

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA DA SILVA BRANDÃO

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE LIDERANÇA E SALÁRIOS**

Dourados/MS

2025

LETÍCIA DA SILVA BRANDÃO

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO:
UMA REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE LIDERANÇA E SALÁRIOS**

Trabalho de Graduação II apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito para a aprovação na disciplina.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antigueira

Banca examinadora:
Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça
Prof. Dr. José Jair Soares Viana

Dourados/MS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

B821d Brandão, Letícia Da Silva

DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE LIDERANÇA E SALÁRIOS [recurso eletrônico] / Letícia
Da Silva Brandão. -- 2025.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Afonso Guilherme Ferreira Egídio Antqueira.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2025.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Liderança feminina. 2. Desigualdade de gênero. 3. Mercado de trabalho. 4. Injustiça
organizacional. 5. Equidade de gênero.. I. Antqueira, Afonso Guilherme Ferreira Egídio. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



**ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,
 SEMESTRE LETIVO 2025.2**

**DESIGUALDADE DE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: UMA
 REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE LIDERANÇAS E SALÁRIOS**

Letícia da Silva Brandão

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
gov.br AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQUA
 Data: 12/12/2025 19:22:39-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Me. Afonso Guilherme Ferreira Egídio Antigueira
 (Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br JOSE JAIR SOARES VIANA
 Data: 12/12/2025 18:09:13-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Dr. José Jair Soares Viana
 (Avaliador 1)

Documento assinado digitalmente
gov.br JANE CORRÊA ALVES MENDONÇA
 Data: 08/12/2025 20:14:07-0300
 Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
 (Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 05 de dezembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio e incentivo da minha família e amigos. Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me conceder força, sabedoria e discernimento ao longo dessa etapa muito importante da minha vida.

À minha família, em especial aos meus pais, por acreditarem em mim e me apoiarem sempre, mesmo nos momentos mais difíceis. Às amigas que estiveram presentes em todas as etapas dando apoio com palavras de motivação.

Agradeço também ao meu querido orientador o professor Afonso, pela paciência, dedicação e pelas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço ao professor Jair, por ter aceitado o convite para a realização da minha banca de TG2, e pelas ricas contribuições.

Agradeço à UFGD, à direção da FACE, e aos professores, professoras e coordenadores do curso de administração (que me ajudaram demais) e que compartilharam seus conhecimentos ao longo da minha formação acadêmica, deixando marcas significativas em minha trajetória. O meu muito obrigada Jane e Narciso.

.

RESUMO

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho permanece como uma realidade marcada por disparidades salariais, baixa representatividade feminina em cargos de liderança e maior concentração das mulheres em ocupações precarizadas. Apesar dos avanços na escolarização e na inserção profissional feminina, fatores culturais e estruturais continuam a limitar a efetivação da equidade entre homens e mulheres. Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), de natureza qualitativa, utilizando o protocolo PRISMA como método de análise. A pesquisa foi realizada nas bases de dados SciELO, *ScienceDirect* e Google Acadêmico, considerando publicações recentes que abordam a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho, com ênfase na desigualdade salarial, no acesso a cargos de liderança, na precarização laboral e nas interseccionalidades envolvendo gênero, raça e classe. A busca inicial resultou em 200 artigos e, após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 49 estudos considerados válidos para análise. A sistematização dos dados possibilitou a construção de seis categorias temáticas: desigualdade de gênero; liderança feminina; precarização do trabalho e interseccionalidade; desigualdade de gênero na carreira acadêmica; desigualdades de raça e gênero; e desigualdade salarial. Os resultados indicam que, embora existam avanços nas políticas de inclusão e no aumento da presença feminina em diversos setores, ainda persistem barreiras estruturais e culturais profundamente enraizadas, que dificultam a ascensão das mulheres e a efetivação da equidade salarial. Evidencia-se, assim, que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho decorre de fatores multidimensionais, cuja superação demanda a articulação entre políticas públicas, ações institucionais e transformações culturais. Por fim, o estudo reforça a relevância da produção científica como instrumento fundamental para subsidiar a formulação de políticas públicas e práticas organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero e ao fortalecimento da representatividade feminina em espaços de liderança.

Palavras-chave: Liderança feminina; Desigualdade de gênero; Mercado de trabalho, injustiça organizacional, equidade de gênero.

ABSTRACT

Gender inequality in the labor market remains a reality marked by wage disparities, low female representation in leadership positions, and a higher concentration of women in precarious occupations. Despite advances in women's educational attainment and professional participation, cultural and structural factors continue to limit the achievement of equity between men and women. In this context, this study aimed to analyze the factors influencing gender inequality in the labor market through a qualitative Systematic Literature Review (SLR), using the PRISMA protocol as the analytical method. The research was conducted using the SciELO, ScienceDirect, and Google Scholar databases, considering recent publications addressing the participation of men and women in the labor market, with an emphasis on wage inequality, access to leadership positions, labor precariousness, and intersectionalities involving gender, race, and class. The initial search yielded 200 articles, and after applying the inclusion and exclusion criteria, 49 studies were selected as valid for analysis. Data systematization enabled the identification of six thematic categories: gender inequality; female leadership; labor precariousness and intersectionality; gender inequality in academic careers; racial and gender inequalities; and wage inequality. The results indicate that, although there have been advances in inclusion policies and increased female participation across various sectors, deeply rooted structural and cultural barriers continue to hinder women's career advancement and the achievement of wage equity. Thus, gender inequality in the labor market emerges as the result of multidimensional factors, whose overcoming requires the articulation of public policies, institutional actions, and cultural transformations. Finally, the study highlights the importance of scientific production as a fundamental tool to support the formulation of public policies and organizational practices aimed at promoting gender equity and strengthening female representation in leadership spaces.

Keywords: Female leadership; Gender inequality; Labor market, organizational injustice, gender equality.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão	23
Quadro 2 - Bases de dados e strings de busca utilizados	25
Quadro 3 - Artigos analisados na RSL	31

LISTA DE FIGURA

Figura 1– Fluxo com base no protocolo PRISMA..... 26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI — Acesso Indisponível

ATLAS.ti — Software de Análise Qualitativa de Dados

COVID-19 — Coronavirus Disease 2019

EBAPE — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

FACE — Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

FGV — Fundação Getulio Vargas

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NR — Não Relacionado

ODM — Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OIT — Organização Internacional do Trabalho

ONU — Organização das Nações Unidas

PNAD — Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

PR — Parcialmente Relacionado

PRISMA — *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

RSL — Revisão Sistemática da Literatura

SciELO — *Scientific Electronic Library Online*

SLR — *Systematic Literature Review*

UFGD — Universidade Federal da Grande Dourados

VR — Vagamente Relacionado

WEF — *World Economic Forum* (Fórum Econômico Mundial)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 DESIGUALDADE DE GÊNERO E IGUALDADE DE GÊNERO	17
2.2 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA	18
2.3 DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES	19
2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	21
3 METODOLOGIA	22
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	22
3.2 INSTRUMENTO E FORMA DE COLETA DE DADOS	22
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	30
4.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS ACADÊMICOS QUE ABORDAM A DESIGUALDADE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO.....	30
4.2 CATEGORIAS, FATORES ESTRUTURAIS E CULTURAIS QUE CARACTERIZAM A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA NO MERCADO BRASILEIRO.....	36
4.2.1 Desigualdade de gênero no mercado de trabalho	36
4.2.2 Liderança feminina	37
4.2.3 Participação feminina no mercado de trabalho	38
4.2.4 Precarização do trabalho e interseccionalidade	39
4.2.5 Desigualdade salarial	40

4.2.6 Injustiça organizacional.....	40
4.2.7 Equidade de gênero.....	41
4.2.8 Barreiras à liderança acadêmica.....	42
4.3 RELAÇÃO ENTRE DESIGUALDADE SALARIAL, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E INTERSECCIONALIDADE	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

As relações de gênero no mercado de trabalho tornaram-se objeto de estudo crescente nas últimas décadas, impulsionadas pelas persistentes disparidades entre homens e mulheres no que tange à remuneração, ao acesso a cargos de liderança e à distribuição de responsabilidades profissionais. Não obstante os avanços obtidos, notadamente a maior inserção feminina na força de trabalho, as diferenças salariais e as barreiras à ascensão profissional das mulheres permanecem evidentes (Brasil, 2025).

Tais desigualdades não se restringem a fatores individuais; estão profundamente enraizadas em estruturas sociais, culturais e organizacionais que perpetuam estereótipos de gênero e padrões masculinos de liderança (Eagly; Carli, 2007; Hryniwicz; Vianna, 2018). O fenômeno denominado “barreira invisível” ou “teto de vidro” continua a limitar a ascensão feminina, mesmo diante de desempenho e competência compatíveis com as exigências dos cargos de alto escalão (Morgan; Martins, 2006).

A literatura aponta diferenças sistemáticas nas oportunidades de ascensão e na remuneração para cargos semelhantes (Giuberti; Menezes-Filho, 2005; Cambota; Pontes, 2007). Observa-se, ainda, que o número de mulheres em posições de gestão executiva permanece restrito, mesmo em contextos em que a qualificação feminina é equivalente ou superior à masculina (Bruschini; Puppin, 2004; Collins; Singh, 2006).

Adicionalmente, a dupla jornada de trabalho, a carência de políticas organizacionais inclusivas e a falta de representatividade em espaços decisórios corroboram a manutenção das assimetrias de gênero no ambiente corporativo (Hirata; Kergoat, 2007; FGV, 2021). Nesse contexto, é imperativo compreender como essas desigualdades se manifestam e se perpetuam nas organizações brasileiras.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) ilustram esse cenário: embora as mulheres representem 49% da força de trabalho da autarquia, ocupam apenas 44% dos postos de liderança de equipes. Esse dado evidencia a persistência de entraves à ascensão feminina, inclusive em instituições que demonstram progressos em termos de inclusão.

Em suma, apesar dos avanços normativos e sociais, a injustiça organizacional e a desigualdade de gênero persistem como desafios estruturais. A pesquisa delimita-se à realidade brasileira, baseando-se em publicações indexadas nas bases SciELO,

Google Acadêmico e *Science Direct*, visando elucidar os fatores determinantes da baixa representatividade feminina nos espaços de decisão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) indicam que as mulheres representam quase metade da força de trabalho, mas ocupam apenas cerca de 40% das posições de liderança. Além disso, recebem, em média, 22% menos do que os homens em funções equivalentes, mesmo apresentando níveis educacionais iguais ou superiores.

