção da discriminação de gêneros.

A diversidade de gêneros no ambiente de trabalho masculinizado, de acordo com Ferreira *et al.* (2015), enfatiza a questão de que as empresas deveriam ter políticas para contratação igualitária, de forma que os cargos de chefia não precisem ser ocupados apenas por homens, dessa forma a cultura organizacional do ambiente facilitaria a compreensão dos colaboradores e os ajudariam a quebrarem os paradigmas dos preconceitos.

4 Metodologia

A pesquisa científica é um procedimento racional, sistemático, que tem por objetivo buscar respostas aos problemas que são propostos, utilizando métodos científicos (LAKATOS, 2014). Assim, a presente pesquisa traz algumas classificações básicas, considerando-se as dimensões metodológicas científicas mais comuns, como: abordagem, objetivos e procedimentos.

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é caracterizada como quali-quantitativa por interpretar as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (KNECHTEL, 2014, p. 106).

A união da abordagem qualitativa e quantitativa gera credibilidade aos resultados, uma vez que além de grande embasamento teórico descritivo, os dados

estatísticos irão validar as observações, e ao mesmo tempo fundamentarão as informações adquiridas (FLICK, 2004).

Quanto aos objetivos, a pesquisa está classificada como descritiva e exploratória. Como descritiva, por buscar a priori descrever as características da população em análise. Andrade (2002), destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem a interferência do pesquisador. Sendo de acordo com Gil (2008), necessária essa prática para que se cheguem aos objetivos propostos.

A pesquisa está também classificada como exploratória, por procurar explorar um problema de modo a fornecer informações para uma investigação mais precisa. Ela visa uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em problema ou intuição (GIL, 2008). Nessa pesquisa procurou-se explorar o seguinte problema: quais são as dificuldades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança na indústria, mesmo com o empoderamento feminino sendo um tema contemporâneo?

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser apresentada como: pesquisa bibliográfica, estudo de campo e levantamento de dados. Nesses três aspectos, é possível aproximar os sujeitos investigados (mulheres líderes) para com o escopo de discussão (empoderamento feminino), favorecendo maior familiaridade e reconhecimento de ações que geram o desenvolvimento da pesquisa. A partir desses expostos, a presente pesquisa foi viabilizada por meio de um estudo de caso (GIL, 2008).

Assim, foi necessário reunir a literatura mais atual sobre o tema e selecionar as informações pertinentes ao trabalho. Posteriormente, foi realizado o estudo de caso na indústria, onde foram explorados os dados empíricos que subsidiaram a pesquisa. E, por fim, em relação ao levantamento dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário realizado a partir da plataforma *Google Forms*, composto por 20 questões, sendo 16 fechadas e 4 abertas, no intuito de flexibilizar as respostas e prover maior liberdade de argumentação aos respondentes.

Nas perguntas abertas, foi realizada uma etapa de pré-análise que se referiu à organização de todo o corpus do estudo, associando as ideias iniciais de modo a torná-las práticas. Após transcrever as respostas, foi realizada uma leitura para correção de possíveis erros de digitação. Em seguida, foi realizada a etapa de familiarização das

pesquisadoras com o conteúdo e posteriormente foram definidas as categorias de codificação do material.

Como lócus da pesquisa, foi escolhida a oficina de montagem de uma indústria do setor automotivo que está localizada no município de Goiana-PE, atualmente tendo um grande time composto por 170 líderes, divididos entre os cargos de líder de equipe, supervisor, líder de turno e líder de área, atuantes nas áreas de manufatura, logística e qualidade. Dentre esses líderes, 30 são mulheres, o que equivale a 18% do quadro de líderes da oficina.

Por fim, a pesquisa foi elaborada com uma amostra de 23 mulheres, o que corresponde a 76,6% da população total, sendo consideradas foco da pesquisa as que ocupam o cargo de liderança nesta oficina, com o propósito de descobrir quais as principais dificuldades enfrentadas pelas mesmas na empresa, considerando seus cargos de chefia.

