



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE**

**A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: BARREIRAS INVISÍVEIS E
DESAFIOS PARA A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES**

ANDRESSA MENDES FARIAS

**POSSE — GO
2025**

ANDRESSA MENDES FARIAS

**A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: BARREIRAS INVISÍVEIS E
DESAFIOS PARA A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado com requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração no
Instituto Federal - Campus Posse

Orientadora: Prof. Ma. Andreia Maria de
Miranda

**POSSE - GO
2025**



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 5/2026 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

Repositório Institucional do IF Goiano - RIIF Goiano

Sistema Integrado de Bibliotecas

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO- CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico-Científica

- | | |
|--|---|
| ☐ Tese | ☐ Artigo Científico |
| ☐ Dissertação | ☐ Capítulo de Livro |
| ☐ Monografia – Especialização | ☐ Livro |
| ☒ TCC - Graduação | ☐ Trabalho Apresentado em Evento |
| ☐ Produto Técnico e Educacional - Tipo: _____ | |

Nome Completo dos(as) autores(as): Andressa Mendes Farias matrícula 2022107202930018

Título do Trabalho: "A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS PARA A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES,"

Restrições de Acesso ao Documento

Documento confidencial: ☒ Não ☐ Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 10 / 02 / 2026 -

O documento está sujeito a registro de patente? ☐ Sim ☒ Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? ☒ Sim ☐ Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA

O/A referido/a autor/a declara que:

1. o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autor/a, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Posse, 10 de fevereiro de 2026.

Andressa Mendes Farias

(Assinado Eletronicamente)

Ciente e de acordo:

Andreia Maria de Miranda

Orientador - IF Goiano, Campus Posse

(Assinado Eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Andreia Maria de Miranda, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 10/02/2026 17:36:27.
- **Andressa Mendes Farias, 2022107202930018 - Discente**, em 11/03/2026 09:32:02.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 10/02/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 787798

Código de Autenticação: 1bc404c031



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 19/2025 - CCTADM-POS/CE-POS/GE-POS/CMPPPOS/IFGOIANO

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS
POSSE**

No dia 10 de dezembro de 2025, às 19 horas e, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) da discente: Andressa Mendes Farias (matricula n º 2022107202930018); com trabalho intitulado: "A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS PARA A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES," como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Msc. Andréia Maria de Miranda (Orientadora como presidente),
Msc. Daniel Neto Francisco (1º membro),
Esp. Daniel Carneiro de Sousa (2º membro),

deliberou e decidiu, pela:

☒ Aprovação;
☐ Aprovação condicionada aos seguintes reparos, sob fiscalização do Prof. Orientador;
☐ Reprovação

do trabalho com nota final: oito vírgula nove (8,9).

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Andréia Maria de Miranda
(Assinado eletronicamente)

Daniel Neto Francisco
(Assinado eletronicamente)

Daniel Carneiro Sousa
(Assinado eletronicamente)

Andressa Mendes Farias
(Assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Andreia Maria de Miranda, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO** , em 30/12/2025 19:28:18.
- **Daniel Neto Francisco, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC0001 - CCBADM-POS** , em 30/12/2025 19:42:36.
- **Andressa Mendes Farias, 2022107202930018 - Discente** , em 30/12/2025 20:39:18.
- **Daniel Carneiro de Sousa, PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO** , em 01/01/2026 18:23:13.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 777598

Código de Autenticação: 581aa205c4



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter sido meu alicerce em todos os momentos desta trajetória acadêmica. Sua presença foi meu refúgio nos dias de incerteza, minha força das dificuldades e minha inspiração para continuar avançando.

A minha família, expresso minha mais profunda gratidão. Cada palavra de incentivo, cada gesto de cuidado e cada demonstração de amor foram fundamentais para que eu me mantivesse firme e confiante durante cada etapa deste percurso. Vocês sempre acreditaram no meu potencial, mesmo quando eu mesma duvidava, e isso fez toda a diferença.

Ao meu noivo, dedico um agradecimento especial pelo companheirismo, pela paciência e por ser meu porto seguro nos dias mais desafiadores. Obrigada por compreender minhas ausências, por me apoiar em cada momento de cansaço e por estar ao meu lado com palavras de motivação e carinho. Seu apoio emocional e sua presença foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Aos professores, registro minha sincera gratidão pelo compromisso com o ensino, pela dedicação à formação acadêmica e pela generosidade em compartilhar conhecimento durante esses quatro anos. Agradeço a minha orientadora, por ter me guiado nessa jornada. Sua orientação e sabedoria foram essenciais. Sou profundamente grata pela sabedoria, paciência e tempo depositado em mim.

Aos meus colegas, deixo um agradecimento especial pela convivência, pelas trocas de experiências, pela parceria nos trabalhos e pelas conversas que tornaram essa jornada mais leve e significativa. Compartilhar desafios, dúvidas e conquistas com vocês fez com que cada etapa se tornasse mais rica e humana. Agradeço pelo apoio e pelas memórias construídas ao longo desse caminho.

Por fim, agradeço a todos que, diretamente ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada demonstração de confiança foram essenciais para que eu chegasse a esta importante conquista.

A todos, o meu muito obrigada!

A MULHER NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS PARA A LIDERANÇA FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Andressa Mendes Farias
Graduanda em Administração - IF Goiano
andressa.farias@estudante.ifgoiano.edu.br

Andreia Maria de Miranda
Mestre em Contabilidade, FUCEPE
Docente do IF Goiano
andreia.miranda@ifgoiano.edu.br

Resumo: O artigo analisa a inserção e a atuação da mulher na administração de empresas, com foco nas barreiras invisíveis e nos desafios enfrentados para o exercício da liderança feminina nas organizações. Investiga-se a persistência das desigualdades de gênero e os fatores que limitam o acesso das mulheres a cargos de comando. A pesquisa, de natureza bibliográfica, método indutivo e abordagem qualitativa, discute a trajetória histórica feminina no trabalho, as barreiras simbólicas, como teto de vidro e as políticas capazes de promover maior equidade nas organizações. Os resultados indicam que a consolidação da liderança feminina exige mudanças culturais e fortalecimento de políticas de diversidade e igualdade de oportunidades.

Palavras-chaves: Administração; Liderança; Mulheres.

Abstract: This article analyzes the inclusion and performance of women in business administration, focusing on the invisible barriers and challenges faced in exercising female leadership within organizations. It investigates the persistence of gender inequalities and the factors that limit women's access to management positions. The research, of a bibliographical nature, using an inductive method and a qualitative approach, discusses the historical trajectory of women in the workplace, symbolic barriers such as the glass ceiling, and policies capable of promoting greater equity in organizations. The results indicate that the consolidation of female leadership requires cultural changes and the strengthening of diversity and equal opportunity policies.

Keywords: Administration; Leadership; Women.

1 INTRODUÇÃO

A presença feminina na administração de empresas constitui um dos fenômenos mais relevantes no cenário organizacional contemporâneo, revelando transformações sociais e econômicas que impactam diretamente a estrutura e a cultura das instituições. A crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho e sua atuação em funções de gestão e liderança têm despertado interesse acadêmico e corporativo, não apenas pelo aspecto quantitativo, mas pela contribuição qualitativa que elas oferecem à construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, éticos e inovadores.