Essas desigualdades não se restringem ao contexto brasileiro. De acordo com o Relatório Global de Desigualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2024), estima-se que serão necessários aproximadamente 134 anos para eliminar as disparidades de gênero no mercado de trabalho em escala mundial. Mesmo em países considerados economicamente desenvolvidos, as mulheres permanecem sub-representadas em cargos executivos e nos conselhos de administração, o que evidencia que o problema não se limita a fatores locais, mas está enraizado em estruturas sociais, culturais e econômicas de alcance global.

No contexto nacional, as desigualdades tornam-se ainda mais acentuadas quando se considera a interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. Mulheres negras e periféricas estão mais expostas à informalidade, à precarização das relações de trabalho e à exclusão dos espaços de poder (Cobo; Oliveira, 2024; Davis, 2016).

Um estudo sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro, realizado por Madalozzo (2010), identificou lacunas significativas na literatura, destacando a necessidade de abordagens empíricas mais sistemáticas. Embora existam análises pontuais sobre desigualdade salarial e segregação ocupacional, ainda são escassas as revisões sistemáticas que integrem, de forma abrangente, os múltiplos fatores que perpetuam as disparidades de gênero, especialmente no que se refere ao acesso feminino a cargos de liderança. Nesse sentido, a presente revisão sistemática justifica-se pela necessidade de consolidar o conhecimento disperso na literatura científica e oferecer uma visão integrada dos determinantes da desigualdade de gênero no contexto laboral brasileiro.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender quais fatores estruturais, culturais e institucionais explicam a persistência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, tanto no Brasil quanto em uma perspectiva global. A partir disso, busca-se responder à seguinte questão norteadora: **de que forma as evidências sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro vêm sendo discutidas na literatura científica?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar evidências científicas sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro através de uma revisão sistemática da literatura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Sistematizar os estudos acadêmicos recentes que abordam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho;
- b) Categorizar os estudos encontrados na RSL;
- c) Relatar os fatores estruturais e culturais que caracterizam a sub-representação feminina em cargos de liderança no mercado brasileiro.
- d) Analisar as relações entre desigualdade salarial, precarização do trabalho e interseccionalidade no mercado brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema justifica-se pela relevância acadêmica, social e econômica da discussão sobre equidade de gênero nas organizações. Além de contribuir para o avanço do conhecimento científico nas áreas da Administração e das Ciências Sociais, a análise das desigualdades de gênero pode subsidiar a formulação de políticas públicas e o desenvolvimento de práticas organizacionais mais inclusivas. Estudos brasileiros sobre conselhos de administração indicam que uma maior representatividade feminina está associada a melhores resultados financeiros nas organizações (Costa; Sampaio; Flores, 2019).

Este estudo apresenta relevante dimensão social ao dialogar diretamente com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata da igualdade de gênero e do empoderamento de mulheres e meninas (ONU, 2015). As desigualdades salariais, a baixa representatividade feminina em cargos de liderança e as condições precárias de trabalho enfrentadas por muitas mulheres; questões discutidas ao longo desta pesquisa, evidenciam entraves concretos à efetivação dessa meta global.

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foi adotada como metodologia deste estudo em razão de sua capacidade de oferecer uma análise abrangente, estruturada e crítica sobre o tema investigado. Ao reunir e sistematizar evidências científicas, a RSL possibilita a identificação de padrões, lacunas e tendências nas pesquisas existentes acerca da desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro, especialmente no que se refere ao acesso feminino a cargos de liderança e à equidade salarial. Esse método assegura rigor metodológico, transparência e replicabilidade, mostrando-se adequado para a consolidação do conhecimento produzido, bem como para subsidiar a formulação de políticas públicas e orientar práticas organizacionais mais inclusivas.

Dessa forma, a equidade de gênero no ambiente profissional relaciona-se diretamente ao aumento da produtividade, ao estímulo à inovação e ao avanço do desenvolvimento sustentável (Kabeer, 2016). Ao reunir evidências sobre os obstáculos enfrentados pelas mulheres no contexto organizacional brasileiro, esta investigação contribui para reflexões que aproximam a realidade institucional das diretrizes globais propostas pela ONU.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESIGUALDADE DE GÊNERO E IGUALDADE DE GÊNERO

A desigualdade de gênero pode ser compreendida como um fenômeno social, econômico e cultural historicamente construído, que resulta na distribuição desigual de poder, recursos e oportunidades entre homens e mulheres (Scott, 1995; Hirata; Kergoat, 2007). De acordo com Beauvoir (1949), a dominação masculina foi naturalizada ao longo da história, consolidando papéis sociais diferenciados e hierarquizados entre os sexos. Sob a ótica interseccional, Crenshaw (1989) destaca que as desigualdades de gênero se entrelaçam com outros eixos de opressão, como raça e classe, intensificando a exclusão de determinados grupos sociais.

Mesmo diante de avanços educacionais e econômicos, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e institucionais que dificultam seu acesso a posições de destaque e poder. Os autores Eagly e Carli (2007) denominam essas barreiras de “labirintos”, que tornam mais complexa a trajetória das mulheres em direção à liderança, evidenciando que a igualdade formal de direitos nem sempre se converte em igualdade real de oportunidades.

A incorporação das demandas por igualdade de gênero nos debates sobre desenvolvimento é resultado de décadas de mobilização dos movimentos feministas. Segundo Sardenberg (2018), a igualdade de gênero foi reconhecida oficialmente na Carta das Nações Unidas, em 1945, em decorrência da intensa atuação política e social das mulheres em escala global (ONU, 2015). Desde então, a temática passou a integrar a agenda internacional de direitos humanos e de desenvolvimento sustentável.

De acordo com Mariano e Molari (2022, p. 824), em períodos mais recentes, o debate internacional sobre igualdade de gênero ganhou novas dimensões com a criação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), correspondendo os primeiros ao período de 2000 a 2015 e os segundos ao intervalo de 2015 a 2030. Nesse contexto, o ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas é central, pois estabelece metas voltadas à eliminação de todas as formas de discriminação e violência contra mulheres e meninas, à promoção da participação plena e efetiva em

cargos de liderança em todos os níveis de decisão, e à garantia de igualdade de oportunidades econômicas e salariais (ONU, 2015).

Autoras como Kabeer (2016) e Davis (2016) reforçam que a igualdade de gênero é não apenas uma questão de justiça social, mas também um elemento essencial para o desenvolvimento sustentável e a consolidação da democracia. Assim, compreender as desigualdades e buscar a efetivação da igualdade de gênero exige uma análise multidimensional, que articule fatores históricos, culturais, políticos e econômicos, abrangendo tanto o contexto brasileiro quanto o panorama global.

2.2 MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

A liderança é um processo social e organizacional que envolve a capacidade de influenciar, motivar e orientar pessoas ou equipes para o alcance de objetivos comuns. Mais do que exercer autoridade, liderar significa inspirar, promover a colaboração e criar um ambiente favorável ao desenvolvimento coletivo. No contexto brasileiro, a liderança assume características particulares, influenciadas por fatores culturais, econômicos e sociais, que moldam diferentes estilos e formas de gestão. Esses estilos podem variar entre abordagens mais autocráticas e centralizadoras até práticas participativas e transformacionais, que valorizam o diálogo, a empatia e a diversidade. Existem diversos conceitos ligados à liderança. Segundo Chiavenato (2000, p. 107), “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. O autor ressalta ainda que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação” (Chiavenato, 2000, p. 89)

A presença feminina em cargos de liderança tem aumentado gradualmente, mas ainda é significativamente inferior à dos homens, mesmo em contextos em que as mulheres apresentam níveis educacionais superiores. Segundo dados da McKinsey e Company (2022), empresas com maior diversidade de gênero em posições de liderança apresentam desempenho financeiro superior à média, o que evidencia não apenas uma questão de justiça social, mas também de estratégia organizacional.

Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam diversas barreiras estruturais, culturais e familiares na sociedade que dificultam seu avanço para posições de comando. Entre os obstáculos mais recorrentes estão os estereótipos de gênero, a divisão desigual do trabalho doméstico e familiar, a ausência de políticas organizacionais inclusivas e a falta de modelos femininos de liderança (Eagly; Carli, 2007; Hryniwicz; Vianna, 2018).

De acordo com a pesquisa da Fundação Getulio Vargas (FGV, 2023), mesmo em empresas que possuem programas de diversidade, o avanço das mulheres para cargos de diretoria e presidência é lento. As organizações tendem a reproduzir padrões masculinos de liderança, muitas vezes incompatíveis com as experiências e estilos de liderança adotados pelas mulheres (Ely *et al.*, 2014). Isso reforça o chamado "teto de vidro", uma metáfora usada para descrever barreiras invisíveis que limitam a ascensão feminina, mesmo quando há mérito e competência (Morgan; Martins, 2006).

Portanto, as reflexões apresentadas pelos autores mencionados contribuem para compreender como os diferentes estilos de liderança e as barreiras de gênero se manifestam nas organizações brasileiras. As concepções de Chiavenato (2000) permitem analisar o papel da influência interpessoal e da comunicação no exercício da liderança, enquanto Eagly e Carli (2007) e Hryniwicz e Vianna (2018) evidenciam como os estereótipos de gênero e as desigualdades estruturais dificultam o acesso das mulheres a posições de comando. Já Ely *et al.* (2014) e Morgan e Martins (2006) ampliam o debate ao discutir como as culturas organizacionais ainda reproduzem modelos masculinos de liderança e mantêm barreiras simbólicas, como o "teto de vidro". Assim, essas discussões teóricas servirão de base para a análise dos resultados desta pesquisa, permitindo interpretar de forma crítica como a produção científica recente tem abordado a liderança feminina e as desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Além disso, oferecem subsídios para compreender de que maneira as práticas de gestão e as transformações culturais podem contribuir para a promoção da equidade e da diversidade nas organizações.

2.3 DIFERENÇAS SALARIAIS ENTRE HOMENS E MULHERES

A desigualdade salarial de gênero é uma das formas mais persistentes de disparidade no mercado de trabalho. Mesmo com avanços na inserção feminina em diversos setores e no aumento da escolarização das mulheres, os salários médios das

trabalhadoras continuam sendo inferiores aos dos homens em ocupações semelhantes. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), as mulheres brasileiras ganham, em média, 78% da remuneração dos homens, mesmo quando possuem qualificação igual ou superior.

Essa disparidade salarial não pode ser explicada apenas por fatores objetivos, como escolaridade, experiência ou tempo de serviço. Estudos demonstram que o chamado "prêmio salarial masculino" é resultado de fatores estruturais e culturais, incluindo discriminação direta, segregação ocupacional e a menor valorização social das carreiras tipicamente femininas (Giuberti; Menezes-Filho, 2005; Cambota; Pontes, 2007).