5 Resultados e discussões

Em busca de descrever as dificuldades encontradas por mulheres que exercem cargos de liderança nas indústrias, buscou-se coletar informações com as líderes que trabalham na oficina de montagem de uma indústria automobilística. Abaixo, por meio da Tabela 1, serão destacados os perfis gerais das respondentes:

Tabela 1: Perfil das respondentes

Pergunta	Resposta	%
1 Qual a sua faixa etária?	Entre 18 e 26 anos	30,40%
	Entre 27 e 36 anos	60,90%
	Entre 37 e 48 anos	8,70%
	Entre 48 e 58 anos	0%
2 Qual o seu estado civil?	Solteira	43,50%
	Casada	56,50%
	Divorciada	0%
	Viúva	0%
3 Você tem filhos?	Não	56,50%
	Sim, 1 filho	21,70%
	Sim, 2 filhos	13%
	Sim, 3 filhos	8,70%
	Sim, 4 ou mais	0%
4 Qual o seu grau de escolaridade?	Ensino médio (completo)	8,70%

Ensino técnico (cursando)	0%
Ensino técnico (completo)	0%
Ensino superior (cursando)	39,10%
Ensino superior (completo)	26,10%
Pós graduação (cursando)	8,70%
Pós graduação (completo)	17,40%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

De acordo com os dados da tabela acima, mais de 90% das respondentes fazem parte da geração Y e Z, o que indica a presença de uma liderança feminina jovem nessa oficina. 56,5% são casadas e 43,4% têm filhos, porém nenhuma mais de 3. Quanto ao ensino superior a tabela mostra que 26,1% tem ensino superior completo, 17,4% tem pós-graduação completa e 8,7% estão cursando pós-graduação. Isso mostra que a cada dia as mulheres têm investido em se capacitar para o mercado de trabalho. Elas são maioria no ensino superior, conforme a pesquisa “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil” divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2019.

5.1 Cargos exercidos

A liderança é uma posição de confiança, já que os líderes são os responsáveis diretos pelos resultados do time de trabalho e consequentemente pelos resultados da empresa. Na indústria automobilística em estudo existem 4 tipos específicos de cargos de liderança: Líder de equipe, supervisor, gerente de turno e gerente de área.

De acordo com a Tabela 2, como pode ser visto abaixo, as respondentes que participaram do presente estudo apontaram o seguinte cenário:

Tabela 2: Cargos exercidos

Pergunta	Resposta	%
Qual o cargo que você exerce atualmente?	Líder de equipe	78,30%
	Supervisora	8,70%
	Gerente de turno	4,30%
	Gerente de área	8,70%
Há quanto tempo você exerce cargo de liderança nessa empresa?	Menos de 1 ano	26,10%
	1 a 3 anos	30,40%
	4 a 6 anos	43,50%
	Mais de 7 anos	0%
O seu cargo atual era ocupado anteriormente por mulher ou homem?	Mulher	4,40%
	Homem	91,30%

	Esse cargo não existia antes	4,30%
Como surgiu a oportunidade para o cargo?	Por meio de seleção externa	30,40%
	Por meio de seleção interna	43,50%
	Por meio de plano de carreira	21,70%
	Por meio de convite	4,40%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A partir das informações fornecidas pela Tabela 2, é possível observar que diante dos cargos de liderança que podem ser assumidos na empresa, as respondentes exercem em sua maior parte os cargos de líderes de equipes, com um percentual de 78,3%. A maioria delas exercem o cargo há mais de 4 anos e afirmaram que seus cargos antes eram ocupados por homens. Isso mostra que as mulheres vêm ganhando espaço em cargos de liderança nessa empresa, uma vez que 91,3% dos cargos de liderança outrora ocupados por homens nessa oficina, agora são ocupados por mulheres.

Avaliando ainda a tabela 2, é possível notar que 43,5% das respondentes já trabalhavam na empresa e participaram de processos seletivos internos para assumirem os cargos de liderança. 30,4% entraram na empresa por meio de processos seletivos externos e iniciaram o trabalho já como líderes. 21,7% assumiram o cargo de liderança em consequência de um plano de carreira estabelecido pela empresa, e 4,4% por meio de convite.

