
DESVENDANDO O POTENCIAL FEMININO COMO DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PROFISSIONAL: UM OLHAR SOBRE A AUTOESTIMA E A VALORIZAÇÃO DO FEMININO DAS MULHERES E POR MULHERES

*UNVEILING FEMALE POTENTIAL AS A STRATEGIC
PROFESSIONAL DIFFERENTIATOR: A PERSPECTIVE
ON WOMEN'S SELF-ESTEEM AND THE VALUATION OF
FEMININITY BY WOMEN AND FOR WOMEN*

Simone Salvatori Schnorr¹
Flávio Carvalho de Vasconcelos²
Irene Raguene Troccoli³

-
- 1 Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) na Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Especialização em Direito Público pela Universidade de Brasília (UnB). Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Procuradora Federal na Advocacia-Geral da União (AGU).
 - 2 Doutorado em Administração (Ph.D. in Management) com distinção (Mention Très Honorable avec les Félicitations du Jury) na Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC). Mestrado em Sociologia pelo Institut d' Etudes Politiques de Paris. Graduado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP) e em Administração Pública pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Diretora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV).
 - 3 Pós-doutorado em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Doutorado e mestrado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

SUMÁRIO: Introdução. 1. Referencial teórico. 2. Método. 3. Resultados da pesquisa primária. 3.1. Valorização da autenticidade feminina. 3.2. Competências emocionais como parte essencial da liderança. 3.3. Desenvolvimento pessoal como vetor de autoconfiança e empoderamento. 3.4. Valor multidimensional da diversidade nas organizações, discurso entre retórica e implementação prática e busca pela conexão clara entre diversidade e lucro. 3.5. Desafios na gestão da diversidade, representatividade feminina em cargos de liderança e políticas de inclusão. 3.6. Movimentos de empoderamento e redes de apoio femininas como propulsores de mudanças na valorização do diferencial estratégico feminino. Considerações finais. Referências.

RESUMO: Este estudo analisa se as mulheres estão se fortalecendo e valorizando sua essência feminina no contexto profissional, a partir da percepção delas sobre o perfil feminino como diferencial estratégico na ocupação de espaços profissionais. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas aplicadas a 10 mulheres destacadas nas gestões pública e privada. Os resultados mostram que a valorização da autenticidade feminina é expressa pela busca por eficiência, conhecimento, desenvolvimento de habilidades e uso da disciplina, além do estilo de liderança transformacional e inclusiva, dissociado de traços tradicionalmente masculinos. O empoderamento feminino é visto como promotor de mudanças individuais e coletivas, reconectando as mulheres com sua essência feminina. Contudo, foi identificada uma desconexão entre o diferencial estratégico feminino e as questões de responsabilidade social e lucratividade no mercado, evidenciando a necessidade de ações concretas que valorizem a diversidade e criem redes de apoio para essas mulheres. A limitação do estudo está no fato de ter abordado conjuntamente mulheres dos setores público e privado. As contribuições práticas e sociais incluem a percepção feminina sobre seu diferencial estratégico e o movimento de sororidade, que podem impulsionar mudanças no mercado de trabalho e agregar valor à pauta da diversidade. A originalidade da pesquisa está na análise das percepções sobre a autoestima e a valorização do feminino pelas próprias mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: Diferencial Estratégico. Autenticidade Feminina. Mercado de Trabalho. Redes de Apoio. Diversidade.

ABSTRACT: This study analyzes whether women are empowering and valuing their feminine essence in the professional context, based on their perceptions of the female profile as a strategic differentiator in occupying professional spaces. The research uses a qualitative approach, with semi-structured interviews conducted with 10 women who stand out in public and private management. The results show that the appreciation of feminine authenticity is expressed through the pursuit of efficiency, knowledge, skill development, and the use of discipline, as well as through a transformational and inclusive leadership style, detached from traditionally masculine traits. Female empowerment is seen as a driver of both individual and collective changes, reconnecting women with their feminine essence. However, a disconnection was identified between the female strategic differential and issues of social responsibility and profitability in the market, highlighting the need for concrete actions that value diversity and create support networks for these women. The study's limitation lies in addressing women from both public and private sectors together. The practical and social contributions include women's perception of their strategic differential and the sorority movement, which can drive changes in the labor market and add value to the diversity agenda. The originality of the research lies in analyzing perceptions of self-esteem and the valuation of femininity by women themselves.

KEYWORDS: Strategic Difference. Female Authenticity. Labor Market. Support Networks. Diversity.

INTRODUÇÃO

A discussão sobre a inserção da mulher no trabalho e sobre as diferenças de gênero nas organizações continua atual e necessária, considerando que os principais desafios em relação à atuação profissional das mulheres têm interligação com construções sociais (Miltersteiner *et al.*, 2020). Além disso, os valores patriarcais deixaram suas marcas ainda na atualidade, a despeito das conquistas sociais e dos dispositivos legais que postulam a igualdade de direitos entre homens e mulheres, traduzindo-se em discriminações, que são uma forma de violência de gênero e de violação dos direitos humanos das mulheres (Narvaz; Koller, 2006).

A especialização flexível, fruto do novo modelo capitalista que emergiu a partir do final do século XX – que trata de terceirizações, de trabalho em tempo parcial, de contratos informais e de outras formas alternativas de acordos – desarticulou as formas tradicionais de trabalho, quebrando padrões comportamentais, o que abriu espaço para a maior participação

da mulher no mercado de trabalho. O mercado flexível exige habilidades como criatividade, empatia, docilidade e “jogo de cintura”, características consideradas femininas, as quais teriam encaixe no novo paradigma produtivo (Amaral, 2012).

A inserção nesse denominado “mercado flexível” retrata a desigualdade que estimula a segregação horizontal e vertical: as mulheres não têm acesso às mesmas profissões que os homens, estão limitadas a um número restrito de atividades, havendo uma clara distinção entre o trabalho masculino e feminino (Hirata, 2018). Essa segregação perpetua a desvalorização do trabalho feminino em relação ao masculino. A contribuição das mulheres para o sustento econômico é frequentemente negligenciada e subestimada, perpetuando a ideia de que o homem é o único provedor legítimo da família (Fonseca, 2006).