No Brasil ainda se mantém como uma das expressões mais evidentes da disparidade de gênero no mercado de trabalho. Mesmo com o avanço da qualificação feminina e com a presença crescente das mulheres em diferentes setores profissionais, os dados confirmam uma realidade que persiste: elas continuam ganhando menos.

Esse cenário é resultado de fatores estruturais e historicamente enraizados. A divisão sexual do trabalho ainda é evidente, com a concentração feminina em áreas como educação, saúde e assistência social, setores essenciais, mas historicamente desvalorizados em termos de remuneração, enquanto os homens predominam em campos como engenharia, tecnologia e finanças, que oferecem melhores salários (Bruschini, 2007). E mesmo quando mulheres ocupam as mesmas posições que os homens, a diferença salarial permanece. Um estudo de Passos e Machado (2022) aponta que, no setor privado, elas podem receber até 30% a menos, revelando a existência de práticas discriminatórias diretas.

Outro aspecto que aprofunda essa desigualdade é o que se convencionou chamar de “penalidade da maternidade”. Mulheres com filhos enfrentam obstáculos adicionais para ascender profissionalmente, sendo frequentemente percebidas como menos disponíveis ou comprometidas com a carreira, o que afeta diretamente suas oportunidades de crescimento e aumento salarial (Oliveira; Cobo, 2024). Soma-se a isso a falta de transparência nos critérios de remuneração utilizados pelas organizações, o que dificulta o reconhecimento e o enfrentamento das injustiças salariais.

Frente a esse quadro, é indispensável avançar com ações efetivas voltadas à promoção da equidade salarial. Experiências internacionais, como as políticas de transparência adotadas na Islândia e na Alemanha, demonstram que é possível transformar essa realidade.

No Brasil, é necessário articular políticas públicas, como a obrigatoriedade de divulgação dos critérios de remuneração, a iniciativas do setor privado, incluindo ações afirmativas que estimulem a presença feminina em áreas historicamente masculinas, além da adoção de licenças-parentais mais igualitárias. Superar essa desigualdade histórica exige uma abordagem integrada e comprometida com a justiça social, mas também com o desenvolvimento econômico e sustentável do país.

2.4 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um método de pesquisa amplamente utilizado nas ciências sociais e aplicadas para sintetizar de forma rigorosa o conhecimento produzido sobre o tema abordado. Diferentemente de revisões narrativas tradicionais, a RSL segue um protocolo estruturado que busca minimizar vieses, garantir transparência e permitir a replicabilidade do processo.

A RSL estabelece critérios explícitos de busca, inclusão e exclusão, além de definir previamente o recorte temporal, as bases de dados consultadas e os descritores utilizados. Essa estrutura metodológica possibilita a consolidação de evidências dispersas, oferecendo uma visão integrada sobre fenômenos complexos, como a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Para assegurar maior rigor ao processo, este estudo adota o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), amplamente reconhecido por orientar revisões sistemáticas em diferentes áreas do conhecimento. O PRISMA organiza as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, além de apresentar de forma transparente o percurso metodológico por meio de seu fluxograma.

A utilização desse protocolo fortalece a credibilidade da revisão ao garantir a seleção criteriosa das publicações analisadas e a replicabilidade dos procedimentos. Assim, a RSL aqui conduzida oferece uma base metodológica sólida para compreender as evidências disponíveis na literatura sobre desigualdades de gênero e para sustentar a análise desenvolvida ao longo do trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva. Segundo Gil (2019, p. 27), os estudos exploratório-descritivos podem assumir dois propósitos principais: proporcionar um primeiro contato com fenômenos ainda pouco investigados ou oferecer uma descrição sistemática quando o objetivo é delinear as características de uma determinada realidade.

Como procedimento metodológico, adotou-se a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), com o objetivo de reunir, analisar e interpretar criticamente estudos que abordam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, com ênfase nas diferenças de acesso e permanência de homens e mulheres em cargos de liderança. A escolha desse método possibilita uma visão integrada do conhecimento produzido, bem como a identificação de padrões, convergências e lacunas existentes na literatura científica.

Para assegurar o rigor metodológico da revisão, foi utilizado o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que orienta a condução de revisões sistemáticas por meio de critérios padronizados de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos analisados (Page *et al.*, 2021).

3.2 INSTRUMENTO E FORMA DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas validações sucessivas de palavras-chave e de diferentes combinações entre elas, com o objetivo de construir um protocolo de busca consistente e alinhado à proposta da investigação. Esse processo ocorreu de forma iterativa, permitindo o refinamento dos termos utilizados a partir dos resultados inicialmente obtidos, de modo a assegurar a recuperação de estudos pertinentes ao tema da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente no que se refere ao acesso e à ocupação de cargos de liderança por mulheres. A estratégia de busca teve como propósito garantir um mapeamento amplo e sistemático da produção científica existente, contemplando diferentes abordagens teóricas e empíricas sobre o fenômeno investigado.

Foram selecionadas as bases de dados SciELO, *ScienceDirect* e Google Acadêmico, em razão de sua relevância acadêmica e abrangência temática. A base SciELO foi escolhida por reunir periódicos científicos de reconhecida qualidade, com forte representação da produção latino-americana e brasileira, especialmente nas áreas de Ciências Sociais, Administração e Estudos de Gênero. A *ScienceDirect* foi incluída por disponibilizar acesso a um amplo conjunto de periódicos internacionais revisados por pares, contribuindo para o diálogo com a literatura global sobre desigualdade de gênero no trabalho. Já o Google Acadêmico foi utilizado como base complementar, por sua capacidade de ampliar o alcance da busca e recuperar estudos relevantes que, por vezes, não estão indexados exclusivamente em bases tradicionais, incluindo publicações nacionais.

Após a realização das buscas, os estudos identificados passaram por etapas de triagem e seleção, conforme critérios previamente definidos de inclusão e exclusão, assegurando a coerência e a qualidade do corpus analisado. No Quadro 1, apresentam-se de forma detalhada os critérios de inclusão e exclusão adotados para a seleção dos estudos que compõem esta revisão sistemática.

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão

E/I	Critério	Justificativa	Códigos
Exclusão	Busca (B)	O estudo apareceu na busca, ental da pesquisa.	B1
		Estudo duplicado em outra base, mas não aborda o tema c	B 2
	Acesso indisponível (AI)	Artigo sem acesso ao texto completo.	A1
		Link de acesso inválido ou restrito por assinatura	A2
	Não Relacionado (NR)	Discussão voltada exclusivamente a políticas públicas sem abordar gênero.	NR 1
		Foco em educação sem relação com mercado de trabalho.	NR 2
	Vagamente relacionado (VR)	Estudo menciona desigualdade, mas sem recorte de gênero.	VR 1
		Relaciona liderança, mas não analisa aspectos de gênero.	VR 2

Inclusão	Parcialmente relacionado (PR)	Trata da participação feminina no mercado, mas sem foco em cargos de liderança.	PR 1
	Fortemente relacionado (FR)	Pesquisa empírica sobre mulheres em cargos de liderança em empresas brasileiras.	FR 1
		Estudo teórico que discute o “teto de vidro” no contexto organizacional.	FR 2

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A estratégia de busca foi estruturada a partir de combinações de palavras-chave, utilizando operadores booleanos “AND” e “OR”, de modo a ampliar e refinar os resultados obtidos. No idioma português, foram empregadas combinações como: “liderança AND feminina”, “equidade de gênero” OR “mercado de trabalho AND diferença salarial” OR “desigualdade de gênero”. Para a busca em língua inglesa, adotou-se a seguinte *string*: “leadership AND gender equity AND organizational injustice”, conforme apresentado no Quadro 2.

A busca inicial dos estudos foi realizada no mês de julho de 2025, considerando exclusivamente trabalhos publicados em língua portuguesa, respeitando as etapas previstas no protocolo PRISMA, desde a identificação inicial dos trabalhos até a aplicação dos critérios de elegibilidade e inclusão.

No entanto, a partir de orientações recebidas no mês de agosto no desenvolvimento da pesquisa, identificou-se a necessidade de ampliar o escopo da revisão, incorporando estudos internacionais relevantes sobre a temática, finalizando as buscas em outubro de 2025. Essa ampliação resultou na realização de uma busca adicional na base de dados *ScienceDirect*, incluindo publicações em língua inglesa.

A coleta final dos estudos contemplou, portanto, trabalhos publicados em português e inglês, assegurando maior abrangência e diversidade teórica ao corpus analisado. O recorte temporal adotado compreendeu o período de 2013 a 2025, definido com o objetivo de abranger a produção científica mais recente e relevante sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

