Revista Competitividade e Sustentabilidade -ComSus
Journal of Competitiveness and Sustainability – ComSus

Recebido em: 24/11/2025. Aprovado em: 16/07/2026. Publicado em: 11/09/2026
Processo de Avaliação: *Double Blind Review* - SEER/OJS e-ISSN: 2359-5876
Doi: 10.48075/yxex8187

A Influência dos Estereótipos de Gênero na Percepção das Mulheres sobre a sua Capacidade de Liderança

The Influence of Gender Stereotypes on Women's Perception of Their Leadership Ability.

Luana Patricia Silva de Brittos [1]
Djeimi Angela Leonhardt Neske [2]

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo analisar de que modo os estereótipos de gênero influenciam a percepção da capacidade de liderança de mulheres em cargos de gestão. Justifica-se pelo fato de que, apesar do aumento da presença feminina no mercado de trabalho, sua ascensão a cargos de liderança no Brasil ainda é marcada por desigualdades reforçadas por estereótipos de gênero, com o percentual de mulheres em cargos gerenciais estagnado entre 35% e 39% (IBGE, 2022; Brasil, 2025). Foi adotada uma abordagem mista quali-quantitativa, com aplicação de um questionário a 53 mulheres líderes e empreendedoras de Toledo/PR. Os resultados confirmam que os estereótipos internalizados influenciam negativamente a percepção das mulheres sobre sua capacidade de liderar: 60,4% sentem necessidade de se esforçar mais do que os homens para serem reconhecidas, o que valida o "labirinto da liderança" e evidencia a persistência de barreiras culturais e da sobrecarga da jornada dupla. A investigação contribui para a administração e alinha-se à ODS 5 da ONU, incentivando a transformação das normas culturais para o reconhecimento justo da liderança feminina.

Palavras-chave: Estereótipos de gênero; Liderança feminina; Jornada dupla; Mercado de trabalho; Equidade de gênero

Cite as: (APA) Brittos, L. P. S. Neske, D.A. L. (2026). A Influência dos Estereótipos de Gênero na Percepção das Mulheres sobre a sua Capacidade de Liderança. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*. *13 (1)*, 54 - 74.

Abstract: This research aimed to analyze how gender stereotypes influence women's perception of their leadership ability in management positions. It is justified by the fact that, despite the growing presence of women in the labor market, their advancement into leadership positions in Brazil is still marked by inequalities reinforced by gender stereotypes, with the percentage of women in managerial positions remaining stagnant between 35% and 39% (IBGE, 2022; Brazil, 2025). A mixed, qualitative-quantitative approach was adopted, using a questionnaire applied to 53 women leaders and entrepreneurs in Toledo, PR, Brazil. The results confirm that internalized stereotypes negatively influence women's perception of their own leadership ability: 60.4% feel the need to work harder than men to be recognized, validating the "leadership labyrinth" and evidencing the persistence of cultural barriers and the burden of the double workday. The research contributes to the field of administration and aligns with the UN's SDG 5, encouraging the transformation of cultural norms toward the fair recognition of female leadership.

Keywords: Gender stereotypes; Female leadership; Double burden; Labor market; Gender equity.

[1] Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Brasil. E-mail: luana.brittos@pucpr.edu.br
[2] Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. Brasil. E-mail: djeimi.neske@pucpr.edu.br

1 Introdução

Segundo o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (2014), um estereótipo de gênero é uma visão generalizada ou ideia preconcebida sobre atributos ou características que homens e mulheres possuem ou deveriam possuir, bem como sobre os papéis que exercem ou deveriam exercer na sociedade. Esse fenômeno se manifesta concretamente na trajetória profissional das mulheres. Souza, Porto e Ayres (2022), ao entrevistarem executivas brasileiras, identificam que a ascensão feminina a cargos de liderança é marcada por um percurso de barreiras sutis e contínuas, como responsabilidades familiares, discriminação no ambiente de trabalho e falta de mentoria, propondo o conceito de "labirinto de vidro" para descrever essa trajetória. Esses estereótipos tornam-se prejudiciais quando limitam a capacidade de homens e mulheres de desenvolver suas habilidades pessoais, seguir suas carreiras profissionais e tomar decisões sobre suas próprias vidas e planos futuros (Souza, Porto e Ayres, 2022). Nesse cenário, dados recentes do Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho (Brasil, 2025) reforçam que essas barreiras persistem, mesmo diante dos avanços formais na participação feminina no mercado de trabalho brasileiro.

Conforme apontam Prado e Fleith (2018), embora as mulheres brasileiras apresentem altos índices de escolarização e representem uma parcela significativa da força de trabalho, continuam sub-representadas nos espaços de poder e prestígio. Na mesma direção, Souza, Porto e Ayres (2022) constatam, a partir de entrevistas com executivas brasileiras, que mesmo mulheres altamente qualificadas e experientes enfrentam um percurso marcado por obstáculos recorrentes, como a necessidade de conciliar carreira e família e a ausência de redes de apoio e mentoria, evidenciando que a qualificação formal não é suficiente para eliminar essas barreiras. Essa realidade é influenciada por fatores socioculturais que moldam padrões de comportamento, crenças e expectativas desde a infância, reforçando estereótipos de gênero que afetam tanto a forma como as mulheres percebem a si mesmas quanto a forma como são percebidas em ambientes profissionais. A naturalização dessas diferenças dificulta o reconhecimento de estilos de liderança que fogem ao modelo tradicionalmente masculino, perpetuando barreiras invisíveis à ascensão feminina.

Estudos recentes têm se debruçado sobre a relação entre estereótipos de gênero e liderança feminina no Brasil. Souza, Porto e Ayres (2022) entrevistaram executivas brasileiras e identificaram que suas trajetórias até cargos de liderança são marcadas por um percurso contínuo de obstáculos sutis, sugerindo o conceito de "labirinto de vidro", uma junção entre a

metáfora do labirinto de Eagly e Carli (2007) e a do teto de vidro, para descrever essa realidade no contexto nacional.

Já Srivastava e Nalawade (2023), em uma perspectiva internacional, evidenciam que estereótipos que descrevem mulheres como menos racionais e assertivas comprometem diretamente sua autoconfiança e ambição profissional, resultando em autoexclusão de disputas por cargos de liderança. Apesar dos avanços e das discussões já realizadas sobre equidade de gênero no mercado de trabalho, ainda há lacunas na compreensão de como os estereótipos de gênero impactam diretamente a autopercepção das mulheres quanto à sua capacidade de liderança. Diante desse contexto, investigou-se o seguinte problema: qual a influência dos estereótipos de gênero na percepção das mulheres sobre sua capacidade de liderança? Com as evidências reforçadas pelo estudo de Rabello e Stocker (2024), parte-se da hipótese de que os estereótipos de gênero internalizados pelas mulheres influenciam negativamente a forma como percebem sua capacidade de exercer a liderança.

Sendo assim, o que determinou a realização desta pesquisa foi o baixo percentual de mulheres em cargos de liderança ou de gestão em ambientes corporativos, o que, por consequência, reduz a representatividade feminina e o incentivo a futuras líderes. Dados divulgados no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2022 revelam que o percentual de mulheres ocupadas em cargos gerenciais no Brasil permaneceu estagnado entre 2016 e 2021, variando entre 35% e 38%, com melhora registrada apenas em 2022, quando o índice atingiu cerca de 39%. Dados mais recentes, divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2025), confirmam a persistência dessa desigualdade: mesmo em funções equivalentes de gerência ou direção, as mulheres seguem recebendo, em média, 27,2% menos do que os homens, e a disparidade é ainda maior entre mulheres negras. No Paraná, observa-se uma oscilação ainda mais marcante, com queda acentuada entre 2017 e 2018 e novo declínio em 2022, mantendo-se abaixo da média nacional na maioria dos anos analisados. Esses dados ilustram a lentidão no avanço da equidade de gênero em posições de liderança, sugerindo a persistência de obstáculos estruturais e culturais que dificultam o acesso das mulheres a esses espaços.