A falta de confiança que as mulheres têm em si próprias, reforçada pelas características que são atribuídas a homens e mulheres, pode ter grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho (Hryniewicz; Vianna, 2018). Ao longo da trajetória de inclusão da mulher no cenário profissional e de assunção de cargos, existia a convicção social acerca da necessidade de adoção de características masculinas para que a mulher pudesse se firmar no cenário profissional, e principalmente de liderança, desenvolvendo papéis estereotipados (Eagly; Carli, 2003).

A correlação da construção da autoestima no processo de valorização do perfil feminino e autoafirmação no cenário profissional é o movimento que pode ser avaliado como importantíssimo para fortalecimento do empoderamento feminino e ocupação de espaços profissionais, o que pode agregar concretamente valor econômico à pauta da diversidade (Elkington, 2012). Nesse cenário, o raciocínio perpassa pela análise da relação da interligação do processo de percepção do potencial profissional feminino com o cenário atual, de maior sororidade e propagação de movimentos de empoderamento e redes de apoio femininas (Saraiva; Irigaray, 2009).

Esse pano de fundo justifica as duas questões-problema da presente pesquisa: 1) As mulheres percebem estar se fortalecendo no contexto das mudanças havidas na valorização do diferencial estratégico profissional feminino, considerando tanto o aumento das discussões sobre a diversidade no cenário profissional assim como a sororidade, como fator encorajador dos movimentos de autoafirmação e empoderamento femininos?; e 2) Qual a relação dessa percepção e do diferencial estratégico feminino com as tendências e atuais exigências do mercado de trabalho?

O objetivo central do presente estudo é entender como, no contexto profissional atual, o perfil feminino está sendo visto pelas próprias mulheres como um efetivo diferencial estratégico. Isso é feito avaliando-se a construção

e a percepção da identidade feminina, considerando alguns fatores que podem influenciar o processo de desenvolvimento da autoconfiança: 1) o quanto as mulheres percebem valor na sua participação e ocupação de espaços profissionais nas organizações, 2) se elas estão se fortalecendo e valorizando sua essência feminina no contexto profissional, 3) nesse processo de construção da autoconfiança feminina, qual o papel atual das redes de apoio e das relações interpessoais de apoio mútuo, 4) como as tendências do mercado se adequam a novos padrões de responsabilidade social visando dar importância à inclusão das mulheres nas organizações como elemento agregador de efetiva valorização.

O atingimento desse objetivo central se dá ao contextualizar tais percepções com as tendências globais de adequação das instituições a novos padrões de responsabilidade social, o que tem direta relação com fatores de medição de índices que tratam de questões sociais, e que estão sendo usados para criar alertas e gerenciar riscos de negócios ou investimentos para tomada de decisões.

A relevância dessa pesquisa reside na necessidade de compreender quais os fatores que podem impulsionar o desenvolvimento do processo de autoestima, em três sentidos: 1) a importância das relações interpessoais e do apoio mútuo feminino, 2) o quanto essa participação está agregando às organizações e à sociedade, e 3) o quanto essa participação está trazendo resultados positivos para o mercado e para as relações sociais e para o bem-estar social.

Após essa introdução, este artigo apresenta quatro seções: referencial teórico, método, resultados da pesquisa primária e considerações finais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A diversidade de gênero estaria correlacionada tanto com a lucratividade quanto com a criação de valor, com a presença de mais mulheres em cargos de liderança do que em outras funções melhorando a performance de equipes executivas (Hunt *et al.*, 2018).

As mulheres são frequentemente mais fortes em habilidades como empatia, compaixão e inteligência interpessoal. Entender e gerenciar as próprias emoções, motivar e inspirar outros, gerenciar conflitos de forma eficaz e construir relações positivas com as pessoas são características que chamam a atenção no ambiente profissional. Essas habilidades podem ser particularmente valiosas em cargos de liderança, ajudando a construir relações positivas e construir equipes coesas e produtivas (Goleman, 1995).

É comum deparar-se com avaliação estereotipada dos atributos femininos como reforço da posição de inferioridade. Ali encaixa-se,

por exemplo, a “armadilha da compaixão”, que é o conjunto de crenças difundidas e aceitas socialmente, que atribuem à mulher, como suas funções mais importantes, os papéis de proteção, criação e promoção do crescimento de outros. Implícito nesse construto está a ideia de que a mulher deve subordinar suas necessidades pessoais (inclusive as de desenvolvimento e de realização) ao bem-estar dos outros, remetendo ao risco de, ao assumir o papel de cuidadora – no sentido de assumir características eminentemente femininas, tais como flexibilidade e atenção intuitiva –, a mulher desconsiderar outros atributos que possui, reforçando a sua posição de inferioridade (Adams, 1990).

Por outro lado, a teoria de desempenho no trabalho de Campbell *et al.* (1993) reviu os conceitos relativos a gênero e liderança, tendo direta relação com os estudos sobre diferencial estratégico. Esse modelo serviu para conferir nova perspectiva nas discussões que buscaram uma melhor compreensão da relação gênero-liderança. No caso, líderes femininas estariam propensas a serem responsáveis por grupos objetivamente menos eficazes em comparação com os líderes masculinos, devido a fatores fora do seu controle (Shen; Joseph, 2021). Quando tentam subir na escada corporativa e alcançam cargos de liderança, as mulheres estariam sujeitas a enfrentarem um “teto de vidro” – enquanto os homens são mais propensos a se beneficiar de uma “escada rolante de vidro” – assim como sujeitas ao fenômeno do “penhasco de vidro”, pela sua predisposição a assumirem posições arriscadas ou precárias (Ryan; Haslam, 2005).

Líderes mulheres são sempre mais questionadas e julgadas, independentemente da postura que adotem, e seus colegas sempre se perguntarão se estão suficientemente preparadas ou seguras (Workplace Bullying Institute, 2022). O julgamento será mais rigoroso em comparação com o dos homens, com maior probabilidade de o resultado ser negativo (Eagly; Karau, 2002).

Por outro lado, a tendência global que vem sendo observada de adequação a novos padrões de responsabilidade social, com as organizações valorizando ganhos com imagem e reputação ao mesmo tempo em que consideram questões econômico-financeiras, ambientais e sociais (Rossetti; Andrade, 2006), tem feito o tema diversidade ganhar mais espaço e status estratégico. Com isso, a promoção da diversidade do capital humano como política de responsabilidade social nas organizações tornou-se preocupação da agenda internacional.