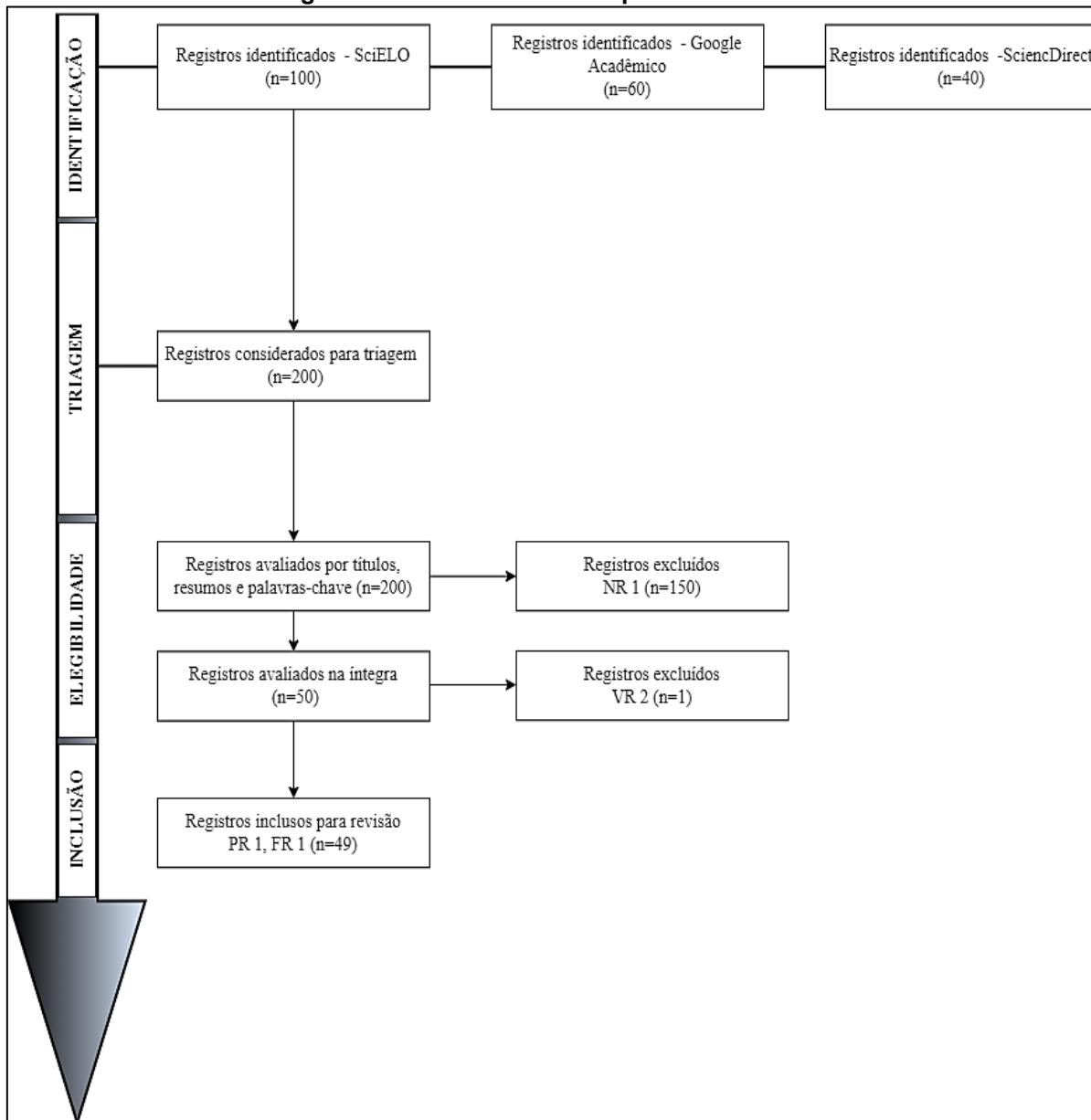
Quadro 2 - Bases de dados e *strings* de busca utilizados

Base de dados	String utilizada	Idioma
Google Acadêmico	“liderança AND feminina”; “equidade de gênero” OR “mercado de trabalho AND diferença salarial” OR “desigualdade de gênero”	Português
SciELO	“liderança AND feminina”; “equidade de gênero”; “mercado de trabalho AND desigualdade salarial”; “desigualdade de gênero”	Português/ Inglês
ScienceDirect	“Leadership AND gender equity AND organizational injustice”, “gender inequality AND labor market”, “women AND leadership barriers”	Inglês

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A Figura 1 apresenta o fluxograma que ilustra as etapas do processo de Revisão Sistemática da Literatura (RSL).

Figura 1– Fluxo com base no protocolo PRISMA



Fonte: Elaborado pela autora com base no protocolo PRISMA (PAGE et al., 2021).

Com base nos resultados obtidos na etapa de busca, foram aplicados os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos no Quadro 1, seguindo as etapas descritas no fluxo metodológico apresentado na Figura 1, em consonância com o protocolo PRISMA. Na fase de identificação, foram localizados 200 artigos, sendo 100 na base SciELO, 60 no Google Acadêmico e 40 na *ScienceDirect*.

Na etapa de triagem e elegibilidade inicial, 150 estudos foram excluídos por atenderem ao critério de exclusão NR1, que compreendia trabalhos cujo foco principal estava voltado à área da educação, sem relação direta com o mercado de trabalho ou com dinâmicas organizacionais. Embora relevantes em seus respectivos campos,

esses estudos não atendiam ao objetivo central desta revisão, que se concentra nas desigualdades de gênero no contexto laboral, especialmente no acesso e na permanência em cargos de liderança.

Após essa etapa, 50 artigos permaneceram para análise na íntegra. Durante a leitura completa dos textos, procedeu-se a uma avaliação mais aprofundada quanto à aderência temática e aos objetivos da pesquisa. Nessa fase, um artigo foi excluído por se enquadrar no critério de exclusão VR2, uma vez que, apesar de abordar a temática da liderança, não contemplava discussões relacionadas às questões de gênero, elemento central para esta investigação.

Ao final do processo de seleção, que envolveu identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, conforme o fluxo metodológico adotado, 49 artigos foram considerados aptos para compor o corpus final da Revisão Sistemática da Literatura, por atenderem plenamente aos critérios estabelecidos e apresentarem contribuição direta para a compreensão da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) fundamentou-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016, p. 42), desenvolvida em três etapas interdependentes: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa de **pré-análise**, procedeu-se à leitura flutuante dos artigos selecionados, com o objetivo de obter uma visão geral do corpus e verificar a aderência dos estudos aos objetivos da pesquisa. Nessa fase, realizou-se a organização do material, incluindo a conferência dos critérios de inclusão, a exclusão de duplicidades e a sistematização dos textos completos. Também foram definidos os focos analíticos da investigação, considerando-se especialmente os elementos relacionados à desigualdade de gênero no mercado de trabalho, ao acesso feminino a cargos de liderança e às condições de permanência das mulheres no ambiente organizacional.

A **exploração do material** correspondeu à etapa central da análise e envolveu o processo de codificação e categorização. Inicialmente, os artigos foram examinados de forma minuciosa, considerando seus objetivos, referenciais teóricos,

procedimentos metodológicos, conceitos centrais e principais resultados. A partir dessa leitura aprofundada, foram identificadas unidades de significado, entendidas como trechos do texto que expressavam ideias, argumentos ou evidências relacionadas ao fenômeno investigado. Essas unidades foram destacadas e codificadas, atribuindo-se rótulos analíticos que sintetizavam o conteúdo expresso, sem recorrer a categorias previamente definidas.

O **processo de codificação** ocorreu de maneira aberta e indutiva, permitindo que os códigos emergissem diretamente do material analisado conforme a percepção da pesquisadora. Em seguida, realizou-se a categorização, na qual os códigos com proximidade semântica e conceitual foram agrupados, dando origem a categorias analíticas mais amplas. Esse procedimento possibilitou a construção de categorias indutivas, fundamentadas na recorrência temática, na similaridade dos enfoques teóricos e nos resultados apresentados pelos estudos, assegurando que a estrutura analítica refletisse os sentidos predominantes na literatura.

Na etapa de **tratamento e interpretação dos resultados**, os conteúdos categorizados foram analisados de forma comparativa e integrada. Essa fase permitiu identificar padrões, convergências, divergências e lacunas na produção científica, bem como compreender como as diferentes abordagens dialogam entre si no debate sobre desigualdade de gênero e liderança feminina no mercado de trabalho. Os achados foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico adotado, conferindo densidade analítica aos resultados. A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos. As categorias podem ser construídas **a posteriori**, a partir do material analisado, quando se adota um procedimento indutivo, que foi aplicado neste estudo (Bardin, 2016).

Conforme destacado por Creswell (2014, p. 186), a abordagem indutiva consiste no desenvolvimento de padrões, temas ou categorias a partir dos dados, e não com base em estruturas previamente estabelecidas. Tal perspectiva metodológica mostra-se particularmente adequada a estudos qualitativos e revisões sistemáticas, pois permite que as categorias analíticas expressem, de forma mais fiel, os significados presentes no corpus investigado (Braun; Clarke, 2006).

A partir desse processo analítico, buscou-se identificar os principais eixos temáticos recorrentes nas publicações selecionadas. As categorias identificadas

contemplam temáticas como: (1) liderança feminina; (2) desigualdade de gênero; (3) desafios no âmbito profissional; (4) precarização do trabalho e interseccionalidade; (5) participação feminina no mercado de trabalho; (6) desigualdade salarial; (7) equidade de gênero; e (8) injustiça organizacional.

Essas categorias foram consolidadas com base na recorrência de termos-chave, nos objetivos e nos resultados apresentados nos artigos, possibilitando a identificação de regularidades e lacunas no debate científico. A categorização permitiu, assim, a sistematização dos achados da revisão, subsidiando a análise comparativa e a discussão dos resultados.

Para assegurar clareza, organização e rigor analítico, os artigos selecionados foram sistematicamente organizados em pastas digitais, nomeadas de acordo com os eixos temáticos identificados, com o apoio do software ATLAS.ti 25 e o Microsoft Excell. Essa estratégia favoreceu a comparação entre os estudos e contribuiu para a consistência do processo analítico, garantindo o alinhamento entre os dados analisados, as categorias construídas e as questões norteadoras da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS ACADÉMICOS QUE ABORDAM A DESIGUALDADE GÊNERO NO MERCADO DE TRABALHO

No Quadro 3, encontram-se as informações dos artigos analisados na presente RSL, apresenta as principais informações referentes aos artigos incluídos, tais como: título, autores, país de origem, abordagem utilizada, periódico em que foi publicado e base de dados consultada e categoria.

Quadro 3 - Artigos analisados na RSL

Título	Autor(es)	País de origem	Abordagem utilizada	Revista	Base de dado	Categoria
Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública	(Miltersteine <i>et al.</i> , 2020)	Brasil	Misto	Cad. EBAPE.BR,	SciELO	Liderança feminina
Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional	(Dias <i>et al.</i> , 2018)	Brasil	Misto	Recape: revistas de carreiras e pessoas	SciELO	Desigualdade de gênero
Desafios encontrados por mulheres em contextos profissionais contra normativos: uma revisão sistemática	(Santos <i>et al.</i> , 2025)	Brasil	Quantitativa	PsicolArgum.	SciELO	Desafio no âmbito profissional
Desigualdades no mercado de trabalho brasileiro: uma proposta de conceituação e mensuração do trabalho precário sob a lupa da interseccionalidade	(Cobo; Oliveira, 2024)	Brasil	Quantitativa	Rev. bras. estud. popul.	Google Acadêmico	Precarização do trabalho e interseccionalidade
Desigualdades de gênero: uma revisão narrativa	(Mattos <i>et al.</i> , 2015)	Brasil	Qualitativo	Rev. Saúde. Com	Google Acadêmico	Desigualdade de gênero
Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho	(Salvagni; Canabarro, 2015)	Brasil	Qualitativa	Revista de Gestão e Secretariado sociologia da USP.	Google Acadêmico	Desigualdade de gênero
Liderança Feminina Nas Organizações	(Ferigato; Conceição, 2020)	Brasil	Qualitativa	Recima21 -Revista Científica Multidisciplinar	Google Acadêmico	Liderança feminina
O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho	(Daniel, 2011)	Brasil	Qualitativa	O Social em Questão	SciELO	Desigualdade de gênero
Orientação sexual e seus efeitos no mercado de trabalho: um estudo com base na técnica de revisão sistemática	(Suliano; Irff; Barreto, 2022)	Brasil	Qualitativa	R. bras. Est. Pop.	SciELO	Precarização do trabalho e interseccionalidade
Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho	(Kanan, 2020)	Brasil	Quantitativa	Cad. EBAPE.BR, v. 16,	SciELO	Liderança feminina
Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais	(Hryniwicz; Vianna, 2018)	Brasil	Qualitativa	Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE)	SciELO	Liderança feminina
Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de	(Fernandez, 2019)	Brasil	Qualitativa	Rev. Cadernos de Campo Araraquara n. 26	SciELO	Desigualdade de gênero

trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?						
Uma análise sobre as desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho durante a pandemia de COVID-19.	(Avares; Costa; Almeida, 2023)	Brasil	Qualitativa	Estud. Econ., São Paulo	SciELO	Desigualdade de gênero
Diferenciais salariais de gênero no brasil: comparando os setores público e privado1	(Passos; Machado, 2022)	Brasil	Qualitativa	Revistas de economia contemporânea	Google Acadêmico	Desigualdade salarial
Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil	(Rodrigues, 2022)	Brasil	Qualitativa	Revista Estudos Feministas,	Google Acadêmico	Desigualdade salarial
Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa	(Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2008)	Brasil	Qualitativa	Rausp (Revista De Administração)	Science Direct	Desigualdade de gênero
Associação entre equidade de gênero na família e intenções de fecundidade: uma análise do contexto brasileiro com machine learning.	(Leocádio <i>et al.</i> ,2025)	Brasil	Qualitativa	Rev. bras. estud. popul.	SciELO	Equidade de gênero
Liderança e qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais.	(Pereira, 2012)	Brasil	Misto	Centro Universitário Das Faculdades Associadas De Ensino – Fae	Google Acadêmico	Liderança feminina
Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas.	(Soares, 2021)	Lisboa	Quantitativo	Iscal - Portugal	Google Acadêmico	Liderança feminina
O papel da liderança feminina no empreendedorismo social.	(Feijó, 2020)	Brasil	Qualitativa	Pontifícia Universidade Católica De São Paulo	Google Acadêmico	Liderança feminina
Liderança feminina e seus impactos na qualidade de vida.	(Fernandes; Oliveira, 2024)	Brasil	Qualitativa	Repositório Institucional do Conhecimento - RIC-CPS	Google Acadêmico	Liderança feminina
Desigualdade de gênero: uma percepção sobre os desafios e conquistas de mulheres em cargos de liderança.	(Gomes, 2024)	Brasil	Qualitativa	UniFacig (Centro Universitário)	Google Acadêmico	Liderança feminina
Mulheres e carreiras no Brasil: os desafios da liderança feminina.	(Freitas, 2023)	Brasil	Qualitativa	Universidade Estadual Paulista (Unesp)	Google Acadêmico	Liderança feminina

Liderança feminina: a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito.	(Lopes, 2023)	Brasil	Misto	RDBU Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos	Google Acadêmico	Liderança feminina
A injustiça organizacional como estressora no ambiente de trabalho: uma análise por gênero e faixa etária no setor terciário.	(Benzoni; Paulino, 2021)	Brasil	Quantitativa	Revis.Trabalho (En)Cena,	Google Acadêmico	Injustiça organizacional
O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil	(Vaz, 2013)	Brasil	Quantitativa	Economia e Sociedade, Campinas	Google Acadêmico	Liderança feminina
Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de goiás.	(Mendonça; Mendes, 2005)	Brasil	Quantitativa	Psicologia em Estudo, Maringá,	SciELO	Injustiça organizacional
Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades.	(Goldenberg, 2023)	Brasil	Qualitativa	Organicom – Ano 20	Google Acadêmico	Equidade de gênero
Desafios à equidade no mercado de trabalho: barreiras invisíveis e persistência de comportamentos.	(Oliveira; Ryngelblum, 2025)	Brasil	Qualitativa	Revista PPC Políticas Públicas e Cidades, Curitiba	Google Acadêmico	Desigualdade de gênero
As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança.	(Almeida <i>et al.</i> , 2023)	Argentina	Qualitativa	XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC	Google Acadêmico	Liderança feminina
<i>Digital leadership routines: Understanding the role of artifacts in digital leadership development</i>	(Eberl; Zimmer; Drews, 2024)	Alemanha	Quantitativa	<i>Leadership & Organization Development Journal</i>	Science Direct	Liderança feminina
Trabalho no Brasil (1995 a 2020): desigualdades de gênero e étnico-raciais	(Escorsim, 2024)	Brasil	Quantitativa	Universidade Federal do Paraná	SciELO	Desigualdade de gênero
Desigualdades de gênero no ensino superior e no mercado de trabalho no Brasil: uma análise de idade, período e coorte	(Ribeiro, 2015)	Brasil	Quantitativa	Revista Sociedade e Estado	SciELO	Desigualdade de gênero
As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança	(Teresinha <i>et al.</i> , 2023)	Brasil	Qualitativa	Congreso Latino-Iberoamericano	Google Acadêmico	Liderança feminina

Evolução da desigualdade na distribuição dos salários no brasil	(Cunha; Vasconcelos, 2012)	Brasil	Quantitativa	Princípios: Revista de Filosofia	Scielo	Desigualdade salarial
Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil	(Silva, 2020)	Brasil	Qualitativa	Revista Estudos e Pesquisas em Administração	Google acadêmico	Liderança feminina
Uma revisão integrativa sobre a liderança feminina no setor público: desafios, estilos e impactos	(Alves; Silva; Cunha, 2024)	Brasil	Qualitativa	Congresso Internacional de conhecimento e inovação	Google acadêmico	Liderança feminina
<i>Female leadership, gender boards and environmental innovation: Comprehensive evidence from the global energy sector</i>	(Mansour et al., 2024)	Jordânia	Quantitativa	<i>Innovation and Green Development</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education</i>	(Ghundol; Muthanna, 2024)	Noruega	Mista	<i>International Journal of Educational Research</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>Correct information on female leadership at the American Society for Parenteral and Enteral Nutrition</i>	(Ayers; Johnson, 2024)	EUA	Qualitativa	<i>The American Journal of Clinical Nutrition</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>The Profile of an Effective Female Leadership in Multicultural Context</i>	(Girdauskiene; Eyvazzade, 2015)	Lituânia	Qualitativa	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Science Direct	Liderança feminina
<i>Leading ladies: Why leadership programs are so valuable to female physicians</i>	(Collins; Strowd, 2019)	Carolina do Norte	Quantitativa	<i>International Journal of Women's Dermatology</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>The influence of hybrid leadership in sustainable women entrepreneurial performance</i>	(Hossain et al., 2024)	Hungria	Quantitativa	<i>Sustainable Futures</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities</i>	(Kuuyelleh et al., 2024)	Gana	Quantitativa	<i>Social Sciences & Humanities Open</i>	Science Direct	Injustiça organizacional
<i>Organizational injustice and employee affective health: The moderating effects of labor market conditions</i>	(Sarnecki et al., 2022)	Holanda	Quantitativa	<i>European Management Journal</i>	Science Direct	Injustiça organizacional

<i>Desigualdad de género y medicalización de la salud mental: factores socioculturales determinantes desde el análisis de percepciones expertas</i>	(Bacigalupe et al., 2023)	Espanha	Quantitativa	<i>Atención Primaria</i>	Science Direct	Desigualdade de gênero
<i>Perceptions of gender equity among critical care and other health professionals: A cross-sectional survey</i>	(Thompson et al., 2023)	Austrália	Quantitativa	<i>Australian Critical Care</i>	Science Direct	Liderança feminina
<i>La desigualdad salarial de género medida por regresión cuantílica: el impacto del capital humano, cultural y social</i>	(Freitas, 2014)	Espanha	Quantitativa	<i>Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales</i>	Science Direct	Desigualdade de gênero
<i>Gender inequality, women's human capital and female suicide in selected MENA countries</i>	(Obama, 2024)	Camarões	Quantitativa	<i>SSM - Population Health</i>	Science Direct	Desigualdade de gênero

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Apesar das variações nas abordagens teóricas e metodológicas, os artigos analisados compartilham preocupações comuns quanto à persistência das desigualdades de gênero no mundo do trabalho. Entre os temas recorrentes destacam-se: liderança feminina, desigualdade de gênero, desafios no âmbito profissional, precarização do trabalho, interseccionalidade, participação feminina no mercado de trabalho, desigualdade salarial, equidade de gênero e injustiça organizacional.

Os principais artigos sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho foram organizados de acordo com a abordagem metodológica adotada. Observa-se a predominância de pesquisas qualitativas, seguidas por estudos quantitativos e, por fim, por investigações que utilizam métodos mistos. Essa distribuição evidencia uma tendência das pesquisas nacionais em privilegiar abordagens interpretativas e descritivas, voltadas à compreensão das experiências, percepções e contextos sociais que sustentam e reproduzem as desigualdades de gênero.

4.2 CATEGORIAS, FATORES ESTRUTURAIS E CULTURAIS QUE CARACTERIZAM A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA NO MERCADO BRASILEIRO

4.2.1 Desigualdade de gênero no mercado de trabalho

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho constitui um fenômeno histórico e estrutural, marcado pela sub-representação feminina em posições estratégicas e pelo acesso desigual a oportunidades e remuneração (Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010, p.70). Embora as mulheres tenham ampliado sua presença em setores antes exclusivamente masculinos, ainda persistem assimetrias significativas em cargos de liderança e na distribuição salarial (Giuberti; Menezes-Filho, 2005; Cambota; Pontes, 2007; Bruschini; Puppin, 2004). Essa realidade evidencia que o avanço numérico da participação feminina não se traduz automaticamente em equidade de poder ou reconhecimento profissional.

Historicamente, a inserção das mulheres no mercado ocorreu mais como estratégia econômica do que como valorização de competências. Hirata e Kergoat (2007) argumentam que a mecanização do trabalho permitiu a utilização da mão de obra feminina “como força dócil”, subordinada e pouco reivindicativa. Tal análise

evidencia que o gênero desempenha um papel central na configuração das relações de trabalho, refletindo padrões sociais e culturais que naturalizam desigualdades estruturais.

No Brasil, a persistência dessas desigualdades se manifesta não apenas na remuneração e nos cargos de liderança, mas também na sobrecarga das responsabilidades domésticas, que recai desproporcionalmente sobre mulheres. Este contexto reforça a necessidade de compreender a desigualdade de gênero como fenômeno multidimensional, que integra fatores econômicos, institucionais e culturais, e que demanda políticas organizacionais e sociais capazes de promover inclusão e justiça (Collins; Singh, 2006; IBGE, 2006).

