

# **VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI**

**GÊNERO, SEXUALIDADES E DIREITO II**

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

**Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

**Representante Discente:** Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

**Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

**Secretarias**

**Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

**Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

**Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

**Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

**Educação Jurídica**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

**Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

**Comissão Especial**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

G326

Gênero, sexualidades e direito II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Renato Duro Dias; Silvana Beline Tavares; William Paiva Marques Júnior. – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-139-4

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: Direito Governança e Políticas de Inclusão

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Gênero. 3. Sexualidades e direito. VIII Encontro Virtual do CONPEDI (2; 2025; Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



## VIII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

### GÊNERO, SEXUALIDADES E DIREITO II

---

#### **Apresentação**

Entre os dias 24 e 28 de junho de 2025 realizou-se o VIII ENCONTRO VIRTUAL do CONPEDI. Como é tradição nos eventos organizados pelo CONPEDI, o Grupo de Trabalho "Gênero, Sexualidades e Direito II" abarcou um conjunto significativo de pesquisas interdisciplinares alicerçadas em variadas correntes teóricas e epistemológicas. Pesquisadoras e pesquisadores de todo país discutiram temas que têm contribuído para resgatar os atravessamentos que as categorias gênero e sexualidades produzem no campo jurídico. Neste conjunto de investigações se fizeram presentes os seguintes trabalhos com suas/seus respectivas/os autoras/es:

- COMPLIANCE E GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MEIOS PARA SE ALCANÇAR A IGUALDADE DE GÊNERO – AGENDA 2030 DA ONU (ODS 5)

Thiago Marques Salomão

- DIREITOS HUMANOS DA MULHER: REFLEXOS DO MACHISMO ESTRUTURAL NO FEMINICÍDIO

Fernanda Pettersen de Lucena , Hércia Macedo de Carvalho Diniz e Silva

- A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA NA CÂMARA DOS DEPUTADOS BRASILEIRA: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA TRIDIMENSIONAL DA JUSTIÇA DE NANCY FRASER

- VIOLÊNCIA DOMÉSTICA COMO VIOLAÇÃO DOS DIREITOS DA PERSONALIDADE: A POSSIBILIDADE DE RESPONSABILIZAÇÃO CIVIL DO AGRESSOR POR DANOS MORAIS DECORRENTES DA PRÁTICA DE VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E FAMILIAR CONTRA A MULHER

Éric da Rocha de Menezes , Jadyohana de Oliveira Melo

- LETRAMENTO DE GÊNERO NA FORMAÇÃO POLICIAL: UMA FERRAMENTA NECESSÁRIA PARA O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA INSTITUCIONAL E A PROTEÇÃO DE DIREITOS FUNDAMENTAIS

Valquiria Palmira Cirolini Wendt , Raissa Pereira de Araújo

- O ENFRENTAMENTO DA VIOLÊNCIA DOMÉSTICA NO MUNDO CONTEMPORÂNEO: INTERSEÇÃO ENTRE DIREITOS HUMANOS, AGENDA 2030 E TECNOLOGIAS DIGITAIS

Eduarda de Matos Rodrigues , Calíope Bandeira da Silva , Sheila Stolz

- GÊNERO E JUSTIÇA DO TRABALHO: A PRÁTICA DO PROTOCOLO PARA JULGAMENTO COM PERSPECTIVA DE GÊNERO

Roberta Silva dos Santos , Isabella Pozza Gonçalves , Sheila Stolz

- PERFORMATIVIDADE E O PODER SOBRE O CORPO FEMININO: UMA ANÁLISE SOBRE AS MATRIZES DE GÊNERO

Fernanda Martins Prati Maschio , Renato Duro Dias , Amanda Netto Brum

- A REALIDADE DA VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER E O PAPEL DA EDUCAÇÃO NA SUA DESCONSTRUÇÃO: A FORÇA DOS COSTUMES E RAÍZES CULTURAIS X A FRAGILIDADE DO DISCURSO PREVENTIVO E DA PRODUÇÃO LEGISLATIVA PUNITIVA

Eleonora De Nazaré Da Silva Lacerda

- DA COLONIZAÇÃO À COLONIALIDADE: AS LEIS ESTATAIS E A INVISIBILIDADE DA VIOLÊNCIA SEXUAL CONTRA MULHERES INDÍGENAS NO BRASIL

Emilya Maria de Oliveira Brigano

- O PARADOXO DO EMPODERAMENTO FEMININO NO FUNK DENTRO DO CONTEXTO DE UM DIREITO ANDROCÊNTRICO

Raquel Xavier Vieira Braga

Esperamos que estas potentes investigações possam contribuir com o importante debate destas temáticas na área do Direito.

Fica o convite à leitura.