Nesse contexto, destaca-se o compromisso internacional firmado por meio da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) e publicada em setembro de 2015, que inclui, entre seus objetivos, o ODS 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Tal objetivo propõe, entre outras metas, garantir a plena e efetiva participação feminina e igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. A

CC BY NC ND

baixa presença de mulheres em posições de liderança no mercado de trabalho brasileiro revela que ainda há um longo caminho a ser percorrido para o cumprimento dessa meta, o que torna o tema desta pesquisa ainda mais pertinente e necessário.

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como os estereótipos de gênero influenciam a percepção da capacidade de liderança das mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo, com foco na visão das próprias mulheres sobre esses desafios. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem mista, quali-quantitativa, com produção de dados por meio de um questionário online aplicado a 53 mulheres que ocupam cargos de liderança, supervisão, coordenação ou gestão de negócios próprios na cidade de Toledo-PR.

Essa pesquisa contribui tanto para o avanço acadêmico na área de administração quanto para a melhoria das práticas de gestão empresarial, pois a questão da equidade de gênero tem ganhado cada vez mais relevância. Como apontam Souza, Porto e Ayres (2022) e Rabello e Stocker (2024), ainda há lacunas na literatura quanto à compreensão de como os estereótipos de gênero são internalizados e afetam a autopercepção de mulheres já atuantes em posições de liderança, especialmente em contextos regionais brasileiros pouco explorados por estudos anteriores. Portanto, compreender o impacto dos estereótipos na trajetória profissional das mulheres é essencial para desenvolver iniciativas que promovam a inclusão e fortaleçam a valorização da liderança feminina. Sendo assim, os resultados da pesquisa são de grande valia para os profissionais que atuam em cargos de liderança e gestão, de ambos os gêneros, além de serem relevantes para acadêmicos interessados no assunto e em seu impacto social.

2 Referencial Teórico

Antes de discutir a liderança feminina, é importante retomar o conceito de estereótipo de gênero: segundo o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (2014), trata-se de uma visão generalizada ou ideia preconcebida sobre atributos, características e papéis que homens e mulheres possuem ou deveriam possuir na sociedade. Na prática, esses estereótipos se traduzem em barreiras concretas à ascensão feminina. Souza, Porto e Ayres (2022), a partir de entrevistas com executivas brasileiras, identificam que os principais obstáculos enfrentados por elas são as responsabilidades familiares, a discriminação no ambiente de trabalho e a falta de mentoria, propondo o conceito de "labirinto de vidro" para descrever esse percurso. Essa perspectiva é central para compreender a liderança feminina, não basta que as mulheres demonstrem competência técnica, pois sua trajetória também é moldada por barreiras estruturais e relacionais que se acumulam ao longo da carreira.

A presença feminina no mercado de trabalho tem avançado ao longo das últimas

décadas, no entanto, a desigualdade de gênero permanece evidente na ocupação de cargos de liderança, seja na política, nas corporações ou no setor público. Embora as mulheres representem cerca de 40% da força de trabalho no mundo ocidental, sua participação em posições de poder e decisão ainda é significativamente baixa, permanecendo minoritárias nas posições mais altas de liderança (Nogueira, 2006, apud Kanan, 2010). Bruschini e Puppin (2004) complementam essa constatação ao apontar que, embora as mulheres tenham conquistado espaço em diversas áreas, a desigualdade persiste especialmente em setores de maior prestígio, como direção e gestão; para as autoras, essa assimetria é explicada tanto por fatores organizacionais quanto culturais, incluindo a reprodução de modelos de liderança pautados em características atribuídas ao masculino, como firmeza, objetividade e racionalidade, evidenciando que a baixa representatividade apontada por Nogueira (2006, apud Kanan, 2010) não é acidental, mas sustentada por estruturas e crenças específicas.

De acordo com Srivastava e Nalawade (2023), as mulheres enfrentam estereótipos que as descrevem como menos racionais, menos assertivas e menos eficazes em papéis de liderança em comparação com os homens, o que afeta diretamente sua autoconfiança e pode levar à autoexclusão de disputas por cargos elevados. Essa dinâmica é corroborada empiricamente por Biasoli (2016), que constata que mulheres em cargos de gestão frequentemente relatam a sensação de precisarem provar constantemente seu valor. Essa exigência constante leva à exaustão, impõe uma vigilância contínua sobre o próprio desempenho e é agravada pela resistência de colegas, subordinados e até de superiores hierárquicos, o que acentua o isolamento e dificulta a construção de redes de apoio no ambiente de trabalho. Enquanto Srivastava e Nalawade (2023) descrevem o efeito psicológico do estereótipo sobre a autoconfiança, Biasoli (2016) mostra como esse mesmo mecanismo se traduz, na prática brasileira, em sobrecarga emocional e isolamento profissional.

Segundo Rabello e Stocker (2024), mesmo com níveis de qualificação frequentemente superiores aos dos homens, as mulheres ainda têm sua competência questionada, especialmente quando assumem funções tradicionalmente masculinas. Essa desconfiança obriga muitas delas a adotar posturas mais rígidas ou masculinizadas para obter respeito e autoridade, o que pode gerar conflitos internos e uma sensação de inadequação. Esse fenômeno não se restringe a ambientes corporativos. Sierdovski, Andrade e Stefano (2019), ao estudarem a Polícia Militar, instituição de forte tradição masculina e estrutura hierárquica rígida, identificam que a inserção feminina ocorre de forma desigual, frequentemente limitada a setores administrativos, enquanto as funções operacionais e de maior visibilidade permanecem majoritariamente destinadas aos homens, o que reforça a percepção de que as mulheres seriam menos aptas ao comando. Ao

CC BY NC ND

comparar os dois estudos, nota-se que a exigência de "masculinização" da postura feminina, descrita por Rabello e Stocker (2024) em ambientes corporativos civis, encontra paralelo direto na hierarquia militar, sugerindo que a desconfiança quanto à capacidade de liderança feminina é um fenômeno sistêmico e não restrito a um único setor.

No contexto brasileiro em geral, os dados estatísticos também revelam a persistência dessa desigualdade. Segundo o Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho (Brasil, 2025), apesar dos avanços na inserção feminina no mercado de trabalho formal, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança e enfrentam desigualdades salariais mesmo quando desempenham funções semelhantes às dos homens. O relatório aponta que essas diferenças não são apenas reflexo de fatores conjunturais, mas também decorrem de estruturas discriminatórias que ainda operam nos ambientes organizacionais.

A presença feminina no mercado de trabalho brasileiro vem crescendo de forma significativa desde meados do século XX. No entanto, esse aumento numérico não foi acompanhado pela eliminação das desigualdades estruturais que afetam a trajetória profissional das mulheres. Conforme Andrade (2016), a divisão sexual do trabalho ainda lhes reserva os encargos domésticos e de cuidado, o que limita seu tempo e sua disponibilidade para se dedicar plenamente à carreira. Esse contexto reforça a ideia da mulher como força de trabalho secundária, cuja inserção no emprego remunerado é vista como complementar ou eventual. Tal construção estereotipada impacta diretamente na percepção social sobre a liderança feminina, pois associa a figura da mulher a atributos como emotividade, fragilidade e instabilidade, incompatíveis com os modelos tradicionais de liderança baseados em racionalidade e assertividade (Andrade, 2016).