Diante desse cenário, é essencial que políticas públicas e empresariais ampliem o acesso das mulheres a cargos de decisão e promovam a equiparação salarial, por meio de ações afirmativas, programas de capacitação e políticas de transparência nas remunerações. Além disso, a adoção de indicadores de equidade de gênero pode auxiliar na avaliação contínua dos avanços dentro das organizações.

4.2.2 Liderança feminina

A presença de mulheres em cargos de liderança ainda é limitada, mesmo diante da ampliação da participação feminina no mercado de trabalho. Estudos indicam que barreiras estruturais, culturais e institucionais continuam a dificultar a ascensão feminina (Ferigato; Conceição, 2020). Projetos legislativos como o da Lei 6.653/2009, que buscava a igualdade salarial e a criação de comissões de gênero nas empresas, tiveram implementação limitada, refletindo a persistência de obstáculos sistêmicos. Iniciativas paralelas, como o selo pró-equipe da Secretaria de Políticas para as Mulheres, mostraram-se mais efetivas, mas atingiram apenas uma parcela das corporações brasileiras, revelando a necessidade de estratégias mais abrangentes para efetivar mudanças.

A literatura sobre estilos de liderança sugere que as mulheres tendem a adotar práticas mais transformacionais, centradas em mentorias e atenção individualizada às equipes, contrastando com estilos masculinos mais assertivos e dominantes (Carli; Eagly, 1999; Eagly; Johannesen-Schmidt; van Engen, 2003). Essa diferença aponta para a potencial contribuição feminina na promoção de ambientes inclusivos e

colaborativos, embora a valorização desses estilos ainda seja limitada em culturas corporativas tradicionalmente masculinas.

Nos contextos contemporâneos, a emergência de novos modelos, como a liderança digital e a liderança híbrida, tem ampliado o espaço para práticas mais flexíveis e igualitárias. A liderança digital, segundo Eberl, Zimmer e Drews (2024), promove a integração entre pessoas e tecnologias, reduz hierarquias e valoriza habilidades relacionais e comunicacionais. Já a liderança híbrida combina autoliderança, liderança compartilhada e de opinião, sendo especialmente relevante para o empreendedorismo feminino, ao fortalecer a autonomia, a resiliência e a criação de redes de apoio (Hossain *et al.*, 2025).

Para o fortalecimento da liderança feminina, recomenda-se a implementação de políticas de mentoria institucional, programas de formação em liderança e redes de apoio entre mulheres. As organizações devem revisar seus critérios de promoção, valorizando estilos de liderança colaborativos e inclusivos, que potencializam as competências femininas e contribuem para a inovação e sustentabilidade organizacional.

4.2.3 Participação feminina no mercado de trabalho

Ao longo do século XX, especialmente a partir da década de 1970, a participação feminina no mercado de trabalho aumentou significativamente, abrangendo setores tradicionalmente masculinos, como construção e metalurgia (Daniel, 2011). Este movimento foi acompanhado pelo crescimento da escolaridade feminina, que ampliou o acesso à funções qualificadas. No entanto, persistem desigualdades estruturais, como a concentração em setores de serviços ou indústria têxtil, e remunerações inferiores em comparação aos homens (Lavinas, 1997).

A análise das relações de gênero evidencia que as mulheres enfrentam expectativas diferenciadas quanto a seus papéis no trabalho. Swerdlow (1997) destaca que a inserção feminina em profissões masculinas pode provocar reações de hostilidade ou aceitação, dependendo da cultura organizacional e da estabilidade no emprego. Estratégias individuais, como a parceria com colegas homens em reuniões, são utilizadas para garantir participação e reconhecimento (Jonathan, 2005).

Além disso, o equilíbrio entre vida profissional e responsabilidades familiares continua sendo um desafio central. Bruschini e Puppin (2004) e Lombardi (2006)

apontam que mulheres em cargos executivos ou técnicos desenvolvem estratégias complexas de negociação de identidade e poder, evidenciando que a participação feminina vai além da presença numérica, envolvendo negociações de espaço, autonomia e visibilidade dentro de contextos estruturais desiguais.

A ampliação da participação feminina requer políticas que conciliem vida profissional e familiar, como oferta de creches, flexibilização de jornada e incentivos fiscais a empresas com políticas de igualdade de gênero. Também é necessário promover campanhas educativas que desnaturalizem estereótipos e incentivem a inserção de mulheres em áreas técnicas e de liderança

4.2.4 Precarização do trabalho e interseccionalidade

A precarização do trabalho feminino é caracterizada por vínculos laborais instáveis, baixa remuneração, ausência de proteção social e longas jornadas, configurando um cenário de vulnerabilidade e menor possibilidade de ascensão (Cobo; Oliveira, 2024). A análise multidimensional proposta por essas autoras inclui dimensões contratuais, econômicas, sociais e organizacionais, permitindo compreender como a precarização se manifesta em diferentes níveis.

Sob a perspectiva interseccional, mulheres negras são as mais afetadas, enfrentando sobreposição de desigualdades de gênero, raça e classe. Autoras como Davis (2016), Federici (2017) e Arruzza *et al.* (2019) evidenciam que o capitalismo contemporâneo se apoia na exploração do trabalho reprodutivo feminino, frequentemente invisibilizado e desvalorizado, especialmente entre mulheres racializadas.

Assim, compreender a precarização a partir da interseccionalidade é essencial para revelar a complexidade das desigualdades estruturais, que não podem ser analisadas apenas pela dicotomia homens-mulheres ou branco-negro, mas sim pela sobreposição de fatores que intensificam vulnerabilidades em contextos de exclusão social e econômica.

Políticas públicas voltadas à formalização do trabalho feminino e ao fortalecimento da economia do cuidado são fundamentais para reduzir a precarização. As organizações podem adotar práticas de inclusão racial e de gênero, assegurando igualdade de oportunidades e combate à discriminação estrutural, especialmente para mulheres negras e periféricas.

4.2.5 Desigualdade salarial

O hiato salarial de gênero é um fenômeno estrutural e multidimensional, que não pode ser explicado apenas por fatores econômicos como escolaridade ou experiência. Estudos como o de Blau e Kahn (2016), analisados por Rodrigues (2021), indicam que, embora tenha havido redução do diferencial salarial nos EUA entre 1980 e 2010, os níveis mais altos da distribuição de renda permanecem desiguais.

A perspectiva interseccional evidencia que mulheres negras são as mais afetadas, sofrendo maiores impactos da precarização e barreiras estruturais (Cobo; Oliveira, 2024). Essa desigualdade reflete não apenas segregação ocupacional e setorial, mas também fatores culturais e institucionais, como a divisão sexual do trabalho e a sobrecarga de tarefas domésticas não remuneradas.

Para reduzir o hiato salarial, recomenda-se a criação de mecanismos de auditoria salarial e obrigatoriedade de divulgação de faixas de remuneração. Programas de incentivo à promoção interna de mulheres e campanhas de conscientização sobre igualdade de gênero também devem ser incorporados às práticas organizacionais e políticas públicas.

4.2.6 Injustiça organizacional

A injustiça organizacional constitui um fenômeno que impacta diretamente a saúde emocional dos trabalhadores e a dinâmica de poder dentro das organizações. Estudos de Sarnecki, Diehl e Richter (2024) demonstram que ambientes percebidos como injustos intensificam sintomas de estresse e burnout, afetando a produtividade e o engajamento. Esse efeito é sensível ao contexto econômico: em períodos de estabilidade, trabalhadores se tornam mais críticos às desigualdades; em crises de desemprego, há maior tolerância a condições desfavoráveis devido à “gratificação relativa”.

Para as mulheres, as implicações da injustiça organizacional são ainda mais profundas. Barreiras salariais, limitações para ascensão e discriminação estrutural aumentam a vulnerabilidade feminina, gerando maior rotatividade e menor representatividade em posições de liderança. Assim, o impacto da injustiça não é apenas psicológico, mas também estrutural, reforçando ciclos de exclusão e

consolidando a desigualdade de gênero dentro das organizações (Collins; Singh, 2006; Bruschini; Puppin, 2004).

A mitigação da injustiça organizacional requer políticas de gestão transparentes e canais de denúncia efetivos. As organizações devem promover ambientes de trabalho baseados em respeito, diversidade e equidade, além de capacitar lideranças para reconhecer e combater práticas discriminatórias que afetam especialmente as mulheres.

4.2.7 Equidade de gênero

Segundo Barros (2020), “as mulheres sempre estiveram presentes no mercado de trabalho, mas de forma desigual e concentradas em ocupações de menor prestígio” (p. 2). O estudo destaca que, apesar dos avanços na escolarização e da ampliação da participação feminina, persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam o acesso a cargos de liderança e à remuneração igualitária (Barros, 2020, p. 4). Além disso, a autora observa que a divisão sexual do trabalho “escamoteia uma desigualdade naturalizada, sustentada por estereótipos sobre as supostas qualidades ‘femininas’” (Barros, 2020, p. 3). Conclui-se que as desigualdades de gênero no trabalho resultam de fatores históricos e culturais que perpetuam a hierarquização entre homens e mulheres, sendo necessária a adoção de políticas públicas e organizacionais que promovam maior equidade e representatividade feminina (Barros, 2020).

O estudo tem como objetivo compreender de que forma as relações de poder, a cultura organizacional e as representações sociais influenciam a incorporação das mulheres no mundo do trabalho. Para tanto, utiliza-se de uma revisão bibliográfica fundamentada em autores clássicos e contemporâneos da sociologia do trabalho e dos estudos de gênero, adotando uma abordagem qualitativa e teórica.

A promoção da equidade de gênero demanda políticas integradas que articulem Estado, empresas e sociedade civil. Ações de formação, programas de igualdade salarial e campanhas educativas sobre diversidade e empoderamento feminino são instrumentos fundamentais para romper padrões históricos de exclusão e promover a justiça social no ambiente de trabalho.

4.2.8 Barreiras à liderança acadêmica

Mulheres no ensino superior enfrentam múltiplas barreiras para ocupar cargos de liderança, incluindo normas socioculturais, responsabilidades familiares e o teto de vidro (Ghundol; Muthanna, 2025). A liderança acadêmica, muitas vezes associada a traços masculinos, marginaliza estilos baseados em cooperação e empatia, reforçando a sub-representação feminina.