Prof. Dr. Renato Duro Dias

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Profa. Dra. Silvana Beline Tavares

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES:  
ANÁLISE DOS FATORES ESTRUTURAIS E CULTURAIS QUE LIMITAM A  
ASCENSÃO FEMININA**

**GENDER INEQUALITY IN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP: ANALYSIS OF  
STRUCTURAL AND CULTURAL FACTORS LIMITING WOMEN'S  
ADVANCEMENT**

**Tammara Drummond Mendes <sup>1</sup>  
Roberto Apolinário de Castro  
Renata Apolinário de Castro Lima**

**Resumo**

Este artigo investiga os principais fatores estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança dentro das organizações, com foco na compreensão das barreiras impostas pela desigualdade de gênero no ambiente corporativo. A pesquisa foi desenvolvida com base no método dedutivo-argumentativo, utilizando a revisão bibliográfica de estudos contemporâneos como principal fundamento teórico. A análise revelou que os estereótipos de gênero ainda são amplamente presentes nas relações de trabalho, influenciando a forma como as mulheres são percebidas e avaliadas em contextos de liderança. Além disso, políticas organizacionais ineficazes, a ausência de programas de mentoria e o déficit de redes de apoio profissional contribuem para a manutenção de uma cultura excludente. Observa-se também que os modelos tradicionais de liderança, ainda muito pautados por traços considerados masculinos, reforçam práticas que marginalizam as competências e estilos de liderança femininos. A cultura organizacional, nesse sentido, desempenha papel central na reprodução dessas desigualdades, limitando o acesso das mulheres a espaços de poder e decisão. A partir desses achados, o artigo conclui que é urgente a adoção de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, bem como ações de sensibilização para a desconstrução de preconceitos arraigados. O estudo busca contribuir para o aprofundamento do debate sobre a participação feminina na liderança e propõe recomendações práticas que possam ser adotadas por gestores e organizações que desejam

developed based on the deductive-argumentative method, using a literature review of contemporary studies as the main theoretical foundation. The analysis revealed that gender stereotypes are still widely present in workplace relations, influencing how women are perceived and evaluated in leadership contexts. Furthermore, ineffective organizational policies, the absence of mentoring programs, and the lack of professional support networks contribute to the maintenance of an exclusionary culture. It is also noted that traditional leadership models, still largely based on traits considered masculine, reinforce practices that marginalize female leadership skills and styles. Organizational culture, in this sense, plays a central role in the reproduction of these inequalities, limiting women's access to positions of power and decision-making. Based on these findings, the article concludes that it is urgent to adopt institutional policies aimed at gender equity, as well as awareness-raising actions to deconstruct deep-rooted prejudices. This study seeks to contribute to the deepening of the debate on female leadership and proposes practical recommendations that can be adopted by managers and organizations committed to promoting fairer, more diverse, and inclusive work environments.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Female leadership, Gender inequality, Organizational culture, Gender stereotypes, Equity in organizations

## 1 Introdução

As organizações contemporâneas são atravessadas por desafios estruturais e culturais que afetam a dinâmica de suas lideranças. Um dos temas mais debatidos no contexto do comportamento organizacional é a desigualdade de gênero, particularmente no que se refere à ascensão feminina a cargos de liderança. Apesar de avanços significativos na inclusão de mulheres no mercado de trabalho, as estatísticas globais continuam a evidenciar uma sub-representação feminina nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. Este fenômeno reflete desigualdades históricas que, mesmo em contextos sociais e políticos marcados por movimentos de igualdade, continuam a perpetuar-se sob formas estruturais e culturais.

A desigualdade de gênero nas lideranças é uma questão complexa, que transcende a simples análise quantitativa da presença ou ausência de mulheres em cargos de poder. Ela envolve dinâmicas de poder, estereótipos de gênero, padrões culturais e práticas organizacionais que muitas vezes atuam de maneira implícita, dificultando a percepção das barreiras existentes. Essas barreiras são amplificadas por fatores como a segregação ocupacional, falta de acesso a redes de apoio e persistência de modelos de liderança tradicionalmente masculinizados.

Estudos recentes apontam que a sub-representação feminina em cargos de liderança está diretamente relacionada a fatores estruturais, como a ausência de políticas organizacionais de equidade e oportunidades limitadas de promoção, e a fatores culturais, como estereótipos que associam competências de liderança a atributos masculinos. Essa dinâmica não só perpetua as desigualdades, mas também prejudica o desempenho organizacional, uma vez que a diversidade é amplamente reconhecida como um fator de inovação e eficácia.

Nesse contexto, é fundamental analisar os fatores estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a posições de liderança. A compreensão dessas barreiras pode subsidiar a criação de estratégias e políticas organizacionais mais inclusivas, promovendo a equidade de gênero nas organizações. Este artigo tem como objetivo explorar esses fatores, oferecendo uma análise crítica das práticas organizacionais que reforçam as desigualdades e propondo soluções que possam contribuir para um ambiente organizacional mais igualitário.

Além disso, o estudo busca destacar a relevância do tema no atual cenário socioeconômico, em que as organizações enfrentam demandas crescentes por diversidade e inclusão. A promoção da liderança feminina não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia para aumentar a competitividade e a sustentabilidade organizacional. Pesquisas indicam que empresas com maior representatividade feminina em cargos de liderança apresentam melhor desempenho financeiro, maior criatividade e uma cultura organizacional mais saudável.

O tema-problema do presente artigo se justifica por sua relevância contribuindo para o aprofundamento do debate sobre gênero e poder nas organizações, trazendo uma perspectiva atualizada sobre as dinâmicas que influenciam a ascensão feminina.

