



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LARISSA SENA COSTA DE SOUZA**

**TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM REVISTAS DE  
ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL (2018-2023)**

**PATOS  
2023**

LARISSA SENA COSTA DE SOUZA

**TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM REVISTAS DE  
ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL (2018-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a Coordenação do Curso de  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharela em Administração.

**Área de concentração:** Estudos  
Organizacionais

**Orientadora:** Profa. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez

**PATOS  
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S729t Souza, Larissa Sena Costa de.  
Tendências e desafios da equidade de gênero no mercado de trabalho [manuscrito] : análise da produção científica em revistas de administração no Brasil (2018-2023) / Larissa Sena Costa de Souza. - 2023.

25 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Mercado de trabalho. 2. Equidade de gênero. 3. Produção científica. 4. Mulher. I. Título

21. ed. CDD 658.315

LARISSA SENA COSTA DE SOUZA

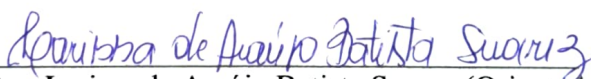
**TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM REVISTAS DE  
ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL (2018-2023)**


Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)  
apresentado a Coordenação do Curso de  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharela em Administração.

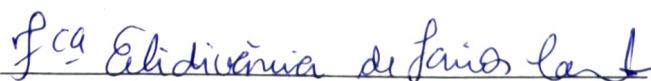
**Área de concentração:** Estudos  
Organizacionais

Aprovada em: 28/06/2023.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Dra. Simone Costa Silva (Membro 01)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. Francisca Elidivânia Farias Camboim (Membro 02)  
Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP)

À minha mãe, meus filhos e aos amigos leais  
que conquistei ao longo da minha trajetória,  
pelo apoio, companheirismo e amizade,  
DEDICO.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Lista de periódicos pesquisados e artigos analisados .....	<b>14</b>
<b>Quadro 2</b> – Descrição de autores/ano, títulos e objetivos dos artigos analisados .....	<b>15</b>
<b>Quadro 3</b> – Coleta de dados e principais resultados .....	<b>17</b>

## SUMÁRIO

	<b>RESUMO</b>	<b>07</b>
	<b>ABSTRACT</b>	<b>08</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>2</b>	<b>GÊNERO, ORGANIZAÇÕES E PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>CONTEXTO HISTÓRICO E A RELAÇÃO ENTRE A MULHER E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>PROCESSOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

**TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA EQUIDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE  
TRABALHO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM REVISTAS DE  
ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL (2018-2023)**

**TRENDS AND CHALLENGES OF GENDER EQUITY IN THE LABOR MARKET:  
ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION IN MANAGEMENT MAGAZINES IN  
BRAZIL (2018-2023)**

Larissa Sena Costa de Souza<sup>1\*</sup>

Larissa de Araújo Batista Suarez<sup>2\*\*</sup>

**RESUMO**

A inserção da mulher no mercado de trabalho tem sido marcada por desigualdades e restrições impostas pela sociedade. Mesmo antes do final do século XIX, a participação feminina nas corporações era restrita devido a concepções patriarcais que as confinavam ao espaço privado e questionavam sua moralidade e capacidade de desempenhar múltiplos papéis. Atualmente, problemas estruturais persistem, afetando a participação das mulheres no ambiente organizacional, apesar dos avanços em relação à igualdade de gênero. A falta de representatividade feminina nos cargos de liderança e a implementação efetiva de políticas de diversidade e inclusão são desafios a serem enfrentados para superar a desigualdade de gênero e promover uma mudança cultural significativa nas organizações. O objetivo deste artigo é analisar a produção científica sobre desigualdade de gênero em revistas brasileiras de administração de alta qualidade, buscando identificar diferenças de gênero nos conceitos organizacionais e as barreiras que limitam o acesso das mulheres a posições de maior *status* e remuneração. A estratégia metodológica adotada neste estudo consistiu em uma revisão bibliográfica sistemática do tipo integrativa realizada por meio de um levantamento dos artigos publicados entre 2018 e 2023 nos periódicos brasileiros da área de administração classificados como *Qualis A2* pela CAPES. A busca e coleta de dados foram realizadas por meio de uma consulta aos sites dos periódicos, utilizando o termo "gênero" como palavra-chave. Foi estabelecido como critério de inclusão dos artigos selecionados a disponibilidade no periódico, a redação em língua portuguesa e o enfoque na pesquisa qualitativa e quantitativa acerca das dificuldades enfrentadas por mulheres executivas no mercado de trabalho. Após a aplicação dos critérios de seleção, dos 122 artigos encontrados, 8 artigos foram considerados para análise no presente estudo. Os resultados destacaram os inúmeros obstáculos enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo, incluindo estereótipos enraizados, falta de oportunidades de crescimento e a pressão de conciliar responsabilidades profissionais e familiares. Além disso, ficou evidente a importância da diversidade de gênero nas organizações, com benefícios comprovados da participação feminina, associação entre diversidade de gênero e desempenho financeiro, desafios específicos das mulheres em posições de liderança, e a necessidade de práticas inclusivas para

---

<sup>1</sup> Graduanda em administração. E-mail: larimsena@gmail.com

<sup>2</sup> Professora do curso de administração da UEPB. E-mail: labsuarez@servidor.uepb.edu.br



promover a equidade de gênero. O levantamento também evidenciou a escassez de literatura sobre desigualdade de gênero no contexto organizacional, demonstrando a falta de atenção dada a esse tema nas produções científicas de maior impacto.