No entanto, mesmo diante de avanços nas últimas décadas, a consolidação da mulher em cargos de liderança ainda enfrenta múltiplos entraves. As barreiras invisíveis — representadas por estereótipos de gênero, preconceitos institucionais e desigualdade de oportunidades — configuram obstáculos que dificultam a ascensão feminina aos níveis decisórios. Em um contexto em que as organizações buscam cada vez mais diversidade e inclusão, compreender as causas e as consequências dessa desigualdade torna-se fundamental para o desenvolvimento de práticas administrativas mais justas e eficazes.

Diante desse cenário, surge a seguinte problemática de pesquisa: quais são as principais barreiras invisíveis e desafios que as mulheres enfrentam para exercer cargos de liderança nas organizações empresariais contemporâneas?

Como possíveis respostas a essa questão, entende-se que os desafios enfrentados pelas mulheres na administração estão associados tanto a fatores históricos e culturais quanto a práticas organizacionais enraizadas em modelos de gestão tradicionalmente masculinos. A desigualdade de gênero manifesta-se, muitas vezes, de forma sutil, por meio de atitudes discriminatórias, da ausência de políticas de valorização e da dificuldade de reconhecimento da competência feminina em espaços de poder. Assim, a superação dessas barreiras depende de transformações estruturais, culturais e comportamentais que possibilitem a equidade no ambiente corporativo.

O objetivo geral deste artigo é analisar as barreiras invisíveis e os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por posições de liderança na administração de empresas. Especificamente, busca-se identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo; reconhecer as principais barreiras

simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança; e refletir sobre as estratégias e políticas organizacionais que podem promover a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina.

A pesquisa justifica-se pela relevância social e acadêmica do tema, uma vez que a compreensão das barreiras de gênero na gestão empresarial contribui para a promoção de ambientes corporativos mais inclusivos e democráticos. Além disso, o estudo reforça a importância da diversidade como valor estratégico, destacando a necessidade de repensar paradigmas e incentivar a participação efetiva das mulheres nas instâncias decisórias das organizações.

O trabalho está estruturado em cinco partes: a presente introdução, que apresenta o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa; a fundamentação teórica, que aborda os principais conceitos e discussões sobre liderança feminina e desigualdade de gênero; a metodologia, que descreve os procedimentos científicos adotados; os resultados e discussão, que analisam os achados obtidos a partir da revisão bibliográfica; e, por fim, as considerações finais, que sintetizam as conclusões do estudo e apontam possíveis caminhos para futuras reflexões e práticas organizacionais

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inerente à história do trabalho no Brasil, a participação das mulheres nas organizações empresariais não pode ser separada das transformações legais e sociais. Durante grande parte do desenvolvimento econômico do país, a presença das mulheres estava ligada a circunstâncias domésticas — um papel social desempenhado pelas mulheres como cuidadoras, autorizado por discursos religiosos e culturais e pela ausência de proteção legal. A incorporação das mulheres no mercado de trabalho formal tornou-se gradualmente mais estruturada apenas por meio de leis aprovadas por volta do século XX. A Constituição Federal de 1988 foi, portanto, vista como um marco importante, pois estabeleceu, no Artigo 5º, inciso I, a proposição de que: "homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações". O texto da Constituição consagra, no Artigo 7º, Inciso XXX, a proibição de qualquer disparidade salarial por motivo de sexo, sustentando assim a promessa de equidade do Estado. No entanto, a inclusão de uma lei não significa que a desigualdade seja

abolida por padrão — a discriminação também ocorre por meios simbólicos, subjetivos e institucionais.

Como explica Ferrito (2021), o uso desigual do tempo continua a alocar quantidades desproporcionais de tempo para tarefas de cuidado entre as mulheres, influenciando o tempo de sua prestação de trabalho e as oportunidades de avanço. Em resposta, o autor aponta que a falta de estruturas legais que reconheçam a igualdade formal persiste em uma definição rígida de papel social que mantém o trabalho das mulheres desvalorizado ao longo de sua existência — tais papéis no cuidado, que há muito tempo foram relegados à maternidade e ao âmbito doméstico. Como o trabalho reprodutivo — atividades de cuidado e manutenção da vida — foi historicamente tornado invisível é um fator crucial para estabelecer essa situação. Embora não remunerado, afeta diretamente como as mulheres são inseridas no mercado formal.

Como apontado por Olivera, Vieira e Baeta (2021), a economia feminista revela que, os determinantes econômicos da desigualdade de gênero não são a única fonte de desigualdade, mas é consequência de estrutura social que naturaliza a destinação das mulheres a funções de baixa valorização e menor prestígio.

2.1 A inserção da mulher no mercado de trabalho

A ampliação da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro foi gradual, com respeito a medidas relacionadas à lei, como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, 1943), da qual uma série de emendas foram feitas posteriormente. A lei passou a incluir a regulamentação da licença-maternidade e a proteção contra demissão durante a gravidez, o que é um triunfo, mas também ilustra fricções entre reprodução social e produção econômica, sendo uma característica estruturante na desigualdade de gênero.

Mesmo com tais avanços, Olivera, Vieira e Baeta (2021) insistem que "a segregação vertical e horizontal continua sendo a lógica dominante — mantendo as mulheres em domínios de menor remuneração e longe de posições de poder". Essa segregação vertical — referida na literatura como 'o teto de vidro' — simboliza a barreira invisível que impede a promoção das mulheres, especialmente em posições superiores.

Segundo Tonelli (2023), "simbolizado também, tal preconceito inclui técnicas como resistir à autoridade feminina" — reflete sua existência. Em outras palavras, as mulheres, quando ocupam cargos de liderança, muitas vezes precisam reafirmar sua competência, enquanto o desempenho masculino é presumido. O autor enfatiza o acesso, é claro, mas também deve significar reconhecimento e legitimidade.

Do ponto de vista do poder organizacional, Whitty-Collins (2022) descobriu que historicamente as organizações nas quais os homens historicamente e intencionalmente construíram estruturas de cultura empresarial são tendenciosas em relação a estilos de liderança associados à masculinidade — assertividade, competitividade, objetividade — que desfavorecem algumas habilidades atribuídas à feminilidade — como empatia ou flexibilidade — frequentemente vistas como "fraquezas". O autor escreve: "Para muitas mulheres, alcançar o topo em suas carreiras significa sacrificar atributos inerentes à sua personalidade, o que compromete sua autenticidade e sua capacidade de transformação." A desigualdade, além do viés cultural, tem raízes econômicas concretas.

Em 2023, a Lei 14.611/2023 foi aprovada para abordar isso, prevendo transparência salarial e ações corretivas a serem tomadas em caso de identificação de desigualdade de renda. Embora a legislação vise abordar comportamentos discriminatórios evidentes, ela não leva em conta os processos subjacentes de subjetividades, estereótipos e representações sociais.

A desigualdade de gênero continua a existir através de 'formas naturalizadas' em que o trabalho é estruturante, segundo Ferrito (2021). Portanto, o fato é que não é suficiente contratar mais mulheres, mas garantir que existam dimensões práticas de reconhecimento, mobilidade e liderança. Assim, ao avaliar a participação das mulheres na administração de empresas, a legislação não pode servir como uma base adequada, embora significativa, a menos que seja acompanhada por um exame dessas práticas culturais e institucionais. A igualdade, no sentido atual, deve ser concebida além da paridade normativa; deve ser entendida como a mudança de valores, estruturas e símbolos que mantêm os imaginários hierárquicos no trabalho.