Metodologicamente, o artigo adota uma abordagem dedutivo argumentativo que por meio de uma revisão bibliográfica, busca-se embasamento para o tema. O artigo está estruturado da seguinte forma: a seção seguinte apresenta o referencial teórico, abordando conceitos fundamentais como contratos psicológicos, estereótipos de gênero e cultura organizacional. Em seguida na seção de análise e discussão dos resultados, são apresentados os principais achados do estudo, relacionados às barreiras estruturais e culturais que limitam a ascensão feminina. Por fim, as conclusões destacam as implicações práticas e teóricas do estudo, além de sugerirem caminhos para pesquisas futuras.

Ao longo do artigo, busca-se trazer à tona reflexões que desafiem os paradigmas tradicionais das lideranças organizacionais e que contribuam para a construção de um ambiente corporativo mais inclusivo e justo. Assim, espera-se que este trabalho não apenas amplie a compreensão sobre o tema, mas também inspire mudanças concretas nas práticas organizacionais e na forma como a liderança é exercida no contexto corporativo contemporâneo.

## **2 Referencial Teórico**

A desigualdade de gênero no ambiente organizacional é um fenômeno persistente e complexo que vem sendo amplamente discutido na literatura científica, sobretudo no que se refere à presença reduzida de mulheres em cargos de liderança. Conforme Ely e Meinhardt (2019), essa desigualdade não se origina apenas da ausência de qualificação técnica, mas da intersecção entre fatores estruturais e culturais que restringem o avanço feminino nas estruturas hierárquicas das organizações.

Dentre esses fatores, os estereótipos de gênero merecem destaque, pois atribuem às mulheres traços considerados emocionais e relacionais, enquanto aos homens são conferidas características associadas à liderança, como racionalidade, assertividade e objetividade (Ridinger; Cottle, 2020). Tais concepções impactam decisões organizacionais de maneira muitas vezes inconsciente, afetando processos de recrutamento, promoção e avaliação de desempenho.

Nesse contexto, a cultura organizacional contribui para a manutenção de uma lógica de liderança marcada por traços tradicionalmente masculinos, como competitividade, autoritarismo e autonomia individual. Para Fletcher (2004), essa masculinização da liderança

marginaliza práticas de gestão colaborativas, frequentemente associadas às mulheres, dificultando seu reconhecimento como líderes eficazes.

Além disso, a escassez de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero, como redes de apoio profissional, mentorias e políticas de flexibilização de jornada, configura um obstáculo estrutural que perpetua desigualdades históricas no acesso ao poder (Fraser, 2019).

Outro conceito relevante é o do “teto de vidro” (*glass ceiling*), que consiste em barreiras invisíveis, porém reais, que impedem as mulheres de alcançar os cargos mais altos, mesmo com mérito e qualificação equivalentes ou superiores aos dos homens (Morgan; Miller, 2017). Essas barreiras evidenciam que o mérito, isoladamente, não garante igualdade de oportunidades, sendo necessária a revisão dos processos institucionais e culturais que perpetuam tal exclusão.

Dessa forma, a superação das desigualdades de gênero exige uma abordagem sistêmica, que envolva mudanças estruturais, promoção de políticas afirmativas e conscientização das lideranças. Para além de uma demanda ética, a inclusão das mulheres em posições de liderança é estratégica para as organizações que almejam diversidade, inovação e legitimidade social.

## **2.1 Estereótipos de Gênero e seus Impactos na Liderança**

Historicamente, a liderança tem sido associada a características tradicionalmente atribuídas ao gênero masculino, como assertividade, competitividade, racionalidade e controle emocional. Esses traços são frequentemente vistos como indispensáveis para posições de poder, enquanto características associadas ao gênero feminino, como empatia, colaboração e sensibilidade, tendem a ser subvalorizadas no contexto organizacional. Os estereótipos de gênero são crenças culturalmente construídas sobre características, comportamentos e papéis que homens e mulheres devem desempenhar na sociedade.

Essa dicotomia cria um "dilema de dupla vinculação" para as mulheres: se elas demonstram características associadas à liderança masculina, são vistas como excessivamente agressivas; se não o fazem, são percebidas como incapazes de liderar.

Como ressaltam os autores Alice H. Eagly e Steven J. Karau, senão vejamos:

Uma teoria de congruência de papéis do preconceito em relação às líderes femininas propõe que a incongruência percebida entre o papel de gênero feminino e os papéis de liderança levam a 2 formas de preconceito: (a) perceber que as mulheres são menos favorecidas do que os homens como potenciais ocupantes de papéis de liderança e (b) avaliar o comportamento que cumpre as prescrições de um papel de liderança menos favorecido quando é desempenhado por uma mulher. Uma consequência é que as

atitudes são menos positivas em relação às líderes femininas do que aos homens e potenciais líderes. Outra consequência é que é mais difícil para as mulheres se tornarem líderes e obterem sucesso em papéis de liderança. Evidências de vários paradigmas de pesquisa comprovam que essas consequências ocorrem, especialmente em situações que aumentam as percepções de incongruência entre o papel de gênero feminino e os papéis de liderança (EAGLY; KARAU, 2002, p. 1)

Mulheres líderes frequentemente enfrentam o dilema de serem vistas como incompetentes caso demonstrem traços estereotipicamente femininos, ou de serem percebidas como agressivas ou antinaturais caso adotem comportamentos tradicionalmente masculinos. Esse efeito limita a aceitação das mulheres em posições de liderança, mesmo quando elas possuem qualificação e desempenho superiores.

