

AMBIÇÕES, EXPECTATIVAS E ESTEREÓTIPOS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

AMBITIONS, EXPECTATIONS, AND STEREOTYPES OF WOMEN IN
LEADERSHIP POSITIONS IN BRAZILIAN ORGANIZATIONS

ALESSANDRA COSTENARO MACIEL
Faculdade IMED
alessandra.costenaro@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-9391-1799>

GIANA DE VARGAS MORES
Faculdade IMED
gimores@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0003-3733-2220>

YASMIN GOMES CASAGRANDA
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
yasmin.casagranda@ufms.br
<https://orcid.org/0000-0001-9363-9716>

LEILA DAL MORO
Faculdade IMED
leidalmore@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0003-0456-4260>

SHALIMAR GALLON
shalimargallon@gmail.com
Instituto Meridional - IMEDIMED Business School
0000-0002-8830-4433

RESUMO

Objetivo: Este estudo investiga as ambições, expectativas e estereótipos associados a mulheres em cargos de liderança em organizações brasileiras.

Proposta: Explorar os desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança, com foco nos fenômenos *queen bee* e teto de vidro.

Abordagem teórica: O estudo fundamenta-se no conceito do labirinto da liderança (Eagly e Carli, 2007), analisando como fatores sociais e organizacionais influenciam as trajetórias profissionais em cargos de liderança.

Provocação: O artigo discute como justificativas meritocráticas, frequentemente utilizadas para explicar o sucesso em cargos de liderança, podem contribuir para a manutenção de desigualdades no ambiente organizacional.

Métodos: A partir de uma abordagem quantitativa, aplicou-se um questionário a 293 mulheres para explorar essas dimensões, destacando as barreiras enfrentadas no contexto do labirinto da liderança.

Resultados: Os resultados indicam a presença dos fenômenos *queen bee* e teto de vidro com variações conforme a posição ocupada. Justificativas meritocráticas, usadas por participantes para explicar sua trajetória, foram identificadas como um fator que pode reforçar diferenças nas organizações.

Conclusões: O estudo destaca a relevância de estratégias organizacionais que promovam um ambiente mais equilibrado e propício ao desenvolvimento de talentos em todos os níveis hierárquicos, reduzindo desigualdades e estereótipos.

Palavras-chave: Liderança. Carreira. Mulheres em cargos de gestão. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Objective: *This study examines the ambitions, expectations, and stereotypes associated with women in leadership roles within Brazilian organizations.*

Proposal: *It discusses how meritocratic justifications, frequently used to explain success in leadership roles, may contribute to sustaining inequalities within organizational environments.*

Theoretical approach: *The study draws on the leadership labyrinth (Eagly and Carli, 2007), exploring how social and organizational factors shape professional trajectories in leadership roles.*

Provocation: *It discusses how meritocratic justifications, often employed to account for success in leadership positions, may perpetuate inequalities within organizational structures.*

Methods: *A quantitative survey of 293 women was conducted to examine these dimensions, emphasizing the barriers encountered within the leadership labyrinth.*

Results: *The findings highlight the prevalence of the queen bee and glass ceiling phenomena, with variations depending on the position held. Meritocratic justifications, often used by participants to explain their career paths, were identified as potential contributors to reinforcing organizational structural disparities.*

Conclusions: *The study emphasizes the need for organizational strategies that promote a more balanced and inclusive environment, enabling talent development across all hierarchical levels while mitigating inequalities and stereotypes.*

Keywords: *Leadership. Career. Women in management roles. People management.*

1 INTRODUÇÃO

A participação feminina no mercado de trabalho experimentou um crescimento significativo nas últimas décadas. A taxa de participação das mulheres, com idades entre 15 e 59 anos, expandiu-se de 52,5% em 1992 para 61% em 2012 (IPEA, 2014). As evidências mostram que as mulheres estão formalmente mais preparadas que os homens (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) e que as organizações têm resultados superiores ao contarem com mulheres em posições de liderança, a exemplo do desempenho financeiro (Elliott & Stead, 2017).

Embora algumas empresas tenham desenvolvido políticas de igualdade de gênero, a maioria não obteve sucesso nos resultados (Shortland & Perkins, 2020). O panorama organizacional mostra que a inserção das mulheres em posições de liderança (37%) é inferior ao dos homens (63%) (IBGE, 2018). A representatividade das mulheres em cargos de gestão continua, portanto,

com baixa expressão (Mota-Santos, Tanure, & Carvalho Neto, 2014; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga, Gallon, & Vaz, 2021). Este contexto é estudado na literatura conforme incidência do fenômeno ‘teto de vidro’, o qual revela disputas e preconceitos que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de gestão nas empresas (Mota-Santos *et al.*, 2014). Contudo, não problematiza todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Vaz & Gallon, 2022).