Contudo, permanece o desafio de compreender a gestão da diversidade como forma instrumental de converter a preocupação social em resultados palpáveis. Nesse sentido, destaca-se, compreender e implementar políticas organizacionais vai além da esfera econômica. A sociedade deve ter um papel

de monitoramento das organizações e de suas práticas de modo a investigar essas implicações e os impactos negativos da discriminação para trazer uma conexão mais abrangente sobre os resultados (Saraiva; Irigaray, 2009).

Nesse contexto, destaca-se o empoderamento feminino enquanto processo emancipatório de conquista da autonomia e da autodeterminação, já que “empoderar é um processo pelo qual indivíduos, organizações e comunidades angariam recursos que lhes permitam ter voz, visibilidade, influência e capacidade de ação e decisão” (Horochovski; Meirelles, 2007, p. 486). Além de questionar a ideologia patriarcal e transformar as estruturas e instituições que perpetuam a discriminação de gênero, o empoderamento das mulheres cria condições para que elas possam ter acesso e controle sobre recursos materiais e informacionais (Batliwala, 1994).

Ademais, o empoderamento tem estreita relação com a sororidade enquanto movimento estratégico de resistência na busca pela igualdade entre os gêneros e visando à formação de uma aliança de apoio mútuo. Essas redes atuam como instrumento transformador, tanto no que se refere à promoção do empoderamento, quanto em relação aos impactos positivos relacionados à autoestima coletiva, já que se evidenciam igualmente pela formação de laços pessoais, pelo incentivo e apoio no enfrentamento de situações difíceis, tanto pessoais como profissionais (Lavor, 2018). As mulheres aprendem nas redes que criam, ou às quais se associam, a formar uma comunidade, a se considerar reciprocamente como parceiras, a desenvolver a sororidade para além da esfera privada, familiar ou social. Percebem coletivamente a extensão e os desafios do processo de opressão sofrida, compartilham ideias, situações e soluções para serem criativas e para inverterem o processo negativo de que foram objeto (Szczyglak, 2022).

2. MÉTODO

Esta pesquisa é: 1) qualitativa, porque busca compreender um fenômeno em seu contexto; 2) documental, com dados secundários coletados de várias fontes; 3) longitudinal, porque analisa variações de elementos amostrais ao longo do tempo; 4) construtivista, porque busca entender o contexto e compreender a relação das variáveis a partir dos significados subjetivos das experiências das participantes, gerando uma teoria ou um padrão de significado; 5) exploratória, porque os conhecimentos sobre o contexto da pesquisa ainda são escassos e pouco sistematizados; 6) descritiva, porque leva em conta as características do fenômeno estudado e a análise da relação entre as variáveis determinadas; 7) de campo, com o levantamento de evidências primárias tendo sido executado por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica capaz

de enriquecer a compreensão do pesquisador acerca de opiniões, de experiências, de atitudes e de sentimentos das pessoas (Stake, 2011; Vergara, 1998; May, 2004).

Foram entrevistadas 10 mulheres (ver Quadro 1), quantidade em linha com a saturação em pesquisa qualitativa (Thiry-Cherques, 2009). Elas foram escolhidas pelo destaque na atuação em órgãos públicos e/ou na iniciativa privada, não no sentido de ocuparem altos cargos, mas pelo protagonismo em seu cenário profissional.

Suas principais características foram: 1) profissionalmente concentradas em áreas do Direito e Justiça ou afins; 2) com experiência em liderança própria e identificação de lideranças femininas; 3) apenas quatro com filhos; 4) duas são negras; 5) têm compromisso com a busca por conhecimento e aprimoramento profissional, tendo em vista a presença de pós-graduação, de mestrado e de doutorado no grupo; 6) a maior parte do grupo já ocupou cargos de liderança em suas respectivas áreas, apesar de algumas mencionarem não terem sido lideradas por mulheres; 7) com idades variando entre 31 e 70 anos, o que deve se refletir em opiniões de diferentes gerações e experiências de vida; 8) apresentam diferenças quanto ao envolvimento em atividades políticas, seja por meio de candidaturas ou por atuar em cargos relacionados, o que sugere diversidade de opiniões.

Quadro 1 - Perfil das participantes

	Idade	Escolaridade	Filhos	Atuação	Posição na hierarquia
E.1	37 anos	Pós-graduada	2	Procuradora Federal, Diretora Executiva Associativa	Não foi liderada por mulheres
E.2	50 anos	Doutora	2	Servidora da Justiça Federal, líder na área de Conciliação	Já foi liderada por mulheres
E.3	40 anos	Pós-graduada	1	Procuradora Federal, líder	Não foi liderada por mulheres

E.4	31 anos	Mestre e doutoranda	0	Advogada, sócia e professora	Não foi liderada por mulheres
E.5	45 anos	Duplamente graduada e pós-graduada	1	Delegada de Polícia, líder na área de atuação contra crimes digitais	Já foi liderada por mulheres
E.6	33 anos	Pós-graduada	0	Advogada, atuação política	Já foi liderada por mulheres
E.7	70 anos	Mestre	0	Advogada, parecerista e professora	Não foi liderada por mulheres
E.8	34 anos	Pós-graduada	0	Jornalista, líder que atua com coordenação de redes sociais	Não foi liderada por mulheres
E.9	35 anos	Mestre	0	Advogada Sênior, Diretora de Diversidade na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB-DF)	Não foi liderada por mulheres
E.10	33 anos	Mestre	0	Advogada e atuação profissional em relações institucionais e governamentais	Já foi liderada por mulheres

Fonte: elaboração própria.

Nas entrevistas, realizadas durante o mês de maio de 2023 por meio de videoconferências cujo áudio foi gravado, buscou-se avaliar a percepção acerca do diferencial estratégico feminino, com perguntas amplas aplicadas

a mulheres atuantes no serviço público e na iniciativa privada: trajetória profissional, atuação profissional e percepções sobre as organizações e sobre a valorização feminina no ambiente de trabalho. Esses questionamentos buscaram perceber suas impressões sobre a ocorrência de mudanças na valorização do diferencial estratégico profissional feminino, considerando o aumento das discussões sobre a diversidade no cenário profissional e a sororidade como fatores encorajadores dos movimentos de autoafirmação e empoderamento femininos.