2.2. Barreiras simbólicas e estruturais à ascensão feminina

As mulheres na administração de empresas cresceram nas últimas décadas devido às mudanças na história, na sociedade e na economia, e essa expansão do espaço que as mulheres ocupam na esfera pública está bem estabelecida. No entanto, como enfatizam Ferrito (2021) e Tonelli (2023), o aumento quantitativo não foi equivalente à ocupação de espaços de tomada de decisão e liderança. Isso é evidência de que, embora o acesso esteja se tornando mais aberto, o progresso ainda é impedido por forças simbólicas e práticas institucionais que sustentam desigualdades previamente internalizadas.

De acordo com Alves e Bergamo (2025), estruturas organizacionais rígidas, estereótipos para profissionais e expectativas sociais em torno dos papéis de gênero criam essas barreiras. Esses mecanismos criam o que convencionalmente se refere como barreiras invisíveis — obstáculos que são de natureza simbólica, cultural e institucional e restringem oportunidades, reconhecimento e o acesso das mulheres a espaços de poder.

"A discriminação contemporânea contra as mulheres não opera principalmente por meio de negação explícita, mas através da naturalização silenciosa de práticas que reforçam hierarquias masculinas." (OLIVERA; VIEIRA; BAETA, 2021, p. 38).

A declaração dos autores também indica que a desigualdade atual se expressa de maneiras menos óbvias. Onde em períodos anteriores os obstáculos eram sancionados ou especificados, agora eles se materializam escondidos em uma máscara de neutralidade percebida facilitada por discursos meritocráticos que suprimem as dimensões dos marcadores de gênero, maternidade, cuidado e disponibilidade.

Whitty-Collins (2022) explica que na cultura corporativa, a cultura de desempenho baseada em modelos de gestão masculinos, empurra as mulheres a se assimilarem em termos de padrões de desempenho, independentemente de suas experiências e requisitos especiais. Tal adaptação tem efeitos que se estendem além da trajetória profissional, até a subjetividade da identidade e autenticidade no desempenho da liderança.

De acordo com Tonelli (2023), as mulheres continuam a enfrentar resistência à autoridade e questões de competência mais do que os homens. Essas microvalidações incessantes se acumulam em efeitos que minam a permanência, a

confiança e a legitimidade política nas organizações. Além disso, nem todas as mulheres experimentam as barreiras invisíveis da mesma forma.

Miltersteiner et al. (2020) encontraram múltiplos fatores: marcadores como raça, classe, parentalidade e orientação sexual criam desafios sobrepostos que agravam a exclusão e aprofundam as desigualdades. Como resultado, é necessário ter uma compreensão interseccional, por assim dizer, para compreender os diferentes níveis de acesso das mulheres a posições de liderança.

Assim, a literatura moderna tem empregado metáforas que descrevem a manifestação variada dessas barreiras no local de trabalho. Estas são o "**teto de vidro**", que restringe o desenvolvimento profissional; as "**paredes de cristal**", que confinam o desempenho das mulheres a campos femininos; e o "**penhasco de vidro**", que deixa as mulheres suscetíveis ao buscarem papéis de liderança.

De acordo com Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), essas metáforas destacam o fato de que a questão não é apenas o acesso, mas também o fato pernicioso da permanência e das circunstâncias de poder. Consequentemente, entender as barreiras simbólicas e estruturais é considerar que a desigualdade de gênero nas organizações é sustentada não pela falta de políticas, mas pela naturalização cultural de práticas excludentes. Superar esse cenário exigirá adaptações radicais na hierarquia, nos sistemas de avaliação e nas atividades regulares que levam ao desenvolvimento profissional.

Como argumenta Ganeo (2024), quando as práticas institucionais falham em acomodar a mudança cultural, o comportamento institucional só sobrevive permanecendo um discurso social. O exame do progresso das mulheres na administração de empresas, portanto, exige mais do que a observação de números: nos chama a questionar quem toma decisões, a elaboração de processos, a legitimação de vozes dentro desses espaços. É nesse espaço que três dos fenômenos descritos abaixo estão embutidos — teto de vidro, paredes de cristal e penhasco de vidro, elementos específicos, mas articulados, que fornecem uma estrutura estrutural ao conjunto de desafios enfrentados por mulheres em funções de gestão e liderança.

2.2.1 Teto de vidro

O conceito de "teto de vidro" refere-se às barreiras invisíveis que impedem ou retardam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando possuem

qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens. Essas barreiras são formadas por padrões culturais, estereótipos e práticas organizacionais que reproduzem desigualdades de gênero de maneira sutil, mas persistente (Ferrito, 2021).

A compreensão das barreiras simbólicas e estruturais é discutida por Alves e Bergamo (2025), que propõem uma leitura ampliada do conceito de “teto de vidro”. Os autores introduzem a noção de “penhasco de vidro”, expressão que descreve situações em que as mulheres, ao alcançarem posições de liderança, são colocadas em contextos de maior vulnerabilidade e risco. Essa metáfora evidencia que a desigualdade de gênero não se encerra com o acesso aos cargos de comando, mas se estende à forma como as mulheres são avaliadas e posicionadas dentro das organizações.

A estrutura do “teto de vidro” manifesta-se como um limite simbólico imposto por convenções sociais e institucionais que naturalizam o poder masculino e dificultam o reconhecimento da autoridade feminina. Esse fenômeno não se apresenta de forma explícita, mas opera por meio de micropráticas e decisões cotidianas que minam o acesso das mulheres a posições de comando (Olivera; Vieira; Baeta, 2021).

Mesmo em ambientes corporativos que defendem a igualdade de oportunidades, o “teto de vidro” continua operando de maneira estrutural. A cultura organizacional tende a valorizar comportamentos associados ao modelo masculino de liderança, enquanto estilos de gestão mais colaborativos ou empáticos são vistos como menos adequados para funções executivas (Tonelli, 2023).

O “teto de vidro” também pode ser compreendido como uma forma de poder silencioso, sustentado por normas e valores que se autoperpetuam nas estruturas organizacionais. Sua manutenção depende tanto de práticas institucionais quanto da resistência em questionar o status quo, o que torna sua ruptura um processo gradual e complexo (Alves e Bergamo, 2025).

Há estudos que contribuem ao discutir o papel do feminismo contemporâneo na desconstrução das estruturas que sustentam o poder masculino nas organizações. A autora questiona se o avanço das pautas feministas tem sido acompanhado por mudanças efetivas nas práticas institucionais ou se permanece restrito ao discurso simbólico. Segundo Ganeo (2024) a reflexão proposta ressalta a importância de vincular as conquistas discursivas à implementação de políticas concretas que promovam a igualdade de gênero no cotidiano.

A diferença entre o discurso da diversidade e a realidade do que se vê é enorme e muitas ações afirmativas estão confinadas à superfície institucional sem realmente chegar ao cerne dos mecanismos que permitem que o poder masculino continue sendo exercido (GANEO, 2024, p.57).

Ao tratar das estratégias de superação dessas desigualdades, Miltersteiner et al. (2020) destacam a relevância das políticas públicas e institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero. Os autores enfatizam que a criação de programas de capacitação, redes de apoio e planos de carreira inclusivos são mecanismos essenciais para reduzir a disparidade entre homens e mulheres em cargos de liderança, sobretudo no setor público. A partir dessa perspectiva, a promoção da igualdade torna-se também uma questão de gestão estratégica.