Questionando a incidência do ‘teto de vidro’, Eagly e Carli (2007) cunharam o termo ‘labirinto da liderança’, pois entendem que a trajetória profissional da mulher se apresenta como um longo caminho, cheio de curvas, tal qual um labirinto que representa as possibilidades e os desafios na ascensão da mulher aos cargos de liderança. Muitas mulheres perdem-se nas curvas do labirinto da liderança, restando poucas profissionais para disputar os cargos de gestão. As curvas do labirinto enfatizam estigmas, papéis impostos, escolhas que, muitas vezes, perpetuam a necessidade de recomeçar (Eagly & Carli, 2007; Reis & Grady, 2018; Ellinas, Fouad, & Byars-Winston, 2018; Samuelson, Levine, Barth, Wessel, & Grand, 2019; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Nesse contexto, questiona-se: quais ambições, expectativas e estereótipos de liderança relacionam-se com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras?

O labirinto da liderança (Eagly & Carli, 2007) mostra que responder à pergunta sobre como as mulheres alcançam posições de liderança e nelas se mantêm é uma tarefa complexa. Devido à construção social do homem como trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022) e da criação das organizações por homens e para homens (Oliveira, Gaio, & Bonacim, 2009), políticas e práticas de Gestão de Pessoas perpetuam discursos de neutralidade que privilegiam um grupo restrito – homens, brancos, heterossexuais (Fraga *et al.*, 2021). Essas políticas e práticas têm sido naturalizadas na cultura organizacional acentuando as desigualdades no meio empresarial (Irigaray, Stocker, & Mancebo, 2021).

Comparativos simplificados entre homens e mulheres negligenciam os privilégios das masculinidades e como as pessoas reproduzem esses comportamentos para manter seu cargo (Eccel & Grisci, 2011; Vaz & Gallon, 2022). Como forma de ascender profissionalmente, legitimar-se e manter-se na posição ocupada, bem como de justificar seu lugar na organização e na sociedade, a mulher reproduz estereótipos esperados no comportamento de liderança. Características que remetem à masculinidade – força e objetividade – perpetuam a configuração do trabalhador ideal, enquanto as feminilidades – emotividade e sensibilidade – não são desejadas na gestão (Eccel & Grisci, 2011; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Comparar o desempenho de mulheres e homens nas organizações não leva ao avanço da discussão de gênero, por fazerem a associação de competências sociais às mulheres e de competências voltadas às tarefas desejadas aos homens. Essas análises continuam, portanto, reproduzindo o discurso de desigualdade entre homens e mulheres, em função da construção social do que é masculino e do que é feminino. Tal contexto mostra-se oportuno ao desenvolver o objetivo deste estudo, visando a analisar ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras. Como forma de instituir uma sociedade mais justa, surge a oportunidade de repensar as construções sociais e suas implicações nas organizações.

Entre as contribuições teóricas esperadas, este estudo visa enriquecer o estado da arte relacionado às ambições, expectativas e estereótipos de liderança, com foco nas questões de gênero dentro do contexto brasileiro. No aspecto organizacional, a pesquisa busca oferecer subsídios para a tomada de decisão em questões ligadas à diversidade de gênero nas organizações brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O termo 'labirinto da liderança' (Eagly & Carli, 2007) é utilizado para representar ambições e expectativas de carreira e estereótipos de liderança, bem como possibilidades, desafios e caminhos possíveis de serem trilhados pelas mulheres rumo a altos cargos de liderança nas organizações. O termo ambições aqui significa o desejo de alcançar aquilo que se valoriza, sejam bens materiais, seja o amor-próprio, enquanto as expectativas representam o que está por vir na carreira (Vasconcellos & Neiva, 2016). O termo estereótipos de liderança expressa as concepções que as pessoas têm sobre determinado assunto, estando sua formação ligada ao sistema de valores de cada indivíduo, estabelecendo uma realidade com significado, em que cada pessoa se adapta e se orienta para ser aceita e permanecer em determinados grupos (Amâncio, 1994).

Os labirintos da trajetória das mulheres variam quanto à complexidade, aos tipos e à quantidade de obstáculos que vão se interpondo na ascensão na carreira (Harvey, Voelker, Cope, & Dieffenbach, 2018). Visto que, no Brasil, a mulher dedica 21 horas por semana aos cuidados domésticos (IBGE, 2018), as normas patriarcais, que moldaram a mulher como responsável pelas atividades reprodutivas (Eagly & Carli, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020), acentuam as curvas do labirinto feminino.

O estudo realizado por Brett e Stroh (2003) evidenciou que os executivos precisavam fazer malabarismos para cumprir as demandas organizacionais e os papéis de pai e de cônjuge. Os resultados mostraram a esposa como essencial para o sucesso dos executivos, pois a maioria daqueles que possuíam filhos e cumpriam extensas horas de trabalho contava com cônjuges que não trabalhavam fora de casa. Igualmente mostraram que as executivas, com filhos e que cumpriam longas horas de trabalho tinham maridos que assumiam substancial responsabilidade pelos cuidados das crianças, contudo, apesar disso, precisavam terceirizar os cuidados do lar. Homens e mulheres que trabalhavam mais horas relataram sentirem-se alienados de suas famílias (Brett & Stroh, 2003; Aaltio, Mills, & Mills, 2017; Vives, Gray, González, & Molina, 2018).