Eagly e Carli (2007) propõem a substituição da tradicional metáfora do "teto de vidro" pela do "labirinto" para descrever os desafios enfrentados pelas mulheres rumo à liderança. Enquanto o teto de vidro sugere uma barreira única e invisível, o labirinto representa um percurso repleto de obstáculos ao longo de toda a trajetória profissional.

Além da compreensão das barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais, estudos recentes evidenciam que as organizações desempenham um papel fundamental na promoção da equidade de gênero e na ampliação da participação feminina em posições de liderança. Gomes, Renner e Meyer (2023), ao analisarem a implementação de um Programa de Liderança para Mulheres em uma instituição do setor financeiro, identificaram que iniciativas estruturadas voltadas ao desenvolvimento profissional feminino favorecem não apenas o crescimento das participantes, mas também estimulam mudanças na cultura organizacional. Segundo as autoras, programas dessa natureza contribuem para ampliar a

CC BY NC ND

representatividade das mulheres nos espaços de decisão, ao mesmo tempo em que sinalizam o compromisso institucional com a diversidade e a inclusão.

Os resultados apresentados por Gomes, Renner e Meyer (2023) dialogam com a perspectiva de Eagly e Carli (2007), ao demonstrar que a superação do "labirinto da liderança" depende não apenas do esforço individual das mulheres, mas também da adoção de políticas organizacionais capazes de reduzir barreiras estruturais e culturais. Nessa perspectiva, a promoção da liderança feminina deixa de ser uma responsabilidade exclusiva das profissionais e passa a constituir uma estratégia organizacional voltada ao fortalecimento da diversidade, da inovação e da qualidade das decisões. Dessa forma, embora os estereótipos de gênero ainda influenciem a percepção da capacidade de liderança das mulheres, ações institucionais de desenvolvimento, mentoria e incentivo à ascensão profissional mostram-se importantes mecanismos para minimizar esses obstáculos e promover ambientes corporativos mais equitativos.

A partir dos estudos apresentados, torna-se evidente que, apesar dos avanços conquistados pelas mulheres no mercado de trabalho, sua presença em cargos de liderança ainda é limitada por barreiras estruturais, culturais e simbólicas. Os estereótipos de gênero, a divisão desigual das responsabilidades familiares, a desconfiança quanto à competência feminina e as práticas organizacionais excludentes configuram um percurso profissional marcado por desafios contínuos, como descreve a metáfora do labirinto.

Assim, o referencial teórico reforça que a desigualdade de gênero não é fruto de falta de qualificação ou de interesse das mulheres, mas sim de mecanismos históricos e institucionais que ainda restringem seu acesso e permanência em posições de poder.

3 Metodologia

A coleta de dados para o presente estudo, foi realizada por meio de um questionário online, aplicado conforme o modelo Survey, que consiste na obtenção direta de informações da população-alvo. Para participar da pesquisa, foram adotados os seguintes critérios: inclusão de mulheres que ocupam cargos de liderança, supervisão ou coordenação, ou que sejam proprietárias de negócios, atuando na cidade de Toledo; e exclusão de mulheres que não exerçam funções de liderança ou gestão.

O estudo contou com a participação de 53 mulheres, o que possibilitou uma análise confiável dos dados. A coleta foi realizada em setembro de 2025, abrangendo participantes de grupos formados por mulheres líderes e empreendedoras, bem como por colaboradoras da Associação Comercial e Empresarial de Toledo. O questionário foi enviado às participantes

pelo responsável pela referida Associação. Tal instrumento foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), sob o número de parecer 7.821.446, garantindo o cumprimento das normas éticas e a confidencialidade dos dados das participantes.

O questionário foi elaborado com base em revisões bibliográficas e em estudos anteriores sobre estereótipos de gênero e liderança feminina, como os de Nogueira (2006, *apud* Kanan, 2010), que apontam a baixa representatividade das mulheres em cargos de liderança mesmo com sua crescente participação no mercado de trabalho, e Srivastava e Nalawade (2023), que destacam os estereótipos negativos que comprometem a autoconfiança e dificultam a ascensão das mulheres a posições de poder e decisão. Foram consideradas questões que abordam aspectos demográficos, experiências pessoais e percepções sobre o impacto dos estereótipos na trajetória até a liderança, combinando perguntas fechadas para análise quantitativa e questões abertas para a obtenção de dados qualitativos mais detalhados.

Classifica-se esta pesquisa como descritiva, pois teve como objetivo observar, registrar e analisar as percepções das mulheres sem interferir nos fenômenos estudados, conforme Gil (2008), que destaca que esse tipo de pesquisa busca compreender as características de um grupo com precisão. A abordagem metodológica utilizada foi a mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, o que permite uma análise mais completa e integrada do fenômeno investigado, conforme Creswell (2010).

A análise dos dados coletados foi realizada por meio de procedimentos descritivos e comparativos, entre as respostas do questionário e dados pré-existentes de fontes oficiais, como o IBGE e o MTE, possibilitando compreender em que medida os estereótipos de gênero influenciam a ascensão das mulheres a cargos de liderança.

4 Análise e discussão dos resultados

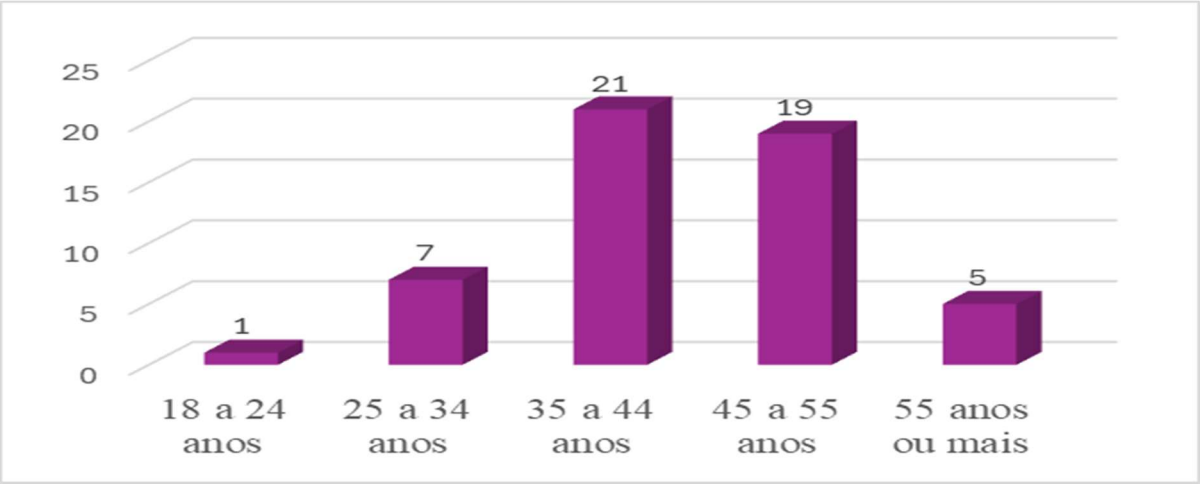
A presente pesquisa, fundamentada em uma amostra de 53 mulheres, teve como objetivo investigar as percepções e experiências de mulheres em posições de liderança ou de gestão no mercado de trabalho.