**Palavras-chave:** Mulheres; Gênero; Equidade; Executivas.

## ABSTRACT

The insertion of women in the labor market has been marked by inequalities and restrictions imposed by society. Even before the end of the 19th century, female participation in corporations was limited due to patriarchal conceptions that confined them to the private sphere and questioned their morality and ability to perform multiple roles. Currently, structural problems persist, affecting women's participation in the organizational environment, despite advances in gender equality. The lack of female representation in leadership positions and the effective implementation of diversity and inclusion policies are challenges to be addressed in order to overcome gender inequality and promote significant cultural change in organizations. The aim of this article is to analyze the scientific production on gender inequality in high-quality Brazilian management journals, seeking to identify gender differences in organizational concepts and the barriers that limit women's access to higher status and remuneration positions. The methodological strategy adopted in this study consisted of a systematic integrative literature review conducted through a survey of articles published between 2018 and 2023 in Brazilian management journals classified as Qualis A2 by CAPES. The search and data collection were carried out through a query on the journals' websites, using the keyword "gender". The inclusion criteria for the selected articles were availability in the journal, writing in Portuguese, and a focus on qualitative and quantitative research on the difficulties faced by women executives in the labor market. After applying the selection criteria, out of the 122 articles found, 8 articles were considered for analysis in the present study. The results highlighted the numerous obstacles faced by women in the corporate environment, including entrenched stereotypes, lack of growth opportunities, and the pressure to balance professional and family responsibilities. Furthermore, the importance of gender diversity in organizations was evident, with proven benefits of female participation, the association between gender diversity and financial performance, specific challenges faced by women in leadership positions, and the need for inclusive practices to promote gender equity. The survey also highlighted the scarcity of literature on gender inequality in the organizational context, demonstrating the lack of attention given to this topic in the most impactful scientific productions.

**Keywords:** Women; Gender; Equity; Executives.

## 1 INTRODUÇÃO

Historicamente as mulheres sempre tiveram muitos desafios para se inserirem e se afirmarem no mercado de trabalho. A sociedade patriarcal projetava para as mulheres desde o nascimento até a vida adulta uma educação voltada aos cuidados da família e executar tarefas domésticas.

Um dos principais caminhos para a emancipação das mulheres foi a entrada no mercado de trabalho, que trouxe maior independência e liberdade para as trabalhadoras, mesmo em um contexto social que condenava as mulheres que trabalhavam fora de casa (RAGO, 1997). A inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu a partir do século XX e apesar de muitas lutas travadas e avanços no decorrer do tempo, segue sendo um desafio marcado por problemas, preconceito e muitas dificuldades.

O mercado de trabalho é um espaço constituído por homens e mulheres, repetidamente sendo os lugares, oportunidades e retribuições se dando de formas assimétricas, onde o trabalho masculino acaba sendo colocado em posição superior ao feminino (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Em outras palavras, desenvolveu-se uma hierarquia de poder em que a figura masculina ocupa o topo e às mulheres restam os cargos não preteridos e os considerados inferiores pelos homens.

Atualmente ainda se observa uma predominância de homens em cargos de liderança no ambiente organizacional, o que resulta em desigualdades de gênero sustentadas por uma estrutura discriminatória que coloca as colaboradoras em desvantagem, tanto em termos de remuneração, como condições de trabalho, oportunidades e até mesmo no direito básico de serem respeitadas.

Para construir uma sociedade mais justa e igualitária para todos os cidadãos, é crucial promover políticas públicas que garantam a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade de gênero. É nesse contexto que a presente pesquisa se justifica pela importância de se discutir a equidade de gênero nas organizações e pela necessidade de incluir o assunto nos cursos de administração, uma vez destacado a carência de debates sobre o tema no referido curso. Sendo assim, a discussão apresentada neste artigo pode ser uma ferramenta importante na construção de ambientes corporativos mais justos e igualitários, em benefício de toda a sociedade. Afinal, somente quando todas as mulheres tiverem as mesmas oportunidades para conquistar sua independência financeira, independentemente de suas diferenças, é que poderão exercer plenamente suas habilidades e atingir todo o seu potencial.

A equidade de gênero é um assunto de grande interesse pessoal, pois é necessário desnaturalizar as condições de desigualdade que são sustentadas por um discurso que as apresenta como normais na sociedade. Infelizmente, o país continua marcado pela discriminação e exclusão de mulheres dentro das organizações, o que reforça a importância de se garantir a igualdade de condições, inclusão e o reconhecimento da diversidade de gênero. É preciso lembrar que, conforme expressamente exposto no Artigo 5º da Constituição Federal

de 1988, a igualdade e a equidade são direitos fundamentais assegurados a todos os cidadãos brasileiros, repudiando qualquer forma de discriminação negativa baseada no gênero.

Portanto, diante dessa realidade, questiona-se: Como a produção científica em revistas de administração tem discutido a temática da desigualdade de gênero no contexto organizacional? Para responder a esse questionamento, este artigo tem como objetivo analisar a produção científica sobre gênero, nos principais periódicos brasileiros na área de administração com avaliação CAPES *Qualis A2*, no período de 2018 até 2023.

## **2 GÊNERO, ORGANIZAÇÕES E PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO**

### **2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E A RELAÇÃO ENTRE A MULHER E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

A inserção da mulher no mercado de trabalho ao longo da história foi marcada por diversas dificuldades relacionadas à desigualdade de gênero. Durante o século XVIII, por exemplo, a mulher enfrentava uma forte resistência para adentrar o ambiente organizacional, sendo frequentemente associada ao espaço doméstico e aos cuidados com a família. Segundo Scott (1990), a construção social da feminilidade no século XVIII foi uma forma de limitar as oportunidades de trabalho para as mulheres, reforçando a ideia de que elas eram naturalmente destinadas a papéis subalternos e sem importância na sociedade. A partir desse contexto histórico, é possível compreender como a relação entre a mulher e o ambiente organizacional foi permeada por questões de gênero desde suas origens, tendo um longo caminho até a conquista de espaços mais igualitários.

No transcorrer dos anos, mesmo em tempos anteriores ao final do século XIX, a participação feminina no mercado de trabalho continuava restrita e muitas vezes marginalizada devido às concepções patriarcais da época que restringiam a mulher ao espaço privado e doméstico. Rago (1997) destaca a frequente associação entre a mulher no trabalho e a questão da moralidade social. Acreditava-se que a presença da mulher no ambiente de trabalho poderia ter consequências negativas na estrutura familiar, incluindo o enfraquecimento dos laços familiares e a diminuição da qualidade da educação infantil. Havia ainda a preocupação de que as mulheres perdessem seu papel tradicional de mães e esposas, além de desinteressarem-se pelo casamento e maternidade.

