

MULHERES NA LIDERANÇA: entre o avanço profissional e a persistência das desigualdades de gênero

Louisiana dos Reis Coelho¹, Bruno Carlos de Souza², Lindamárcia Rezende Trindade Silva³, Stella Silva Francisco⁴, Felipe Gouvêa Pena⁵

¹Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil
(louisiana.coelho@unihorizontes.br)

²Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

³Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

⁴Discente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

⁵Docente do Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, Brasil

Resumo: Discutir a presença de mulheres na liderança das corporações hoje nos coloca diante de um paradoxo: ao mesmo tempo em que celebramos avanços históricos na carreira feminina, somos confrontados pela insistente permanência das desigualdades de gênero no topo das empresas. Este ensaio teórico nasce da vontade de compreender o que há por trás desse cenário. A partir de uma leitura crítica de vários autores, o texto traz uma reflexão sobre as múltiplas dimensões que envolvem a presença feminina em cargos de liderança, analisando os obstáculos estruturais, as estratégias de superação e as perspectivas futuras para a equidade de gênero no ambiente organizacional brasileiro. O debate construído ao longo do ensaio mostra que, embora as mulheres ocupem cada vez mais espaços na gerência, há ainda a necessidade crescente de reafirmação em ambientes predominantemente masculinos. Conclui-se que a igualdade no mercado de trabalho não acontecerá de forma automática ou por meritocracia, ela exige um questionamento profundo na estrutura de poder e uma transformação na cultura das organizações.

Palavras-chave: Liderança feminina; Desigualdade de gênero; Cultura corporativa.

PROBLEMÁTICA

A trajetória das mulheres no mercado de trabalho brasileiro constitui um dos fenômenos sociais mais significativos das últimas décadas, marcado por avanços expressivos e contradições persistentes. Embora a ocupação feminina tenha saltado de 13,6% em 1950 para 44% em 2019 (Valadares et al., 2026), o acesso a posições de prestígio e decisão não acompanhou esse crescimento na mesma proporção, revelando um paradoxo que desafia explicações simplistas. Nesses termos, o presente ensaio teórico propõe uma reflexão sobre as múltiplas dimensões que envolvem a presença feminina em cargos de liderança, analisando os obstáculos estruturais, as estratégias de superação e as perspectivas futuras para a equidade de gênero no ambiente organizacional brasileiro.

A discussão sobre mulheres na liderança ganha particular relevância quando consideramos que a expansão quantitativa da participação feminina no trabalho remunerado não eliminou a necessidade de uma reafirmação contínua em ambientes corporativos que ainda preservam lógicas de dominação masculina (Souza et al., 2026). Mesmo com níveis de escolaridade que, em diversos setores, superam os dos

homens, a progressão de carreira das mulheres esbarra no fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling*), metáfora que descreve as barreiras sutis e invisíveis que, independentemente da competência técnica, impedem o acesso feminino aos cargos de alta gestão (Silva, Magro & Silva, 2016; Cristina-Silva et al., 2024).

Ao olharmos para as metas globais de desenvolvimento, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5) da ONU, que busca garantir a participação plena das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança, somos confrontados com um paradoxo inquietante no dia a dia das empresas. Embora o discurso sobre igualdade avance, a prática revela a força silenciosa do "teto de vidro", que atua como uma barreira invisível para mulheres extremamente qualificadas, restringindo seu acesso aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional independentemente de sua competência técnica (Steil, 1997).

Essa frustração evidencia que a ascensão profissional feminina ainda é mediada por fatores que ultrapassam a dedicação individual, refletindo desigualdades históricas e construções sociais que organizam as relações de poder e favorecem a manutenção de



privilégios masculinos. Depreende-se, portanto, que, não obstante o incremento da participação feminina no mercado de trabalho, os avanços efetivos nos estratos superiores das organizações são ainda caracterizados pela literatura como modestos ou insuficientes (Valadares et al., 2026). Neste ensaio, partiremos da análise das três lentes de estudo da liderança propostas por Souza e Wood Jr. (2022) a lente do "eu", do "eles" e do "nós" – para compreender como as perspectivas teóricas sobre liderança têm evoluído e como essa evolução se relaciona com a inserção feminina em posições de comando. Em seguida, examinaremos os achados empíricos de Figueiredo e Cavazotte (2023) e Hryniewicz e Vianna (2018) sobre os obstáculos específicos enfrentados por mulheres líderes no contexto brasileiro, destacando as estratégias bem-sucedidas de reivindicação da identidade de líder e os fatores que favorecem a concessão dessa identidade. Por fim, discutiremos as implicações desses achados para a construção de organizações mais equitativas e os desafios que permanecem em aberto para pesquisas futuras.