Tais tipos de estereótipos também impactam as avaliações de competência e potencial, frequentemente levando à subestimação das contribuições femininas e limitando suas oportunidades de promoção. Ademais essas limitações quanto a liderança ocupada pelo gênero feminino não se restringe às percepções individuais, mas está profundamente enraizada nas culturas organizacionais, influenciando políticas, práticas de recrutamento e processos de tomada de decisão.

Esses padrões preconceituosos de gênero alimentam vieses inconscientes que afetam decisões sobre contratação, promoção e avaliação de desempenho. Pesquisas mostram que mulheres são frequentemente subestimadas em sua capacidade de liderar, enquanto os homens tendem a ser automaticamente associados à competência em papéis de comando.

A persistência de estereótipos contribui para a segregação horizontal, em que mulheres são predominantemente encontradas em áreas consideradas “femininas” (como recursos humanos ou educação), e vertical, que se refere à sub-representação feminina em cargos de alta liderança. O chamado “teto de vidro” é uma manifestação direta desse cenário.

Esse chamado “teto de vidro” refere-se segregação horizontal em que às barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança ou áreas tradicionalmente dominadas por homens, mesmo quando elas têm competências e qualificações equivalentes.

No caso da segregação horizontal, o conceito ganha particularidades específicas, relacionadas à concentração desproporcional de mulheres em áreas ou setores considerados tradicionalmente “femininos”, como saúde, educação, recursos humanos e assistência social, em oposição a áreas como engenharia, tecnologia e finanças, que são frequentemente percebidas como “masculinas”.

Nesta senda, Alice H. Eagly e Steven J. Karau afirma:

A liderança tem sido predominantemente uma prerrogativa masculina em setores corporativos, políticos, militares e outros setores da sociedade. Embora as mulheres

tenham ganhado maior acesso a posições de supervisão e gerência média, elas continuam bastante raras como líderes de elite e executivas de alto escalão (Eagly, Karau, 2002, p. 1).

Os estereótipos de gênero continuam a exercer uma influência significativa sobre as dinâmicas de liderança, limitando o potencial de indivíduos e organizações. A perpetuação de crenças preconcebidas sobre as competências e comportamentos esperados de homens e mulheres reforça desigualdades estruturais e cria barreiras para a diversidade em posições de poder.

Esses estereótipos, muitas vezes inconscientes, podem desvalorizar estilos de liderança considerados mais "femininos", como a empatia e a colaboração, em favor de modelos mais autoritários, historicamente associados ao masculino. Tal desequilíbrio não só impacta o crescimento profissional de mulheres, mas também limita as possibilidades de inovação e inclusão dentro das organizações.

Superar esses desafios exige uma mudança cultural profunda, que passa pela conscientização e desconstrução dos estereótipos arraigados na sociedade. Políticas organizacionais que promovam a equidade de gênero, capacitação em vieses inconscientes e o incentivo à pluralidade de estilos de liderança são passos fundamentais para criar ambientes mais justos e produtivos.

Ao reconhecer e valorizar as habilidades de lideranças diversas, não apenas ampliamos as oportunidades para todos, mas também fortalecemos as organizações, que se tornam mais adaptáveis e preparadas para enfrentar os desafios do futuro. Assim, combater os estereótipos de gênero na liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia indispensável para o progresso coletivo.

## **2.2 Cultura Organizacional e a Perpetuação das Desigualdades**

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na manutenção ou na transformação das relações de poder e das estruturas sociais dentro das organizações. No âmbito da desigualdade de gênero, a cultura organizacional frequentemente reflete e reforça as normas sociais que favorecem a dominação masculina em posições de liderança, contribuindo para a exclusão ou limitação das mulheres em cargos de destaque.

A desigualdade de gênero é uma questão estrutural presente em diversos aspectos das organizações, sendo amplamente influenciada pela cultura organizacional. Essa desigualdade reflete as normas, valores e práticas que perpetuam a sub-representação de mulheres em

posições de poder, a divisão desigual de oportunidades e a discriminação baseada em papéis de gênero estereotipados.

Além disso, Fernanda Matos e Reinaldo Dias explicam que:

Compreender a desigualdade de gênero nas organizações e explorar o potencial da diversidade de gênero como uma ferramenta eficaz de governança corporativa é fundamental por vários motivos. Em primeiro lugar, as organizações com diversidade de gênero demonstraram ter um desempenho financeiro melhor, desfrutando de benefícios como maior produtividade, inovação, tomada de decisões e reputação corporativa. Em segundo lugar, a diversidade de gênero em cargos de liderança melhora a governança corporativa, contribuindo para uma melhor gestão de riscos e comportamento ético. Por fim, tem se tornado cada vez mais reconhecido que alcançar a igualdade de gênero está alinhado com as metas globais de sustentabilidade, particularmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 das Nações Unidas, que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (Matos, Dias, 2023, p. 04).