Silva (2020) acrescenta que a valorização das competências relacionais, comunicativas e colaborativas das mulheres representa um diferencial para a liderança contemporânea. Em sua revisão de literatura, a autora aborda que estilos de gestão baseados na empatia e no diálogo favorecem o desempenho organizacional e contribuem para a construção de ambientes mais éticos e participativos. Essa visão reforça a necessidade de reconhecer a pluralidade de modos de liderar e de promover espaços que valorizem a diversidade de perspectivas.

Destarte, Ferigato e Conceição (2020) argumentam que a consolidação da liderança feminina depende do comprometimento institucional com políticas efetivas de diversidade e inclusão. Segundo os autores, mais do que ações pontuais, é preciso repensar a cultura organizacional e os critérios de avaliação profissional, de modo a eliminar preconceitos implícitos e ampliar o reconhecimento do mérito feminino. Essa mudança requer, além de ajustes estruturais, uma transformação de mentalidade que reconheça o valor social, ético e econômico da igualdade de gênero.

A naturalização dessas barreiras simbólicas faz com que muitas mulheres internalizem limitações impostas socialmente, reproduzindo, de modo inconsciente, a crença de que determinadas funções ou responsabilidades não lhes pertencem. O resultado é a perpetuação de uma hierarquia de gênero que se mantém mesmo diante de políticas de diversidade e inclusão (Whitty-Collins, 2022).

2.2.2 Penhasco de vidro

Ao lado do “teto de vidro”, surgem expressões correlatas, como o “penhasco de vidro”, que evidencia situações em que mulheres são promovidas apenas em momentos de crise ou risco, quando as chances de fracasso são maiores. Essa dinâmica reforça a fragilidade das conquistas femininas e revela que o acesso a cargos de liderança, muitas vezes, vem acompanhado de vulnerabilidade (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

Chamado de “glass cliff” (penhasco de vidro), é cada vez mais reconhecido como um dos mecanismos pelos quais a desigualdade de gênero na liderança se manifesta, observando a prevalência desproporcional de mulheres em situações instáveis e/ou de alto risco. O sucesso, portanto, é difícil, e o fracasso em uma organização é frequentemente visto de forma negativa, o que acontece quando um líder falha.

Morgenroth et al. (2020) afirmam que, quando este é o caso, a ascensão das mulheres muitas vezes ocorre “quando a liderança masculina não é mais vista como uma solução ou quando a crise exige alguém que simbolize mudança”. Enquadrar dessa forma mostra como a promoção pode parecer progresso, mas é, no mínimo, sintomática do outro lado. A análise de Morgenroth et al. (2020), que examinou casos em organizações públicas e privadas, mostra que o “glass cliff” afeta explicitamente a narrativa social sobre a competência feminina. Quando as mulheres falham em circunstâncias que já estavam degradadas, explicam os autores, esse fracasso é atribuído à mulher como ser humano, perpetuando um legado histórico de estereótipos sobre liderança e gênero. Nas palavras deles — em uma longa citação:

“As mulheres continuam a ser promovidas a posições de liderança em momentos precários”, escreveram. No entanto, quando “ocorrem resultados negativos, as interpretações recaem sobre supostas limitações pessoais, não sobre a natureza problemática das circunstâncias sob as quais assumiram a posição” (MORGENROTH et al., 2020, p. 14).

Isso aponta que o “glass cliff” é menos um resultado da entrada das mulheres no lugar, mais uma versão moderna de oposição simbólica à mudança. Elas recebem poder por padrão, mas não sem sérias limitações de legitimidade, mas através de indicadores de desempenho mais altos do que os estabelecidos para os homens. A promoção — que supostamente significa reconhecimento — se transforma em um

teste. Abordando essa questão, Timmer e Woo (2023) examinaram a ocorrência em organizações educacionais em posições de superintendência e diretoria. O autor relatou que a escolha das mulheres está relacionada a circunstâncias que já existem no estágio de crise: crise de reputação, crise de desempenho ou crise financeira. Isso se reflete na observação de Timmer e Woo (2023) sobre o "glass cliff": "o "glass cliff" revela um padrão: as mulheres emergem como uma solução de emergência, mas raramente permanecem quando a crise se estabiliza." Os autores também exploram o conceito de legitimidade, um fator integral da liderança sustentável. Essa falta de confiança institucional e apoio operacional destrói a permanência e aumenta a exposição pública.

Da perspectiva de Timmer e Woo (2023, p. 8): "A liderança feminina é convocada quando o risco é alto, mas é substituída quando o cenário se torna favorável, como se o retorno à normalidade exigisse novamente o perfil tradicional de liderança masculina." Este exame revela que há progresso para as mulheres em posições, mas esse progresso geralmente não se refere à igualdade estrutural. O "glass cliff" acarreta erosão reputacional e emocional, afeta perspectivas futuras e solidifica imagens sociais de incompetência. Portanto, compreender o fenômeno é importante para políticas organizacionais eficazes e práticas de governança não apenas para avançar, mas também para manter a liderança feminina em condições justas e legítimas de apoio.

2.2.3 Paredes de cristal

Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) apresentam o conceito de "paredes de cristal", que se refere às barreiras horizontais que confinam as mulheres em determinadas áreas de atuação. As autoras destacam que, mesmo em ambientes corporativos que adotam políticas de diversidade, as trajetórias femininas tendem a ser delimitadas por expectativas sociais e culturais que restringem seu potencial de liderança. Essa dinâmica evidencia que a equidade de gênero demanda transformações mais profundas, que ultrapassem as medidas formais de inclusão.

A superação do "teto de vidro" requer não apenas políticas institucionais, mas também uma revisão cultural mais ampla, capaz de desconstruir estereótipos arraigados sobre o papel social das mulheres. O desafio está em transformar valores

organizacionais de forma que a diversidade de gênero seja percebida como componente estratégico, e não apenas simbólico (Ganeo, 2024).

A discussão sobre a presença feminina na administração de empresas deve ser compreendida à luz das transformações históricas, jurídicas e sociais que marcaram o ingresso das mulheres no mercado de trabalho. O uso desigual do tempo e a persistência de papéis sociais rigidamente definidos contribuem para a manutenção de um cenário em que o trabalho feminino é subvalorizado e a ascensão profissional, frequentemente, limitada por estruturas institucionais e culturais (Ferrito, 2021).

Sob outra perspectiva, a economia feminista destaca que o mercado de trabalho brasileiro mantém uma lógica de segregação vertical e horizontal, na qual as mulheres se concentram em áreas de menor prestígio e remuneração, enquanto os homens predominam em cargos de comando e decisão. Essa estrutura é sustentada não apenas por fatores econômicos, mas também pela internalização de valores culturais que associam liderança à masculinidade e cuidado à feminilidade, o que limita as oportunidades de ascensão e perpetua a divisão sexual do trabalho (Olivera; Vieira; Baeta, 2021).

Mesmo com a ampliação do número de mulheres economicamente ativas e com maior nível de escolaridade, as desigualdades de gênero no ambiente corporativo não desapareceram, apenas se transformaram. Hoje, a discriminação manifesta-se de forma mais sutil e simbólica, por meio de resistências à autoridade feminina e pela falta de reconhecimento das competências das mulheres em espaços de poder. Assim, a simples presença numérica feminina nas organizações não é suficiente para garantir igualdade efetiva de oportunidades (Tonelli, 2023).