Quando lemos as metas do ODS 8 da ONU, que fala sobre 'trabalho decente', o texto nos convida a pensar em um mercado que valorize as pessoas de verdade, garantindo remuneração igual para funções de igual valor. Mas a realidade corporativa insiste em nos mostrar um cenário bem diferente. A noção de trabalho decente, tal como formulada pelo ODS 8, torna-se problemática quando confrontada com a realidade organizacional: mesmo quando equiparadas em produtividade e submetidas a jornadas de trabalho frequentemente ampliadas por responsabilidades domésticas não compartilhadas, as mulheres persistem em posição de desvantagem salarial e de reconhecimento, exigindo-lhes um esforço probatório contínuo que não se impõe aos seus pares masculinos. Trazer o ODS 8 para esse debate nos força a enxergar que o crescimento econômico de uma empresa não tem nada de sustentável se ele for construído em cima da exclusão e da desvalorização silenciosa das mulheres. Afinal, um trabalho só é decente de verdade quando o gênero deixa de ser um fator de desconto no salário e no respeito.

DISCUSSÃO

A lentes de estudo da liderança e suas implicações para a análise de gênero

Souza e Wood Jr. (2022) propõem uma tipologia analítica que distingue três lentes principais para o estudo da liderança: a lente do "eu", centrada no líder individual; a lente do "eles", focada nos liderados (*followership*); e a lente do "nós", que aborda a liderança como fenômeno coletivo. Esta taxonomia revela não apenas diferentes tradições teóricas, mas também distintas concepções sobre onde reside a liderança e como ela se manifesta nas organizações.

I. A lente do "Eu" e a perpetuação de estereótipos de gênero

A lente do "eu" representa a abordagem tradicional e ainda predominante nos estudos de liderança, que concentra sua atenção nos líderes formais, em suas características, traços e comportamentos. Esta perspectiva, que evoluiu das teorias de traços (pré-Segunda Guerra) até as abordagens contemporâneas de liderança carismática, autêntica e transformacional (meados dos anos 1980 e 1990), tem implicações profundas para a análise de gênero.

Quando a liderança é concebida como um conjunto de atributos pessoais localizados em um indivíduo, emerge naturalmente a questão sobre quais características seriam mais adequadas ao exercício da liderança. Historicamente, o protótipo de líder foi construído em torno de atributos associados à masculinidade: assertividade, racionalidade, autoconfiança, ambição e capacidade de comando (Koenig et al., 2011). Como observam Hryniewicz e Vianna (2018), a pesquisa "*think manager – think male*" (Schein et al., 1996) demonstrou que essa associação é um fenômeno global, persistente ao longo do tempo.

As consequências dessa construção são profundas. As mulheres, ao serem percebidas como portadoras de atributos "comunais" (empatia, cuidado, sensibilidade) em oposição aos atributos "agênticos" associados à liderança, enfrentam o que Eagly e Karau (2002) denominaram de "teoria da congruência de papéis": a incompatibilidade percebida entre o papel de gênero feminino e o papel de líder gera preconceito e dificulta a ascensão feminina a posições de comando.

Souza e Wood Jr. (2022) observam que a literatura brasileira sobre liderança, ao analisar 32 artigos publicados entre 2016 e 2021, revelou uma ênfase expressiva na lente do "eu": 90% dos estudos concentraram-se em líderes individuais, em suas características e estilos, com ênfase particular na liderança transformacional e autêntica. Esta focalização, embora importante, tende a naturalizar a associação entre liderança e atributos masculinos, dificultando a visibilidade das especificidades e desafios enfrentados por mulheres nessa trajetória.

II. A lente do "Nós": potencialidades e limitações para a equidade de gênero

Em contraste com a abordagem individualizante, a lente do "nós" reconhece a liderança como um fenômeno coletivo, distribuído ou compartilhado entre diferentes pessoas, potencialmente fluido e construído em interação (Denis et al., 2012). Esta perspectiva, que abrange conceitos como liderança distribuída, compartilhada, em rede e complexa, oferece um contraponto importante à visão tradicional.