A Figura 1 demonstra que o perfil das respondentes é predominantemente feminino, com predominância em faixas etárias maduras (35 a 55 anos); já a Figura 2 mostra que as participantes são altamente qualificadas: 46 participantes, que representam 86,8%, com ensino superior ou pós-graduação e experiência consolidada em posições de liderança; 34 das respondentes, que representam 56,6%, com mais de 6 anos de atuação, conforme demonstrado na Figura 3.

Esse perfil das participantes confere maior relevância aos dados coletados, pois reflete as vivências de um grupo de profissionais ativamente inseridas em contextos de gestão e empreendedorismo.

Figura 1

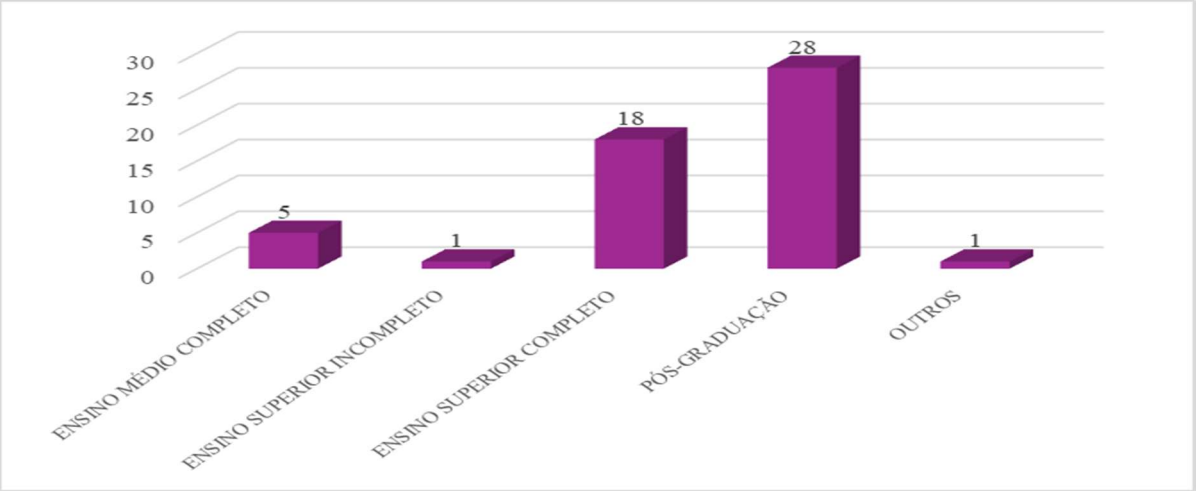
Faixa etária da amostra de 53 respondentes.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

Figura 2

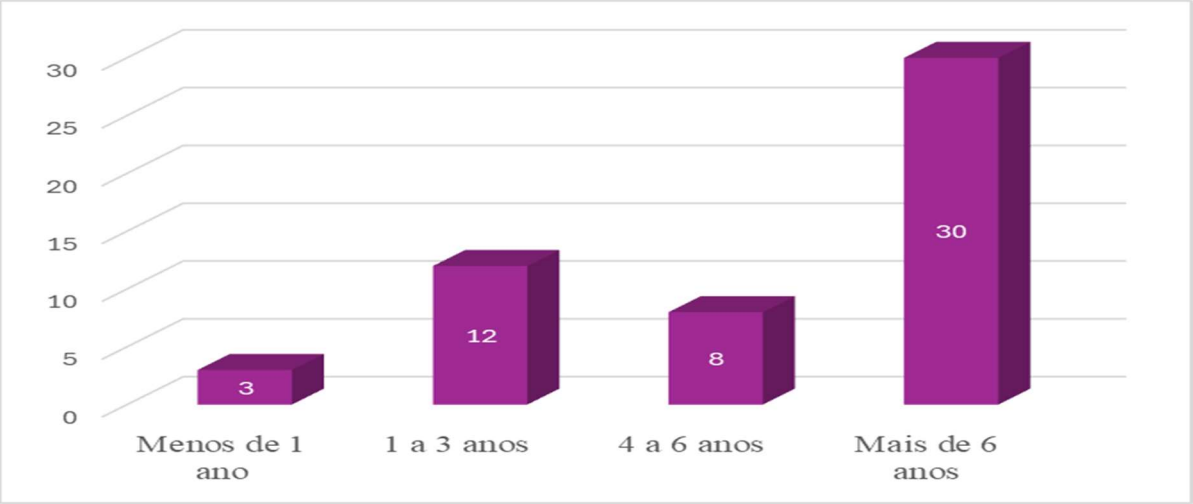
Grau de escolaridade da amostra de 53 respondentes.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

Figura 3

Tempo de atuação no cargo atual da amostra de 53 respondentes.



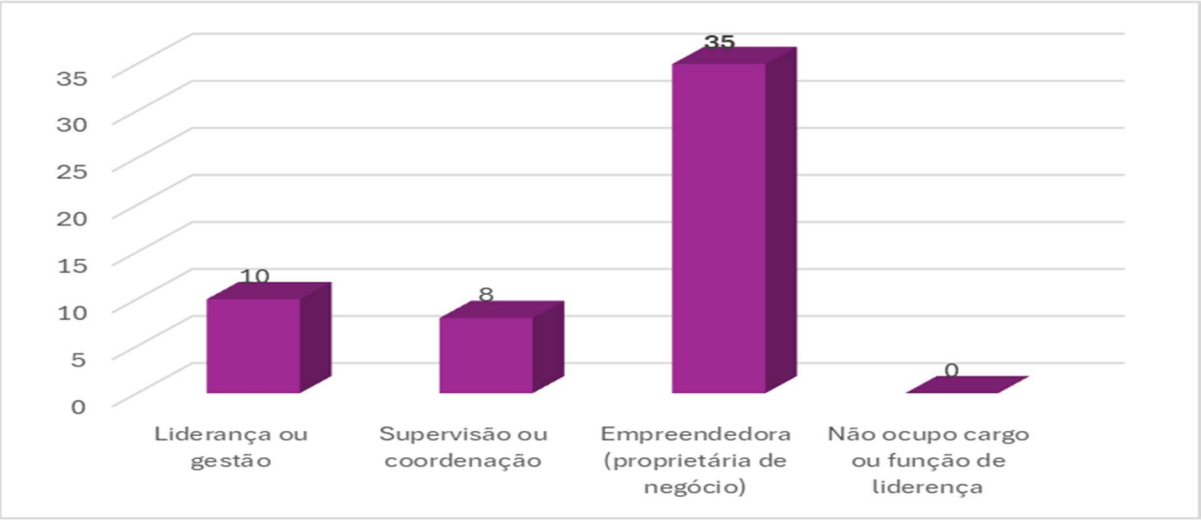
Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

A análise dos dados coletados a partir do questionário aplicado a 53 mulheres em posições de liderança ou gestão na cidade de Toledo – PR revela um perfil consistente com o cenário nacional, conforme apontado pelo IBGE (2022) e por estudos acadêmicos revisados no referencial teórico. A amostra é composta majoritariamente por mulheres entre 35 e 55 anos, faixa etária que coincide com o período de maior inserção feminina no mercado formal (PNAD Contínua, IBGE) e que enfrenta maior sobrecarga doméstica, conforme destacado por Andrade (2016). Essa característica reforça a relevância das percepções coletadas, pois reflete experiências profissionais maduras e desafios relacionados à conciliação entre a vida pessoal e a carreira.