Considerando que a maior parte das respondentes foram promovidas a líderes, entende-se que a empresa tem investido na contratação de mulheres e no desenvolvimento delas profissionalmente. O investimento em processos seletivos internos e externos por parte da empresa é algo positivo e que vale a pena ser ressaltado, uma vez que dão oportunidade às pessoas independentemente de gênero de mostrarem seu *know-how*, e dão à empresa uma boa oportunidade de reter talentos.

5.2 Desafios enfrentados pelas mulheres ao ocupar cargos de liderança

A Tabela 3, abaixo, apresenta dados referentes ao gênero e ao tema preconceito, que pode ser entendido como um pré-julgamento de uma pessoa baseado em estereótipos.

Tabela 3: Desafios enfrentados

Pergunta	Resposta	%
A equipe que você lidera é composta	Apenas homens	17,40%

por:	Apenas mulheres	0,00%
	Mulheres e homens na mesma proporção	8,70%
	Mais mulheres	13,00%
	Mais homens	60,90%
Em algum momento da sua trajetória como líder você já sofreu preconceitos por ser mulher?	Sim	73,90%
	Não	26,10%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A Tabela 3 aponta que 60,9% dos líderes têm suas equipes de trabalho compostas, em sua maioria, por homens, mais do que mulheres, e que 17,4% têm suas equipes compostas por apenas homens. Esses dados evidenciam que a oficina de montagem dessa empresa de modo geral é composta por mais homens do que mulheres. E ainda, 73% das mulheres que responderam ao questionário alegam já terem sofrido algum tipo de preconceito ao longo de suas trajetórias como líderes, por serem mulheres. Em contrapartida, 26,1% afirmam não ter sofrido preconceitos por esse motivo.

5.2.1 Preconceitos de gênero

Após responderem com sim à pergunta sobre já terem sofrido algum tipo de preconceito no decorrer de suas trajetórias de liderança, as respondentes foram questionadas sobre quais foram esses preconceitos. O Quadro 1, abaixo, expõe as respostas de 14 mulheres.

Quadro 1: Preconceitos sofridos

Respondente 2	[...] Sofri assédio moral, palavras de baixo escalão foram proferidas a mim. Colaboradores homens já falaram que eu não estava preparada, e também já ouvi piadas machistas [...].
Respondente 4	[...] Questionamentos sobre opiniões que eu tive divergentes do grupo de homens, entre outros [...].
Respondente 5	[...] Algumas vezes minha capacidade foi colocada em dúvida por eu ser mulher [...].
Respondente 8	[...] Minhas propostas geralmente não são valorizadas por homens [...].
Respondente 9	[...] Atividades restritas e oportunidades por não confiarem na minha capacidade pelo fato de ser mulher [...].
Respondente 11	[...] Ao receber promoções, chegaram muitos comentários até mim de que eu só recebi aquela promoção por supostamente estar tendo algum tipo de envolvimento externo com algum superior da área [...].
Respondente 12	[...] As pessoas subestimaram meu trabalho, e falaram que eu não conseguiria fazer algumas coisas por ser mulher [...].
Respondente 15	[...] Desacreditada por ser mulher [...].
Respondente 16	[...] Subestimada por ser mulher e não conhecer tão bem o sistema [...].

Respondente 18	[...] De achar que eu não era capaz por ser mulher [...].
Respondente 19	[...] Comparar a força física com a capacidade de realizar determinado trabalho [...].
Respondente 20	[...] Em uma determinada área por exigir mais trabalho braçal e a preferência era homem [...].
Respondente 21	[...] O membro da equipe disse não gostar de trabalhar com mulheres [...].
Respondente 22	[...] Por achar que não saberia lidar com situações difíceis [...].

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A partir dos trechos das respostas mencionadas acima, é possível delinear alguns obstáculos enfrentados por mulheres que exercem cargos de liderança, cabendo destacar: preconceito dos homens por serem liderados por mulheres, julgamentos em relação aos seus próprios méritos, em relação a capacidade física e também intelectual. Esses obstáculos corroboram com Gomes (2005), que defende que as mulheres ainda enfrentam barreiras relacionadas à questão de gênero.