Para a análise de gênero, a lente do "nós" apresenta potencialidades significativas. Ao deslocar o foco do líder individual para os processos relacionais e coletivos, esta perspectiva tende a valorizar atributos frequentemente associados ao feminino, como a colaboração, a empatia e a capacidade de construir consensos. Como observam Souza e Wood Jr. (2022), a liderança coletiva enfatiza a contribuição de múltiplos e interdependentes agentes que fornecem conhecimento, expertise e criatividade, reconhecendo que "as habilidades necessárias para negociar com sucesso um ambiente cada vez mais complexo são extensas e podem ser muito amplas para serem possuídas por um único líder" (Jackson; Parry, 2018, p. 65).

No entanto, a adoção da lente do "nós" no contexto brasileiro ainda é incipiente. Souza e Wood Jr. (2022) constataram que apenas 2 dos 32 artigos analisados em sua pesquisa (6,25%) abordaram a liderança sob uma perspectiva coletiva, indicando que a pesquisa nacional permanece fortemente ancorada na visão individualizante e hierárquica da liderança. Este dado é particularmente relevante quando consideramos que as organizações contemporâneas, definidas por tecnologia, redes, achatamento de estruturas e crescente imprevisibilidade, demandam cada vez mais abordagens coletivas e colaborativas.

III. A lente do "Eles" e a agência dos liderados

A lente do "eles" desloca a atenção dos líderes para os liderados, enfatizando seu papel na construção de líderes e da liderança (Uhl-Bien et al., 2014). Esta perspectiva, que inclui as "teorias implícitas de liderança", as abordagens relacionais e os estudos sobre *followership*, oferece *insights* valiosos para a compreensão das dinâmicas de gênero.

A literatura sobre *followership* sugere que os liderados possuem modelos e esquemas construídos por meio da socialização e da experiência passada, que influenciam a concessão ou não da identidade de liderança a determinados indivíduos (Rush; Thomas; Lord, 1977). Se os liderados internalizaram estereótipos que associam liderança a atributos masculinos, é mais provável que concedam essa identidade mais facilmente a homens do que a mulheres, criando um ciclo de reprodução das desigualdades.

Além disso, como observam Souza e Wood Jr. (2022), a lente do "eles" problematiza o "romance da liderança" (Meindl et al., 1985), que aponta a tendência excessiva de atribuir aos líderes o sucesso ou fracasso dos resultados organizacionais. Este fenômeno pode operar de forma particularmente prejudicial para as mulheres, que, ao ocuparem posições de liderança, frequentemente têm seu sucesso atribuído a fatores externos (sorte, contexto favorável) e seu fracasso a supostas incapacidades pessoais, em

um processo que Hryniewicz e Vianna (2018) identificaram como característico da trajetória feminina.

A análise das três lentes permite concluir que a persistência das desigualdades de gênero na liderança não pode ser compreendida sem considerar como as diferentes perspectivas teóricas, ao enfatizarem determinados aspectos e negligenciarem outros, contribuem para a reprodução de estereótipos e para a naturalização da associação entre liderança e masculinidade. A predominância da lente do "eu" na pesquisa brasileira, ao focalizar características individuais frequentemente associadas ao masculino, tende a invisibilizar os obstáculos estruturais e relacionais que dificultam a ascensão feminina.

A construção social da identidade de líder: obstáculos e estratégias

O modelo proposto por DeRue e Ashford (2010) sobre a construção social da identidade de líder oferece um arcabouço analítico particularmente fértil para compreender as dinâmicas de gênero na liderança. Segundo esses autores, a identidade de líder é construída conjuntamente em interações sociais por meio de dois processos complementares: a reivindicação (*claiming*), na qual um indivíduo efetua ações que afirmam seu papel como líder, e a concessão (*granting*), na qual outro indivíduo outorga esse papel. A identidade de líder se estabelece quando há correspondência entre reivindicação e concessão, gerando uma espiral positiva que fortalece o reconhecimento mútuo.