No que se refere à escolaridade, a predominância de mulheres com ensino superior completo (34%) e pós-graduação (52,8%) confirma o padrão nacional de maior qualificação feminina em relação aos homens (IBGE, 2022). Contudo, conforme discutido por Srivastava e Nalawade (2023) e por Rabello e Stocker (2024), essa vantagem educacional não se traduz em igualdade na ocupação de cargos de liderança, o que evidencia que fatores culturais e estruturais, como estereótipos de gênero, continuam a limitar a ascensão feminina. Os dados da pesquisa corroboram essa constatação, uma vez que, apesar da alta qualificação, as mulheres relatam barreiras significativas ao reconhecimento e à progressão.

Figura 4

Ocupação da amostra de 53 respondentes.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

A predominância de empreendedoras de 35 participantes que representam 66%, apresentado na Figura 4, reflete uma tendência nacional apontada pelo estudo publicado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP), e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2024, panorama do empreendedorismo feminino, que indica o crescimento do empreendedorismo feminino como alternativa para superar obstáculos no mercado formal. Essa escolha pode ser interpretada como uma resposta às dificuldades enfrentadas em estruturas corporativas tradicionais, nas quais, segundo Bruschini e Puppin (2004), a liderança ainda é associada a características masculinas e a ambientes predominantemente masculinos. A elevada experiência das participantes, com 56,6% atuando há mais de seis anos em cargos de liderança, reforça a robustez das percepções relatadas, indicando que as barreiras enfrentadas não são transitórias, mas sim persistentes ao longo de suas trajetórias profissionais.

O resultado da questão 5, “Você já sentiu que precisou se esforçar mais do que os homens para ser reconhecida como líder?”, evidencia a influência direta dos estereótipos de gênero. A maioria das mulheres, 32 respondentes (60,4%), sente que precisa se esforçar mais do que os homens para ser reconhecida como líder, e 37 respondentes (69,8%) percebem que são avaliadas de forma diferente, mais rigorosa, em comparação com os colegas homens. Esses dados dialogam diretamente com as análises de Eagly e Carli (2007), que destacam o julgamento desigual e a necessidade constante de comprovação de competência como barreiras simbólicas à liderança feminina.

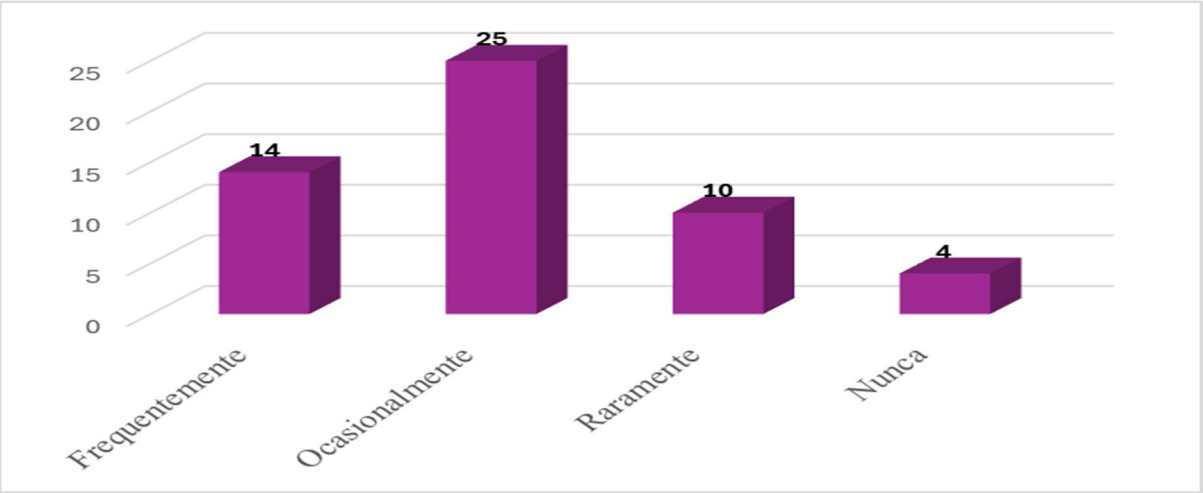
O estudo de Sierdovski, Andrade e Stefano (2019), realizado em uma instituição com forte cultura masculina e hierárquica, a Polícia Militar, também evidencia as barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho, demonstrando que a mulher policial é vítima de preconceitos e de discriminação institucionalizados. Essa discriminação se manifesta não apenas no âmbito de funções e atribuições, mas também em questões ligadas à maternidade e família, e até mesmo pelo abuso de poder.

Embora as líderes que participaram da pesquisa atuem em um ambiente civil, a percepção de que precisam se esforçar mais reflete a realidade observada em ambientes militares. Isso evidencia que a desconfiança em relação à capacidade feminina de liderança é um fenômeno sistêmico e cultural, marcado pelo poder estrutural masculino nas organizações. O que é explícito em uma hierarquia militar torna-se um mecanismo sutil de exclusão nos ambientes corporativos, obrigando a mulher a um estado de vigilância contínua sobre o próprio desempenho.

Além disso, a pressão para adotar posturas masculinizadas, mencionada por Rabello e Stocker (2024), se reflete na alta incidência de comentários ouvidos sobre características tradicionalmente masculinas associadas à liderança, como na questão 6: "Já ouviu comentários que associavam a liderança a características tradicionalmente masculinas (exemplo: firmeza, autoridade, racionalidade)?" 73,6% dos respondentes disseram que já tinham ouvido, como demonstrado na Figura 5.

Figura 5

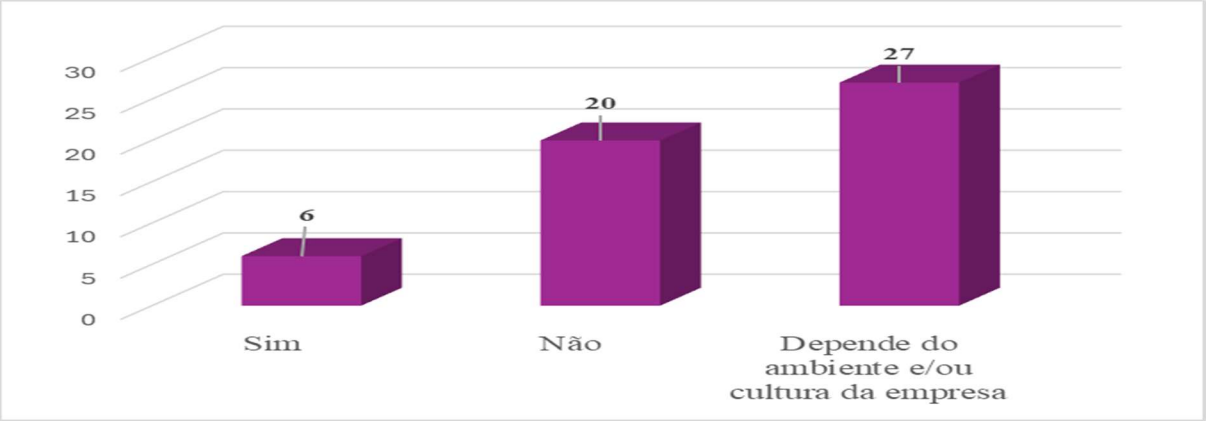
Associação da liderança a características tradicionalmente masculinas (exemplo: firmeza, autoridade, racionalidade)



Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

Figura 6

Relação entre características como empatia, sensibilidade e cooperação e a percepção dessas características como fraquezas na liderança.