Essa discriminação era resultado de uma construção social da feminilidade e masculinidade, que atribuía papéis distintos a homens e mulheres na sociedade. A

feminilidade era associada com a esfera privada, enquanto a masculinidade era associada com a esfera pública e o trabalho remunerado. Essas diferenças de gênero foram utilizadas para justificar a exclusão das mulheres do mercado de trabalho e limitar suas possibilidades de mobilidade social (SCOTT, 1990).

Conforme a concepção de Bruschini (1998), a manutenção do modelo de família patriarcal, que atribui às mulheres as responsabilidades domésticas e sociais, juntamente com a identidade tradicionalmente associada ao mundo doméstico, têm impacto na participação feminina no mercado de trabalho. Esse impacto se dá não somente com relação à sua qualificação e às oportunidades de emprego disponíveis, como no caso dos homens, mas também é condicionado por outros fatores.

Ao final do século XIX, o trabalho continuou a ser dividido entre a unidade doméstica e a unidade produtiva. Com isso, ocorreu também uma divisão sexual do trabalho: o homem ficava com a parte produtiva fora de casa - e passou a receber um salário pelo seu rendimento - e a mulher era a responsável pelas atividades domésticas, principalmente a realização das que não competiam a força de trabalho, sem remuneração (BRUSCHINI, 1982).

O primeiro contato das mulheres como trabalhadoras em unidades de produção foi a partir da Revolução Industrial, quando as fábricas passaram a contratá-las visando redução de despesas. Nesse momento, a mulher rompeu com o espaço doméstico e passou a integrar o ambiente organizacional. Conforme ponderam Oliveira e Pereira (1997), a mulher transcendeu o papel tradicional de esposa e mãe, passando a desempenhar uma variedade de ocupações, como operária, enfermeira, professora e, ao longo do tempo, também assumindo posições de destaque, como arquiteta, juíza, motorista de ônibus, entre outras. De acordo com Rago (1997), a carga horária imposta para os cargos variava entre 10 a 14 horas diárias e cabiam às mulheres as posições menos especializadas e mal remuneradas. Nesse contexto, não só a rotina de trabalho era muito pesada, como todo o trabalho realizado pela mão de obra feminina estava sempre sob supervisão exercida por homens, sendo eles contramestres e patrões.

Após a I e II Guerras Mundiais culminou-se a segunda onda do movimento feminista, que visava garantir para as mulheres a igualdade de acesso e representação no ambiente público. Elas colocaram em prática ações e reações que refletiam os seus novos valores, como a igualdade, comunidade, participação e integração de forma e conteúdo. Ocorreu finalmente, nesse período, uma mudança nas características organizacionais: “os homens iam para as frentes de batalha e as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho” (PROBST; RAMOS, 2003, p. 2).

Com o estabelecimento do sistema capitalista, novas mudanças surgiram na produção e na organização do trabalho feminino. A partir de então, surgiram algumas leis que passaram a beneficiar as mulheres. Ficou estabelecido na Constituição de 32, segundo Probst e Ramos (2003), que seria obrigatório que o salário fosse igual para trabalhos de igual valor, independentemente do gênero. Além disso, ficou proibido que as mulheres trabalhassem durante o período das 22h às 5h da manhã, como também foi vedado o trabalho para mulheres grávidas durante quatro semanas antes e após o parto. É importante ressaltar que a dispensa de mulheres grávidas pelo simples fato da gravidez foi igualmente proibida.

Apesar da promulgação de legislações que garantiam tais direitos, diversas formas de exploração persistiram ao longo do tempo, destacando-se, por exemplo, jornadas de trabalho extensas, chegando a atingir até 18 horas, e desigualdades salariais significativas (FRAZÃO, 2005). Para Probst e Ramos (2003), isso ocorria sob a justificativa de que o homem deveria trabalhar e sustentar a mulher. Dessa maneira, não havia necessidade de a mulher trabalhar fora de casa e ganhar um salário equivalente ou superior ao do homem, seja qual fosse o trabalho.

Em outras palavras, as mulheres recebiam salários mais baixos que os homens, uma vez que de acordo com a lógica patriarcal os seus custos de reprodução seriam cobertos financeiramente pelos homens. Com a expansão capitalista, novas formas de extração de valor desenvolveram-se, utilizando-se a divisão sexual do trabalho como ponto de partida (PENA, 1981).

Percebe-se, na atualidade, a persistência dessas problemáticas estruturais que impactam a participação feminina no mercado laboral. Embora tenham ocorrido avanços consideráveis em relação à igualdade de gênero, as organizações ainda enfrentam desafios significativos para garantir um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário. Nas palavras de Billing e Alvesson (1994), as mulheres, em geral, têm uma ascensão profissional mais lenta do que os homens, mas para alcançar a mesma posição, elas precisam demonstrar melhor desempenho do que seus colegas masculinos.

Bruschini (1998) evidencia que a articulação entre os papéis familiares e profissionais é uma questão constante que impacta a disponibilidade das mulheres para o trabalho. Esse processo requer uma combinação complexa de fatores pessoais e familiares, incluindo o estado civil, a presença de filhos, a idade e a escolaridade da trabalhadora, bem como a estrutura familiar e o ciclo de vida. A influência desses fatores sobre a participação feminina no mercado de trabalho difere da influência sobre a participação masculina. Eagly e Carli (2007) também destacam que as mulheres ainda gastam mais horas por semana em tarefas

domésticas e cuidados com os filhos do que os homens, o que interfere em suas oportunidades de crescimento profissional.

Os homens ainda são privilegiados com salários mais altos e progressão de carreira mais rápida do que as mulheres. Essa discriminação é resultado de associações mentais estereotipadas que envolvem gênero e liderança. As mulheres são vistas como mais comunitárias, caracterizadas por empatia e bondade, enquanto os homens são percebidos como mais agentes, expressando confiança, agressividade e autonomia. Além disso, espera-se que as mulheres sejam mais dedicadas e atentas ao trabalho, então, quando um homem apresenta essas características, isso é notado, enquanto uma mulher com o mesmo comportamento não recebe o mesmo reconhecimento (EAGLY; CARLI, 2007).