As pesquisas de Figueiredo e Cavazotte (2023) e Hryniewicz e Vianna (2018) oferecem evidências empíricas importantes sobre como esse processo se desenrola no contexto brasileiro, particularmente em setores tradicionalmente masculinos

I. Obstáculos Estruturais e Culturais à Concessão da Liderança

Figueiredo e Cavazotte (2023), em seu estudo de caso longitudinal em uma empresa de tecnologia, identificaram um contexto organizacional marcado por importantes questões de gênero que dificultavam a constituição da identidade de líder entre as mulheres. As políticas de promoção eram assistemáticas e não transparentes, controladas por líderes de topo que privilegiavam a ascensão dos homens. A política salarial apresentava disparidades significativas, com homens recebendo remuneração superior mesmo em cargos equivalentes. A organização do trabalho refletia uma nítida segregação de gênero, com mulheres concentradas em setores administrativos e de baixa qualificação, enquanto os setores técnicos e de comando eram predominantemente masculinos.

Este cenário é corroborado por Hryniewicz e Vianna (2018), que, a partir de entrevistas com 15 mulheres



em posições de liderança no Rio de Janeiro, mapearam diversas barreiras ao longo da trajetória feminina. Entre elas, destacam-se:

- a) Vestígios de preconceito: as entrevistadas reconheceram que os homens têm salários mais altos e progressões mais rápidas de carreira, embora nem sempre tivessem consciência plena dessas desvantagens;
- b) Maternidade: a licença-maternidade foi identificada como uma barreira significativa, criando uma desvantagem exclusivamente feminina;
- c) Aparência pessoal: comentários sobre cabelo, vestimenta e peso corporal emergiram como formas de controle e desqualificação;
- d) Resistência à liderança feminina: as mulheres líderes enfrentam constante questionamento e teste de sua autoridade;
- e) Demandas da vida familiar: Apesar de trabalharem fora, as mulheres continuam responsáveis pela maior parte das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos, enfrentando uma dupla ou tripla jornada;
- f) Pouco investimento em capital social: As mulheres têm dificuldade em cultivar relações próximas com chefes (geralmente homens) e em se engajar em atividades de networking, tanto por falta de tempo quanto pela expectativa social de modéstia.

II. Estratégias bem-sucedidas de reivindicação da liderança

Diante desses obstáculos, as mulheres que alcançam posições de liderança desenvolvem estratégias específicas de reivindicação da identidade de líder. Figueiredo e Cavazotte (2023) identificaram três elementos centrais nessas estratégias: competências, agência e *role-shaping*. Na pesquisa, as entrevistadas que obtiveram sucesso na reivindicação da liderança demonstraram uma postura predominantemente agêntica, caracterizada por iniciativa, disposição para assumir riscos, objetividade e domínio da situação. Particularmente relevante é a estratégia de *role-shaping*, na qual as mulheres promovem modificações relevantes de gestão sem terem assumido um cargo de chefia formal.

Ademais, destaca-se o estilo de gestão híbrido e comportamentos adaptativos. As mulheres bem-sucedidas combinaram atributos agênticos e comunitários, adotando o que Eagly e Carli (2007) denominam de comportamento híbrido.

Por fim, destacou-se na investigação o suporte e patrocínio de lideranças: um fator crítico para o

sucesso da reivindicação foi o apoio obtido de superiores imediatos. O networking externo ao seu setor imediato foi fundamental para que uma das entrevistadas do estudo pudesse "driblar" as barreiras internas de sua área predominantemente masculina (Figueiredo; Cavazzote, 2023).

III. As contradições no discurso feminino sobre Liderança

Um achado particularmente revelador das pesquisas de Hryniewicz e Vianna (2018) é a contradição presente no discurso das mulheres líderes. Embora muitas afirmassem não acreditar em diferenças significativas entre homens e mulheres na liderança, ao serem solicitadas a caracterizar líderes de cada gênero, atribuíam às mulheres características comunitárias (otimismo, dedicação, empatia, comunicação) e aos homens características agênticas (força, ambição, autoconfiança). Esta dissonância entre o discurso consciente e as associações implícitas revela a profundidade com que os estereótipos de gênero estão internalizados, mesmo entre aquelas que os contestam explicitamente.

Esta contradição também se manifesta na ambivalência em relação às ações afirmativas. A grande maioria das entrevistadas se declarou contra cotas gerenciais, defendendo a meritocracia como único critério legítimo de ascensão. Este posicionamento, embora compreensível em um contexto no qual o mérito é valorizado, ignora o fato de que homens e mulheres partem de lugares diferentes no sistema social e enfrentam obstáculos distintos em suas carreiras (Jonsen; Maznevski; Schneider, 2010). Como observam Hryniewicz e Vianna (2018), "a falácia da meritocracia se encontra na falsa igualdade de oportunidades sociais para os dois gêneros".