Essas evidências primárias foram transcritas e examinadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), tendo sido codificadas para a formulação de categorias de análise agrupadas em categorias comuns à luz da delimitação do estudo: a avaliação de percepções, considerando a identificação e a ponderação acerca da importância de determinados fatores que podem impactar as conclusões e que podem ser relacionados com o contexto social.

Para melhor categorização dos resultados, foi feita, inicialmente, uma revisão para compreensão dos dados coletados, identificando-se os principais temas, padrões e tendências. Em seguida, os dados foram agrupados em categorias relevantes para facilitar a interpretação.

Nesse processo, foi necessário observar as similaridades e peculiaridades de modo a permitir a comparação das principais características e identificação dos resultados com as teorias trabalhadas no estudo. Foi feita uma análise temática, utilizando-se dados organizados com base em temas predefinidos conforme o referencial teórico utilizado e o escopo da pesquisa, no sentido de se abordar as percepções sobre os fenômenos enfocados.

3. RESULTADOS DA PESQUISA PRIMÁRIA

Houve seis categorias identificadas a partir da análise de conteúdo: 1) Valorização da autenticidade feminina; 2) Competências emocionais como parte essencial da liderança; 3) Desenvolvimento pessoal como vetor de autoconfiança e empoderamento; 4) Valor multidimensional da diversidade nas organizações, discurso entre retórica e implementação prática e busca pela conexão clara entre diversidade e lucro; 5) Desafios na gestão da diversidade, representatividade feminina em cargos de liderança e políticas de inclusão; e 6) Movimentos de empoderamento e redes de apoio femininas como propulsores de mudanças na valorização do diferencial estratégico feminino.

3.1. Valorização da autenticidade feminina

Em relação à percepção das entrevistadas acerca de seus pontos fracos, pontos de destaque ou habilidades e diferencial estratégico, foram obtidos

achados relacionados à aplicação da Teoria da Congruência, avaliando-se a relação das descrições com estereótipos de gênero, assim como qual a ponderação das entrevistadas sobre tal questão, evidenciando-se os desafios do exercício da autenticidade.

Foram utilizadas expressões que revelaram os apontados pontos fracos femininos, sendo que as principais citadas foram: multitarefa; vulnerabilidade; insegurança; objetividade; dificuldade nos horários por ter de conciliar vida pessoal, filhos e vida profissional; desqualificação por ser mulher negra; impaciência com pessoas despreparadas e dificuldade em lidar com sectarismo e extremos.

Algumas semelhanças entre os relatos foram a dificuldade em lidar com a multitarefa e a gestão do tempo, a insegurança, citando-se a síndrome da impostora, e a dificuldade em lidar com a falta de paciência. A insegurança foi relacionada com a necessidade de desenvolvimento técnico, a busca por legitimidade. Uma entrevistada expressou insegurança em relação à falta de competências técnicas. De se apontar o fato de existirem relatos no sentido de a mulher não se sentir apta a ocupar cargos e, ao mesmo tempo, ter de ser altamente preparada. A dificuldade em lidar com a paciência vai nesse sentido, denota um alto grau de exigência. Outro ponto é a correlação da narrada “dificuldade em cumprir horário” e a gestão de tempo como um estereótipo, no sentido de que as mulheres são vistas como responsáveis pela administração do lar e pelo cuidado com os filhos. A objetividade excessiva e a falta de paciência para ouvir relatos completos podem ser atribuídas ao estereótipo de que as mulheres devem ser emocionais e empáticas, o que pode levar a uma desvalorização dessas características. Com efeito, a necessidade de exercitar a feminilidade e ouvir colegas indica a pressão para se encaixar em padrões predefinidos de comportamento feminino, mesmo em um ambiente profissional.

As diferenças nos relatos sobre os pontos fracos dizem respeito, em síntese, à forma de abordagem acerca das características apontadas como vulnerabilidades. Uma das entrevistadas mencionou a falta de exercitar a feminilidade e ouvir colegas, tendo destacado que, em ambiente profissional, o grupo, predominantemente masculino, valoriza características mais assertivas e duras, e ela sente falta de ser mais acessível e buscar um maior equilíbrio. Essa abordagem tem outras narrativas, no sentido de que ser dura poderia desagradar. Nesse sentido, destaca-se que uma das entrevistadas diz que ser vista como jovem e dócil dificulta sua imagem de seriedade profissional. E, mais do que isso, que teria dificuldade de ser mais dura com as pessoas por medo de desagradar e que acaba misturando validação profissional com pessoal.

Foram trazidas questões interseccionais, tratando de questões referentes a estigmas e preconceitos relacionados a gênero e raça. Uma das entrevistadas mencionou que seus pontos fracos estão relacionados aos estigmas e preconceitos enfrentados como mulher negra. Ela destacou os desafios de lidar com estereótipos e desqualificações baseados em gênero e raça. Acredita-se que seja destoante em razão do grupo de entrevistadas ser majoritariamente de mulheres brancas, com somente duas entrevistadas negras. Por outro lado, no que tange aos pontos de destaque ou habilidades, a maior parte das entrevistadas mencionou empatia e habilidades interpessoais, nas perspectivas de gestão de pessoas, resolução de conflitos e acolhimento. Verifica-se que essas abordagens estão interconectadas e têm por foco promover um ambiente saudável, respeitoso e colaborativo. Sendo pertinente ressaltar a fala de uma delas que delimita no sentido de “ter foco nas pessoas e capacidade de motivar e engajar sua equipe”, destacando que se preocupa com o bem-estar das pessoas e a criação de um ambiente de trabalho que não seja estressante.

Em relação ao diferencial estratégico, algumas entrevistas repetiram seus pontos fortes, outras fizeram destaques próprios e algumas nem falaram especificamente. As que trataram do tema consideraram diferencial estratégico o que contribui para um desempenho eficiente e para a construção de relacionamentos positivos no ambiente de trabalho, o que tem direta relação com as habilidades citadas. Com efeito, as principais habilidades faladas foram: sensibilidade, empatia, habilidade de lidar com pessoas, cuidado, acolhimento e compreensão de questões relacionadas a minorias. Nessa linha, também foram mencionadas características relacionadas com liderança, capacidade de trabalhar em equipe e atualização constante. E tais respostas foram tratadas no bojo da valorização da diversidade e inclusão, consideradas aspectos cada vez mais importantes nas organizações.