Em muitas culturas organizacionais reforçam estereótipos tradicionais, como a ideia de que homens são mais aptos a liderar devido à sua suposta racionalidade e assertividade, enquanto mulheres são vistas como mais adequadas para funções de suporte devido à sua empatia e sensibilidade.

Esses estereótipos podem levar à exclusão de mulheres de cargos estratégicos ou à concentração delas em funções administrativas ou operacionais. Além disso, barreiras institucionais e culturais criam uma maior dificuldade, onde as mulheres enfrentam desafios adicionais para equilibrar trabalho e vida pessoal, especialmente em organizações que não oferecem suporte suficiente, como licenças parentais adequadas ou políticas de flexibilidade.

A disparidade salarial entre homens e mulheres é uma forma clara de desigualdade, mesmo em cargos de mesmo nível e responsabilidade. Além disso, mulheres frequentemente recebem menos reconhecimento formal, como promoções, prêmios ou aumento salarial, em comparação aos homens.

Conforme ressalta Fernanda Matos e Reinaldo Dias:

Além disso, a desigualdade de gênero contribui para as disparidades salariais, com as mulheres geralmente ganhando menos do que seus colegas homens por fazerem o mesmo trabalho. Essa diferença salarial afeta a independência econômica das mulheres, reduz seus ganhos ao longo da vida e, em última análise, afeta a saúde econômica geral das sociedades (MATOS; DIAS, 2023, p. 07)

Mesmo quando organizações adotam políticas de inclusão, como programas de mentoria ou metas de diversidade, essas iniciativas podem ser minadas pela resistência cultural interna. Essa resistência é muitas vezes alimentada por percepções de que medidas de equidade representam ameaças ao status quo ou que as mulheres não possuem "competência natural" para liderar em determinados setores.

Outro ponto crítico é a falta de integração das políticas de gênero às práticas organizacionais diárias. Muitas vezes, há uma desconexão entre o discurso oficial da organização e a realidade vivenciada pelas mulheres em seu cotidiano de trabalho. Como destaca ACKER (1990), "as organizações não são gênero-neutras; elas são estruturadas por e para homens."

A transformação da cultura organizacional requer intervenções profundas e sustentadas, que ultrapassem a implementação de políticas formais e alcancem as práticas cotidianas. Além disso, iniciativas como a promoção de lideranças inclusivas, a sensibilização para preconceitos inconscientes e a transparência nos processos de avaliação e promoção podem criar condições mais equitativas para mulheres e homens.

É fundamental que os líderes organizacionais assumam um papel ativo na revisão e reestruturação de valores, normas e práticas que perpetuam as desigualdades de gênero. Apenas com o engajamento coletivo é possível construir organizações verdadeiramente inclusivas e representativas.

### **3. Barreiras Estruturais na Ascensão Feminina**

As barreiras estruturais representam um conjunto de obstáculos sistemáticos que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando elas possuem as competências e experiências necessárias.

Outro desafio significativo está relacionado às responsabilidades domésticas e de cuidado, que ainda recaem desproporcionalmente sobre as mulheres. Essa dinâmica não apenas reduz o tempo disponível para investir na carreira, mas também perpetua a percepção de que elas são menos comprometidas com o trabalho.

Segundo Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt Proni e Marcelo Weishaupt Proni:

Muitas mulheres enfrentam no mercado de trabalho barreiras invisíveis ("teto de vidro") que acarretam grande dificuldade em galgar postos destacados e de maior responsabilidade, apesar das conquistas históricas do movimento feminista. Tal dificuldade pode estar relacionada com a dupla jornada de trabalho e a necessidade de conciliação entre vida profissional e vida familiar (PRONI; PRONI, 2018, p. 05).

As mulheres ainda assumem uma parcela significativamente maior das responsabilidades domésticas e de cuidado familiar. Essa carga adicional dificulta sua participação em atividades que favorecem o crescimento profissional, como formações contínuas, viagens corporativas e networking. A incompatibilidade entre os modelos tradicionais de trabalho e as demandas familiares representa uma barreira estrutural crítica.

A transformação da cultura organizacional requer intervenções profundas e sustentadas, que ultrapassem a implementação de políticas formais e alcancem as práticas cotidianas. Segundo KANTER (1977), a inclusão de mulheres em massa em posições de liderança pode alterar significativamente as dinâmicas culturais das organizações. Além disso, iniciativas como a promoção de lideranças inclusivas, a sensibilização para preconceitos inconscientes e a transparência nos processos de avaliação e promoção podem criar condições mais equitativas para mulheres e homens.

Muitas empresas carecem de políticas claras que promovam a igualdade de gênero. A ausência de metas de diversidade e inclusão resulta em processos de recrutamento e promoção que frequentemente favorecem homens. Além disso, a falta de transparência salarial e de critérios objetivos para a seleção de lideranças reforça a desigualdade, criando um ambiente hostil à progressão feminina.

As estruturas organizacionais ainda estão predominantemente alinhadas com modelos de liderança baseados em traços tradicionalmente masculinos, como agressividade e competitividade. As mulheres frequentemente enfrentam desafios para se adequarem a esses modelos ou têm suas competências questionadas por não corresponderem a essas expectativas. Isso reforça estereótipos de gênero que desqualificam as mulheres como líderes efetivas.