O estudo de Vaz e Gallon (2022) corrobora a esse panorama ao entrevistar 14 mulheres executivas com cargos estratégicos. A pesquisa mostra que as executivas negam as dificuldades da trajetória, mas contam com uma rede de apoio de serviços terceirizados para desenvolver as atividades domésticas. O discurso meritocrático é enaltecido ao negligenciar que grande parte das mulheres brasileiras não tem condições (pessoal, familiar e financeira) de ter essa rede de apoio para poder se dedicar a sua carreira (Vaz & Gallon, 2022). Social e organizacionalmente reproduzido um discurso de que a posição delas é facilmente alcançável, tal como ocorre com os homens, já que elas entendem que trabalham 'como homens' (Vaz & Gallon, 2022).

Ao entrevistar 20 mulheres expatriadas em cargos executivos, Fraga *et al.* (2021) relatam que, mesmo que se constituem como uma elite no exterior, as mulheres passam por estereótipos, preconceitos e situações de assédio, quer por serem mulheres, quer por serem brasileiras. A partir da vivência internacional, as participantes aprofundaram o olhar sobre a desigualdade de gênero no Brasil, ressaltando as constantes violências simbólicas vivenciadas por mulheres, dentro e fora do ambiente organizacional no Brasil e no exterior.

Preconceitos, estereótipos e assédios conformam os labirintos na trajetória profissional das mulheres (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021). A ocorrência do fenômeno *gaslighting* é considerado uma estratégia de manipulação exercida por homens brancos, heterossexuais sobre grupos minoritários, como o das mulheres (Irigaray *et al.*, 2021), a fim de legitimarem e manterem seu cargo. As mulheres são submetidas pela gestão e pela equipe a testes informais – aos quais os homens não são submetidos – como forma de comprovar que não deveriam estar ocupando determinadas posições nas organizações (Sousa, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga *et al.*, 2021). Ainda que as mulheres estabeleçam objetivos bem definidos para ascender organizacionalmente, elas precisam ter persistência (Carli & Eagly, 2016; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022) devido em função de assédios e preconceitos.

Desafios surgem nas etapas seletivas à liderança, em que são utilizados critérios diferentes para avaliar as pessoas candidatas ao mesmo cargo, estendendo-se esse tipo de análise à manutenção na posição conquistada (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke, 2017; Ferguson, 2017). O estudo realizado por Joshi, Son e Roh (2015) revela que, em profissões de grande prestígio, as mulheres tiveram desempenho igual ao dos homens, mas foram recompensadas de modo significativamente inferior ao deles. As mulheres precisam, portanto, esforçar-se mais que os homens (Grisci, Deus, Rech, Rodrigues, & Gois, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014), pois práticas organizacionais aparentemente neutras moldam a estrutura do trabalho, a definição e a avaliação do desempenho, a atribuição de recompensas, reforçando a desigualdade de gênero (Joshi *et al.*, 2015).

Embora a percepção da liderança tem ganho características mais andrógenas (Hryniewicz & Vianna, 2018), Sousa (2015) sugere que há preferência por lideranças com características femininas. Cuadrado, García-Ael e Molero (2015) expõem que, para posições de gestão, características masculinas, como orientação para tarefa, são consideradas mais importantes que as femininas. Os estudos não mostram, no entanto, diferenças entre homens e mulheres em relação ao desempenho em profissões de prestígio (Joshi *et al.*, 2015) e às competências em cargos de gestão (Hopkins & Bilimoria, 2008).

Registra-se a existência de percepção estereotipada em relação às mulheres em posição de liderança, o que aumenta a complexidade do labirinto da liderança no qual estão inseridas (Cuadrado *et al.*, 2015). O estudo de Hopkins e Bilimoria (2008) revela que, para mulheres e homens terem sucesso nos níveis mais altos de uma organização, devem possuir alguns atributos como autoconfiança, por exemplo. Na percepção dos entrevistados, as mulheres carecem de autoconfiança o que implica a avaliação de serem os homens mais bem-sucedidos, mesmo ao demonstrarem competência equivalente à das líderes femininas (Hopkins & Bilimoria, 2008).

Hopkins e Bilimoria (2008) sugerem que pode haver expectativa para que as mulheres demonstrem mais competências emocionais e sociais do que os homens. A ausência dessas competências impacta negativamente a avaliação do sucesso das mulheres porque esses comportamentos estão socialmente associados a elas, no entanto, sua presença não impacta positivamente a avaliação do sucesso (Hopkins & Bilimoria, 2008). Cuadrado *et al.* (2015) ressaltam em seu estudo que enquanto os homens precisam demonstrar características masculinas na liderança, espera-se que as mulheres manifestem características femininas e masculinas ao ocuparem semelhante posição.

Vasconcelos (2018) reconhece, portanto, a limitação dos estereótipos de gênero no que diz respeito às habilidades de liderança, assim como de reconhecer que tais estereótipos tendem a nutrir a rivalidade entre as pessoas e a organização. Não há diferenças entre gêneros quanto aos estilos de liderança, mas diferenças na utilização de atributos inspiracionais e de idealização, ambos característicos da liderança transformacional (Martin, 2015).