A liderança relacional como estratégia de equidade

Diante do cenário descrito, a liderança relacional emerge como uma abordagem promissora para promover a equidade de gênero nas organizações. Alicerçada na empatia e na gestão participativa, esta perspectiva desafia a lógica histórica da impessoalidade e valoriza o desenvolvimento coletivo (Frigato; Conceição, 2020; Santos, 2026).

As evidências sugerem que mulheres líderes tendem a adotar estilos de liderança transformacional, focando na mentoria e no estímulo ao potencial individual (Eagly; Johannesen-Schmidt; Engen, 2003). Hryniewicz e Vianna (2018) observaram que as entrevistadas em sua pesquisa mencionaram diversos aspectos alinhados com a liderança transformacional: a importância de motivar a equipe, comunicar valores e objetivos claramente, transmitir otimismo e entusiasmo, e investir no desenvolvimento de subordinados. Esta orientação para o cuidado e o



desenvolvimento dos outros, embora frequentemente desvalorizada em modelos tradicionais de liderança, pode se transformar em um diferencial competitivo significativo. Estudos indicam que organizações com maior diversidade de gênero em posições de liderança tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, com estimativas de aumento de rentabilidade em até 15% (Sarte; Lima; Cova, 2024).

No entanto, a consolidação desse novo olhar gerencial ainda esbarra em obstáculos profundos. A atribuição quase exclusiva do cuidado doméstico e familiar às profissionais gera o que a literatura denomina de "penalidade de gênero", na qual a maternidade é frequentemente interpretada pelas organizações não como um valor humano, mas como um risco iminente à produtividade ou um indício de desengajamento (Sarte; Lima; Cova, 2024; Souza et al., 2026).

Interseccionalidade e a multiplicidade de experiências

Um dos limites importantes das pesquisas analisadas é a relativa homogeneidade da amostra, composta predominantemente por mulheres brancas e de classe média. Esta limitação torna-se particularmente relevante quando consideramos a perspectiva interseccional, que evidencia como diferentes eixos de opressão – gênero, raça, classe, orientação sexual – se entrelaçam e produzem experiências distintas de exclusão. Santos (2026) argumenta que, quando lançamos um olhar sob a lente da interseccionalidade, percebemos que a exclusão é ainda mais severa para as mulheres negras, cujas trajetórias são marcadas por desvantagens que se acumulam no cruzamento perverso entre o sexismo e o racismo estrutural. Enquanto as mulheres brancas enfrentam o "teto de vidro", as mulheres negras muitas vezes se deparam com o que se denomina "chão de vidro" ou "teto de concreto" – barreiras ainda mais difíceis de transpor, que as mantêm nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Esta dimensão interseccional permanece em grande parte inexplorada nos estudos analisados. Souza e Wood Jr. (2022) observam que a pesquisa brasileira sobre liderança raramente incorpora uma perspectiva crítica que considere como as relações de poder, incluindo as de raça e classe, permeiam e estruturam os processos de liderança. Da mesma forma, Figueiredo e Cavazotte (2023), embora atentas às questões de gênero não exploram como a interseção com outras categorias sociais poderia produzir experiências diferenciadas entre as mulheres entrevistadas.

Esta lacuna aponta para a necessidade de pesquisas futuras que adotem uma abordagem interseccional, investigando como diferentes marcadores sociais se combinam para produzir padrões específicos de inclusão ou exclusão na liderança. A pergunta que se

coloca é: em que medida as estratégias de reivindicação de liderança identificadas neste estudo são acessíveis a mulheres negras, de classes populares ou com outras identidades marginalizadas?.

Desafios e perspectivas para a equidade de gênero na liderança

A análise realizada permite identificar diversos desafios e perspectivas para a equidade de gênero na liderança, bem como questões que permanecem em aberto para futuras investigações.

O primeiro desafio diz respeito à transformação das estruturas organizacionais que perpetuam a desigualdade de gênero. Como observam Souza et al. (2026), os processos de gestão frequentemente operam sob a ilusão de neutralidade, quando na realidade refletem e reproduzem vieses que privilegiam determinados grupos em detrimento de outros. Políticas de promoção assistemáticas, critérios de avaliação subjetivos, e a falta de transparência nos processos decisórios são exemplos de mecanismos que, embora aparentemente neutros, acabam favorecendo a ascensão masculina. A superação desses obstáculos exige a adoção de políticas de Recursos Humanos genuinamente proativas, como a redefinição de metas claras para cargos de chefia, a estruturação de programas de mentoria e *sponsorship*, e a implementação de processos de avaliação e promoção baseados em critérios objetivos (Valadares et al., 2026; Santos, 2026).