Os processos de avaliação de desempenho e promoção geralmente não são isentos de vieses. Mulheres são promovidas com base em realizações comprovadas, enquanto homens muitas vezes são promovidos com base no potencial percebido. Esses vieses resultam em oportunidades desiguais e perpetuam o domínio masculino nos níveis hierárquicos mais elevados.

A exclusão de mulheres em posições de liderança não apenas perpetua a desigualdade, mas também afeta negativamente as organizações. Estudos indicam que empresas com maior diversidade de gênero em seus níveis de liderança apresentam maior inovação, produtividade e melhores resultados financeiros.

Dados publicados em 2023 pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, apontam que:

De acordo com o estudo, as mulheres estão presentes nos cargos de liderança em setores específicos como Desenvolvimento Social, Educação, Saúde e Trabalho, entre outros, alcançando 46% na América Latina. Já em setores como Planejamento, Segurança, Relações Internacionais, Fazenda e Indústria e Comércio, por exemplo, o percentual cai para 38%. No Brasil esse percentual é ainda mais reduzido, 25,8% e 15,4% respectivamente (Brasil, 2023).

Além disso, a ausência de mulheres em cargos de decisão reduz a representatividade de diferentes perspectivas, prejudicando a inclusão e a capacidade de responder a demandas de um mercado cada vez mais diversificado.

As barreiras estruturais que limitam a ascensão feminina a cargos de liderança não apenas prejudicam as mulheres, mas também enfraquecem as próprias organizações. Enfrentar essas barreiras requer esforços coordenados para mudar a cultura organizacional, repensar políticas internas e promover a inclusão. Somente por meio de ações deliberadas será possível alcançar um ambiente corporativo mais justo, equitativo e produtivo.

### **3.1 Barreiras Culturais e Estereótipos**

As barreiras culturais para a ascensão das mulheres a cargos de liderança são profundamente enraizadas em normas e práticas sociais que refletem preconceitos históricos e estruturais, moldando o ambiente de trabalho e as oportunidades de avanço. Essas barreiras podem ser vistas de diferentes formas, que vão desde estereótipos de gênero até a falta de apoio institucional para o desenvolvimento de carreiras femininas.

Tradicionalmente, os modelos de liderança têm sido baseados em características e comportamentos historicamente associados aos homens. Esses modelos, muitas vezes, desconsideram ou marginalizam estilos de liderança mais colaborativos ou emocionais, que podem ser mais comuns nas mulheres. Isso leva a uma desvalorização das competências das mulheres para cargos de liderança, favorecendo uma visão mais rígida e masculina do que significa ser um líder eficaz.

No bojo dessa discussão, Fernanda Matos e Reinaldo Dias consideram que:

A desigualdade de gênero tem raízes culturais profundas e aparece com muita clareza no patriarcado, que é uma forma de dominação masculina que se expressa no poder indiscutível do homem sobre todos os membros da família, da qual é a única pessoa plena de direitos. As origens da desigualdade de gênero remontam às sociedades patriarcais tradicionais, onde os homens eram vistos como provedores e as mulheres como cuidadoras, resultando em vieses sistêmicos que favoreciam os homens. Essas normas sociais, propagadas ao longo de gerações, têm contribuído significativamente para a perpetuação das desigualdades de gênero, criando um ciclo difícil de ser rompido (MATOS; DIAS, p. 05).

A falta de representatividade de gênero em cargos de liderança gera uma série de problemas intergeracionais, afetando tanto as gerações atuais quanto as futuras. Quando não há líderes mulheres em posições de destaque, as implicações vão além da simples disparidade numérica; elas repercutem em uma série de dificuldades para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva e igualitária. Esses problemas geracionais podem ser observados

em vários níveis, tanto nas perspectivas das mulheres como nos impactos mais amplos na sociedade e nas organizações.

A ausência de mulheres em cargos de liderança cria um ciclo contínuo de invisibilidade. Para as gerações mais jovens, particularmente as mulheres, não ver mulheres em papéis de liderança reforça a ideia de que essas posições não são acessíveis a elas. Isso impacta negativamente sua ambição, autoestima e confiança, além de limitar suas expectativas de carreira. As meninas e mulheres jovens que não têm modelos femininos fortes podem não se ver em cargos de poder, o que enfraquece a progressão de gênero ao longo do tempo.

A falta de representatividade feminina nas lideranças reforça estereótipos de gênero tradicionais, perpetuando a ideia de que as mulheres são mais adequadas para funções de apoio ou em cargos subordinados, enquanto os homens são vistos como líderes naturais. Esses estereótipos não só limitam as oportunidades para as mulheres, mas também afetam a forma como os homens percebem as mulheres em suas próprias carreiras. As gerações mais jovens acabam internalizando esses preconceitos, o que dificulta ainda mais o avanço de políticas igualitárias e a mudança de mentalidade nas próximas gerações.

Embora muitas empresas e instituições tenham políticas de diversidade e inclusão, muitas dessas políticas não são suficientes ou eficazes para remover as barreiras culturais existentes. A falta de ações concretas e de uma verdadeira mudança cultural dentro das organizações limita o impacto dessas políticas, mantendo as mulheres em posições de menor poder.