Tais evidências fornecem indícios sobre a complexidade e as ambiguidades do ambiente organizacional, onde as mulheres estão inseridas e no qual precisam desenvolver suas atividades. Nada impede de uma mulher ser menos emotiva (ou mais assertiva), mas essa é uma característica de masculinidade socialmente construída. As mulheres valorizam e reproduzem, portanto, comportamentos masculinos como uma das estratégias de ascensão de carreira (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), visto que as feminilidades não são desejadas na gestão (Eccel & Grisci, 2011; Fraga *et al.*, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Embora esse comportamento seja utilizado como uma estratégia, as executivas já o naturalizaram no discurso e não deixam alternativas para outras mulheres que buscam ascender na organização (Vaz & Gallon, 2022). Esse contexto propicia a incidência do fenômeno *queen bee*, pelo qual as ocupantes de posições hierárquicas mais altas apresentam comportamentos que embarreiram a ascensão de outras mulheres (Gomes Neto *et al.*, 2020). Para melhor compreensão do labirinto da liderança, Hryniewicz e Vianna (2018) relatam que, na percepção das mulheres, o homem apresenta-se como um líder natural. Como as empresas foram constituídas por homens e para homens (Oliveira *et al.*, 2009), pressupostos de um trabalhador ideal foram desenvolvidas com base em masculinidades (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022).

Quando se fala em masculinidades e feminilidades não se toma como base características biológicas, mas aquelas socialmente construídas (Eccel & Grisci, 2011). As masculinidades não existem plenamente na sociedade, por isso, inclusive os homens as reproduzem para desfrutar de seus privilégios, já que a sociedade prioriza esses comportamentos (Eccel & Grisci, 2011). Os homens brancos e heterossexuais compõem um bloco hegemônico que reproduz as masculinidades para continuar perpetuando os privilégios para si (Eccel & Grisci, 2011). Não é de seu interesse perder espaço, por isso, eles as valorizam, as reproduzem e as cobram dos outros como forma de ascender na empresa (Eccel & Grisci, 2011; Irigaray *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Masculinidades e feminilidades estão em homens e mulheres independentemente do sexo, pois não se trata de uma questão biológica.

3 MÉTODO

Esta pesquisa tem abordagem quantitativa ao desenvolver uma *survey* para analisar ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras. O desenvolvimento do instrumento de coleta de dados foi baseado em um levantamento dos 18 artigos com maior representatividade, utilizados como aporte, embasamento e discussão neste estudo.

Por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), a categorização levou em consideração as dimensões do objetivo enquanto as unidades de registro (codificações) visaram enfatizar pontos diretivos para o questionário (Quadro 1). A análise levou em consideração as codificações em português, espanhol e inglês, dependendo do idioma de cada documento. Para melhor compreensão do contexto, tornou-se necessário considerar os termos no plural e no singular, bem como a análise semântica.

Quadro 1 - Análise de conteúdo para estrutura do questionário

Unidade de registro (codificação)	Enumeração (repetição da unidade de registro)	Categorias
Desempenho	158	Ambições e expectativas
Promoção	97	
Posição de liderança	79	
Liderança feminina	55	
Cargos diretivos	16	Estereótipos de liderança
Meritocracia	7	Estereótipos de liderança
Equilíbrio da vida pessoal e profissional	4	Ambições e expectativas
Diversidade de gênero	20	Estereótipos de liderança
Igualdade de gênero	17	Ambições e expectativas
Eficiência da liderança	4	Estereótipos de liderança

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Verifica-se que, embora a enumeração da unidade de registro ‘desempenho’ tenha sido mais representativa, seguida de ‘promoção’, o somatório apresentou um perfil para o instrumento de coleta de dados. Alguns aspectos podem ser julgados determinantes na análise de conteúdo, porém a objetividade está voltada à apresentação das dimensões do questionário. A categoria ‘ambições e expectativas’ representa 73% das unidades de registro, em consequência justifica-se a tendência das questões alocadas no questionário.

O questionário da *survey* foi disposto, portanto, em duas partes: (i) questões para determinação do perfil da amostra; e (ii) variáveis escolhidas com base na análise de conteúdo, com uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos de concordância, na qual 1 representa ‘discordo totalmente’

e 5 representa 'concordo totalmente.' A escolha dessa escala é justificada pela sua eficácia em medir graus de concordância, proporcionando uma avaliação precisa e quantificável das atitudes e percepções das participantes em relação aos temas abordados.

Para garantir a consistência e a clareza do instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste com 22 respondentes. Com base nas respostas e nos *feedbacks* recebidos, foram feitos ajustes específicos na formulação de algumas perguntas para melhorar a compreensão e reduzir ambiguidades. As opções de resposta também foram refinadas para refletir mais precisamente o espectro de opiniões, e a ordem das perguntas foi ajustada para facilitar uma progressão lógica e intuitiva no questionário. Esses ajustes ajudam a otimizar a coleta de dados, assegurando respostas mais precisas para a análise final.