5.2.2 Dificuldades encontradas pela liderança feminina

Mesmo com a evolução da liderança feminina nas indústrias nas últimas décadas, ainda existem muitas dificuldades enfrentadas pelas mesmas. Neste sentido, Almeida (2015, p. 48) afirma que, “o primeiro passo para a mulher assumir seu lugar de direito nos altos escalões das empresas é compreender melhor os desafios do mundo corporativo nas diversas áreas profissionais”. A Tabela 4, abaixo, aponta dados referente às principais dificuldades enfrentadas por mulheres que exercem cargos de liderança.

Tabela 4: Principais dificuldades

Pergunta	Resposta	%
Onde você trabalha, homens e mulheres têm as mesmas oportunidades para chegar a cargos de liderança?	Sim	78,30%
	Não	21,70%
Você acredita ser possível se dedicar a um cargo de liderança sem abrir mão da vida familiar?	Sim	82,60%
	Não	17,40%
Você já teve um excesso de auto cobrança decorrente das atividades a serem desempenhadas na empresa?	Sim	91,30%
	Não	8,70%
Você sabe o que é a síndrome da impostora?	Sim	65,20%

	Não	34,80%
Em sua opinião qual o maior desafio que as mulheres enfrentam ao ocupar cargos de liderança?	Machismo	47,80%
	Sexismo	8,70%
	Conciliar trabalho e vida família	17,40%
	Síndrome da impostora	8,70%
	Outro	17,40%
Você considera a empresa onde trabalha inclusiva e propulsora de mulheres líderes?	Sim	87,00%
	Não	13,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A partir dos dados contidos na Tabela 4, observa-se que 78,3% das líderes respondentes, acreditam que independente de gênero, homens e mulheres têm as mesmas chances de chegarem a cargos de liderança na empresa, ao contrário de 21,7% que acreditam não haver as mesmas oportunidades para homens e mulheres.

Segundo os dados, 17,4% das mulheres que responderam ao questionário acreditam não ser possível se dedicar aos cargos de liderança sem abrir mão da vida familiar, por outro lado, a maioria, representada por 82,6% das respondentes, acreditam ser possível sim, se dedicar aos cargos de liderança e ter uma vida familiar, ou seja, conciliar ambos. Nota-se que 91,3% delas, em algum momento na execução de suas funções de liderança, já tiveram ou têm, uma auto cobrança em excesso, devido às atividades a serem desempenhadas na empresa. 8,7% afirmam que não tem e que nunca tiveram esse problema. 65,2% sabem o que é a síndrome da impostora, enquanto 34,8% não sabem o que é. Muitas mulheres são vítimas dessa síndrome, mas por não saberem do que se trata, não buscam ajuda psicológica e acabam se privando do crescimento profissional.

A Tabela 4 mostra, ainda, quais os principais desafios enfrentados por mulheres ao ocuparem cargos de liderança. De acordo com 47,8% das respondentes o maior é o machismo, seguido por 17,4% que acreditam ser conciliar o trabalho e vida familiar. 8,7% acreditam ser o sexismo, e esse mesmo percentual se repete também para as que acreditam ser a síndrome da impostora. 17,4% acreditam ser outros como: Atividades externas, manter o respeito e ter a confiança do time. Esses dados comprovam a afirmação de Temóteo (2013), que cita o machismo como sendo uma das principais dificuldades enfrentadas pelo sexo feminino dentro das empresas.

Nessa tabela é possível ver também o percentual de respondentes que acreditam ou não, que a empresa onde trabalham é inclusiva e propulsora de mulheres líderes. 87% das líderes acreditam que a empresa é, mas 13% acreditam que não. As respostas das participantes do estudo reforçam o pensamento de Melo (2006), que expõe a necessidade das organizações engajarem mais seus públicos internos, buscando espaços mais igualitários que atenuem as dificuldades que as mulheres enfrentam em busca de espaço. As respostas obtidas também vão ao encontro da percepção Dieese (2012), defendendo que a maternidade e a vida familiar são fatores que acabam prejudicando o avanço de estatísticas das mulheres das áreas de liderança.