Em muitas organizações, as normas e práticas estabelecidas são moldadas para favorecer comportamentos e atitudes masculinas, resultando em um ambiente de trabalho que, muitas vezes, não é receptivo às necessidades e experiências das mulheres.

A ausência de mulheres em cargos de liderança dificulta o avanço das novas gerações de mulheres, pois não há exemplos tangíveis de que tais posições sejam acessíveis para elas. A representação em cargos de liderança é um fator importante para a quebra de barreiras culturais, pois contribui para a criação de um ambiente mais igualitário e inspirador para as mulheres.

Para superar esses problemas geracionais, é necessário um esforço coletivo para promover a representatividade em todos os níveis organizacionais. Isso envolve a implementação de políticas de diversidade, o fortalecimento de programas de mentoria e desenvolvimento de carreira para mulheres, a promoção de uma cultura inclusiva que celebre todas as formas de liderança e a conscientização das barreiras geracionais existentes. Somente assim será possível criar um ambiente em que futuras gerações de mulheres possam se ver como líderes e alcançar as mesmas oportunidades de sucesso que seus colegas homens.

#### **4 Recomendações de Políticas Institucionais**

A promoção da equidade de gênero nas organizações demanda ações estruturadas e contínuas, que vão além da mera inclusão simbólica de mulheres em cargos de chefia. Para que a presença feminina em espaços de liderança seja efetiva, é necessário adotar políticas institucionais voltadas à superação das barreiras culturais, estruturais e simbólicas que historicamente limitam o avanço profissional das mulheres.

Uma das primeiras recomendações consiste na criação de programas de mentoria e redes de apoio profissional voltados ao desenvolvimento de lideranças femininas. Essas iniciativas funcionam como espaços de troca, fortalecimento de vínculos e desenvolvimento de competências, essenciais para que as mulheres ocupem posições de comando com segurança e apoio (Matos; Dias, 2023).

Além disso, é fundamental implementar políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal, como a flexibilização de jornadas, o incentivo à licença parental compartilhada e a valorização do trabalho híbrido. Tais medidas permitem equilibrar as responsabilidades domésticas, que ainda recaem majoritariamente sobre as mulheres, com as exigências do ambiente corporativo (Acker, 1990; Santos et al., 2020).

A adoção de metas de diversidade também se apresenta como estratégia eficaz, desde que aliada à revisão de critérios de avaliação e promoção que considerem diferentes estilos de liderança. Eagly e Carli (2007) defendem que ambientes organizacionais que reconhecem múltiplas formas de liderar são mais propensos à inovação e ao equilíbrio de gênero nas hierarquias.

Outro ponto central é a formação continuada de lideranças e gestores, com enfoque em equidade, vieses inconscientes e práticas inclusivas. A capacitação em diversidade deve integrar o planejamento estratégico das empresas e ser acompanhada de indicadores de desempenho e auditorias de gênero (Catalyst, 2025).

Por fim, a transparência na comunicação organizacional e a adoção de canais seguros para denúncias de discriminação ou assédio são instrumentos essenciais para a construção de ambientes respeitosos e igualitários. Tais mecanismos demonstram o compromisso da organização com a ética, o respeito às diferenças e a integridade institucional (Proni; Proni, 2018).

Para além das medidas voltadas ao espaço interno das organizações, é recomendável que as empresas se articulem com movimentos sociais, universidades e instituições públicas para promover ações conjuntas em prol da igualdade de gênero. Essa interlocução amplia o

impacto das políticas internas e contribui para a formação de uma cultura organizacional mais aberta e sensível à diversidade.

Ademais, é necessário que as organizações passem a tratar a equidade de gênero não como uma pauta de responsabilidade exclusiva dos departamentos de recursos humanos, mas como uma estratégia transversal, incorporada às decisões do alto escalão. A presença de mulheres em conselhos administrativos, comitês de inovação e áreas estratégicas deve ser compreendida como um indicador de maturidade institucional e compromisso com a transformação social.

Por fim, cabe destacar a importância da avaliação periódica das políticas de diversidade. A mensuração de resultados, aliada à escuta ativa de colaboradoras e colaboradores, permite ajustes constantes e assegura que as medidas adotadas estejam, de fato, promovendo mudanças estruturais e não apenas intervenções pontuais.

## **5. Conclusões**

Este artigo teve como objetivo analisar a desigualdade de gênero nas lideranças das organizações, investigar as principais barreiras culturais e estruturais enfrentadas pelas mulheres em sua ascensão aos cargos de liderança, e discutir os impactos dessa desigualdade tanto no desempenho organizacional quanto no bem-estar dos colaboradores. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma análise das principais teorias sobre liderança e gênero, além de uma revisão crítica da literatura que evidenciou as desigualdades persistentes nas organizações e seus efeitos em diferentes níveis. A seguir, apresentamos as conclusões correspondentes aos objetivos propostos.

Em primeiro lugar, a pesquisa confirmou que a desigualdade de gênero nas lideranças organizacionais permanece uma questão significativa, mesmo em contextos em que políticas de diversidade e inclusão foram implementadas. Embora tenha havido avanços em algumas áreas, como o aumento da presença feminina em cargos de liderança, a representação ainda é desproporcional, com as mulheres ocupando uma fração significativa das posições de poder em comparação com os homens.