Embora muitas organizações tenham adotado políticas de diversidade e inclusão, a implementação dessas políticas ainda é um desafio, e muitas vezes, são insuficientes para garantir uma mudança expressiva na cultura organizacional. A falta de diversidade nos altos escalões das empresas também é um problema, pois a falta de representatividade das mulheres em posições de liderança pode afetar negativamente a progressão das mulheres na carreira e perpetuar a desigualdade de gênero.

### **3 PROCESSOS METODOLÓGICOS**

Com o objetivo de observar e analisar os fatos, esta pesquisa se classifica como uma revisão bibliográfica sistemática do tipo integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2014), ao buscar viabilizar a sistematização do conhecimento científico sobre gêneros no contexto organizacional, aproximando a problemática, traçando um panorama sobre a produção científica e evolução do tema ao longo do tempo nas pesquisas, oportunizando visualizar possíveis *gaps* nas produções científicas em administração.

Inicialmente, foi realizado um levantamento dos artigos publicados no período de janeiro de 2018 a junho de 2023 nos periódicos brasileiros nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Para garantir a excelência acadêmica e científica das fontes selecionadas, optou-se por considerar apenas os periódicos com classificação *Qualis* A2 pela CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Essa escolha se fundamenta no reconhecimento dessas revistas como veículos de divulgação que adotam rigorosos critérios de seleção e revisão dos trabalhos submetidos.

A busca pelos artigos publicados foi conduzida em nove revistas de renome, sendo elas: Revista de Administração Contemporânea, Cadernos EBAPE.BR, Revista Organizações

& Sociedade, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Mackenzie, Revista Brasileira de Administração Pública, Revista de Administração da Universidade de São Paulo, Revista Brasileira de Gestão de Negócios e Revista Contabilidade & Finanças.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma consulta *online* aos conteúdos dos sites dos periódicos, utilizando o termo “gênero” como palavra-chave. A princípio, foram consideradas publicações da área de administração relacionadas ao tema abordado neste trabalho, resultando em uma primeira seleção de 122 artigos. Para definir a amostra do estudo, foram estabelecidos critérios específicos, visando a seleção de artigos científicos em língua portuguesa e disponíveis nos periódicos mencionados. Esses artigos deveriam ter sido publicados no período entre 2018 e 2023, em conformidade com a discussão presente neste trabalho sobre a desigualdade e a equidade de gênero no mercado de trabalho. Esses critérios foram adotados para garantir a relevância e a atualidade dos dados utilizados na pesquisa.

O Quadro 1 lista os periódicos científicos pesquisados, a quantidade de artigos encontrados por meio do termo utilizado em cada periódico, e, por fim, a quantidade de artigos analisados e os excluídos da seleção final.

**Quadro 1:** Lista de periódicos pesquisados e artigos analisados

<b>Revista</b>	<b>Qualis</b>	<b>Artigos encontrados</b>	<b>Excluídos</b>	<b>Analisados</b>
RAC – Revista de Administração Contemporânea	A2	9	8	1
Cadernos EBAPE.BR	A2	24	22	2
Organizações & Sociedade	A2	18	16	2
RAE – Revista de Administração de Empresas	A2	17	16	1
RAM – Revista de Administração Mackenzie	A2	8	8	0
RAP – Revista Brasileira de Administração Pública	A2	11	9	2
RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo	A2	0	-	-
RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios	A2	2	2	0
Contabilidade & Finanças	A2	33	33	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>122</b>	<b>114</b>	<b>8</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora, 2023.

Podemos constatar com esse levantamento a confirmação da escassez literária acerca da desigualdade de gênero no contexto organizacional, que atinge publicações em revistas de *Qualis A2* em administração. Nesse sentido, é de fácil observação que mesmo em produções científicas de alto impacto, como as já citadas, a temática referente à “gênero” não tem a devida atenção, sendo objeto de estudo em poucas publicações.

Após a realização da primeira seleção dos artigos encontrados, avançamos para as etapas subsequentes, nas quais foi estabelecido critérios específicos para a filtragem dos artigos científicos. Neste estudo, foram incluídos apenas artigos em língua portuguesa que abordaram pesquisas qualitativas e quantitativas, de natureza teórica e empírica, e que estabeleceram uma relação direta com as dificuldades enfrentadas por mulheres executivas no mercado de trabalho. Além disso, um critério adicional considerado foi o uso de dados atualizados, com ênfase em pesquisas realizadas nos últimos anos. Por outro lado, artigos que não empregaram dados obtidos durante os anos recentes, foram escritos em outros idiomas ou cujos temas não estavam em consonância com a discussão proposta neste trabalho, foram excluídos dos critérios de seleção e não foram utilizados como referência. Conforme os critérios dessa seleção, 8 artigos foram considerados e fazem parte da análise deste estudo. A busca e coleta de dados para este trabalho foram realizadas pela autora entre março e junho de 2023.

O quadro abaixo apresenta detalhadamente a caracterização geral dos artigos selecionados segundo autoria, ano e objetivo:

**Quadro 2:** Descrição de autores/ano, títulos e objetivos dos artigos analisados

<b>Autores</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>
Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020)	Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres	Discutir como a mobilidade profissional é afetada por barreiras sociais, como gênero, raça, classe e sexualidade. O texto argumenta que essas barreiras limitam a mobilidade de mulheres no mercado de trabalho devido a pontos de imobilidade que são criados por fatores socioculturais, políticos, organizacionais e biológicos.
Fernandes e Machado (2022)	Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento	Com base nas descobertas de estudos anteriores e na baixa representatividade feminina em cargos estratégicos no cenário mundial, esta pesquisa teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre os efeitos da diversidade no alto patamar em uma economia emergente. O levantamento investiga o impacto da diversidade de gênero no conselho de administração sobre a eficácia do monitoramento em empresas brasileiras.