5.3 Condições ideais para a liderança feminina desenvolver um bom trabalho

Quando as respondentes foram questionadas sobre quais seriam as condições ideais, tanto no aspecto profissional quanto pessoal, para que elas pudessem desenvolver um melhor trabalho em seus cargos, 30,4% falaram que uma jornada de trabalho mais flexível iria ajudar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Outras respondentes, representadas também com um percentual de 30,4%, falaram sobre igualdade profissional e de gênero, enfatizando menos competitividade entre os gêneros e melhor equilíbrio entre quantidade de líderes homens e mulheres na empresa. 17,3% responderam que terem mais treinamentos acerca dos pilares da empresa e mais campanhas de conscientização referente a temas como atitudes e comentários machistas ou de origem sexista, iria ajudar bastante no desenvolvimento do trabalho, e 13% salientaram que ter mais apoio dos gestores também contribuiria para isso. O Quadro 2, a seguir, apresenta a resposta de 9 respondentes.

Quadro 2: Condições ideais

Respondente 2	[...] Que os lugares de liderança ocupados, fossem equilibrados no que diz respeito ao gênero do líder, para que houvesse uma melhor harmonia, pois homens e mulheres são diferentes, mas os dois são capazes de proporcionar bons resultados para a empresa [...].
Respondente 7	[...] Sinto falta de um suporte educacional externo e rodízio de áreas. É importante, enriquecedor, desafiador conhecer novas áreas de produção, qualidade e afins. Sairíamos da zona de conforto. E já na parte pessoal seria ideal um suporte escolar para os filhos em idade escolar [...].
Respondente 9	[...] Ambiente de trabalho inclusivo, entendendo as mulheres e suas fases, principalmente de mãe [...].
Respondente 11	[...] Times de trabalho (demais líderes e colaboradores) sem atitudes ou comentários machistas ou de origem sexista, e também menos competitividade entre os gêneros [...].
Respondente 12	[...] Ações para promover atividades igualitárias, palestras sobre o tema, permitir acesso às mulheres em todas as atividades [...].

Respondente 14	[...] Que as pessoas enxergassem que nós mulheres podemos ser tudo que sonhamos porque somos capazes [...].
Respondente 17	[...] Melhor equilíbrio da vida pessoal e profissional, ambiente mais receptivo com proporção melhor entre homem e mulher [...].
Respondente 19	[...] Igualdade profissional, sem medir capacidade com força física [...].
Respondente 22	[...] O nível de responsabilidade é grande, e conseqüentemente a carga horária também, então a condição ideal seria ter jornadas de trabalho mais flexíveis [...].

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

É possível notar no Quadro 2 que as respondentes são enfáticas nos temas: igualdade de gêneros na empresa, mais campanhas de conscientização sobre temas como machismo e sexismo, e também jornadas de trabalho mais flexíveis. Quando essas respostas foram relacionadas às respostas de perguntas anteriores, notou-se que não apenas as mulheres que têm filhos, como boa parte das que não tem, consideram como condição ideal para desenvolvimento do seu trabalho uma jornada de trabalho mais flexível, que colabore com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

A partir do momento em que as mulheres afirmam que ter uma proporção melhor entre homem e mulher no ambiente de trabalho, que ter menos competitividade entre os gêneros seria também uma condição ideal para um melhor desenvolvimento do trabalho, fica claro e ao mesmo reforçado o quanto as organizações deveriam investir em quadros de funcionários compostos por homens e mulheres nas mesmas proporções.

As respostas percebidas acima fortalecem o pensamento de Casagrande, Carvalho e Luz (2011), quando defendem que o estabelecimento de políticas organizacionais ligadas à igualdade de gênero vem ganhando espaço, sendo reformuladas e concretizadas. Cabe ressaltar também que os autores mencionados apontam que esse estímulo auxilia no alcance de bons resultados, gerando equilíbrio nas oportunidades oferecidas para ambos os gêneros.