3.2. Competências emocionais como parte essencial da liderança

A percepção de valorização das competências emocionais é mencionada de forma positiva em várias respostas, mas a identificação acerca da forma como as expressa, e do valor que isso tem, foi questionada. Foi destacado que, em ambientes mais femininos, as entrevistadas se sentem mais confortáveis em expressar essas habilidades.

Por outro lado, muitas mencionaram dificuldades ao lidar com homens, desafiando uma postura mais dura e impositiva. Uma delas expressou-se dizendo “que nunca está bom o suficiente”, no sentido de que há constantemente pressão para se adequar a estereótipos e expectativas contraditórias. Mencionou que as mulheres muitas vezes não recebem

validação plena em relação a esses aspectos, sendo rotuladas como “fofas” se forem mais abertas e sorridentes, ou como “ríspidas” se forem firmes demais. Ela compartilha que, no passado, tentou modificar sua forma de agir e até mesmo engrossar sua voz para se adequar às expectativas impostas, mas percebeu que essa não era a melhor abordagem. Por fim, reconheceu que sofreria críticas independentemente de suas escolhas e decidiu explorar suas melhores características para alcançar seus objetivos. Ela busca encontrar maneiras de ser autêntica e efetiva, valorizando suas próprias habilidades e características, enquanto desafia as percepções preconceituosas e estereotipadas sobre o papel das mulheres no ambiente profissional.

Vê-se que a questão da validação e do julgamento é bastante falada. Em uma das falas foi enfatizada a importância de não sufocar aquilo que faz parte de sua essência. Essa busca por equilíbrio entre o lado emocional e o profissional está relacionada com o autogerenciamento e a automotivação, componentes da inteligência emocional, que vão ganhando forma na medida em que as mulheres se fortalecem mesmo em ambientes mais masculinos.

Em geral, as respostas não foram diretas, revelam opiniões distintas, mas, na maioria esmagadora delas, foram ressaltados os desafios enfrentados pelas mulheres ao expressarem essas habilidades, especialmente em ambientes mais masculinos e em posições de liderança. Há uma busca por maior autenticidade, equilíbrio e reconhecimento das competências emocionais, desafiando estereótipos de gênero e promovendo ambientes mais inclusivos e saudáveis. E isso está relacionado à habilidade de autogerenciamento, na qual a pessoa precisa encontrar estratégias para lidar com a pressão e as expectativas contraditórias, o que reforça as capacidades e habilidades emocionais femininas. Verifica-se que nessa resposta não foi feita uma correlação direta entre liderança e inteligência emocional como foi feito nos relatos dos pontos de destaque, mas foram identificados os desafios relacionados ao exercício diário de demonstrar essas habilidades. Não há dúvida de que isso é valorizado pelas mulheres, a questão é relacionada com as estratégias para expressá-las em ambientes mais masculinos.

3.3. Desenvolvimento pessoal como vetor de autoconfiança e empoderamento

Destaca-se a fala de uma das entrevistadas no sentido de que o desenvolvimento pessoal certamente a ajudou muito em seu progresso, sendo relevante desenvolver tanto habilidades profissionais quanto aspectos pessoais da vida, mencionando que “a terapia teve um papel significativo em seu desenvolvimento”. As respostas revelaram diferentes aspectos do desenvolvimento pessoal como fator para aumentar a autoconfiança das

entrevistadas. O amadurecimento profissional, o reconhecimento das próprias habilidades, a busca por inspirações, a resiliência, a adaptação, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e a busca de apoio externo são pontos comuns que contribuíram para o fortalecimento da autoconfiança dessas mulheres.

Vê-se que a análise dos dados das entrevistadas relacionados ao desenvolvimento pessoal como fator que aumentou a confiança está diretamente relacionada ao empoderamento como processo multidimensional. O empoderamento envolve mudanças individuais, por meio das quais se adquire maior confiança e controle em relação às próprias vidas, o que está refletido nas respostas das entrevistadas. Para além do fortalecimento pessoal, observou-se uma consciência crítica das estruturas e dos desafios existentes em diferentes contextos, com uma avaliação das fontes de desigualdade, injustiça e discriminação, e a formulação de estratégias para superá-las, incluindo ajuda externa e compartilhamento de conhecimento.

No que se refere à tomada de decisão, sob a perspectiva de expressar opiniões, ter voz, influenciar e participar, o empoderamento é fortalecido quando as pessoas são capazes de exercer sua agência. Quando se consegue tomar decisões que reflitam seus próprios valores e necessidades, no sentido de atuar para mudar as relações de poder existentes. Vê-se que, ao mencionar a busca por projetos desafiadores, por meio do estabelecimento de metas claras, indicando persistência para alcançar objetivos, as entrevistadas demonstraram capacidade de tomar decisões e agir de forma autônoma para moldar suas trajetórias profissionais e pessoais.

3.4. Valor multidimensional da diversidade nas organizações, discurso entre retórica e implementação prática e busca pela conexão clara entre diversidade e lucro

No que se refere à percepção das entrevistadas sobre o comprometimento das organizações com a questão social e diversidade e se isso agrega valor econômico, as respostas têm direta relação com a teoria da valorização da diversidade do capital humano de John Elkington, no sentido de apurar-se que a concretude da inclusão e diversidade nas organizações indica benefícios, tais como: maior inovação, criatividade, resolução de problemas e melhor desempenho financeiro; se a percepção feminina e se esse fenômeno existe, se é positivo e se agrega valor para as organizações. Analisando as respostas das entrevistadas, existem alguns pontos em comum em relação à percepção do comprometimento com a questão social e da diversidade

e seu impacto econômico relacionados, sobretudo, com a diferença entre discurso e prática, resistência e desafios, ações concretas versus simbólicas e conexão com estratégias de negócios.

Foi recorrente nas falas o fato de que existe um discurso sobre a importância da diversidade e comprometimento social, porém, na prática, observa-se um avanço limitado. Há uma percepção de que muitas empresas estão adotando ações apenas para atender a demandas ou melhorar sua imagem, mas não para implementar mudanças efetivas. Destacam-se algumas falas: “percepção de que o comprometimento das organizações com a questão social, diversidade e inclusão é limitado e muitas vezes simbólico”. Nesse sentido, foi dito que a falta de representatividade em cargos de poder e influência é um dos principais indícios dessa falta de comprometimento real. Em relação ao valor econômico da diversidade, apesar de as participantes acreditarem que a diversidade agrega valor econômico às organizações, ressaltam que não há uma conexão clara estabelecida entre diversidade e geração de lucro, e que não se vê comprometimento com mudanças reais e soluções disruptivas.