A cultura corporativa, ao favorecer comportamentos e estilos de gestão associados ao masculino, constrói uma hierarquia simbólica que marginaliza as mulheres. Mesmo quando atingem cargos de destaque, elas enfrentam pressões para se adaptar a modelos tradicionais de liderança, o que compromete a autenticidade e reduz o potencial transformador de suas práticas gerenciais (Whitty-Collins, 2022).

Nesse contexto, torna-se relevante compreender o “teto de vidro” como um fenômeno estrutural que transcende a desigualdade salarial e alcança a própria lógica de poder das organizações. O conceito refere-se a barreiras invisíveis que impedem ou retardam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando possuem qualificação e desempenho equivalentes aos dos homens. Essas barreiras

são formadas por padrões culturais e práticas organizacionais que reproduzem desigualdades de maneira sutil, mas persistente (Ferrito, 2021).

A noção de “penhasco de vidro”, por exemplo, descreve situações em que as mulheres são promovidas em contextos de crise, nos quais as chances de fracasso são elevadas, o que reforça a fragilidade de suas conquistas. Já as “paredes de cristal” representam as barreiras horizontais que confinam as mulheres a determinadas áreas de atuação, como recursos humanos e comunicação, limitando sua presença em setores de decisão estratégica (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022).

Essas metáforas revelam que a desigualdade de gênero nas organizações não se encerra com o acesso formal aos cargos de liderança, mas estende-se à forma como as mulheres são avaliadas, posicionadas e legitimadas nesses espaços. As barreiras simbólicas e institucionais exigem uma compreensão ampliada, que leve em conta tanto a estrutura econômica quanto os valores culturais e sociais que sustentam o poder masculino. Essa leitura reforça a necessidade de políticas de equidade que não se limitem a ações pontuais, mas que transformem efetivamente a cultura organizacional (Alves; Bergamo, 2025).

2.3 Liderança feminina

A superação dessas barreiras demanda uma conjugação de esforços entre políticas públicas, iniciativas corporativas e transformações culturais. Programas de capacitação, redes de apoio e planos de carreira inclusivos constituem mecanismos fundamentais para a redução da disparidade de gênero em cargos de liderança. Além disso, a valorização das competências relacionais e comunicativas — frequentemente associadas às mulheres — contribui para estilos de gestão mais participativos, éticos e colaborativos, em sintonia com as demandas contemporâneas de sustentabilidade e inovação (Silva, 2020).

Logo, a consolidação da liderança feminina depende do comprometimento institucional com práticas efetivas de diversidade e inclusão. A ruptura do “teto de vidro” exige mais do que igualdade formal; requer uma transformação cultural profunda que reconheça o valor social, ético e econômico da diversidade de gênero. A construção de ambientes corporativos verdadeiramente igualitários depende da revisão dos critérios de mérito, da desconstrução de estereótipos e do reconhecimento

de que a equidade não é apenas uma questão moral, mas um imperativo estratégico para o desenvolvimento sustentável das organizações.

A liderança feminina tem sido objeto de discussões crescentes nas últimas décadas, à medida que as mulheres têm mais acesso ao mercado de trabalho e, mais recentemente, a cargos de gestão e posições estratégicas. Apesar disso, os avanços continuam a criar tensões: o crescimento da presença é acompanhado por limitações — reconhecimento, oportunidade e legitimidade nem sempre estão presentes ao mesmo tempo.

Costa e Vianna (2023) enfatizam que a emergência das mulheres “é permeada por desafios relacionados a estereótipos de gênero, desigualdade, falta de reconhecimento e exigências excessivas”, indicando que o caminho que as líderes mulheres percorrem é frequentemente cercado por barreiras simbólicas e estruturais. Elas têm desempenhado um papel em um novo paradigma de gestão, além de apenas ocupar algumas posições-chave.

Segundo Souza, Barbosa e Rodrigues (2023), a liderança feminina está alinhada com práticas focadas na cooperação, diálogo, sensibilidade e horizontalização das relações, que são todas qualidades que caracterizam o cenário organizacional contemporâneo. Esses estilos de liderança contribuem para um clima positivo, desenvolvendo um ambiente de trabalho colaborativo com vias para resolução de conflitos facilitadas por mediação e outros meios. Mas entender a liderança feminina requer muito mais do que apenas um debate de competências.

De fato, a liderança feminina é uma área de construção de identidade, observou Forte et al. (2022) — na qual as mulheres têm que construir, negociar e afirmar sua identidade de líder em meio a normas sociais que historicamente associaram liderança a atributos masculinos. Portanto, o debate se estende além de um único nível de habilidade, além de aspectos subjetivos, culturais e relacionais.

Os autores argumentam que a liderança feminina não é dada: ela é executada, reconhecida e afirmada ou recusada em situações sociais. Este ponto é consistente com a observação de Costa e Vianna (2023) de que, se uma mulher adota uma postura diretiva, assertiva ou firme (que é um tipo típico de estilo de gestão), ela é frequentemente julgada negativamente porque o comportamento contrasta com as normas sociais sobre feminilidade. A identidade de uma mulher, por exemplo, e a identidade de uma líder podem se tornar polarizadas, levando a críticas sociais, necessidade contínua de demonstração de capacidade e sentimentos de insuficiência,

uma condição também abordada por Forte et al. (2022) que escrevem: A líder feminina é confrontada com a dificuldade de conciliar a expectativa das mulheres com a responsabilidade das mulheres como líderes. Pesquisas enfatizam, do ponto de vista organizacional, que as líderes femininas geram benefícios concretos.

Souza, Barbosa e Rodrigues (2023) argumentam que as líderes femininas têm mais probabilidade de gerar maior engajamento, produtividade e melhoria na comunicação interna, indicando que o desempenho feminino não se restringe à área simbólica ou baseada em símbolos — resulta em resultados objetivos. A ênfase nas relações humanas e na empatia torna-se uma vantagem competitiva, particularmente quando as equipes devem ser criativas, interdependentes e baseadas em equipe. Mas a construção da identidade de liderança da mulher não está isenta de lutas.

Forte et al. (2022) sublinham o fato de que a identidade de líder também é um processo de reconhecimento externo, não é suficiente para uma única mulher se considerar uma líder, exige validação da organização e dos pares. Em ambientes masculinizados, esse processo é inibido, pois os líderes ainda usam frequentemente modelos tradicionais de liderança que dependem de controle, hierarquia e agressividade para projetar autoridade. Em tais contextos, as mulheres ficam deslocadas ou são pressionadas a recriar um estilo de liderança que entra em conflito com sua experiência e ideologia.

Além disso, Costa e Vianna (2023) observam que a líder feminina tem uma carga dupla ou tripla: além de sua capacidade profissional, espera-se que ela seja socialmente responsável em geral pelo cuidado doméstico e familiar. A pressão para conciliar papéis só fortalece a crença de que, apesar de suas vantagens psicológicas, há um custo emocional e social substancial na busca pelo sucesso feminino no mundo profissional. Como consequência, muitas mulheres experimentam autocrítica, sentimentos de fracasso e uma sensação de que são indignas ou insuficientes para perceber o valor de sua habilidade — todos os aspectos reforçados pela revisão integrativa de Forte et al. (2022).