O segundo desafio é de natureza cultural e diz respeito à transformação dos estereótipos de gênero que associam liderança a atributos masculinos. Como demonstraram Hryniewicz e Vianna (2018), mesmo mulheres bem-sucedidas em posições de liderança internalizam, em alguma medida, esses estereótipos, o que se manifesta em contradições entre seu discurso consciente e suas associações implícitas. A mudança cultural requer ações em múltiplas frentes: desde a educação formal, que precisa desafiar desde cedo a naturalização dos papéis de gênero, até a formação executiva, que deve problematizar os vieses implícitos e promover modelos de liderança mais diversos e inclusivos. Como sugerem Souza e Wood Jr. (2022), o avanço dos estudos de liderança no contexto brasileiro exige "a reorganização da análise para abordar o fenômeno da liderança multifacetada e multicontextual de forma menos tradicional" (p. 12).

O terceiro desafio é de ordem relacional e envolve a transformação das dinâmicas de reivindicação e concessão da identidade de líder. Como mostrou Figueiredo e Cavazotte (2023), as mulheres que alcançam a liderança frequentemente precisam desenvolver estratégias complexas para que suas reivindicações sejam reconhecidas, combinando atributos agênticos e comunais de forma equilibrada. Este processo poderia ser facilitado por uma maior



consciência, por parte dos liderados e dos pares, dos vieses que permeiam a concessão da identidade de líder. A educação para a diversidade e o desenvolvimento de competências interculturais poderiam contribuir para que homens e mulheres sejam avaliados com base em seu desempenho real, e não em estereótipos de gênero.

CONCLUSÃO

A análise realizada permite identificar diversas questões que permanecem em aberto e que poderiam orientar futuras pesquisas:

a) A interseccionalidade da exclusão: em que medida as estratégias de reivindicação de liderança identificadas neste estudo são acessíveis a mulheres com diferentes marcadores sociais (raça, classe, orientação sexual)? Como o racismo e o classismo se entrelaçam com o sexismo para produzir padrões específicos de exclusão?

b) A perspectiva dos homens: como eles, em suas múltiplas posições (como pares, subordinados, superiores ou liderados), percebem e respondem à liderança feminina? Em que medida seus comportamentos e atitudes contribuem para a reprodução ou para a transformação das desigualdades de gênero?

c) A eficácia das políticas organizacionais: quais políticas de equidade de gênero têm se mostrado mais eficazes no contexto brasileiro? Como implementá-las de forma a evitar resistências e garantir sua efetividade?

d) O impacto da liderança feminina: em que medida a presença de mulheres em posições de liderança transforma as organizações e as torna mais inclusivas? A liderança feminina produz mudanças duradouras ou é absorvida e neutralizada pela cultura organizacional predominante?

e) A evolução das lentes de análise: como as pesquisas brasileiras sobre liderança poderiam incorporar de forma mais substantiva as lentes do "eles" e do "nós", superando a ênfase excessiva na lente do "eu"? Quais novas perguntas e abordagens metodológicas seriam necessárias para isso?

A trajetória das mulheres no mercado de trabalho brasileiro e seu acesso a posições de liderança constituem um campo de tensões e contradições que desafiam explicações simplistas. Embora os avanços quantitativos sejam inegáveis – com a participação feminina saltando de 13,6% em 1950 para 44% em 2019 –, a distribuição de poder e autoridade permanece profundamente desigual, com as mulheres ainda sub-representadas nos cargos de alta gestão e nos núcleos de decisão.

Este ensaio buscou demonstrar como diferentes lentes de análise da liderança – a do "eu", do "eles" e do

"nós" (Souza & Wood Jr., 2022) – iluminam aspectos distintos desse fenômeno e contribuem para uma compreensão mais abrangente dos obstáculos e das estratégias envolvidas na ascensão feminina. A predominância da lente do "eu" na pesquisa brasileira, ao focalizar características individuais frequentemente associadas ao masculino, tende a invisibilizar os obstáculos estruturais e relacionais que dificultam a trajetória feminina. Os estudos empíricos de Figueiredo e Cavazotte (2023) e Hryniewicz e Vianna (2018) revelam a complexidade do processo de construção da identidade de líder para as mulheres, que precisam enfrentar múltiplas barreiras – desde o preconceito aberto até os vieses sutis e internalizados – e desenvolver estratégias sofisticadas de reivindicação. Estas estratégias envolvem a combinação de atributos agênicos e comunitários, a adoção de comportamentos adaptativos ao ambiente predominantemente masculino, e a construção de redes de apoio e patrocínio.