De forma uníssonas, foram mencionadas resistências e desafios na promoção da efetiva diversidade. Exemplificou-se com a resistência em relação à ascensão das mulheres em cargos de poder, identificação de falta de representatividade em posições de influência e a necessidade de se contemplar outras formas de diversidade, além de gênero e raça. Foi apontada a necessidade de ir além de ações simbólicas, como campanhas e eventos, de forma a realmente implementar práticas que valorizem grupos minoritários. Por fim, foi evidenciado por várias entrevistadas que o investimento em diversidade é frequentemente impulsionado por estratégias de negócios, nas quais empresas reconhecem os benefícios estratégicos de atrair um público diversificado. Nessa perspectiva, uma das entrevistadas destacou que o “comprometimento é impulsionado pela exigência da sociedade e pelo empoderamento econômico de diversos grupos prioritários”.

O valor econômico da diversidade é percebido, mas é necessário estabelecer uma conexão mais clara e implementar ações concretas para impulsionar mudanças reais e significativas. Nesse sentido, destaca-se a relação das falas das entrevistadas com a interpretação acerca do que efetivamente são impactos e resultados positivos, no sentido de que compreender e implementar políticas organizacionais vai além da esfera econômica, envolve aspectos como relações de trabalho, ética, diferença e legitimidade que demandam mais do que formalizar intenções (Saraiva; Irigaray, 2009).

3.5. Desafios na gestão da diversidade, representatividade feminina em cargos de liderança e políticas de inclusão

Foram identificados avanços, mas ressaltado que ainda há desafios. Várias participantes reconhecem que há uma maior preocupação e esforços em valorizar o perfil profissional feminino em suas organizações, mas com restrições, apontando como grande desafio a desigualdade de oportunidades e a falta de presença feminina nos altos cargos de liderança. Mais do que isso, alguns setores, como o judiciário e a polícia, foram mencionados como áreas nas quais as mulheres encontram mais dificuldades para alcançar cargos de chefia e enfrentam desigualdade de oportunidades. Uma das entrevistadas destacou que “a associação histórica da figura masculina com poder e seriedade pode influenciar essa dinâmica de poder”, mas reconheceu que “contextos institucionais específicos podem desempenhar um papel na valorização do perfil feminino”, citando sua instituição atual. Ela é jornalista em um canal público e revelou que há uma maioria de mulheres em cargos de chefia em sua organização.

As entrevistas, em consenso, ressaltaram a importância da representatividade nas instâncias decisórias. Uma das entrevistadas destacou que ter mulheres e pessoas diversas nas instâncias decisórias é essencial para promover mudanças significativas e valorizar de fato o perfil profissional feminino. A representatividade é vista como fundamental para compreender o valor real de políticas e iniciativas voltadas para a equidade de gênero e a diversidade. Algumas participantes destacaram a adoção de medidas concretas por suas organizações para promover a diversidade e inclusão, como a formação de grupos de afinidades e o estabelecimento de uma cultura organizacional consciente. Uma das participantes ressaltou que “essa abordagem inclusiva pode contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo, criativo e produtivo, onde todos os funcionários se sintam valorizados e engajados”.

Vê-se que a percepção do grupo é de que, embora existam avanços na valorização do perfil profissional feminino, ainda existem desafios a serem superados em termos de resistência, desigualdade de oportunidades e falta de representatividade em cargos de liderança. É importante que as organizações adotem medidas concretas e abordagens inclusivas para promover a equidade de gênero e a diversidade em seus ambientes de trabalho. As opiniões reforçam que isso não apenas valoriza as mulheres profissionalmente, mas também contribui para a criação de ambientes mais produtivos e colaborativos. Destaca-se que tais percepções estão diretamente relacionadas com a teoria da valorização da diversidade do capital humano de John Elkington, pois destacam a necessidade de superar desafios para promover a diversidade de

gênero, equidade e representatividade feminina nas organizações, visando à criação de ambientes mais produtivos e colaborativos.

3.6. Movimentos de empoderamento e redes de apoio femininas como propulsores de mudanças na valorização do diferencial estratégico feminino

As entrevistadas reconheceram a importância dos movimentos de empoderamento e das redes de apoio femininas como ferramentas para fortalecer as mulheres e promover mudanças na valorização do diferencial estratégico feminino. Utilizaram abordagens diversas, mas a maior parte acredita que esses movimentos são fundamentais para impulsionar o crescimento profissional e pessoal, buscar a igualdade de gênero e aumentar a representatividade das mulheres em cargos de liderança. Algumas destacaram a importância de embasamento técnico, científico e conhecimento histórico para fortalecer os movimentos de empoderamento e as redes de apoio femininas, indicando a necessidade de abordagens fundamentadas e informadas para efetuar mudanças significativas. Em verdade, a declaração traz um outro propósito às redes de apoio, que podem, para além da construção de alianças, ser um vetor para propagação de conhecimento embasado, ajudando as mulheres a entenderem melhor as estruturas de poder, a história das lutas feministas, a natureza das desigualdades de gênero e as estratégias eficazes. Adquirir informações e conhecimentos sólidos como um componente essencial para fortalecer as mulheres, desafiar os estereótipos de gênero e promover mudanças significativas na valorização do diferencial feminino.

O termo “rede de apoio” foi utilizado sob a perspectiva de suporte emocional, de acolhimento em situações específicas, tais como a maternidade e a reintegração ao mercado de trabalho. Foi dito que “a maternidade muitas vezes é vista como um fator que prejudica a carreira das mulheres, levando a uma desconexão do mercado de trabalho e uma possível exclusão do círculo de contatos profissionais”. Mais do que isso, foi dito que adiar a maternidade é uma decisão baseada em preocupações em relação ao mercado de trabalho e ao desejo de estar mais estável na carreira antes de enfrentar essa situação, que, na avaliação da entrevistada, é um desafio profissional. Em relação a esse tema, foram destacados os desafios específicos enfrentados pelas mães solteiras, no sentido de que conciliar essa situação com uma carreira de sucesso em ambientes de alta performance é extremamente desafiador e que mulheres que enfrentam essa situação podem se beneficiar ao contar com uma rede de apoio composta por mulheres, que compartilham experiências semelhantes e oferecem suporte mútuo.