Embora existam obstáculos identitários, estruturais e socioculturais, a pesquisa converge em torno de uma questão: mulheres no topo das organizações traduzem-se em mudança. Não apenas uma transformação quantitativa, mas também qualitativa. A líder feminina encarna um modelo potencial que pode mudar modos de comunicação, decisões e dinâmicas de poder. Em relação a Souza, Barbosa e

Rodrigues (2023), isso se acrescenta através do valor do diálogo, humanização dos laços e estabelecimento de confiança.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa básica, cujo propósito é ampliar o conhecimento teórico sobre a inserção e a liderança feminina na administração de empresas, sem visar a aplicação prática imediata dos resultados. A pesquisa básica busca compreender fenômenos de forma conceitual e interpretativa, contribuindo para a construção do saber científico em determinado campo do conhecimento. Nesse sentido, o trabalho insere-se em um contexto de reflexão acadêmica, voltado à compreensão das dinâmicas sociais e organizacionais que influenciam a trajetória da mulher no ambiente corporativo.

Trata-se também de uma revisão bibliográfica, que consiste no exame sistemático e contextualizado de produções científicas já publicadas sobre o tema. Essa modalidade de pesquisa é relevante por permitir o diálogo entre diferentes perspectivas teóricas e empíricas, possibilitando a identificação de convergências, contradições e lacunas presentes na literatura. A revisão bibliográfica possibilita, ainda, situar o fenômeno estudado dentro de um panorama conceitual mais amplo, oferecendo subsídios para novas interpretações e discussões.

O método adotado é o indutivo, no qual, a partir das contribuições particulares de diversos autores, constroem-se constatações e compreensões mais gerais sobre o tema. Essa abordagem parte de observações e análises específicas para alcançar generalizações teóricas sobre as barreiras invisíveis e os desafios enfrentados pela mulher na liderança organizacional. A pesquisa é explicativa, pois busca compreender as causas e os fatores que condicionam a presença feminina na administração, indo além da mera descrição de dados. O enfoque é qualitativo, uma vez que, mais do que descrever ou quantificar realidades, pretende-se compreender e interpretar, na medida do possível, os significados e as relações que envolvem o fenômeno investigado.

A seguir, apresenta-se a síntese das características gerais da metodologia adotada:

Quadro 1: Síntese das Características Gerais da Metodologia

Perspectiva	Classificação	Descrição
Quanto à natureza	Básica	Busca ampliar o conhecimento teórico sobre a liderança feminina e sua inserção na administração, sem aplicação prática imediata.
Quanto aos objetivos	Explicativa	Procura compreender causas, fatores e condicionantes da presença feminina na liderança organizacional, indo além da simples descrição de dados.
Quanto à abordagem	Qualitativa	Interpreta significados, percepções e relações presentes nas análises teóricas sobre desafios e barreiras enfrentadas por mulheres.
Quanto aos procedimentos	Revisão bibliográfica	Análise de forma sistemática livros e artigos científicos já publicados, permitindo diálogo entre diferentes perspectivas teóricas.
Quanto ao método	Indutivo	A partir de contribuições específicas de diversos autores, constrói-se uma compreensão geral sobre os fenômenos relacionados à liderança feminina.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A seleção do material foi realizada a partir de livros e artigos científicos disponíveis em bibliotecas físicas e virtuais, bem como em bases de dados como SciELO e Google Acadêmico, garantindo diversidade e atualidade das fontes. O critério cronológico adotado privilegiou publicações dos últimos cinco anos, sem desconsiderar obras clássicas de relevância teórica, quando indispensáveis para o desenvolvimento do tema. A atualidade das produções foi verificada não apenas pela data de publicação, mas também pela correspondência entre o conteúdo dos textos e a realidade contemporânea, especialmente no que tange às discussões sobre gênero, mercado de trabalho e gestão organizacional.

Os critérios utilizados para inclusão e exclusão dos materiais na revisão estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 2: Critérios de Inclusão e Exclusão dos Materiais da Revisão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Textos que abordem liderança feminina, administração, gênero, barreiras invisíveis, teto de vidro e temas correlatos.	Artigos que tratem exclusivamente de gestão masculina ou liderança sem relação com questões de gênero.
Publicações disponíveis em bases como SciELO, Google Acadêmico e bibliotecas digitais.	Materiais sem rigor científico (blogs, sites de opinião sem referência, notícias).
Artigos e livros publicados nos últimos 5 anos, além de obras clássicas essenciais ao tema.	Textos sem relação com administração de empresas ou sem enfoque organizacional.
Produções em português ou inglês.	Trabalhos duplicados ou com informações inconsistentes.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Os descritores utilizados na busca foram: *liderança feminina, administração de empresas, igualdade de gênero, barreiras invisíveis, teto de vidro, penhasco de vidro, paredes de cristal e gestão organizacional*. A análise dos artigos selecionados foi realizada por meio de análise de conteúdo temática, buscando identificar padrões, convergências e contribuições dos estudos para o tema da liderança feminina na administração. Inicialmente, foi realizada a leitura exploratória dos materiais, seguida de uma leitura analítica para identificação dos principais conceitos, resultados e discussões apresentados pelos autores.

A partir desse processo, foram definidas categorias de análise relacionadas aos objetivos da pesquisa, tais como: a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo; as barreiras simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança; e as estratégias e políticas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero e ao fortalecimento da liderança feminina. Essas categorias permitiram organizar e interpretar os achados da literatura, possibilitando uma análise contextualizada e integrada sobre os desafios e avanços relacionados à presença da mulher em cargos de gestão nas organizações contemporâneas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das publicações selecionadas permitiu construir uma visão contextualizada e integrada acerca das barreiras invisíveis e dos desafios enfrentados pelas mulheres na administração de empresas, conforme os objetivos específicos propostos. A partir das contribuições dos autores, foi possível compreender a trajetória histórica da mulher no mercado de trabalho, reconhecer os obstáculos simbólicos e estruturais que limitam a ascensão feminina e refletir sobre estratégias institucionais que podem favorecer a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina no ambiente corporativo.

Ferrito (2021) contribui de modo relevante ao analisar a desigualdade de gênero a partir da ótica do direito e das relações sociais de trabalho, evidenciando que a discriminação feminina é reforçada por dinâmicas temporais e institucionais que restringem as oportunidades de desenvolvimento profissional. A autora demonstra que, mesmo diante de legislações protetivas, as práticas culturais e organizacionais continuam a reproduzir padrões de exclusão. Nessa mesma linha, Olivera, Vieira e

Baeta (2021) enfatizam, com base na economia feminista, que a estrutura do mercado de trabalho brasileiro ainda está ancorada em segregações verticais e horizontais que marginalizam a presença feminina em cargos de maior visibilidade e decisão. Tonelli (2023) complementa essa análise ao afirmar que a inserção da mulher no mercado de trabalho não eliminou as desigualdades, mas apenas deslocou seus contornos para formas mais sutis e simbólicas.

Já Whitty-Collins (2022) oferece uma leitura crítica sobre a perpetuação da vantagem masculina no mercado corporativo, explicando como vieses inconscientes e mecanismos institucionais mantêm os homens em posições de liderança, mesmo em contextos de aparente igualdade. As contribuições desses autores permitem compreender a trajetória histórica e estrutural da mulher na administração e se relacionam ao primeiro objetivo específico do estudo, que consiste em identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo.