5.3.1 Expandindo a liderança feminina

No final do questionário as mulheres tiveram a oportunidade de falar como seria possível, de acordo com suas opiniões, abrir mais espaços para liderança feminina na empresa onde trabalham. 39,1% afirmaram que seria possível dando mais oportunidades por meio de processos seletivos exclusivos para mulheres, 30,4% falaram que seria possível desenvolvendo as mulheres que já trabalham na empresa, 21,7%

afirmaram ser possível investindo em mais campanhas de conscientização e encorajamento de mulheres, e 8,6% apoiando e motivando as que já exercem cargos de liderança na empresa. O Quadro 3, a seguir, apresenta as opiniões de 10 respondentes.

Quadro 3: Abrindo mais espaços para liderança feminina (continua)

Respondente 4	[...] Desenvolvendo pessoas, independentemente do sexo. Pois com isso todo o trabalho seria visto de formas diferentes, tanto para uma mulher ter oportunidade, como para o homem aceitar que a mulher pode e deve estar onde ela quiser [...].
Respondente 5	[...] Fazendo campanhas de encorajamento, pois algumas mulheres se sentem inseguras para exercer um cargo de liderança [...].
Respondente 8	[...] Desenvolvendo-as, dando acesso ao conhecimento e dando oportunidades de mostrar suas habilidades [...].

Quadro 3: Abrindo mais espaços para liderança feminina (conclusão)

Respondente 10	[...] A indústria foi por muito tempo um local masculino e de um tempo pra cá isso vem mudando, as mulheres estão se qualificando e entrando no mercado de trabalho, sendo tão valorizadas quanto os homens. Ou seja, basta dar oportunidade para que a mulher se mostre a profissional que vai agregar na empresa com igualdade [...].
Respondente 11	[...] Criando seleções internas e externas exclusivas para mulheres, e apoiando o crescimento das que já fazem parte da empresa [...].
Respondente 12	Maior conscientização da equipe, e contratação de mais mulheres.
Respondente 15	[...] Programas específicos de desenvolvimento de liderança feminina e treinamento de conscientização para líderes homens [...].
Respondente 17	[...] Por meio da contratação de mais mulheres para a base da empresa [...].
Respondente 20	[...] Tornando a empresa altamente inclusiva e diversa, investindo bastante no conhecimento e habilidades das mulheres em várias áreas afins, capacitando as mesmas para diversos cargos de liderança [...].
Respondente 23	[...] Motivando as que já atuam na área e fazendo um projeto para desenvolver novas líderes [...].

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Por meio dos recortes das respostas das entrevistas apresentadas no Quadro 3, é possível perceber que as respondentes têm percepções semelhantes quanto ao tema. Considerando essas percepções é possível notar ainda que criando processos seletivos exclusivos para mulheres poderia ser uma maneira de investir no desenvolvimento delas, por meio de projetos, treinamentos e campanhas de encorajamento a cargos de chefia, sendo possível abrir mais espaços para liderança feminina na indústria.

Destacando a fala das respondentes 5, 11, 12 e 15, é necessário investir fortemente no desenvolvimento organizacional da indústria, perpassando por questões como recrutamento, seleção, programas específicos e um contínuo treinamento, abrindo

espaço para um quadro de colaboradores mais igualitário. Ainda, na fala da respondente 23 é possível perceber que a motivação faz parte do processo de conquista das mulheres, tendo em vista que a liderança feminina ainda é muito nova no que se refere a cultura organizacional geral.

Acker (1990) e Connell (2006) já tinham achados semelhantes em suas pesquisas. Para Acker (1990), as organizações ainda possuem uma falta de equidade de gênero com base na construção social tradicional, que acaba por refletir no estereótipo modelado pelas organizações. Connell (2006) corrobora ao defender que as mulheres possuem dificuldades nas organizações por estarem associadas aos padrões sociais relacionados às tarefas do lar.