Outro ponto muito mencionado foi relacionado à produção de resultados concretos. Foi ressaltada a necessidade de os grupos promoverem

mudanças estruturais, como leis que punam empresas que pratiquem discriminação salarial, pagando menos para mulheres que desempenham as mesmas funções que homens. As respostas demonstraram que deve haver uma ampliação do alcance do discurso. A crença é de que, para superar esses obstáculos, é necessário um esforço coletivo e a ampliação do diálogo para além das mulheres, alcançando diferentes segmentos da sociedade. Uma das entrevistadas “acredita que é necessário ultrapassar barreiras e ampliar o alcance das discussões, saindo do ‘clubinho’ e alcançando um público mais amplo, inclusive homens”. Nesse sentido, foi evidenciada a importância de equilibrar questões de gênero, evitando-se generalizações e buscando abordagens inclusivas para expandir a abrangência dos debates perante a sociedade como instrumento de conscientização e de efetivas mudanças.

Outro ponto refere-se às transformações das relações de poder. Vê-se que as redes de apoio femininas impulsionam e, por vezes, promovem ações coletivas e oferecem recursos para o desenvolvimento de estratégias que visam mudar as estruturas sociais e políticas que perpetuam desigualdades. Por meio dessas redes, as mulheres podem se unir, compartilhar suas experiências e fortalecer-se mutuamente, criando um ambiente propício para a conscientização e mobilização. Ficou claro que as redes fortalecem o grupo e foram consideradas instrumentos transformadores como vetores de empoderamento e como propulsores da autoestima coletiva, dando enfoque para a importância das relações interpessoais. O cuidado mútuo é objetivo perseguido, sobretudo considerando a abordagem moral feminina e as situações de maternidade e as preocupações com a exclusão profissional, o que evidencia e demonstra que as percepções têm amparo na teoria da ética do cuidado, trazendo as redes de apoio como instrumento de proteção.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no conjunto de dados obtidos, emerge uma percepção cada vez mais nítida e informada acerca dos vieses de gênero, o que conduz a uma interpretação mais apurada das nuances inerentes ao enfrentamento dos desafios na ocupação de espaços profissionais pelas mulheres. A compreensão das barreiras representadas pelo “teto de vidro”, pela influência do penhasco de vidro e o cuidado em não codificar comportamentos tem sido preocupações que demonstram a busca por uma maior autenticidade feminina e uma análise crítica de comportamentos.

Como preconizado por Shen e Joseph (2021), viu-se que há uma outra perspectiva para as discussões. A relação de gênero e diferencial estratégico foi explorada de forma a evidenciar a utilização da teoria do desempenho no trabalho, da busca por modelos de desempenho eficientes, considerando os

determinantes diretos, principalmente a busca por conhecimento, assim como o desenvolvimento de habilidades com esforço e disciplina como diferenciais estratégicos. A valorização do estilo de liderança transformacional e inclusiva, que não está relacionada com características agênticas, nem com o perfil masculino, mas com uma série de características que são eminentemente do universo feminino, foi evidenciada, trazendo à tona reflexões sobre construções sociais e, principalmente, autopercepção individual, revisitando padrões (Bakan, 1966).

A identificação das habilidades interpessoais e da empatia como pontos fortes, assim como a correção das mulheres como líderes, desafiou estereótipos ao demonstrar-se, por meio de percepções femininas, que as habilidades relacionadas à gestão de pessoas, resolução de conflitos e acolhimento são importantes e valorizadas independentemente do gênero, o que demonstra direta relação com o papel do líder e as potencialidades femininas (Goleman, 1995). A busca por inspiração em modelos de sucesso femininos e a importância de as mulheres identificarem suas próprias habilidades e não se equipararem aos modelos masculinos, mas sim desenvolverem e valorizarem suas próprias habilidades para impulsionar o desenvolvimento pessoal como fator de autoconfiança, trouxe reflexões acerca da maneira como as mulheres se identificam ou se expressam socialmente. Vê-se que, conforme estudos de Hryniewicz e Vianna (2018), a confiança em si própria foi fator trazido como de grande influência no modo como a mulher se percebe e é percebida pelos outros no mercado de trabalho.

Os achados indicam que o debate sobre estereótipos trouxe reflexões sobre autenticidade e a busca por mais espaços profissionais, o que trouxe questões relacionadas aos conceitos de empoderamento, no sentido da busca por fortalecimento pessoal, desenvolvimento de habilidades e consciência crítica (Batliwala, 1994). Para além disso, o empoderamento foi ferramenta propulsora de mudanças individuais, que promoveu fortalecimento coletivo, impulsionando a reconexão com a essência feminina.

Por outro lado, os estudos mostraram que há falta de conexão entre o diferencial estratégico feminino e as questões de reponsabilidade social e lucratividade do mercado. Embora haja um reconhecimento geral da importância da diversidade e do comprometimento social das organizações (Hunt *et al.*, 2018), a conclusão foi no sentido de que ainda existem desafios e lacunas a serem superados para que haja uma efetiva transformação e inclusão. O valor econômico da diversidade é percebido de forma muito tímida. É necessário estabelecer uma conexão mais clara e implementar ações concretas para impulsionar mudanças reais e significativas. Não se vê comprometimento com essas mudanças reais e com soluções disruptivas.

Destaca-se a percepção sobre a dicotomia entre discurso e prática e entre ações concretas versus simbólicas (Aranha, 2018), o que evidencia a necessidade de se implementar práticas que valorizem de forma real, para além de uma estratégia de negócios, a diversidade. O grande desafio é compreender que os resultados que derivam da gestão da diversidade têm direta relação com a implementação de políticas organizacionais para além da esfera econômica. Em verdade, é trazer a gestão da diversidade como forma instrumental de converter a preocupação social em resultados palpáveis (Saraiva; Irigaray, 2009).