Os estudos de Alves e Bergamo (2025), Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) e Ganeo (2024) abordam, de modo panorâmico, os aspectos simbólicos e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança. Alves e Bergamo (2025) exploram a continuidade das barreiras invisíveis — do “teto de vidro” ao “penhasco de vidro” — mostrando como as mulheres, mesmo quando alcançam posições de liderança, enfrentam contextos de maior exposição a riscos e instabilidade profissional. Morgenroth et al. (2020) enfatizam que os estereótipos continuam determinando quais competências são consideradas “adequadas” para liderar, valorizando comportamentos associados ao masculino, enquanto atribuições femininas ainda são percebidas como secundárias ou incompatíveis com posições de poder.

Timmer e Woo (2023), abordam o “glass cliff” que é considerado para explicar a propensão das mulheres durante crises ou tempos instáveis, já que seu risco de falha ou demissão é maior. Portanto, o avanço na carreira é condicional: a oportunidade é dada, mas vem com maior vulnerabilidade. Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) introduzem a noção de “paredes de cristal”, destacando as estratégias desenvolvidas por mulheres jovens para lidar com as restrições institucionais e culturais impostas à sua atuação. Já Ganeo (2024) discute criticamente o papel do feminismo contemporâneo na desconstrução dos tetos simbólicos, questionando se as conquistas alcançadas têm sido acompanhadas por transformações reais nas estruturas organizacionais. As reflexões desses autores

dialogam com o segundo objetivo específico, voltado a reconhecer as principais barreiras simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança.

Por fim, os trabalhos de Miltersteiner et al. (2020), Silva (2020) e Ferigato e Conceição (2020) fornecem importantes subsídios para compreender as estratégias e políticas organizacionais que podem favorecer a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina. Forte et al. (2022), mostra que progresso não implica estabilidade. Muitas mulheres que ascendem à liderança são submetidas a uma análise mais específica, prova de competência e tensão emocional com pouco apoio institucional, escreveram os autores. Em uma linha complementar, Souza, Barbosa e Rodrigues (2023) mostram que a cultura organizacional continua a reproduzir microagressões, isolamento dentro das redes de influência e falta de patrocínio; aspectos que interrompem a continuidade no topo da hierarquia mesmo após a promoção.

Miltersteiner et al. (2020) enfatizam a importância das políticas públicas e da capacitação contínua como instrumentos para promover a igualdade de oportunidades, especialmente na administração pública. Silva (2020) realiza uma revisão panorâmica sobre a liderança feminina no campo do trabalho, indicando que a valorização de competências relacionais e colaborativas contribui para o reposicionamento das mulheres em cargos de gestão. Já Ferigato e Conceição (2020) reforçam a necessidade de que as organizações incorporem práticas institucionais de diversidade e adotem modelos de liderança mais inclusivos, capazes de reconhecer a pluralidade de estilos de comando e de valorizar a contribuição feminina para a inovação e o equilíbrio organizacional. Essas análises correspondem ao terceiro objetivo específico, que busca refletir sobre as estratégias e políticas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero. Abaixo Quadro 3 com a síntese dos autores selecionados nesta revisão bibliográfica:

Quadro 3: Autores Selecionados e Suas Contribuições para a Pesquisa

Autor (ano)	Contribuição para a pesquisa	Correspondência ao objetivo específico
Ferrito (2021)	Analisa a discriminação de gênero no mercado de trabalho sob a ótica jurídica e social, evidenciando sua persistência institucional.	Identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo.

Olivera, Vieira e Baeta (2021)	Demonstram a segregação de gênero a partir da economia feminista, revelando a estrutura desigual do mercado de trabalho.	Identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo.
Tonelli (2023)	Mostra como as desigualdades de gênero persistem de forma simbólica, mesmo com a ampliação da participação feminina.	Identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo.
Whitty-Collins (2022)	Explica como mecanismos inconscientes e culturais perpetuam a vantagem masculina em posições de liderança.	Identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho e sua inserção no campo administrativo.
Alves e Bergamo (2025)	Descrevem a transição do “teto de vidro” ao “penhasco de vidro”, ampliando a compreensão das barreiras invisíveis.	Reconhecer as principais barreiras simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança.
Beltrami, Cepellos e Pereira (2022)	Apresentam o conceito de “paredes de cristal” e as estratégias de enfrentamento desenvolvidas por mulheres jovens.	Reconhecer as principais barreiras simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança.
Morgenroth et al. (2020)	Conceituam o “penhasco de vidro” como a prática de promover mulheres a cargos de liderança em momentos críticos, quando a probabilidade de fracasso é elevada, destacando o discurso simbólico de inclusão.	Compreender como processos simbólicos ainda reproduzem desigualdades de gênero em cargos de liderança.
Timmer e Woo (2023)	Evidenciam que, após assumirem cargos em períodos frágeis, as mulheres enfrentam questionamentos sobre competência e legitimidade, dificultando a permanência.	Reconhecer os impactos do penhasco de vidro na continuidade e consolidação de lideranças femininas.
Ganeo (2024)	Questiona a efetividade do feminismo atual na desconstrução de tetos simbólicos e nas transformações institucionais.	Reconhecer as principais barreiras simbólicas e estruturais que limitam a ascensão feminina à liderança.
Milstersteiner et al. (2020)	Enfatizam a relevância das políticas públicas e da formação continuada para a equidade de gênero.	Refletir sobre as estratégias e políticas organizacionais que podem promover a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina.
Silva (2020)	Revisa estudos sobre liderança feminina e destaca competências relacionais como diferencial na gestão.	Refletir sobre as estratégias e políticas organizacionais que podem promover a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina.
Costa e Vianna (2023)	Evidenciam os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança, associando-os a estereótipos de gênero, desigualdade e falta de reconhecimento institucional.	Identificar a trajetória da mulher em cargos de liderança e compreender os desafios enfrentados no contexto organizacional contemporâneo.
Souza, Barbosa e Rodrigues (2023)	Apresentam características associadas ao estilo de liderança feminina, destacando cooperação, comunicação e gestão	Analisar as contribuições e especificidades do estilo de liderança feminina e sua influência no desempenho das equipes.

	relacional como contribuições para o clima organizacional.	
Forte et al. (2022)	Discutem a construção da identidade de liderança feminina como um processo social e relacional, baseado em reconhecimento, negociação e afirmação diante de estereótipos.	Compreender a liderança feminina como processo identitário e analisar os fatores simbólicos que influenciam a legitimação da mulher líder.
Ferigato e Conceição (2020)	Reforçam a necessidade de políticas organizacionais inclusivas e da valorização da diversidade na liderança.	Refletir sobre as estratégias e políticas organizacionais que podem promover a equidade de gênero e o fortalecimento da liderança feminina.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A síntese apresentada no quadro permite observar a coerência entre as contribuições teóricas e os objetivos propostos, evidenciando como cada estudo reforça dimensões distintas, mas complementares, da presença feminina na administração de empresas. Em conjunto, os autores apontam para a necessidade de uma reconstrução cultural e institucional que vá além do reconhecimento formal da mulher na gestão, promovendo uma transformação efetiva nas práticas, valores e estruturas que sustentam as organizações contemporâneas.