O público-alvo da pesquisa foi composto por mulheres formadas ou realizando pós-graduação *lato sensu* (MBA), com vínculo empregatício. A fim de atender o segundo critério, utilizou-se uma base de contatos de *e-mail* com acadêmicos de escolas de negócios ligadas à Associação Nacional de MBA (ANAMBA). Essa delimitação permitiu constituir uma amostra com público feminino que ocupa posições de liderança ou que está em processo de qualificação profissional para assumir cargos estratégicos em organizações.

Por meio de questionário *online*, após limpeza e eliminação de respostas incompletas, foram obtidas 293 observações válidas. Tal número atinge um nível de amostragem estatística para população infinita com 95% de confiabilidade e erro amostral de 5,73% (Hair Júnior, Black, Babin, & Anderson, 2010). Os dados foram analisados sob dois enfoques: (i) estatística descritiva das variáveis do perfil, de ambições e expectativas e de estereótipos de liderança; e (ii) análise de variância (Anova) para entendimento da diferença entre as médias das respostas para as variáveis e se essas exercem alguma influência sobre a variável dependente. A Anova foi formada em momentos distintos para o grupo de variáveis de ambições e expectativas e para o grupo de variáveis de estereótipos de liderança. Em ambos, foi utilizada a variável preditora para cargos em três níveis: (i) analista ou especialista; (ii) cargo intermediário/gerente; e (iii) gerência sênior/de direção. O tamanho do efeito foi analisado por meio de ω^2 (sobreposição da variância explicada) (Espírito-Santo & Daniel, 2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados é apresentada em três seções: (i) análise descritiva do perfil; (ii) ambições e expectativas; e (iii) estereótipos de liderança.

4.1 Análise Descritiva do Perfil

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva para apresentar o perfil da amostra (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil da amostra

Variáveis	Respondentes	% do total	% cumulativo
Filhos			
Não	179	61.1	61.1
Sim	114	38.9	100.0
Escolaridade			
Especialização/MBA incompleto	117	39.9	39.9
Especialização/MBA completo	106	36.2	76.1
Mestrado incompleto	32	10.9	87.0
Mestrado completo	28	9.6	96.6
Doutorado incompleto	4	1.4	98.0
Doutorado completo	6	2.0	100.0
Escola de Negócios			
Unigranrio	86	29.4	29.4
Insper	49	16.7	46.1
Fecap	38	13.0	59.1
Saint Paul	37	12.6	71.7
IMED	30	10.2	81.9
FIA	13	4.4	86.3
ESPM	10	3.4	89.7
FGV/Eaesp	9	3.1	92.8
Fipecafi	2	0.7	93.5
Outra	19	6.5	100.0
Cargo			
(1) Analista ou especialista	133	45.4	45.4
(2) Cargo intermediário/ gerente	94	32.1	77.5
(3) Gerência sênior/ de direção	66	22.5	100.0
Tempo de empresa			
(1) 1 a 3 anos	78	26.6	26.6
(2) 4 a 10 anos	144	49.1	75.8
(3) 11 a 20 anos	54	18.4	94.2
(4) Mais de 20 anos	17	5.8	100.0
Tamanho da empresa			
(1) Até 50 empregados	57	19.5	19.5
(2) De 51 a 100 empregados	26	8.9	28.3
(3) De 101 a 300 empregados	32	10.9	39.2
(4) De 301 a 500 empregados	24	8.2	47.4
(5) Mais de 500 empregados	154	52.6	100.0

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Ressalta-se a variabilidade dos dados relativos à idade, com respondentes com mínimo de 21 anos e máximo de 71 anos (Tabela 2). Para essa variável, a média de idade foi de 37 anos, com ausência de filhos no momento da pesquisa.

Tabela 2 - Estatística descritiva do perfil da amostra

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Idade	36.679	35	9.277	21	71	0.687	-0.118
Filhos	0.389	0	0.488	0	1	0.457	-1.803
Cargo	1.771	2	0.793	1	3	0.432	-1.284
Tempo de trabalho	2.034	2	0.827	1	4	0.558	-0.114
Tamanho da empresa	3.655	5	1.622	1	5	-0.662	-1.244

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Com médias maiores que os valores de suas medianas, as variáveis cargo e tempo de trabalho apresentaram assimetrias positivas, indicando que as respostas estão mais concentradas nos cargos mais baixos e com menos tempo de trabalho na empresa atual. A variável sobre o tamanho da empresa apresentou média menor que sua mediana e assimetria negativa, indicativo de que as respostas estão mais concentradas em participantes de empresas maiores.

4.2 Ambições e Expectativas

A análise descritiva foi utilizada para entender as ambições e expectativas (Tabela 3). Dentre as variáveis analisadas, ressalta-se a maior média (4.10) para a concordância com a preparação para assumir cargos de maior responsabilidade.