Associados aos fatores já conhecidos, Eagly e Carli (2007) defendem uma visão otimista com relação ao futuro das mulheres nas organizações. Em consonância com a fala das entrevistas, essa visão precisa ser estimulada continuamente, acompanhando o progresso e as tendências do mercado, estimulando, por exemplo, uma maior divulgação de dados estatísticos através das mídias, fazendo com que o problema tenha maior precisão e notoriedade. Esses dados podem favorecer a tomadas de decisões mais assertivas no que concerne a inserção das mulheres nos cargos de liderança ligados ao setor industrial.

Diante desse cenário empírico, espera-se um maior engajamento da indústria na busca por equidade de gênero, principalmente em seu ambiente interno, mediante ações que incentivem o empoderamento feminino.

6 Conclusão

É sabido que as mulheres ainda enfrentam dificuldades ao exercerem cargos de liderança. Fundamentada na busca pela identificação das principais dificuldades que elas enfrentam, essa pesquisa foi desenvolvida.

De forma contextualizada, é possível notar que os resultados da pesquisa conduzem a duas principais dificuldades, que é o machismo e a falta de adaptabilidade das organizações. É visto, em um contexto geral, falta de flexibilidade quando o assunto é família e cargo de liderança. Isso desencadeia conflitos, que levam as mulheres na maioria das vezes a escolherem entre estas atividades.

A insubordinação masculina a chefias femininas, sem motivos plausíveis; a atribuição do sucesso feminino a fatores não relacionados à capacidade; as comparações as quais as mulheres líderes são expostas em relação aos homens; infelizmente ainda são dificuldades reais enfrentadas no cotidiano por essas mulheres, embora não possam ser consideradas como normais, diante do período que estamos vivendo, onde as mulheres podem chegar a posições de atuar com autonomia.

Historicamente, o setor industrial por ser reconhecido como um ambiente masculino, se torna um dos melhores cenários para comprovar que a capacidade feminina vai além das ligadas ao lar e aos cuidados com a família. Mas é necessário reconhecer e desconstruir preconceitos internos, e que haja um maior engajamento das organizações industriais com essa causa. Esse aumento de envolvimento pode gerar impactos positivos na sociedade, servindo como fator motivador para o crescimento profissional de muitas mulheres.

De forma geral, considera-se que os objetivos propostos foram alcançados, e que esse estudo apresenta resultados relevantes, podendo servir como norteador de ações para a empresa em estudo, e cooperar diretamente para a igualdade de gêneros.

Essa pesquisa possui limitações quanto à sua população e amostra, por não ter sido realizada com todas as mulheres que exercem cargos de liderança na fábrica, apenas com uma amostra das que exercem o cargo na oficina de Montagem. Para trabalhos futuros, sugere-se a realização da pesquisa em toda a fábrica, assim como em outras indústrias e segmentos, com o intuito de alcançar uma amostra maior. Recomenda-se também entrevistar ambos os gêneros para verificar suas opiniões sobre a igualdade dos gêneros e compreender detalhadamente quais as dificuldades enfrentadas por mulheres ao exercerem cargos de liderança de modo geral.

7 Agradecimento

Agradecemos primeiramente a Deus, por estar conosco durante todo trabalho; aos nossos pais: Isabel Luís Vieira e Ailton Cassiano da Silva; Maria da Assunção de Assis e Moacir Januário de Assis; ao meu esposo Pedro de Souza Martins (Débora), e a nossa orientadora Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

8 Referências

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: **A theory of gendered organizations**. *Gender & society*, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ALMEIDA, Mario. **Mulheres líderes do terceiro milênio**. Curitiba: Ithalia, 2015.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. São Paulo: Atlas, v. 96, p. 97, 2010.

ALMEIDA, Fernanda de. **“Achava que sair para cuidar do filho era fraqueza”, diz líder da Bayer**. Forbes. Outubro 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/10/achava-que-sair-para-cuidar-do-filho-era-fraqueza-diz-lider-da-bayer/>>. Acesso em 15 de Outubro de 2022.

BARBOSA, A. B. A.; et al. **Empoderamento feminino na indústria de joias**. *Projética Londrina*, v. 10, n. 2, p. 121-136, 2019.

BORGES, Ana Luiza Vilela. **Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes**. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo*, v. 41, n. 4, p. 597-604, 01 dez. 2007. Bimestral.