A presente pesquisa também se fundamenta na análise de fontes documentais, especialmente legislações brasileiras que tratam da igualdade de gênero no contexto do trabalho. Esses documentos são importantes por estabelecerem a base jurídica que orienta direitos, deveres e políticas relacionadas à participação das mulheres no mercado de trabalho e ao acesso a cargos de liderança. Dessa forma, a análise dessas normas permite compreender como o ordenamento jurídico brasileiro busca promover a equidade de gênero e enfrentar desigualdades historicamente presentes no ambiente profissional. O quadro a seguir apresenta as principais fontes documentais utilizadas na pesquisa, bem como sua contribuição para o estudo e sua relação com os objetivos específicos do trabalho.

Quadro 4: Fontes Documentais da Pesquisa

Fontes	Contribuição para a pesquisa	Correspondência ao objetivo específico
Brasil – Constituição Federal (1988)	Assegura igualdade de direitos entre homens e mulheres, garantindo base constitucional para combater desigualdades no trabalho e na liderança.	Reconhecer os dispositivos legais que asseguram igualdade de gênero no trabalho e no

		acesso a cargos de liderança.
BRASIL – Decreto-Lei n.º 5.452/1943 – CLT	Regulamenta as relações de trabalho e estabelece princípios que impactam a inserção da mulher no mercado e sua proteção laboral.	Identificar a trajetória da mulher no mercado de trabalho à luz da legislação trabalhista.
BRASIL – Lei n.º 14.611/2023	Garante igualdade salarial e critérios remuneratórios entre homens e mulheres, combatendo a desigualdade histórica no mercado.	Reconhecer barreiras estruturais e medidas legais que promovem equidade de gênero no trabalho e cargos de liderança.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

As fontes documentais utilizadas nesta pesquisa são compostas por dispositivos legais brasileiros que tratam da garantia de direitos e da promoção da igualdade de gênero no âmbito do trabalho. A Constituição Federal de 1988 estabelece os princípios fundamentais de igualdade e não discriminação entre homens e mulheres, servindo como base normativa para a formulação de políticas públicas e legislações voltadas à equidade de gênero.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por sua vez, regulamenta as relações trabalhistas no país e apresenta normas que influenciam diretamente a participação feminina no mercado de trabalho. Já a Lei nº 14.611/2023 representa um avanço recente no ordenamento jurídico brasileiro ao tratar especificamente da igualdade salarial entre homens e mulheres. Dessa forma, essas fontes documentais são fundamentais para compreender o respaldo legal existente no Brasil no que se refere à promoção da igualdade de gênero e ao enfrentamento das desigualdades no ambiente profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desta pesquisa, confirma-se que o objetivo geral — analisar as barreiras invisíveis e os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por posições de liderança na administração de empresas — foi alcançado. A análise evidenciou que, embora avanços notórios tenham ocorrido na inclusão feminina no ambiente corporativo, persistem obstáculos sutis, porém estruturais, que limitam a ascensão e a consolidação da mulher em cargos de comando.

A problemática que norteou este estudo — quais são as principais barreiras invisíveis e desafios que as mulheres enfrentam para exercer cargos de liderança nas organizações empresariais contemporâneas? — encontra resposta nas dinâmicas de poder e nas práticas culturais que ainda permeiam as estruturas empresariais. As barreiras não se sustentam apenas em políticas formais ou na ausência de oportunidades declaradas, mas, sobretudo, em mecanismos simbólicos, em estereótipos naturalizados e em culturas organizacionais que, silenciosamente, reforçam a desigualdade de gênero.

O estudo conduz à reflexão sobre a necessidade de romper com modelos de gestão historicamente centrados em valores masculinos, que frequentemente associam liderança à rigidez e à competição. Ao contrário, observa-se que o fortalecimento da liderança feminina pode representar um caminho para redefinir as bases da administração contemporânea, introduzindo valores como cooperação, empatia e sensibilidade social — atributos cada vez mais valorizados em contextos empresariais complexos e interdependentes.

A superação das barreiras invisíveis requer, portanto, um esforço coletivo e contínuo, tanto das organizações quanto da sociedade. É preciso questionar: as empresas estão realmente dispostas a revisar suas estruturas internas e repensar os critérios de liderança que perpetuam desigualdades? Os resultados aqui apresentados indicam que esse movimento depende de transformações culturais profundas, de políticas institucionais efetivas e da ampliação do debate sobre equidade de gênero, diversidade e inclusão.

Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o escopo desta discussão, explorando estudos de caso em organizações que adotam políticas de equidade de gênero, bem como análises comparativas entre setores públicos e privados, a fim de verificar como diferentes contextos institucionais influenciam a participação feminina em cargos de liderança. Também seria pertinente aprofundar investigações interdisciplinares que relacionem a liderança feminina a aspectos psicossociais, comunicacionais e éticos, contribuindo para a consolidação de novas práticas e paradigmas administrativos.

Em síntese, observou-se que a igualdade de gênero na administração de empresas ainda constitui um desafio em curso, mas não inatingível. As evidências demonstram que, à medida que as organizações reconhecem o valor estratégico da diversidade e implementam políticas inclusivas, o espaço de liderança feminina tende

a se expandir. A reflexão que emerge deste estudo é clara: não se trata apenas de abrir portas, mas de transformar as estruturas que historicamente definiram quem poderia atravessá-las.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. R.; BERGAMO, F. V. Do teto de vidro ao penhasco de vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 22, n. 2, p. 12-24, 2025.

BELTRAMINI, L. M.; CEPELLOS, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, p. e2021-0073, 2022.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 06 de dez. de 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 06 de dez. de 2025.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023.

Dispõe sobre igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 jul. 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 06 de dez. de 2025.

COSTA, C. F.; VIANNA, A. P. *Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados no cotidiano organizacional*. 2023.

FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. Liderança feminina nas organizações. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218**, v. 1, n. 2, p. 152-178, 2020.

FERRITO, B. **Direito e desigualdade**: uma análise da discriminação das mulheres no mercado de trabalho a partir dos usos dos tempos. São Paulo: LTr Editora, 2021.

FORTE, D. W. et al. **Da identidade de liderança feminina: uma revisão integrativa**. *Humano & Gestão*, v. 7.

GANEIO, L. C. S. B. **Mulheres e o feminismo em pauta: quebrando os tetos ou ignorando os cacos?**. 2024. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MILTERSTEINER, Renata Kessler et al. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

MORGENROTH, T. et al. *The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, v. 105, n. 11, p. 1155-1176, 2020.

OLIVERA, M.; VIEIRA, C.; BAETA, F. Mulheres no mercado de trabalho brasileiro: uma análise das segregações e discriminações a partir da economia feminista. **Texto para Discussão, IE/UFRJ, Rio de Janeiro**, n. 18, 2021.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 3, p. 147-169, 2020.

SOUZA, J. N.; BARBOSA, R. A.; RODRIGUES, F. *Liderança feminina: características, desafios e contribuições na contemporaneidade*. 2023.

TIMMER, J.; WOO, A. *Precarious Positions: Glass Ceilings, Glass Escalators and Glass Cliffs in the Superintendency*. *Frontiers in Education*, v. 8, p. 1-12, 2023.

TONELLI, M. J. Nada de novo no front: As mulheres no mercado de trabalho. **Revista De Administração Contemporânea**, v. 27, n. 05, p. e230210, 2023.

WHITTY-COLLINS, G. **Por que os homens se dão melhor que as mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Autêntica Business, 2022.