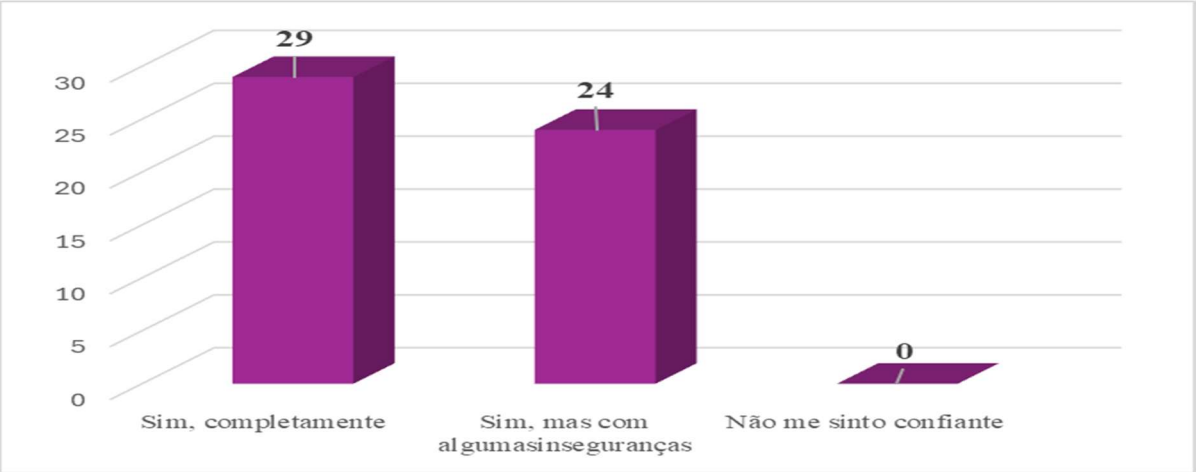


Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

A figura 6 demonstra que existe uma divisão nas percepções sobre características femininas como empatia e cooperação, 27 das respondentes que representam 50,9% afirmaram que a interpretação depende do ambiente e/ou cultura da empresa, reforça a ideia do "labirinto" da liderança, proposto por Eagly e Carli (2007), onde os obstáculos variam conforme o contexto organizacional. Essa complexidade cultural e simbólica dificulta a plena valorização da diversidade de estilos de liderança, perpetuando a associação da liderança a atributos masculinos, como firmeza e racionalidade, conforme apontam Bruschini e Puppin (2004) e Andrade (2016).

Figura 7

Sentimento de confiança na capacidade de liderar.



Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

Apesar de 29 das respondentes, que representam 54,7% das mulheres, se sentirem completamente confiantes em sua capacidade de liderança, a presença de inseguranças em 45,3% delas, demonstrada na Figura 7, evidencia o impacto dos estereótipos internalizados, que afetam a autoconfiança e podem limitar a ambição profissional, conforme discutido por Srivastava e Nalawade (2023). Essa insegurança é reforçada pelo fato de que 18 das 53 respondentes, o que representa 34%, já se sentiram desmotivadas ou inseguras devido a julgamentos relacionados ao gênero, indicando que os estereótipos ainda exercem influência negativa sobre a trajetória profissional, mesmo em um grupo altamente qualificado.

A necessidade constante de provar competência, relatada por 56,6% das participantes, e a percepção de que o gênero já foi um fator impeditivo à ascensão, em 22,6% dos casos, confirmaram que as barreiras enfrentadas pelas mulheres não são apenas estruturais, mas também simbólicas e culturais. Essa constatação está alinhada com a metáfora do "labirinto" da liderança, que descreve um percurso repleto de obstáculos sutis e contínuos, em oposição ao conceito do "teto de vidro" como uma barreira única e explícita (Eagly & Carli, 2007). Os dados oficiais do Ministério do Trabalho (MTE, 2025) também corroboram a persistência dessas desigualdades, apontando que, apesar dos avanços na inserção feminina no mercado formal, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança e enfrentam desigualdades salariais.

A pesquisa empírica realizada complementa essas informações ao evidenciar que, mesmo com qualificação e experiência, as mulheres percebem e vivenciam barreiras que limitam seu reconhecimento e sua ascensão. Em resumo, a análise dos dados das questões objetivas valida a hipótese central do estudo, de que os estereótipos de gênero internalizados influenciam negativamente a percepção das mulheres sobre sua capacidade de liderança, perpetuando desigualdades no ambiente corporativo.

Para aprofundar a compreensão das barreiras de gênero percebidas pelas participantes, a análise dos resultados estende-se às respostas abertas do questionário. O cruzamento dos dados quantitativos, que já indicavam a percepção de viés de gênero e a necessidade de validação, com os relatos subjetivos das participantes, revela a manifestação prática desses desafios. As experiências descritas a seguir confirmam que a desvalorização da autoridade feminina e a persistência de estereótipos não são apenas estatísticas, mas uma realidade cotidiana vivida por mulheres em diversas posições de liderança e em diferentes setores profissionais.

Figura 8

Relação entre o Referencial Teórico e as Experiências de Desvalorização na Liderança Feminina.

Referencial Teórico	Relatos das participantes
A tese de Eagly e Carli (2007) sobre o "labirinto da liderança" afirma que as mulheres são avaliadas com mais rigor e que a competência delas é constantemente questionada. A necessidade de validação externa ou a desconfiança inicial reforça a ideia de que o reconhecimento da autoridade feminina não é automático, mas precisa ser conquistado, como já observado por Rabello & Stocker (2024). De forma semelhante, Sierdovski, Andrade e Stefano (2019) identificam que as relações de gênero, poder e discriminação enfrentadas pelas mulheres se manifestam nas dúvidas e desconfianças quanto à capacidade dessas mulheres de exercer funções consideradas masculinas, como as funções operacionais da Polícia Militar.	"Precisava da confirmação de um 'consultor' externo, advogado, para ratificar o que eu já tinha informado aos superiores. Como se as informações que eu entregava não tivessem valor algum." "O cliente em questão, até perceber que quem detinha as informações/conhecimento era de fato eu, uma mulher, (...) duvidou da minha capacidade, dizendo tratar-se de um 'assunto para homens'." "Trabalho com meu esposo e percebo que quando ele fala é levado mais a sério"
Alguns depoimentos evidenciaram a persistência de estereótipos de gênero que limitam a atuação feminina a determinados setores, sobretudo os dominados por homens. A rejeição de clientes e a desconsideração de opiniões em ambientes masculinos corroboram a discussão de que a alta qualificação não elimina os efeitos dos estereótipos de gênero, conforme apontado por Bruschini e Puppin (2004) e por outros estudos do MTE e do IBGE, citados na pesquisa.	"quando eu vendia armas e material de caça muitas vezes os clientes vinham aqui e desistiam porque não foi um homem que os atendeu." "os produtores [no agronegócio] não aceitavam serem atendidos por mim" "Em uma reunião minha opinião não foi considerada pelo fato de ser única mulher entre os homens. Minutos depois, um homem falou a mesma coisa e foi praticamente aplaudido."
Alguns relatos evidenciam o padrão de julgamento que as mulheres enfrentam. Elas são, de certa forma, penalizadas por serem "firmes" demais e julgadas como “grossas”. Essa situação é um dos principais obstáculos do "labirinto" (Eagly & Carli, 2007), em que atributos valorizados em líderes homens podem ser percebidos como fraquezas ou defeitos quando expressos por mulheres.	"quando uma mulher é mais firme ela é considerada grossa, já o homem é visto como decidido ou apenas um líder firme." "quando preciso ter um posicionamento mais firme perante homens com mais de cinquenta anos eles preferem e aceitam melhor o não de outros homens."
Algumas das experiências relatadas pelas participantes mostraram que as barreiras não são apenas explícitas, mas também se manifestam de formas mais sutis e cotidianas. Tais relatos reforçam a análise da pesquisa de que as barreiras vão além da formação técnica e experiência, mas sim que estão associadas a fatores culturais e estruturais, impactando a autoconfiança e a segurança das profissionais, conforme discutido por Srivastava e Nalawade (2023).	"Não abertamente, mas de forma velada. Comentários em tom de brincadeira, piadas que têm o objetivo de te desmerecer e te desestabilizar." "Como empresária, apresentei os produtos (...) e ao final, o empresário foi falar com meu sócio para validar tudo o que eu havia apresentado." “Num outro acontecimento, como empresária, ao final da reunião com o cliente, o colaborador da empresa (num cargo de chefia estratégica) me convidou pra jantar e ao recusar, ele insinuou que isso poderia dificultar o negócio. Isso pra não citar as inúmeras situações de assédio, como bater na porta do quarto de hotel à noite em congressos por exemplo.”
Alguns depoimentos corroboram a discussão sobre a necessidade de comprovar competência. Eles mostram que a desconfiança inicial obriga as mulheres a fazerem um esforço extra para ganhar credibilidade, o que seus colegas homens não precisam fazer. Isso reforça a hipótese de que os estereótipos afetam a forma como as mulheres percebem sua capacidade de liderar, levando-as a uma vigilância contínua sobre o próprio desempenho, como discutido por Rabello e Stocker (2024).	"precisei provar na prática que eu sabia do assunto e que as informações que eu havia repassado estavam corretas." "Fiquei frustrada por muito tempo até começar a ser mais incisiva na hora de convidar os mesmos até a minha mesa. Com o passar do tempo fui ganhando confiança e tudo melhorou."

Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

Os relatos detalhados na Figura 8 demonstram que as barreiras de gênero não se manifestam apenas em estatísticas, mas também em experiências concretas de desautorização, de necessidade de validação e de julgamento enviesado. As vozes das participantes confirmam a complexidade do "labirinto da liderança" e o peso dos estereótipos, que persistem mesmo diante de alta qualificação e de experiência profissional. Essa constatação está alinhada ao que Souza, Porto e Ayres (2022) identificam em seu estudo com executivas brasileiras, no qual mulheres experientes e bem-sucedidas relatam obstáculos recorrentes, como a falta de mentoria e a discriminação sutil no ambiente de trabalho, que raramente são percebidos como parte de um padrão sistêmico, mas sim como desafios individuais. Ao conectar a teoria acadêmica às vivências reais, a pesquisa ganha uma dimensão humana, evidenciando que a luta pela equidade de gênero no ambiente de trabalho é uma realidade diária que exige não apenas políticas de inclusão, mas também uma profunda transformação cultural.

Figura 9

Desafios em Cargos de Liderança: A Relação entre a Hipótese e os Resultados da pesquisa.

Síntese de achados	Resultados Quantitativos	Relatos das participantes que confirmam a hipótese	Relatos das participantes que refutam a hipótese
Barreiras socioculturais	60,4% sentem que precisam se esforçar mais do que os homens. 73,6% já ouviram comentários que associam liderança a traços masculinos. 69,8% acreditam que são avaliadas de forma diferente.	"O principal é vencer o machismo que coloca a mulher em condição de inferior ou subalterna ao homem." "o maior desafio é continuar em frente quando se está em ambiente mais tradicional e machista." "Ter que provar que tem conhecimento e jogo de cintura." "Ser ouvida." "Serem reconhecidas pela nossa capacidade." "Mostrar todo dia que o que define o seu resultado não é seu gênero e sim sua capacidade e conhecimento."	"Não vejo diferença para homens e mulheres, ambos precisam ter conhecimento... e manter firmeza nas atitudes." "Eu acredito que os desafios para a liderança advêm da natureza do cargo (...) não sendo exclusividade das mulheres." "A liderança É feita para quem se dedica, estuda, se informa..." "Acredito que quando uma mulher se impõe... nada a pode deter."
Jornada Dupla: Carreira x Vida Pessoal.	A amostra apresenta alta concentração de mulheres nas faixas etárias de 35 a 44 anos (39,6%) e 45 a 54 anos (35,8%), períodos em que há maior sobrecarga doméstica, conforme dados do IBGE.	"Conciliar carreira com casamento e cuidados com filhos." "Jornada dupla e sobrecarga (família e trabalho)." "A maior dificuldade [é] conciliar a vida pessoal com o cargo de chefia..." "Conciliar carreira e rotina familiar." "Conciliar trabalho com vida pessoal, lazer, saúde e manter o equilíbrio emocional." "Conciliar com outras situações como família, compromissos sociais."	Nenhum relato refuta a existência da jornada dupla como desafio. A maioria que não a menciona foca em outros pontos.

Síntese de achados	Resultados Quantitativos	Relatos das participantes que confirmam a hipótese	Relatos das participantes que refutam a hipótese
Julgamento de atributos femininos na liderança	50,9% dos respondentes acreditam que atributos como a empatia são vistos como fraqueza, dependendo do ambiente. Apenas 11,3% veem-nas como fraquezas absolutas.	"A mulher é vista como muito emotiva, e as emoções dominam sua conduta. Outro desafio é conciliar a maternidade com a vida profissional..." "Mulheres são mais emotivas, e isso atrapalha em alguns momentos." "A emoção, mulher, tem um senso muito elevado (...) na maioria das vezes, temos que lutar contra esse lado nosso, pois as situações pedem mais razão!" "Ter postura adequada para que os homens não se deem o direito de assediá-las, fazendo gracinhas e piadas, a mulher precisa também ser forte, mas manter sua feminilidade e delicadeza."	"Liderança é a capacidade de fazer com que as pessoas (...) se sintam tratadas de forma justa." Este relato sugere que atributos como justiça e tratamento equitativo são valorizados, sem atrelá-los a fraquezas, o que se contrapõe parcialmente à hipótese.
A necessidade de prova constante e falta de reconhecimento	60,4% afirmaram que precisam se esforçar mais. 69,8% percebem um viés na avaliação. 56,6% sentem que precisam provar competência constantemente	"A mulher tem sempre que estar em estado de alerta e provando que é capaz de atuar e exercer sua função com competência." "Respeito pela trajetória, confiança na capacidade e nós sermos colocados à prova em toda e qualquer decisão." "Ter que estar em constante provação da sua capacidade." "Perseverança e acreditar na sua própria capacidade."	"Não vejo desafios ainda." Relato isolado de uma empreendedora, o que pode indicar que ela contornou o desafio ao criar seu próprio negócio.

Fonte: Resultados da pesquisa, 2025

A análise qualitativa da questão 9 do questionário reforça a principal hipótese da pesquisa, validando a ideia de que os desafios enfrentados pelas mulheres na liderança estão diretamente ligados a estereótipos de gênero, ao machismo estrutural e à expectativa persistente de que elas precisam provar sua competência constantemente. A "jornada dupla" entre a vida profissional e as responsabilidades familiares surge como um obstáculo central e recorrente.

Por outro lado, as respostas que divergem da hipótese principal são cruciais para aprofundar a discussão. Elas sugerem que, para alguns participantes, o desafio da liderança é visto como universal, aplicável a ambos os gêneros, ou que a resiliência pessoal e a autoconfiança são suficientes para superar as barreiras.