Mota-Santos, Carvalho Neto, Oliveira e Andrade (in memorian) (2019)	Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva	Estudar a relação entre variáveis como rendimento, tipo de carreira, responsabilidade pelas atividades do lar e tempo de cuidado das mulheres com seus filhos no contexto de mulheres qualificadas que trabalham no serviço público e em empresas privadas. O estudo busca comparar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dessas mulheres, considerando a construção social em torno do gênero.
Lenine e Sanca (2022)	Gênero, Feminismo e Diplomacia: Analisando a Instituição pelas Lentes Feministas das Relações Internacionais	Entender como as expectativas de gênero afetam as carreiras diplomáticas das mulheres, identificar lacunas nos estudos e relacionar a pesquisa com o feminismo nas relações internacionais. O objetivo é oferecer uma visão geral dos trabalhos recentes e dialogar com as teorias feministas.
Severi e Jesus Filho (in memorian) (2022)	Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira?	Investigar se existe desigualdade de gênero na remuneração dos juízes e juízas nos tribunais de justiça do Brasil, mesmo após o controle de diversas variáveis, e discutir os modelos de organização de vencimentos da magistratura no país.
Costa, Sampaio e Flores (2019)	Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares	Avaliar se a presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas tem influência sobre o desempenho financeiro e o risco dessas empresas, e se esse efeito é válido tanto em empresas de controle familiar como em empresas em geral.
Hryniewicz e Vianna (2018)	Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais	Identificar obstáculos na carreira de mulheres no Brasil e entender como elas podem superá-los para alcançar a igualdade de gênero no trabalho e em casa.
Coelho Júnior e Hein (2020)	Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras	Preencher a falta de estudos sobre a gestão da diversidade no Brasil com foco na população negra, através da análise das trajetórias profissionais de duas gerações de executivas negras sob uma perspectiva interseccional de gênero, raça e classe.

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

O Quadro 3 apresenta as diferentes abordagens utilizadas na coleta de dados dos artigos mencionados, bem como os resultados obtidos. Em relação ao tipo de análise dos dados, verificou-se que 37% dos estudos adotaram uma abordagem quantitativa, utilizando técnicas estatísticas simples e multivariadas, enquanto 63% dos estudos optaram por uma abordagem qualitativa, utilizando análise de discursos e documentos.

**Quadro 3:** Coleta de dados e principais resultados

<b>Título</b>	<b>Coleta de dados</b>	<b>Resultados</b>
Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento	Análise de dados financeiros das empresas listadas no Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Foram coletadas 199 empresas com o total de 1.287 observações entre 2011 a 2018. Além de uma consulta direta aos formulários disponibilizados no website da Comissão de Valores Monetários para obter dados ausentes.	A presença de mulheres no conselho está associada a uma redução na remuneração total e variável dos executivos, mas não afeta o gerenciamento de resultados. Foi observado que a probabilidade de substituição do CEO é influenciada pelo desempenho da empresa, sendo menos sensível em empresas com maior diversidade de gênero no conselho. No entanto, quando outras variáveis de governança corporativa foram consideradas, o efeito da presença de mulheres no conselho perdeu significância estatística. Os achados também sugerem que a presença de mulheres no conselho melhora a eficácia das funções de monitoramento.
Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares	Análise de dados financeiros trimestrais das empresas listadas e negociadas na B3 (Bolsa de Valores de São Paulo). Foram coletadas 218 empresas com o total de 6.088 observações entre 2010 a 2016.	Foi revelado uma baixa representatividade feminina nos conselhos, com apenas 8,66% dos assentos ocupados por mulheres. Empresas familiares apresentaram maior presença feminina, mas a diferença em relação a empresas não familiares não foi estatisticamente significativa. Não foram encontradas relações com o retorno sobre o patrimônio (ROE) e o retorno sobre os ativos (ROA). A interação entre a participação feminina e o controle familiar indicou uma relação positiva acerca do risco nas empresas familiares. Os resultados sugerem que a diversidade de gênero nos conselhos de administração pode ter impactos positivos.
Gênero, Feminismo e Diplomacia: Analisando a Instituição pelas Lentes Feministas das Relações Internacionais	Análise documental de pesquisas mais recentes sobre a presença das mulheres na diplomacia, estabelecendo um diálogo com as teorias feministas das relações internacionais.	O campo da diplomacia e gênero está em estágio inicial, carecendo de estudos amplos e comparativos. A diplomacia ainda é predominantemente masculina e generificada, mas destacar o trabalho das diplomatas pode transformar essa realidade. No entanto, é necessário considerar outras interseccionalidades para revelar todas as formas de opressão e hierarquias de gênero na diplomacia. O desafio futuro é a sensibilidade investigativa para essas modalidades interseccionais, exigindo novos diálogos teóricos e abordagens metodológicas inovadoras.

<p>Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras</p>	<p>Cinquenta mulheres profissionais do setor bancário foram entrevistadas no ano de 2016.</p>	<p>A primeira geração de executivas negras enfrentou desafios de discriminação racial e de gênero em um contexto social desfavorável, sem políticas públicas ou apoio contra o preconceito. Elas evitavam vínculos com o movimento negro, enquanto o movimento subvalorizava essas mulheres. Além disso, encontraram obstáculos em suas vidas pessoais, como dificuldades em construir relacionamentos estáveis e familiares. Já a segunda geração, que ingressou nos negócios no início do século XXI, teve um contexto social mais favorável, com apoio institucional e políticas de combate ao racismo. As empresas adotaram o gerenciamento da diversidade como resposta às demandas do movimento negro.</p>
<p>Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira?</p>	<p>Análise documental realizada em 92.779 observações sobre a remuneração adicional de 3.499 magistrados, entre os meses de setembro de 2017 e dezembro de 2020.</p>	<p>Nem sempre as juízas têm remuneração inferior aos juízes, com algumas desembargadoras recebendo mais. Após o pareamento dos dados, a diferença salarial entre juízas e juízes diminuiu. Embora haja diferenças significativas na remuneração, não se pode afirmar que há discriminação sistemática, mas sim influência de fatores como disponibilidade e cargos internos. As normas sociais de gênero também desempenham um papel na obtenção de vantagens e oportunidades de remuneração entre homens e mulheres.</p>
<p>Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres</p>	<p>Análise teórica articulada a partir dos eixos: a) gênero e trabalho; b) carreiras em contexto; e c) mobilidades como modos de ser, estar e trabalhar.</p>	<p>Os fatores contextuais, como gênero, comunidade, etnia, classe social e antecedentes laborais, podem influenciar as escolhas profissionais das mulheres e resultar em mobilidades (voluntárias ou involuntárias) limitadas. A interseccionalidade, que considera as múltiplas identidades sociais vivenciadas simultaneamente, é crucial para entender as desigualdades e hierarquias existentes nas carreiras, além de destacar a importância de analisar as relações de poder, privilégio e desigualdade entre diferentes grupos sociais.</p>
<p>Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais</p>	<p>Quinze mulheres em posição de liderança em diferentes organizações públicas e privadas entre 2014 e 2016 foram entrevistadas.</p>	<p>Os homens têm salários mais altos e avançam mais rapidamente em suas carreiras do que as mulheres. Elas reconhecem a disparidade salarial, mas têm pouca consciência das desvantagens que enfrentam. Além disso, são identificadas outras formas de preconceito, como discriminação relacionada à maternidade e aparência pessoal. A resistência à liderança feminina também é destacada, com estereótipos associados a traços masculinos e femininos. Para serem reconhecidas como líderes, algumas sentem a necessidade de adotar comportamentos mais masculinos. A pressão da vida familiar, com as mulheres assumindo a maior parte das tarefas domésticas e o cuidado com os filhos também é um desafio enfrentado.</p>

Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva	Dos 22.294 questionários enviados por e-mail, ao longo de três meses, sendo 1.464 dos respondidos considerados completos e incluídos na amostra final.	As participantes do estudo apresentam maior empoderamento financeiro em relação ao seu par amoroso, ocupando cargos bem remunerados tanto no setor privado quanto no público. No entanto, mesmo com maior rendimento, elas continuam assumindo a maior parte da responsabilidade pelas atividades domésticas. Os resultados indicam que, mesmo com maior independência financeira, as mulheres ainda enfrentam desigualdades de gênero nas esferas doméstica e familiar.
--	--	--

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise das publicações acadêmicas que abordam a presença da mulher em posições executivas nas organizações, constata-se que a quantidade de estudos disponíveis sobre o tema não é ampla. No entanto, é possível afirmar que tais publicações possuem coerência e efetivamente contribuem para a consecução dos objetivos estabelecidos anteriormente.

Os estudos abordaram uma multiplicidade de aspectos relacionados ao tema, possibilitando a identificação de tendências e conclusões convergentes. Tal levantamento desvelou resultados coerentes que ressaltam a indispensabilidade da diversidade de gênero no contexto organizacional, mormente no que tange à inclusão de mulheres em cargos de liderança. De acordo com os resultados expostos por Costa *et al.* (2019), é corroborada a ideia de que a participação feminina no ambiente corporativo acarreta benefícios significativos tanto para as organizações quanto para as próprias profissionais. Mesmo enfrentando desafios relacionados a obstáculos e expectativas de gênero, esses benefícios são altamente perceptíveis.

Um dos principais achados deste estudo é a associação positiva entre a diversidade de gênero no conselho de administração e o desempenho financeiro das empresas familiares. A presença de mulheres nesses órgãos decisórios está relacionada a melhores resultados econômicos e possíveis reduções de risco financeiro. Essa constatação ressalta a importância de promover a igualdade de oportunidades no mais alto nível de tomada de decisões empresariais, indicando que empresas com maior representatividade feminina tendem a apresentar melhores resultados econômicos. (COSTA *et al.*, 2019).

Além disso, foi observado que mulheres em cargos de liderança enfrentam desafios específicos, especialmente quando consideramos a interseccionalidade com a raça. Empresárias negras, por exemplo, relatam experiências marcadas por discriminação e

preconceito, enfrentando barreiras no acesso a redes de contatos e lidando com estereótipos negativos, especialmente em ambientes corporativos tradicionalmente masculinos. Apesar desses obstáculos, essas mulheres demonstram resiliência e habilidade para superar as adversidades, buscando estratégias de empoderamento e desenvolvimento profissional (COELHO JÚNIOR; HEIN, 2021).

Em concordância com a pesquisa realizada por Fernandes e Machado (2023), a presença de mulheres no conselho está associada a uma remuneração total e variável dos executivos mais baixa, o que está de acordo com estudos anteriores. Ademais, constatou-se que o desempenho financeiro da empresa tem um impacto positivo na remuneração dos executivos, enquanto a presença de pelo menos uma mulher como membro independente no conselho está associada a uma remuneração mais alta. No geral, foi possível avaliar que a diversidade de gênero nos conselhos de administração pode desempenhar um papel importante na governança corporativa, influenciando a remuneração e a tomada de decisões.

Mota-Santos *et al.* (2019) também apontaram para as diferentes perspectivas e demandas relacionadas à contribuição social de gênero em diferentes contextos profissionais. Enquanto servidoras públicas qualificadas são valorizadas por suas habilidades técnicas e pelo seu papel de serviço à sociedade, executivas em posições de liderança enfrentam pressões para se destacar em ambientes predominantemente masculinos. Essa dualidade evidencia a existência de expectativas e demandas específicas para as mulheres, que variam de acordo com o setor e a natureza das posições ocupadas.

Outro resultado importante é a identificação dos obstáculos enfrentados pelas mulheres em cargos gerenciais e as expectativas de gênero que afetam suas trajetórias profissionais. Estereótipos arraigados, falta de oportunidades de desenvolvimento, falta de suporte e a pressão para conciliar responsabilidades profissionais e familiares são algumas das barreiras que dificultam o avanço das mulheres na hierarquia organizacional (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Em relação à política externa, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) observaram que há uma crescente conscientização sobre a importância da igualdade de gênero na tomada de decisões e na implementação de políticas. Entretanto, a representação feminina em posições de destaque ainda é baixa. Embora tenha havido progressos no aumento da presença de mulheres na diplomacia, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar uma verdadeira igualdade de gênero nesse campo. Seguindo afirmação dos autores, um dos modelos de carreiras destaca ainda os desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho e a responsabilidade assumida por elas no cuidado familiar.

Ao examinar a diplomacia, tornou-se evidente que essa área é predominantemente masculina e masculinizada. As normas, ritos e tradições associados à diplomacia estão enraizados em concepções tradicionais de masculinidade. A presença e o trabalho das diplomatas são essenciais para desafiar essas estruturas de poder e promover uma mudança significativa. No entanto, é importante reconhecer que as desigualdades de gênero na diplomacia não se limitam à dicotomia entre homens e mulheres, mas também estão interligadas com outras formas de opressão e hierarquias sociais (LENINE; SANCA, 2022).