Nessa linha, evidenciada a compreensão de que não há efetiva valorização do perfil profissional feminino na maioria dos ambientes profissionais, apontando-se a desigualdade de oportunidades e a falta de presença feminina nos altos cargos de liderança, a solução apontada por inúmeras entrevistadas foi a adoção de medidas concretas por suas organizações. Ainda não se vê a concretude dessas políticas de valorização da diversidade.

Combater essa desigualdade e promover o fortalecimento mútuo, a autoafirmação, a sororidade, a interligação entre as mulheres, visando cada vez mais um networking de valorização do feminino, são vias encontradas como fundamentais a serem trilhadas cada vez mais. A valorização de referenciais femininos, a formação de redes e parcerias mostram-se como ferramentas que invertem o processo negativo de desvalorização.

Os movimentos de empoderamento e as redes de apoio femininas foram reconhecidos como poderosos impulsionadores na valorização do diferencial estratégico feminino, fornecendo suporte emocional, fortalecimento da confiança e resiliência das mulheres, permitindo que as mulheres enfrentem as barreiras e desafios que surgem em suas trajetórias profissionais. Construir redes sólidas e promover a solidariedade entre as mulheres foram considerados elementos essenciais para romper com as limitações e alcançar posições de destaque no mercado de trabalho.

Nesse sentido, para valorização do diferencial estratégico feminino foi claramente reconhecida a importância das redes de apoio para, sobretudo, fortalecer as relações interpessoais e promover mudanças estruturais por meio de ações coletivas e abordagens inclusivas para alcançar a valorização plena das mulheres no mercado de trabalho, impulsionando assim uma verdadeira transformação e inclusão.

A aplicabilidade do trabalho e suas contribuições para a sociedade estão retratadas na força transformadora da confiança feminina em seu potencial e diferencial estratégico. Nesse sentido, o estudo destaca que a percepção feminina acerca do seu diferencial estratégico e a força que esse movimento

de sororidade emana, apesar do longo caminho ainda a ser seguido, estão reverberando como vetor de impulsionamento das possíveis mudanças no mercado de trabalho, as quais têm potencial de efetivamente agregar valor econômico à pauta da diversidade, o que pode alterar a lógica da geração de lucro, evidenciando que questões sociais têm valor e concretude para os investidores e para a sociedade.

Este estudo apresenta limitações (Yin, 2015): 1) Não há escopo definido entre público e privado, o que pode ter dificultado a análise das conclusões e aplicações práticas; 2) A limitação ao número de 10 entrevistas pode ter comprometido a validação do dado qualitativo e a saturação do constructo; 3) A seleção de sujeitos pode não refletir a realidade; 4) As respondentes podem ter fornecido respostas que não correspondam às suas opiniões reais ou que sejam tendenciosas; e 5) As percepções podem depender da memória e da reflexibilidade das entrevistadas. Futuros estudos podem complementar esta pesquisa, enfocando um grupo específico, para que se tenha um panorama mais rico do fenômeno.

REFERÊNCIAS

ADAMS, M. A armadilha da compaixão. *Revista de Serviço Social*, ano XI, n. 33, p. 109-131, ago. 1990.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. *Itinerarius Reflectionis*, Jataí, v. 8, n. 2, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336>. Disponível em: <https://bit.ly/42Bokqy>. Acesso em: 4 jun. 2023.

ARANHA, D. F. *Diversidade nas organizações: uma análise crítica sobre a teoria e a prática*. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/45ugXaP>. Acesso em: 5 jun. 2023.

BAKAN, D. *The duality of human existence: isolation and communion in Western man*. Boston: Beacon Press, 1966.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATLIWALA, S. The meaning of women's empowerment: new concepts from action. In: SEN, G.; GERMAIN, A; CHEN, L. C. (Ed.). *Population Policies Reconsidered: Health, Empowerment and Rights*. Boston: Harvard University Press, 1994, p. 127-138.

CAMPBELL, J. P.; MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, N.; BORMAN W. C. (Ed.). *Personnel selection in organizations*. São Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 35-70.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly*, [S.l.], v. 14, n. 6, p. 807-834, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>. Disponível em: <https://bit.ly/43zddV2>. Acesso em: 5 jun. 2023.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, Washington, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1037//0033-295X.109.3.573>. Disponível em: <https://bit.ly/43xeaNE>. Acesso em: 5 jun. 2023.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2012.

FONSECA, T. M. G. *Gênero, subjetividade e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HIRATA, H. Gênero, patriarcado, trabalho e classe. *Revista Trabalho Necessário*, Niterói, RJ, v. 16, n. 29, p. 14-27, 2018. DOI: <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552>. Disponível em: <https://bit.ly/3NqHb7Y>. Acesso em: 7 jun. 2023.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, [n.] 2., 2007, Florianópolis. *Anais [...]*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 12 jul. 2023.

HUNT, V.; PRINCE, S.; DIXON-FYLE, S.; YEE, L. *Delivering through Diversity*. Chicago: McKinsey&Company, 2018. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/delivering-through-diversity>. Acesso em: 19 ago. 2022.

LAVOR, L. *Discriminação entre mulheres e redes de apoio feminino no trabalho*. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3qF9mXZ>. Acesso em: 3 jun. 2023.

MAY, Tim. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Trad. Carlos A. Silveira. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MILTERSTEINER, R.; OLIVEIRA, F.; HRYNIEWICZ, L.; SANT'ANNA, A.; MOURA, L. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPÉ.BR*, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020

NARVAZ, M. G.; KOLLER, S. H. Famílias e Patriarcado: da Prescrição Normativa à Subversão Criativa. *Psicologia & Sociedade*, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 49-55, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/3CxqeCx>. Acesso em: 2 jun. 2023.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul. 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>. Disponível em: <https://bit.ly/3N2lgml>. Acesso em: 8 jun. 2023.

SHEN, W.; JOSEPH, D. L. Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Edimburgo, v. 31, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>. Acesso em: 8 jul. 2023.

STAKE, R. E. *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso, 2011.

SZCZYGLAK, G. S. *Subversivas: A arte sutil de nunca fazer o que esperam de nós*. São Paulo: Cultrix, 2022.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 20-27, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3p4g1e0>. Acesso em: 3 jun. 2023.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WORKPLACE BULLYING INSTITUTE. About Us – The Drs. Namie. *Workplace Bullying Institute*, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://bit.ly/43RDa2x>. Acesso em: 3 jun. 2023.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.