Tabela 3 - Estatística descritiva das variáveis sobre ambições e expectativas

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	4.10	4	0.977	1	5	-1.204	1.206
Gostaria de ser promovida a um cargo superior ao que estou no momento	3.62	4	1.181	1	5	-0.680	-0.402
Ser promovida a um nível superior permitiria contribuir mais para a organização	3.69	4	1.034	1	5	-0.666	-0.117
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	2.98	3	1.189	1	5	-0.163	-1.086

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Se eu tiver um bom desempenho, poderei ser considerada para uma posição de maior complexidade	3.63	4	1.132	1	5	-0.727	-0.295
Considerando ser mulher, é difícil que eu receba uma oportunidade de promoção	2.54	2	1.195	1	5	0.436	-0.760
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	2.67	2	1.121	1	5	0.255	-0.976

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Há possibilidade de o resultado estar relacionado com o perfil das respondentes (77.5% das mulheres estão em cargos de analista/especialista ou intermediário/gerente), as quais podem estar em busca de ascensão profissional. Frente a uma possível dificuldade de ascender, elas podem estar vislumbrando no curso de especialização uma maneira de formalizar essa preparação ou desejo de ascensão profissional, ou um diferencial frente aos colegas de trabalho. É possível justificar esse resultado pelos dados nacionais, nos quais as mulheres têm apresentado mais qualificação profissional do que os homens, no que concerne à escolaridade. Contudo, muito embora as mulheres sejam as mais qualificadas, são os homens que possuem maior representatividade em cargos gerenciais (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021).

As respondentes evidenciam baixa concordância em relação a serem avaliadas adequadamente (2.98), mas, ao mesmo tempo, acreditam que se tiverem bom desempenho terão oportunidade de ascender organizacionalmente (3.63). Os estudos revelam que estereótipos e preconceitos performam a avaliação do trabalho da mulher (Hopkins & Bilimoria, 2008), o que, muitas vezes, faz com que sua remuneração não seja compatível com seu desempenho (Joshi *et al.*, 2015), suas competências (Hopkins & Bilimoria, 2008) e suas entregas. As mulheres precisam se esforçar mais que os homens (Grisci *et al.*, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014) e ter persistência (Carli & Eagly, 2016; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022), pois práticas organizacionais aparentemente neutras moldam a estrutura do trabalho (Joshi *et al.*, 2015) devido a preconceitos e estereótipos.

Embora as mulheres sintam-se preparadas para assumir cargos de maior responsabilidade (4.10), há uma diferença de valores quanto a acreditar que podem contribuir com a organização quando forem promovidas (3.69). A ocorrência do fenômeno *gaslighting* (Irigaray *et al.*, 2021) afeta a autoestima feminina, as levando a questionar o lugar que ocupam (Sousa, 2015; Hryniewicz & Vianna, 2018) e a creditar seu sucesso a fatores aleatórios (Hryniewicz & Vianna, 2018). Esse resultado sinaliza que, por mais que as respondentes se sintam preparadas para ascender organizacionalmente, elas podem ter a autoestima abalada e questionar se realmente vão contribuir com a organização.

As respondentes revelam baixa concordância quanto a ser mais difícil receber oportunidades de promoções, pelo fato de serem mulheres (2.54), mesmo que as pesquisas mostrem que os homens ocupam 63% dos cargos de gestão nas empresas brasileiras (IBGE, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021). Frequentemente, as mulheres não querem associar

sua trajetória a privilégios (Vaz & Gallon, 2022). Os discursos meritocráticos negligenciam as curvas dos labirintos femininos, promovendo políticas e práticas neutras, mas que não impulsionam a equiparação de gênero (Fraga *et al.*, 2021; Joshi *et al.*, 2015). As mulheres não percebem que o capital social tem influência nas promoções e que, em consequência das construções sociais, ele revela-se diferente para homens e mulheres (Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020), tornando-se uma curva no labirinto da mulher. Relacionamentos desenvolvidos em jogos de futebol ou em *happy hours* constroem o capital social das pessoas e aumentam as oportunidades de promoção (Eagly & Carli, 2007). Seja por perversidade dos homens, seja para se dedicar às demandas sociais impostas, a mulher, frequentemente, é excluída dessas socializações.

As respostas sobre a dificuldade de conciliar a vida pessoal e profissional mostraram-se concentradas mais próximas do valor mínimo. Deve-se levar em consideração o perfil das respondentes: 61,1% sem filhos. Como a maioria das respondentes não tem filhos, elas podem não estar sentindo o peso das atividades domésticas.

Muitas mulheres entendem que as atividades reprodutivas se apresentam como um empecilho à ascensão organizacional. As demandas sociais com as atividades domésticas sobrecarregam as mulheres, pois os homens sentem-se desimpedidos de tais obrigações para se dedicarem à vida profissional (Eagly & Carli, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). Na concepção da organização, metas, demandas, responsabilidades e desafios são os mesmos para todos os indivíduos, porém o tempo de dedicação não se mostra o mesmo, havendo diferenciação conforme o gênero. Não ter filhos é, portanto, uma maneira de tentar se igualar aos homens que têm filhos (Brett & Stroh, 2003; Hryniewicz & Vianna, 2018), dos quais não são cobrados socialmente pelo exercício da parentalidade. As mulheres podem, portanto, estar postergando ou até mesmo repensando a maternidade.