CASAGRANDE. S. L., et al. **Entrelaçando gênero e diversidade: enfoques para a educação**. Repositório Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: Ebook - Entrelaçando Gênero e Diversidade - enfoques para a educação.indd (utfpr.edu.br). Acesso em 20 de Dezembro de 2022.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. Tradução: Klauss Brandini Gerhardt. 3ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 530p.

CAVALHEIRO, Fernanda Tosatto. **Produção científica sobre o teto de vidro: análise bibliométrica na base de dados do google acadêmico**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado de Administração). Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo - RS, 2019.

COELHO, Sônia Vieira. **Abordagens psicossociais da família**. In: AUN, Juliana Gontijo; VASCONCELLOS, Maria José Esteves de; COELHO, Sônia Vieira. *Atendimento sistêmico de famílias e redes sociais: fundamentos teóricos e epistemológicos*. 3.Ed. Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa, 2006. p. 143 – 233.

CONNELL, Raewyn. **Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites**. *Public administration review*, v. 66, n. 6, p. 837-849, 2006.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000.** Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: Dieese, 2012. 406 p. E-book. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2012/livroSituacaoTrabalhoBrasil.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2022.

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

FERRARI, Rosana. **O Empoderamento da Mulher.** Disponível em: <<http://www.fap.sc.gov.br/noticias/empoderamento.pdf>>. Acesso em 12 de Novembro de 2022.

FERREIRA, J. B.; et al. **Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FLECK, A. C.; WAGNER, A. **A mulher como a principal provedora do sustento econômico familiar.** Psicologia em Estudo, n. esp. v. 8, p. 31-38, 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa.** Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

GOMES, Ferraz Almiralva.; SANTANA, Piau Gusmão Weslei.; SILVA, Moreira Jovino. **Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências.** 2005 Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acesso em 11 de Setembro de 2022.

GRANT THORNTON. **Mulheres ocupam 38% dos cargos de liderança no Brasil, revela pesquisa da Grant Thornton.** 07 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/sala-de-imprensa/women-in-business-2022/>>. Acesso em 03 de Abril de 2022.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Tabela 25 - Proporção de mulheres entre os estudantes matriculados e entre os estudantes concluintes em cursos de graduação presencial, segundo áreas.** 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 15 de Novembro 2022.

KNECHTEL, Maria Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada.** Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

LARA, Bruna et al. [Coletivo Não Me Kahlo]. **#MeuAmigoSecreto: Feminismo além das redes**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Edição de Janeiro, 2016.

MELO, Brenda Marques Madureira de. **Comunicação interna: uma ferramenta estratégica para o sucesso empresarial**. 2006. 63 f. Monografia (Especialização) – Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2006. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/BMMdeMelo.pdf>>. Acesso em 07 dez de 2022.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar**. Petrópolis: Vozes, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia Científica**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENEGHETTI, Antonio. **OntoArte: Em Si da Arte**. Florianópolis – SC: Ontopsicológica Editrice, 2003.

ONU MULHERES BRASIL. **Princípios de empoderamento das mulheres**. Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres. 2016. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf>. Acesso em 03 de abril de 2022.

ROBBINS. S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jéssica Martins. **Empoderamento feminino nas empresas**. Repositório Institucional do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos (RIUniceplac), Brasília, 2021. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1234/1/J%C3%A9ssica%20Martins%20Rodrigues_0013528.pdf>. Acesso em 15 de Outubro de 2022.

SARDENBERG, M. B. Cecília. **Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista**. Repositório institucional da UFBA, Bahia, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/handle/ri/6848>>. Acesso em: 17 de Setembro de 2022.

SILVA, Marco Aurélio Dias da. **Todo o poder às mulheres: esperança de equilíbrio para o mundo**. São Paulo, 2000.

SOUSA, Patrícia Silva de S. **Equidade de gênero no ambiente corporativo: um estudo de caso sobre a Braskem**. 2018. Dissertação (Mestrado em História, Política e Bens Culturais) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea - CPDOC, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24313>>. Acesso em: 03 de abril de 2022.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Correio Braziliense: 2013.