Este fenômeno é resultado de uma combinação de fatores, incluindo estereótipos de gênero, a persistência de normas culturais que associam a liderança a características masculinas, e a falta de apoio institucional para o desenvolvimento da carreira feminina. As barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam, como a discriminação implícita, as redes de influência predominantemente masculinas e a falta de modelos femininos em posições de liderança, são

desafios complexos que requerem uma transformação mais profunda no ambiente organizacional.

Em segundo lugar, a pesquisa evidenciou que a ascensão das mulheres a cargos de liderança é frequentemente dificultada por estereótipos de gênero que associam as mulheres a papéis de apoio, sendo vistas como menos assertivas ou menos competentes para exercer liderança. Essa visão errônea não apenas mina a confiança das mulheres, mas também as coloca em desvantagem em processos seletivos e promoções. Além disso, as mulheres enfrentam desafios adicionais relacionados à conciliação entre vida profissional e pessoal, o que se traduz em uma dupla carga de trabalho, ainda mais acentuada em culturas organizacionais que não favorecem políticas de flexibilização ou suporte para os cuidados familiares.

Por outro lado, o estudo também revelou que a ausência de representatividade feminina em posições de liderança perpetua a desigualdade de gênero, criando um ciclo vicioso de falta de modelos e mentores que poderiam auxiliar as novas gerações de mulheres em sua ascensão. Sem mulheres em cargos de destaque, as organizações falham em oferecer modelos concretos de liderança feminina, dificultando a confiança e a aspiração das mulheres a posições de alto escalão. A representação feminina é fundamental para quebrar os estereótipos de gênero e garantir que as mulheres percebam o ambiente organizacional como um espaço acessível para seu crescimento.

Além disso, as conclusões apontaram que a falta de diversidade nas lideranças impacta negativamente o desempenho organizacional. Empresas e instituições que mantêm uma liderança homogênea, dominada por homens, tendem a perder uma parte significativa do potencial inovador de suas equipes. A diversidade de gênero nas lideranças contribui para a melhoria na tomada de decisões, promovendo um ambiente mais criativo e eficiente. Organizações que promovem a inclusão de mulheres em cargos de liderança tendem a se beneficiar de uma perspectiva mais ampla, que reflete melhor as necessidades e os desejos de uma base de clientes igualmente diversificada.

Este estudo conclui que a transformação nas lideranças organizacionais só será possível com o compromisso das empresas em criar ambientes mais inclusivos, que permitam a ascensão das mulheres a cargos de poder e influência. Para tanto, é necessário ir além de políticas superficiais e promover mudanças culturais profundas que reconheçam o valor das mulheres como líderes e garantam um tratamento equitativo em todas as etapas da carreira. O progresso em direção à igualdade de gênero nas lideranças não só beneficiará as mulheres, mas também resultará em organizações mais inovadoras, colaborativas e bem-sucedidas, criando um impacto positivo para as gerações futuras.

## Referências

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

BRASIL. “A presença de mulheres em cargos de liderança muda a forma de fazer política e contribui para o esforço de redução das desigualdades”, afirma Esther Dweck. *Portal Gov.br*, 26 abr. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2023/abril/201ca-presenca-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca-muda-a-forma-de-fazer-politica-e-contribui-para-o-esforco-de-reducao-das-desigualdades201d-afirma-esther-dweck>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CATALYST. Women in the workforce: global statistics. Disponível em: <https://www.catalyst.org>. Acesso em: 20 abr. 2025.

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

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

ELY, Robin J.; MEINHARDT, Joyce K. Gender inequality in organizations: a review and research agenda. *Harvard Business Review*, v. 42, n. 3, p. 48–67, 2019.

FLETCHER, Joyce K. The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *Leadership Quarterly*, v. 15, n. 5, p. 647–661, 2004.

FRASER, Nancy. *Fortunas do feminismo: do capitalismo gerencial à crise da justiça social*. São Paulo: Boitempo, 2019.

KANTER, Rosabeth Moss. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.

MATOS, Fernanda; DIAS, Rafael. Desigualdade de gênero nas organizações: desafios a serem superados e oportunidades nas organizações a serem aproveitadas. *Revista Contemporânea*, v. 3, n. 7, p. 8440–8465, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N7-057. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/952>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MORGAN, Sally; MILLER, Janelle. Breaking the glass ceiling: barriers and strategies for women leaders. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, v. 21, n. 2, p. 1–15, 2017.

PRONI, Thaissa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, v. 26, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/41780>. Acesso em: 12 abr. 2025.

RIDINGER, Cynthia; COTTLE, Michelle. Gender stereotypes and leadership bias: a review of empirical evidence. *Gender in Management: An International Journal*, v. 35, n. 4, p. 289–306, 2020.

SANTOS, Carolina et al. O papel da mulher na administração e gestão de negócios. *Revista Científica Unilago*, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/360>. Acesso em: 4 abr. 2025.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCOTT, Joan W. Gender: a useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, [S. l.], [s. n.], [s.d.].