A sobrecarga da dupla jornada, associada à ausência de políticas institucionais de apoio à maternidade, restringe a mobilidade profissional e gera estresse, prejudicando a permanência e ascensão de mulheres em posições estratégicas. Esses obstáculos evidenciam que o acesso à liderança acadêmica não depende apenas de competências individuais, mas também da existência de estruturas institucionais que promovam equidade. O enfrentamento dessas barreiras requer políticas de inclusão, mentorias e redes de suporte que valorizem estilos de liderança diversos, contribuindo para o desenvolvimento institucional e a equidade de gênero na educação superior.

No campo acadêmico, é necessário implementar políticas institucionais de apoio à maternidade, licenças parentais compartilhadas e programas de mentoria entre pesquisadoras. O incentivo à transparência nos processos de promoção e a valorização de diferentes estilos de liderança são estratégias que podem ampliar a representatividade feminina e reduzir o impacto das barreiras culturais e estruturais.

Os estudos analisados em contextos internacionais (Alemanha, Reino Unido, Bangladesh, entre outros) fornecem evidências de que as barreiras à participação feminina e as desigualdades salariais são fenômenos com contornos globais, mas marcados por variações locais. Em países europeus (ex.: Alemanha, Reino Unido) os debates enfatizam políticas públicas de conciliação familiar, regimes de licenças parentais e transparência salarial como instrumentos que reduzem, ainda que gradualmente, o hiato de gênero (Glogowsky *et al.*, 2024; Cheng, 2024).

Em contextos do Sul Global, como Bangladesh, estudos sobre liderança e empreendedorismo feminino apontam para a relevância de estratégias de autoliderança e redes de suporte comunitário frente a barreiras culturais e institucionais mais agudas (Hossain *et al.*, 2025). Para o Brasil, essas evidências internacionais reforçam a necessidade de políticas híbridas que articulem transparência remuneratória, medidas de proteção social (licenças parentais e

serviços de cuidado) e iniciativas de formação e redes profissionais para mulheres, ações que, quando adaptadas às especificidades brasileiras (interseccionalidade racial e informalidade laboral), tendem a reduzir obstáculos à ascensão feminina e a desigualdade salarial.

4.3 RELAÇÃO ENTRE DESIGUALDADE SALARIAL, PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO E INTERSECCIONALIDADE

Os resultados desta RSL evidenciam que a desigualdade salarial, a precarização do trabalho e a interseccionalidade não constituem fenômenos isolados, mas dimensões interdependentes de um mesmo processo estrutural de reprodução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho. A literatura analisada aponta que o hiato salarial de gênero se intensifica em contextos marcados por vínculos laborais frágeis, baixa proteção social e forte segmentação ocupacional, configurando um ciclo de vulnerabilidade que afeta de forma diferenciada grupos específicos de mulheres.

A desigualdade salarial, conforme discutido por Blau e Kahn (2016), persiste mesmo quando controladas variáveis como escolaridade, experiência e setor de atuação, indicando que fatores institucionais e culturais exercem papel central na determinação das remunerações. No contexto brasileiro, essa disparidade se agrava em ocupações precarizadas, nas quais a ausência de mecanismos formais de progressão salarial e de transparência remuneratória amplia as possibilidades de discriminação (Rodrigues, 2021). Assim, a precarização do trabalho atua como um vetor de amplificação do hiato salarial, sobretudo em setores caracterizados por informalidade e rotatividade elevada.

A análise interseccional aprofunda a compreensão desse fenômeno ao evidenciar que os efeitos da desigualdade salarial e da precarização não são distribuídos de forma homogênea entre as mulheres. Estudos indicam que mulheres negras, periféricas e de classes populares ocupam majoritariamente postos de trabalho mais instáveis, mal remunerados e socialmente desvalorizados, estando mais expostas à informalidade e à ausência de direitos trabalhistas (Cobo; Oliveira, 2024). Esse cenário confirma a tese de que gênero, raça e classe operam de forma articulada na produção das desigualdades, reforçando hierarquias sociais historicamente constituídas.

Sob a perspectiva da economia política feminista, autoras como Federici (2017) e Arruzza, Bhattacharya e Fraser (2019) argumentam que a precarização do trabalho feminino está diretamente relacionada à desvalorização estrutural do trabalho reprodutivo e de cuidado, tradicionalmente atribuído às mulheres. Essa lógica se reflete no mercado de trabalho formal, na medida em que ocupações associadas ao cuidado, aos serviços e ao trabalho doméstico tendem a apresentar menores salários e menor reconhecimento social, afetando de maneira mais intensa mulheres racializadas. Dessa forma, a desigualdade salarial não pode ser compreendida apenas como resultado de escolhas individuais ou falhas de mercado, mas como expressão de um sistema que hierarquiza corpos, saberes e atividades.

Além disso, a sobrecarga de trabalho não remunerado, associada às responsabilidades domésticas e familiares, limita a disponibilidade das mulheres para jornadas extensas, horas extras ou funções que exigem alta mobilidade, fatores frequentemente valorizados nos processos de promoção e remuneração. Esse mecanismo contribui para a concentração feminina em ocupações de menor prestígio e remuneração, reforçando a precarização e restringindo as possibilidades de ascensão profissional (Bruschini; Puppin, 2004).

Os resultados também indicam que a precarização do trabalho atua como barreira indireta ao acesso a cargos de liderança. A instabilidade contratual, a informalidade e a rotatividade dificultam a construção de trajetórias profissionais contínuas, frequentemente exigidas para posições de comando. Nesse sentido, mulheres inseridas em contextos precarizados enfrentam não apenas salários mais baixos, mas também menores chances de progressão na hierarquia organizacional, perpetuando a sub-representação feminina em cargos de liderança.

Diante desse quadro, a literatura converge para a necessidade de políticas públicas e organizacionais que enfrentem de forma integrada a desigualdade salarial, a precarização do trabalho e as desigualdades interseccionais. Medidas como auditorias salariais, formalização do trabalho, fortalecimento da economia do cuidado, ampliação de serviços públicos de apoio (como creches e licenças parentais) e políticas de inclusão racial e de gênero são apontadas como estratégias fundamentais para romper os ciclos de vulnerabilidade identificados (Cobo; Oliveira, 2024; Federici, 2017).

Assim, a relação entre desigualdade salarial, precarização do trabalho e interseccionalidade revela-se central para compreender os mecanismos que sustentam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. A superação dessas assimetrias demanda abordagens estruturais e articuladas, capazes de reconhecer as múltiplas dimensões da desigualdade e de promover justiça social, equidade de gênero e inclusão no mundo do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, com ênfase na representatividade feminina em cargos de liderança. A partir da revisão sistemática da literatura, foi possível identificar que, embora tenham ocorrido avanços relacionados às políticas de equidade e ao reconhecimento da importância da diversidade nas organizações, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres a posições de maior destaque e poder decisório.

Os resultados evidenciam que as desigualdades de gênero no contexto laboral se manifestam de forma multifacetada, refletindo tanto as heranças históricas da divisão sexual do trabalho quanto os estereótipos de gênero que associam a liderança a atributos tradicionalmente vinculados ao sexo masculino. Essas construções simbólicas contribuem para a perpetuação de práticas organizacionais excludentes, como a desigualdade salarial, a segregação ocupacional e a sobrecarga feminina decorrente da conciliação entre vida profissional e familiar. Tais fatores configuram um cenário marcado pelo “teto de vidro” e pelo “piso pegajoso”, que limita as trajetórias profissionais das mulheres e reforça a assimetria de poder entre os gêneros.

No que se refere ao objetivo geral, a análise dos estudos selecionados demonstrou que a desigualdade de gênero é influenciada por múltiplos fatores interdependentes; econômicos, sociais, culturais e institucionais, que se articulam na reprodução das disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Entre os fatores mais recorrentes, destacam-se as políticas organizacionais pouco inclusivas, os vieses inconscientes nos processos de recrutamento e promoção, a fragilidade das redes de apoio e mentoria feminina, bem como a insuficiência de políticas públicas eficazes voltadas à igualdade de oportunidades.

Os objetivos específicos também foram alcançados, uma vez que a pesquisa possibilitou compreender os principais determinantes da desigualdade de gênero nas organizações, identificar as dificuldades enfrentadas por mulheres em posições de liderança e analisar as estratégias adotadas para mitigar essas desigualdades. Observou-se, ainda, que iniciativas voltadas à valorização da diversidade e à promoção da liderança feminina tendem a produzir efeitos positivos, especialmente quando integradas a uma cultura organizacional comprometida com a equidade, a inovação e o desenvolvimento sustentável.

A redução das desigualdades de gênero no mercado de trabalho exige esforços coordenados entre o Estado, as organizações e a sociedade civil. Torna-se imprescindível fortalecer políticas de igualdade salarial, promover ambientes de trabalho inclusivos e desconstruir estereótipos que associam a liderança exclusivamente ao masculino. Ademais, a ampliação de estudos comparativos e empíricos sobre a temática é fundamental para subsidiar práticas de gestão mais eficazes e políticas públicas orientadas à equidade de gênero, contribuindo para o avanço em direção a uma sociedade mais justa e igualitária.

Sob a perspectiva da Administração, este estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre gestão inclusiva e responsabilidade social nas organizações contemporâneas, ao evidenciar a relevância de práticas administrativas que promovam equidade, inovação e sustentabilidade humana. No âmbito social, reforça-se a compreensão da desigualdade de gênero não apenas como um problema individual ou cultural, mas como uma questão estrutural que impacta o desenvolvimento econômico, a produtividade e a justiça social, podendo representar um entrave ao desempenho organizacional e ao progresso coletivo.

Apesar das contribuições apresentadas, reconhece-se que esta pesquisa apresenta limitações, decorrentes tanto das escolhas metodológicas quanto da própria escassez de produções científicas que abordem a desigualdade de gênero de forma crítica e interseccional. A predominância de estudos teóricos e a carência de investigações empíricas aprofundadas sobre as experiências de mulheres em diferentes contextos organizacionais evidenciam uma lacuna ainda presente na literatura. Tal cenário reforça a necessidade de ampliar o diálogo entre teoria e prática, de modo que o conhecimento produzido possa efetivamente contribuir para a transformação das estruturas que perpetuam a desigualdade de gênero no trabalho.

Por fim, futuras pesquisas podem concentrar-se na análise de práticas concretas de gestão que favoreçam a equidade de gênero, como políticas de recrutamento inclusivo, planos de carreira transparentes e programas de desenvolvimento de lideranças femininas. Além disso, investigações sobre o papel da cultura organizacional e da governança corporativa na promoção da diversidade podem oferecer subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas públicas comprometidos com a igualdade de oportunidades.