No contexto do judiciário destacado por Severi e Jesus Filho (2022), as juízas muitas vezes enfrentam disparidades salariais em relação aos juizes. Ainda que em alguns casos as desembargadoras recebam salários mais altos do que os desembargadores, em média elas ainda ganham menos. Essa diferença salarial pode ser atribuída a diversos fatores, como a disponibilidade dos homens para assumir cargos internos que exigem mais horas de trabalho ou realizar cursos de aperfeiçoamento em horários desfavoráveis para as mulheres.

Apesar desses desafios, os estudos também pontuam a implementação de práticas inclusivas como forma de promover a igualdade de gênero. Programas de capacitação, políticas de diversidade e a criação de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade são medidas eficazes para superar as barreiras existentes. É essencial reconhecer e abordar esses obstáculos, criando oportunidades equitativas para que as mulheres alcancem cargos de liderança e contribuam plenamente para o desenvolvimento sustentável das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Uma preocupação deste trabalho foi determinar se há diferenças de gênero dentro dos conceitos organizacionais tradicionais e em concordância com os objetivos da pesquisa, evidenciar possíveis disparidades de gênero e demonstrar que atitudes, tradições e normas culturais continuam a impor obstáculos ao acesso das mulheres a cargos de maior prestígio e remuneração, mesmo diante das medidas legais de combate à discriminação. Assim, o tema central não foi focado em uma discussão sobre a eliminação da desigualdade de gênero, mas sim na busca pela equidade.

Embora os resultados apresentados sejam considerados válidos, é importante ressaltar que eles não podem ser considerados determinantes para um tema tão complexo. É necessário levar em conta algumas limitações inerentes à pesquisa, como o fato de terem sido baseados em resultados obtidos por outros autores. Contudo, a falta de um número significativo de

estudos abrangendo o assunto em questão nos periódicos de administração reforça a importância de se promover mais pesquisas e debates sobre a temática.

Diante do exposto, conclui-se que as carreiras femininas são afetadas por complexidades e obstáculos persistentes, mesmo quando as mulheres possuem um alto nível educacional. Além das estruturas socioeconômicas e do mercado de trabalho, influências culturais e históricas também moldam suas trajetórias profissionais. A necessidade de conciliar atividades extraprofissionais e responsabilidades domésticas impõe limitações à mobilidade e apresenta desafios adicionais. Essas dificuldades estão inseridas em um contexto mais amplo de desigualdades de gênero que persistem no mercado de trabalho.

A presença feminina no mercado de trabalho é influenciada por diversos fatores. Além das demandas relacionadas à conciliação entre trabalho e família, as disparidades na distribuição das responsabilidades domésticas também exercem um papel significativo. Esses aspectos afetam a participação e a progressão profissional das mulheres. Adicionalmente, a presença de mulheres em cargos executivos enfrenta obstáculos substanciais, especialmente para as empresárias negras, que lidam com desafios relacionados ao preconceito racial e de gênero, bem como às expectativas sociais e estereótipos que podem limitar seu avanço na carreira. Essas barreiras são agravadas em setores corporativos tradicionalmente dominados por homens.

Evidenciando ainda mais os desafios adicionais enfrentados pelas mulheres na busca por progresso profissional em ambientes majoritariamente masculinos, bem como a complexidade de conciliar responsabilidades domésticas e familiares com o desempenho eficiente no trabalho, no contexto das diferentes carreiras femininas, é importante destacar as distintas abordagens e expectativas em relação à contribuição das mulheres para a dimensão social de gênero. Servidoras públicas são valorizadas por suas competências técnicas e dedicação ao serviço à sociedade, enquanto executivas enfrentam pressões para se destacarem em áreas de atuação com maior presença masculina. Essas pressões são agravadas pela sobrecarga resultante da gestão do lar e da criação dos filhos.

A representação restrita de mulheres na diplomacia e as disparidades salariais no âmbito judiciário são reflexos de estruturas masculinizadas e das persistentes desigualdades de gênero. Para promover mudanças significativas, é fundamental desafiar as normas culturais enraizadas e adotar ações que valorizem a igualdade de oportunidades. A participação ativa das mulheres na diplomacia é essencial para superar as barreiras existentes e alcançar uma representação mais equilibrada e inclusiva. Da mesma forma, é crucial implementar medidas

que garantam remuneração justa, abordando as questões mais amplas de discriminação de gênero.

Apesar do crescente reconhecimento da importância da equidade de gênero em cargos de liderança, a representação feminina nessas posições ainda é limitada. No entanto, a presente pesquisa destacou os benefícios trazidos pela presença de mulheres em cargos de tomada de decisão, tanto para o desempenho financeiro das empresas quanto para a promoção da igualdade de oportunidades. Para alcançar uma maior inclusão e participação das mulheres nesses espaços, é necessário promover práticas que valorizem suas perspectivas e experiências.

É evidente que, embora a equidade de gênero seja um tema atual e relevante no contexto organizacional e profissional, ainda enfrentamos desafios expressivos nessa área. Apesar dos avanços e mudanças graduais ao longo dos anos, as desigualdades persistem em campos-chave, afetando negativamente as oportunidades e resultados para as mulheres.

Contudo, à luz das conquistas passadas das mulheres, marcadas por desafios superados e dificuldades enfrentadas na busca pela igualdade de gênero e empoderamento feminino, emerge uma perspectiva de um futuro promissor. O engajamento incessante na conquista de direitos e oportunidades equitativas tem gerado resultados significativos, permitindo que mulheres se destaquem em todas as esferas da sociedade. À medida que avançamos, visualizamos um futuro no qual as mulheres ocuparão papéis de liderança, rompendo fronteiras e moldando um mundo mais inclusivo e equitativo.

Portanto, é imprescindível adotar medidas concretas para promover a diversidade e a equidade, como aumentar a representação feminina em posições de poder, implementar políticas que combatam estereótipos de gênero arraigados e garantir remuneração justa e equitativa para mulheres em todas as profissões. Somente assim poderemos construir uma sociedade verdadeiramente igualitária, na qual as mulheres tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e sucesso profissional que os homens.