Ao mesmo tempo, as pesquisas evidenciam as contradições presentes no discurso feminino, que oscila entre a afirmação da competência e a internalização dos estereótipos, entre o desejo de equidade e a desconfiança em relação às ações afirmativas. Estas contradições revelam a profundidade com que a dominação masculina está internalizada, mesmo entre aquelas que a contestam em sua prática cotidiana.

Por fim, a abordagem interseccional aponta para a necessidade de considerar como diferentes marcadores sociais – raça, classe, orientação sexual – se combinam para produzir experiências distintas de exclusão. Esta dimensão permanece largamente inexplorada nas pesquisas analisadas, constituindo uma agenda importante para investigações futuras.

Romper o teto de vidro exige que as organizações deixem de lado a ilusão de neutralidade em seus processos de gestão e adotem políticas proativas de equidade. Mas, mais do que isso, exige uma transformação cultural profunda, que questione a naturalização da associação entre liderança e masculinidade e que valorize modelos de liderança mais diversos, relacionais e inclusivos. A equidade de gênero na liderança não é apenas uma questão de justiça social, mas uma condição para que as organizações possam lidar com a crescente complexidade do mundo contemporâneo, aproveitando todo o potencial criativo e inovador que a diversidade pode proporcionar.

Conclui-se que a ascensão feminina aos postos de liderança não constitui um processo espontâneo ou linear, mas sim uma trajetória marcada por resistência ativa e pela necessidade de superação de barreiras estruturais cuja permanência revela a inércia dos



mecanismos de reprodução das desigualdades de gênero (Valadares et al., 2026).

REFERÊNCIAS

Cristina-Silva, L., Amaral, R. M., Mendonça, A. C. N., & Faria, L. I. L. (2024). Mulheres em cargos de liderança: um estudo bibliométrico a partir do fenômeno glass ceiling. Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Denis, J., Langle, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211-283.

DeRue, S., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organisations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M., & Van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.

Ferigato, E., & Conceição, J. T. P. (2020). Liderança feminina nas organizações. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 1(2).

Figueiredo, P. M., & Cavazotte, F. (2023). Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-15.

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344.

Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership* (3rd ed.). London, UK: Sage Publications Ltd.

Jonsen, K., Maznevski, M., & Schneider, S. (2010). Gender differences in leadership: Believing is seeing – Implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(6), 549-572.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research

paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). *The Romance of Leadership*.

Administrative Science Quarterly, 30(1), 78-102.
ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Objetivo 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos. Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>.

Pinheiro, M. M., Santos, C. M. M., Carvalho Neto, A. M., & Diniz, D. M. (2024). Estratégias de ocupação e resistência de mulheres em conselhos de administração: Enfrentando um segundo nível do teto de vidro. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-12.

Santos, L. R. (2026). Equidade de gênero na administração pública: O papel das ações afirmativas. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 76(Especial C), 145-166.

Sarte, A. J., Lima, E. S., & Cova, M. C. R. (2024). Mulheres à frente: A influência da desigualdade de gênero na liderança feminina. *Gestão & Sociedade*, 18(50), 5604-5622.

Silva, J. C., Magro, C. B. D., & Silva, M. Z. (2016). Desigualdade de gênero na profissão contábil sob a perspectiva do teto de vidro. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 15(2), 447-474.

Souza, É. C. P. L., Santos, C. M. M., Carvalho Neto, A. M., & Diniz, D. M. (2026). Disparidades de gênero nos três poderes: Percepções de mulheres do executivo, legislativo e judiciário. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania*, 31(1), e91264.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica — compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, 32(3), 62-69

Valadares, S. S., Carvalho Neto, A. M., Diniz, D. M., & Mota-Santos, C. M. (2026). Políticas e Práticas de Recursos Humanos direcionadas à mulher: um estudo sobre a percepção de homens e mulheres do setor de mineração. *Gestão & Regionalidade*, 42, e20269324.