REFERÊNCIAS

- ALMEÍDA, M. D. T. et al. **As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança.** XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC, 2023.
- ALVES, A.; SILVA, B.; CUNHA, C. **Uma revisão integrativa sobre a liderança feminina no setor público: desafios, estilos e impactos.** Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 2024.
- ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy. **Feminismo para os 99%: um manifesto.** São Paulo: Boitempo, 2019.
- AVARES, M. R. G.; COSTA, L. V.; ALMEIDA, A. C. **Uma análise sobre as desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho durante a pandemia de COVID-19.** Estudos Econômicos, 2023.
- AYERS, A.; JOHNSON, B. **Correct information on female leadership at the American Society for Parenteral and Enteral Nutrition.** The American Journal of Clinical Nutrition, 2024.
- BACIGALUPE, R.; C. et al. **Desigualdad de género y medicalización de la salud mental: factores socioculturales determinantes desde el análisis de percepciones expertas.** Atención Primaria, 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.
- BENZONI, P. E.; PAULINO, R. C. **A injustiça organizacional como estressora no ambiente de trabalho: uma análise por gênero e faixa etária no setor terciário.** Revista Trabalho (En)Cena, 2021.
- BETTI, Ivana. **Gênero, trabalho e precarização.** Cadernos Pagu, n. 51, p. e195106, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/18094449201700510006>. Acesso em: 04/07/2025.
- BLAU, Francine D.; KAHN, Lawrence M. **The gender wage gap: Extent, trends, and explanations.** Journal of Economic Literature, v. 55, n. 3, p. 789–865, 2017.
- BLAY, Eva Alterman; LANG, Miriam Pillar Grossi. **Gênero e ciências humanas: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres.** São Paulo: EDUSP, 2004.
- BO, M.; OLIVEIRA, B. M. M. **Desigualdades no mercado de trabalho brasileiro: uma proposta de conceituação e mensuração do trabalho precário sob a lupa da interseccionalidade.** Revista Brasileira de Estudos de População, 2024.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem.** Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 14 mar. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/2025/03/14/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>

[emprego.pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem.](https://emprego.pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem)

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 130, p. 537–549, jan./abr. 2007.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. **Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa**. RAUSP – Revista de Administração, 2008.

COBO, Bárbara; OLIVEIRA, Beatriz Marques de. **Desigualdades no mercado de trabalho brasileiro: uma proposta de conceituação e mensuração do trabalho precário sob a lupa da interseccionalidade**. *Revista Brasileira de Estudos de População*, v. 41, p. e0229, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0229>.

COLLINS, K.; STROWD, M. **Leading ladies: Why leadership programs are so valuable to female physicians**. *International Journal of Women's Dermatology*, 2019.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, A.; VASCONCELOS, P. **Evolução da desigualdade na distribuição dos salários no Brasil**. *Princípios – Revista de Filosofia*, 2012.

DANIEL, C. **O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho**. *O Social em Questão*, 2011.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DIAS, A. S. et al. **Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional**. *Recapé: Revista de Carreiras e Pessoas*, 2018.

EBERL, P.; ZIMMER, M.; DREWS, O. **Digital leadership routines: Understanding the role of artifacts in digital leadership development**. *Leadership & Organization Development Journal*, 2024.

ESCORSIM, S. Trabalho no Brasil (1995 a 2020): **desigualdades de gênero e étnico-raciais**. Universidade Federal do Paraná, 2024.

FEDERICI, Silvia. **O ponto zero da revolução**. São Paulo: Elefante, 2019.

FEIJÓ, H. F. O. **O papel da liderança feminina no empreendedorismo social**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2020.

FERIGATO, E.; CONCEIÇÃO, J. T. P. **Liderança feminina nas organizações.** *Recima21 – Revista Científica Multidisciplinar*, 2020.

FERNANDES, F. S.; OLIVEIRA, N. P. **Liderança feminina e seus impactos na qualidade de vida.** *Repositório Institucional RIC–CPS*, 2024.

FERNANDEZ, B. P. M. **Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista.** *Cadernos de Campo*, 2019.

FREIRE, F. **La desigualdad salarial de género medida por regresión cuantílica.** *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 2014.

FREITAS, A. P. **Mulheres e carreiras no Brasil: os desafios da liderança feminina.** UNESP, 2023.

GHUNDOL, A.; MUTHANNA, A. **Perceptions and experiences of female academics on barriers in obtaining and continuing leadership roles at higher education.** *International Journal of Educational Research*, 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIRDAUSKIENE, L.; EYVAZZADE, F. **The profile of an effective female leadership in multicultural context.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015.

GOLDENBERG, M. **Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades.** *Organicom*, 2023.

GOMES, K. R. **Desigualdade de gênero: uma percepção sobre os desafios e conquistas de mulheres em cargos de liderança.** UniFacig, 2024.

GONZÁLEZ, Fernanda. **As barreiras invisíveis à ascensão feminina: uma revisão de literatura.** *Revista Gestão & Conexões*, v. 7, n. 2, p. 72–89, 2018.

HOSSAIN, R. et al. **The influence of hybrid leadership in sustainable women entrepreneurial performance.** *Sustainable Futures*, 2024.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** FGV EBAPE, 2018.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395158527>.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>.

KABEER, Naila. **Gender equality, economic growth, and women's agency: the "endless variety" and "monotonous similarity" of patriarchal constraints.** *Feminist Economics*, v. 22, n. 1, p. 295–321, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13545701.2015.1090009>.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.** *Cadernos EBAPE.BR*, 2020.

KUYUELLEH, M.; AKANPAADGI, et al. **Perceived organisational injustices and academic staff turnover intentions in Ghanaian technical universities.** *Social Sciences & Humanities Open*, 2024.

LEOCÁDIO, E. et al. **Associação entre equidade de gênero na família e intenções de fecundidade: uma análise do contexto brasileiro com machine learning.** *Revista Brasileira de Estudos de População*, 2025.

LOPES, H. H. **Liderança feminina: a trajetória das mulheres líderes das cooperativas de crédito.** *RDBU – Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos*, 2023.

MADALOZZO, Regina Carla. **Occupational segregation and the gender wage gap in Brazil: an empirical analysis.** *Economia Aplicada*, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 147–168, 2010. DOI: 10.11606/1413-8050/ea107970.

MANSOUR, Z. E. A. M. et al. **Female leadership, gender boards and environmental innovation.** *Innovation and Green Development*, 2024.

MATTOS, A. I. S. et al. **Desigualdades de gênero: uma revisão narrativa.** *Revista Saúde em Comunidade*, 2015.

MATTOS, Amália Ivine Santana; CORDEIRO, Técia Maria Santos Carneiro e; ALMEIDA, Maura Maria Guimarães de. **Desigualdades de gênero: uma revisão narrativa.** *Revista Saúde.Com*, v. 11, n. 3, p. 75–85, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57015333008>.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. **Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás.** *Psicologia em Estudo*, 2005.

MILTERSTEINER, R. et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública.** *Cadernos EBAPE.BR*, 2020.

OBAMA, I. **Gender inequality, women's human capital and female suicide in selected MENA countries.** *SSM – Population Health*, 2024.

OLIVEIRA, Beatriz Marques de; COBO, Bárbara. **Desigualdades no mercado de trabalho brasileiro: uma proposta de conceituação e mensuração do trabalho precário sob a lupa da interseccionalidade.** *Revista Brasileira de Estudos de População*, São Paulo, v. 41, p. e0229, 2024.

OLIVEIRA, J. L.; RYNGELBLUM, A. **Desafios à equidade no mercado de trabalho: barreiras invisíveis e persistência de comportamentos.** *Revista PPC Políticas Públicas e Cidades*, 2025.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

PAGE, Matthew J. et al. The PRISMA 2020 **statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.** *BMJ*, v. 372, n. 71, p. 1–9, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>.

PASSOS, Lucas; MACHADO, Débora C. **Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado.** *Revista de Economia Contemporânea*, v. 26, n. 2, p. 45–67, 2022.

PASSOSA, L.; MACHADO, D. C. **Diferenciais salariais de gênero no Brasil: comparando os setores público e privado.** *Revista de Economia Contemporânea*, 2022.

PEREIRA, M. **Liderança e qualidade de vida no trabalho: percepção de colaboradores em organizações empresariais.** Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE, 2012.

RIBEIRO, M. **Desigualdades de gênero no ensino superior e no mercado de trabalho no Brasil.** *Revista Sociedade e Estado*, 2015.

RODRIGUES, F. A. **Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil.** *Revista Estudos Feministas*, 2022.

RODRIGUES, Bruno Ottoni. **Desigualdade salarial de gênero no Brasil: uma análise a partir da decomposição Oaxaca-Blinder.** *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 75, n. 2, p. 195–220, 2021.

SANTOS, E. K. S. et al. **Desafios encontrados por mulheres em contextos profissionais contra normativos: uma revisão sistemática.** *PsicolArgum.*, 2025.

SANTOS, Erica Karine Santana et al. **Desafios encontrados por mulheres em contextos profissionais contra normativos: uma revisão sistemática.** *Psicologia Argumento*, Curitiba, v. 43, p. 60–72, 2025.

SARNECKI, E.; DIEHL, et al. **Organizational injustice and employee affective health.** *European Management Journal*, 2022.

SILVA, J. **Mulheres no comando: uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil.** *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2020.

SOARES, A. **Influência da liderança na motivação dos colaboradores: comparação entre pequenas e grandes empresas.** ISCAL – Portugal, 2021.

SOUZA, Jéssica; LIMA, Maria Carolina Ferreira. **O teto de vidro e a liderança feminina nas organizações.** *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 18, n. 1, p. 1–8, 2018.

SULIANO, D.; IRFFI, G.; BARRETO, A. B. R. S. **Orientação sexual e seus efeitos no mercado de trabalho: uma revisão sistemática.** *Revista Brasileira de Estudos de População*, 2022.

TERESINHA, P. S. A. et al. **As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança.** *Congresso Latino-Iberoamericano*, 2023.

THOMPSON, N. H. D. et al. **Perceptions of gender equity among critical care health professionals.** *Australian Critical Care*, 2023.

TRIGO, Maria Lygia Quartim de Moraes. **Mulheres e educação superior: uma análise histórica.** *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 15, n. 47, p. 39–58, 1994.

UN WOMEN – ONU MULHERES. **O progresso das mulheres no mundo 2019–2020: famílias em um mundo em mudança.** Nova York: UN Women, 2019. Disponível em: <https://www.unwomen.org/>.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** *Economia e Sociedade*, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. **Global Gender Gap Report 2021.** Geneva: WEF, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>