5 Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como os estereótipos de gênero influenciam a percepção da capacidade de liderança das mulheres em cargos de gestão no ambiente corporativo, com ênfase na visão das próprias mulheres sobre esses desafios. Esse propósito foi

CC BY NC ND

alcançado por meio de uma abordagem mista que integrou dados quantitativos e qualitativos de 53 mulheres líderes e empreendedoras da cidade de Toledo-PR, revelando padrões claros de influência negativa dos estereótipos na autoconfiança e no reconhecimento profissional, como evidenciado pela percepção de 60,4% das participantes de que precisavam se esforçar mais que os homens para serem reconhecidas, e pelos relatos que ilustram o "labirinto da liderança" proposto por Eagly e Carli (2007).

A presente pesquisa forneceu evidências empíricas, que validaram o impacto das barreiras culturais e simbólicas sobre a autoconfiança e o reconhecimento da mulher em cargo de liderança. A pesquisa reforça que, para além da qualificação formal, a luta pela equidade de gênero exige a transformação das normas culturais que julgam a competência e a performance das mulheres com um padrão enviesado, portanto, essa investigação contribui academicamente para o campo da administração ao enriquecer o debate sobre equidade de gênero e liderança, conectando teorias consolidadas, como as de Srivastava e Nalawade (2023) e Rabello e Stocker (2024), a evidências empíricas locais, o que fortalece a compreensão de como barreiras simbólicas perpetuam desigualdades em contextos brasileiros. Os achados contribuem para que as organizações desenvolvam políticas de inclusão, como treinamentos para combater vieses de gênero e programas de mentoria que valorizem estilos de liderança diversos, promovendo maior representatividade feminina em cargos de gestão.

No âmbito social, a pesquisa alinha-se ao ODS 5 da Agenda 2030 da ONU, ao destacar a persistência de obstáculos culturais que limitam o empoderamento feminino, ao incentivar ações coletivas para uma sociedade mais justa e ao contribuir para a redução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho, o que pode fomentar maior diversidade e inovação organizacional.

O método adotado, embora permita uma análise descritiva precisa das percepções em um grupo específico de mulheres qualificadas e experientes, restringe-se a um escopo geográfico e demográfico delimitado, o que limita a generalização dos resultados a contextos nacionais mais amplos ou a populações com perfis socioeconômicos variados.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o estudo para amostras multirregionais no Brasil, incluindo comparações entre os setores público e privado, ou incorporar perspectivas masculinas sobre o tema.

Por fim, apesar dos avanços na inserção feminina no mercado de trabalho e da alta qualificação demonstrada pela amostra, as barreiras de gênero continuam a moldar a trajetória de liderança, exigindo um esforço contínuo para que as mulheres sejam reconhecidas e valorizadas de forma justa.

6 Referências

Andrade, T. (2016). Mulheres no mercado de trabalho: onde nasce a desigualdade? *Câmara dos Deputados, Consultoria Legislativa*. Disponível em: file:///C:/Users/Luana/Downloads/mulheres_mercado_andrade.pdf. Acesso em: 31 mai. 2025.

Biasoli, P. K. (2016). Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. *Indicadores Econômicos FEE*, *43*(3), 125–140.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. (2025, março). *Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho*. MTE. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307. Acesso em: 31 mai. 2025.

Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, & Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2024). *Panorama do empreendedorismo feminino no Brasil*. MDIC; MEMP; PNUD. Acesso em 20 set. 2025.

Bruschini, C., & Puppin, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, *34*(121), 105–138. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/nbmnX97KsCvpcyZ5DxhvMMd/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 31 mai. 2025.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (3ª ed.). *Artmed.*

Eagly, A., & Carli, L. L. (2007, setembro). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 62–71.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). *Atlas.*

Gomes, G., Renner, J. S., & Meyer, D. E. E. (2023). *A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: Um programa de liderança feminina*. Revista GeSec, 14(5), 7153–7173.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil (2016–2022)*. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/10073/64529?tipo=grafico&indicador=9128. Acesso em: 8 jun. 2025.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, *17*(53), 243–257.

Office of the High Commissioner for Human Rights. (2014). *Gender stereotypes and stereotyping and women's rights*. OHCHR. Disponível em: Gender_stereotyping.pdf. Acesso em: 8 jun. 2025.

Organização das Nações Unidas. (2015). *Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável | As Nações Unidas no Brasil. Acesso em: 8 jun. 2025.

Prado, R. M., & Fleith, D. S. (2018). Female Leadership Talent Development: The Brazilian Context. *Avances en Psicología Latinoamericana*, *36*(2), 363-372.

Rabello, E. C., & Stocker, F. da S. (2024). Redefinindo paradigmas: a influência dos estereótipos de gênero na liderança feminina no serviço público federal. *Enap.*

Sierdovski, M.; Andrade, S. M.; Stefano, S. R. As relações de gênero e poder na polícia militar: um estudo sobre as nuanças que permeiam a carreira profissional da mulher policial. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 33–46, 2019. DOI: 10.48075/comsus.v6i1.20913. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/comsus/article/view/20913. Acesso em: 24 out. 2025

Srivastava, N., & Nalawade, R. (2023). Glass ceiling to sticky floor: analogies of women leadership. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1–18.

Souza, L. C. A. de, Porto, R. M., & Ayres, M. (2022). *Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: Metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança.* Revista de Administração FACES Journal, 21(1), 10–28. Disponível em: https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8895. Acesso em: 15 jul. 2026.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS

1. Qual sua idade?
( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 34 anos ( ) 35 a 44 anos
( ) 45 a 54 anos ( ) 55 anos ou mais

2. Qual seu grau de escolaridade?
( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior incompleto
( ) Ensino superior completo ( ) Pós-graduação
( ) Outros: ___

3. Atualmente, você ocupa cargo de:
( ) Liderança ou gestão ( ) Supervisão ou coordenação
( ) Empreendedora (proprietária de negócio) ( ) Outro: _____

4. Há quanto tempo você ocupa esse cargo ou atua na função atual?
( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos
( ) 4 a 6 anos ( ) Mais de 6 anos

5. Você já sentiu que precisou se esforçar mais que os homens para ser reconhecida como líder?
( ) Sim ( ) Não

6. Já ouviu comentários que associavam a liderança a características tradicionalmente masculinas (exemplo: firmeza, autoridade, racionalidade)?
( ) Frequentemente ( ) Ocasionalmente
( ) Raramente ( ) Nunca

7. Acredita que características como empatia, sensibilidade e cooperação, frequentemente associadas às mulheres, são vistas como fraquezas na liderança?
( ) Sim ( ) Não
( ) Depende do ambiente e/ou cultura da empresa

8. Em sua opinião, existe diferença na forma como homens e mulheres líderes são avaliados?
( ) Sim ( ) Não

9. Você se sente confiante em sua capacidade de liderança?
( ) Sim, completamente
( ) Sim, mas com algumas inseguranças
( ) Não me sinto confiante

10. Você já se sentiu desmotivada ou insegura por conta de julgamentos relacionados ao seu gênero?
( ) Sim ( ) Não

11. Sente que precisa provar constantemente sua competência por ser mulher em posição de liderança?
( ) Sim ( ) Não ( ) Às vezes

12. Acredita que seu gênero já foi um fator que te impediu de alcançar posições mais elevadas no ambiente de trabalho em que está inserida?
( ) Sim ( ) Não

13. Você já viveu alguma situação em que percebeu que sua autoridade como líder foi desvalorizada ou questionada por ser mulher? Se sim, poderia descrever?
(Resposta aberta)

14. Quais são os principais desafios que você enxerga para as mulheres em cargos de liderança?
(Resposta aberta)

BY NC ND