No aprofundamento da análise dos dados, a Anova performada para a variável preditora cargo (Tabela 4) teve o intuito de entender quais variáveis da *survey* tinham relação com o cargo ocupado pelas mulheres. Os resultados indicam que há diferenças entre as médias das variáveis significativas (p -valor < 0,05) dentro dos níveis de cargos ocupados. Há relação entre as respostas quanto (i) à percepção de estar preparada para assumir cargos com maior responsabilidade; (ii) quanto à adequada avaliação das atribuições; e (iii) a dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional. As diferenças das médias para as três variáveis significativas do modelo têm efeito sobre o cargo.

Tabela 4 - Anova para cargo e variáveis sobre ambições e expectativas

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	ω^2
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	7.80	4	1.951	3.412	0.010*	0.030
Gostaria de ser promovida a um cargo superior ao que estou no momento	5.25	4	1.312	2.295	0.060	0.016
Ser promovida a um nível superior permitiria contribuir mais para a organização	1.26	4	0.316	0.553	0.697	-0.006

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	ω^2
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	5.92	4	1.480	2.588	0.037*	0.020
Se eu tiver um bom desempenho, poderei ser considerada para uma posição de maior complexidade	2.10	4	0.524	0.917	0.455	-0.001
Considerando ser mulher, é difícil que eu receba uma oportunidade de promoção	2.42	4	0.605	1.057	0.378	0.001
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	6.35	4	1.588	2.778	0.027*	0.022
Resíduos	150.97	264	0.572			

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nota: *p-valor < 0,05.

O tamanho do efeito é analisado por ω^2 (sobreposição da variância explicada), que mostrou maior valor para a primeira variável, sendo a que tem maior impacto a depender do cargo ocupado (Tabela 5).

Tabela 5 - Variáveis significativas de ambições e expectativas, com efeito, sobre o cargo

Variáveis	Cargo	Média	Intervalo de confiança 95%		DP
			Limite inferior	Limite superior	
Sinto-me preparada para assumir cargos de maior responsabilidade	1	4.14	4.00	4.29	0.854
	2	3.94	3.71	4.16	1.115
	3	4.26	4.02	4.49	0.982
Minhas atribuições na organização são avaliadas adequadamente	1	2.79	2.58	3.00	1.231
	2	2.96	2.71	3.20	1.200
	3	3.38	3.14	3.62	0.989
É difícil conciliar a vida pessoal com a profissional	1	2.54	2.35	2.74	1.145
	2	2.69	2.49	2.89	0.995
	3	2.89	2.60	3.19	1.217

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Na primeira variável, as diferenças entre as médias mostram que as mulheres do maior e do menor nível de cargos consideram-se mais preparadas para assumir cargos de maior responsabilidade, em comparação com aquelas que estão em posição intermediária. Esses resultados

sugerem que mulheres em início de carreira e aquelas mais experientes são as que possuem mais expectativas de assumir maiores responsabilidades em relação às ocupadas na organização.

Esse resultado pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira análise relaciona-se com o fenômeno 'teto de vidro' (Mota-Santos *et al.*, 2014), visto que as mulheres que ocupam cargos intermediários sentem mais fortemente a incidência do fenômeno. As mulheres em início de carreira ainda precisam entregar mais resultados para ascender a outros cargos e sentir o impacto do fenômeno.

A segunda análise relaciona-se com as expectativas sociais referentes à percepção de gênero sobre a idade para maternidade (Aaltio, Mills, & Mills, 2017). Embora estudos observem a diminuição do desejo de promoção como consequência da percepção da existência de conflitos entre trabalho e família (Ellinas, Fouad, & Byars-Winston, 2018; Vives *et al.*, 2018), não se pode inferir que mulheres em posição intermediária diminuam seu desejo de crescer profissionalmente. É possível, porém, especular que mulheres em cargos intermediários coloquem o desejo da maternidade como prioridade em sua vida.

Quanto à percepção sobre a avaliação adequada, mulheres em cargos de nível mais alto são as que mais concordam que estão sendo adequadamente avaliadas em suas atribuições. Esse resultado pode ser explicado sob a ótica do fenômeno *queen bee*, no qual as mulheres em posição mais alta tendem hierarquicamente a negar as dificuldades do caminho, bem como criar barreiras para a ascensão de outras mulheres (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), reproduzindo um discurso meritocrático.

Quanto à conciliação da vida pessoal e profissional, as mulheres em cargos mais altos consideram mais difícil esse processo, visto que a dedicação ao trabalho leva os líderes a sentirem-se alienados de suas famílias (Brett & Stroh, 2003). Presume-se que esse resultado decorra do fato de a mulher em posição sênior tender a sentir mais os prejuízos da invasão da vida profissional na vida pessoal, recorrendo a diversos serviços terceirizados, a fim de conciliar as demandas domésticas e laborais (Vaz & Gallon, 2022). Há de se explorar também que a mulher precisa se esforçar mais que o homem (Grisci *et al.*, 2015; Mota-Santos *et al.*, 2014), a fim de justificar o seu lugar na organização, bem como atender a outras pressões sociais, como saúde, estética e vestimenta, o que pode diminuir seu tempo de lazer (Grisci *et al.*, 2015; Vaz & Gallon, 2022).