## REFERÊNCIAS

BILLING Y. D.; ALVESSON, M. **Gender, managers, and organizations**. Berlin/New York: W. de Gruyter, 1994.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v.5, n. 11, p. 121-136. maio-ago. 2011. ISSN 1980-5756. Disponível em:



<<https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220/906>>. Acesso em: 12 maio 2022.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho Feminino no Brasil: Novas conquistas ou persistência da discriminação?**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1998. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2022

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho das Mulheres no Brasil. Continuidades e Mudanças no Período 1985-1995**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1998. Disponível em: <<https://publicacoes.fcc.org.br/textosfcc/article/view/2435/2390>>. Acesso em: 23 out. 2022

BRUSCHINI, M. C.; ROSEMBERG, F. **A mulher e o trabalho**. In: *Trabalhadoras do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1982. p. 9-22.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, p. 161-191, 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/9875/7147>>. Acesso em: 30 out. 2022.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. DE O.; FLORES, E. S. Diversidade de Gênero nos Conselhos Administrativos e sua Relação com Desempenho e Risco Financeiro nas Empresas Familiares. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 6, p. 721–738, 17 out. 2019. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1364/1417>>. Acesso em: 01 mai. 2023

EAGLY, A.; CARLI, L. **Women and the labyrinth of leadership**. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FERNANDES, C. DE A.; MACHADO, M. A. V. Conselho de administração, diversidade de gênero e monitoramento. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 3, p. e2021-0753, 26 maio 2023. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/89387/83921>>. Acesso em: 19 jun. 2023

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. spe, p. 757–769, nov. 2020. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/82422/78436>>. Acesso em: 01 mai. 2023

FRAZÃO, L. M. **Gestalt e Gênero**. Configurações do masculino e feminino na contemporaneidade. Campinas: Livro Pleno, 2005. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/11033/8719>> . Acesso em: 02 nov. 2022

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331–344, 29 jun. 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74876/72431>>. Acesso em: 01 mai. 2023

COELHO JÚNIOR, P. J. DE; HEIN, A. S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, 9 set. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/20754/25133>>. Acesso em: 01 mai. 2023

LENINE, E.; SANCA, N. Gênero, Feminismo e Diplomacia: Analisando a Instituição pelas Lentes Feministas das Relações Internacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 100, 8 mar. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/41928/26289>>. Acesso em: 01 mai. 2023

MOTA-SANTOS, C. *et al.* Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 101–123, 2019. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/77800/74466>>. Acesso em: 01 mai. 2023

OLIVEIRA, B.G.R.B.; PEREIRA, A.L. **Mulher = Enfermeira X Enfermeira = Mulher. Eis a questão.** Revista Alt. Enf., v. 1, n. 4, p. 4-13, 1997.

PENA, M. V. J. **Mulheres e Trabalhadoras:** Presença Feminina na Constituição do Sistema Fabril, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós Graduação, p. 1-8, n.2, 2003. Disponível em: <[https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2022

RAGO, M. **Trabalho feminino e sexualidade.** In: PRIORE, Mary Del. História das mulheres no Brasil. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1997. p.578-606.

SCOTT, J. **Gênero:** uma categoria útil de análise histórica. Revista Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul./dez. 1990.

SCOTT, J. **Gênero:** uma categoria útil de análise histórica. Revista Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995

SEVERI, F. C.; JESUS FILHO, J. DE. Há diferenças remuneratórias por gênero na magistratura brasileira? **Revista de Administração Pública**, v. 56, n. 2, p. 208–225, 28 abr. 2022. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/85641/80808>> Acesso em: 02 mai. 2023

## AGRADECIMENTOS

Meu maior agradecimento é a Deus e aos meus guias e orixás. Sua presença constante em minha vida, suas orientações e a força espiritual que emanam foram verdadeiros sustentáculos nos dias em que acreditava não ter mais forças. Nas noites de sono perdidas e nos momentos em que o cansaço parecia tomar conta, foram eles que me fortaleceram e me deram ânimo para prosseguir. Sua sabedoria foi a força motriz que iluminou meu caminho e me impulsionou a persistir incansavelmente e a conquistar meus objetivos.

Minha profunda gratidão à minha mãe, que sempre acreditou em mim e me incentivou a seguir meus sonhos. Seu apoio constante e palavras de encorajamento foram um verdadeiro alicerce. Sem você, eu não estaria aqui hoje, comemorando essa realização.

Minha orientadora, Larissa Suarez, merece um agradecimento especial. Seu comprometimento, paciência e orientação foram fundamentais para o sucesso deste trabalho. Os *feedbacks* e *insights*, aliados ao seu apoio constante, fizeram com que eu superasse desafios e alcançasse resultados além das minhas expectativas. Sou imensamente grata por ter tido a oportunidade de aprender com você e por todo o suporte que me proporcionou.

Não posso deixar de mencionar meus amigos, que compreenderam e respeitaram meu momento de dedicação à pesquisa. Todas as palavras de incentivo e momentos de descontração foram essenciais para manter minha motivação ao longo do caminho. Agradeço por estarem ao meu lado, torcendo por mim.

Sou grata também aos meus professores do curso de administração da UEPB por serem os pilares do meu sucesso acadêmico. Por compartilharem seus conhecimentos e me proporcionarem uma base sólida para o desenvolvimento deste estudo. O empenho, a paciência e compreensão ao longo dessa jornada foram inestimáveis.

Agradeço a cada um dos membros da banca por seu tempo, dedicação e pela avaliação minuciosa do meu trabalho. Suas contribuições são fundamentais para o aprimoramento desta pesquisa e para o meu crescimento acadêmico. Sinto-me honrada e grata por ter a oportunidade de defender meu trabalho diante de uma banca tão qualificada e comprometida.

Por fim, agradeço aos demais colegas e pessoas queridas que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho. O aprendizado e todos os momentos compartilhados foram essenciais para o meu crescimento pessoal e acadêmico.

Este trabalho é resultado de uma construção coletiva e, portanto, meu sucesso é também fruto do apoio e dedicação de cada um de vocês. Mais uma vez, expresso minha profunda gratidão e reconhecimento a todos.