As mulheres em cargos de nível mais baixo foram as que mostraram maior discordância com tal afirmação. Tais resultados corroboram achados de que a maioria das mulheres em cargos de nível mais baixo não assume tantas responsabilidades, conseguindo melhor equilibrar trabalho e qualidade de vida (Vives *et al.*, 2018). Com base na legislação, pode-se pensar que as políticas de igualdade de gênero tendem a contemplar questões essenciais, tais como a possibilidade de ausentar-se para ir a consultas médicas, para cuidados aos filhos e a familiares, em licenças maternidade e amamentação. Esses direitos, no entanto, perdem-se devido às responsabilidades do cargo, fazendo com que, em consequência, muitas mulheres abram mão da licença maternidade ou 'terceirizem' a amamentação diante a competitividade organizacional (Eccel & Grisci, 2011; Vaz & Gallon, 2022), na tentativa de se igualar ao homem.

4.3 Estereótipos de Liderança

Pela análise descritiva para o grupo de variáveis sobre estereótipos de liderança (Tabela 6), encontrou-se a maior média de respostas em concordância à variável sobre a diversidade de gênero nas equipes e seu impacto positivo nos resultados para a organização. Destaca-se a variável sobre a liderança feminina menos eficiente que a masculina, com média de respostas muito próxima ao ponto inferior. Esse resultado corrobora estudos que mostram que não há diferença entre o desempenho e a liderança de homens e mulheres na percepção das respondentes (Joshi *et al.*, 2015; Hopkins & Bilimoria, 2008).

Tabela 6 - Estatística descritiva das variáveis sobre estereótipos de liderança

Variáveis	Média	Mediana	DP	Min.	Máx.	Assimetria	Curtose
Os cargos diretos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	4.19	4	0.908	1	5	-0.905	0.0526
A diversidade de gênero nas equipes diretivas tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.45	5	0.755	1	5	-1.354	1.6493
A diversidade de gênero entre os empregados tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.18	4	0.890	1	5	-0.920	0.4838
Uma liderança feminina é menos eficiente que uma masculina	1.35	1	0.658	1	4	1.881	2.8768
Sinto-me mais confortável no trabalho quando meu superior é um homem	2.19	2	1.144	1	5	0.539	-0.6937

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nenhuma das respondentes concordou totalmente com a afirmação, tendo sido identificado o valor máximo de 4 (concordo) nas respostas. Esse resultado pode ser analisado sob duas perspectivas. A primeira perspectiva explora que as mulheres podem entender que características que remetem à feminilidade são importantes para a gestão (Sousa, 2015) e que, portanto, as mulheres têm desenvolvido uma liderança assertiva. Essa perspectiva ganha força com base no alto grau de discordância (2.19) das respondentes em se sentirem mais confortáveis no trabalho quando o superior é um homem. Entretanto, esse resultado destoa dos achados de Hopkins e Bilimoria (2008), ao apontarem que os líderes masculinos são mais bem avaliados do que as mulheres mesmo quando demonstram um nível equivalente de competências.

A segunda perspectiva explora que as mulheres que estão na gestão desenvolvem masculinidades como uma maneira de se legitimar no cargo e, por conseguinte, promoverem um estilo de liderança baseado em masculinidades (Vaz & Gallon, 2022). Diante de características masculinas que perpetuam percepções estereotipadas sobre liderança (Cuadrado *et al.*, 2015; Hopkins & Bilimoria, 2008), as respondentes não percebem diferenças entre as lideranças femininas e masculinas, devido ao predomínio de comportamentos com masculinidades em cargos de liderança. Isso não diz respeito à entrega de resultados, mas à percepção de comportamentos semelhantes.

No aprofundamento da análise dos dados, a Anova performada para a variável preditora cargo (Tabela 7) buscou identificar quais variáveis sobre estereótipos de liderança tinham relação com o cargo ocupado pelas mulheres. O tamanho do efeito analisado por ω^2 (sobreposição da variância explicada), quando comparado com a variável que exerce mais efeitos nos cargos do grupo de ambições e expectativas, tem o maior efeito encontrado nesta pesquisa. Os resultados evidenciam que apenas a variável quanto à opinião sobre cargos de direção serem mistos em termos de gênero (p-valor < 0,05) mostrou diferença significativa para efeitos nos cargos.

Tabela 7 - Anova para cargo e variáveis sobre estereótipos de liderança

Variáveis	Soma dos quadrados	GL	Médias quadráticas	F	p-valor	ω^2
Os cargos diretivos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	8.59	4	2.147	3.512	0.008*	0.033
A diversidade de gênero nas equipes diretivas tem um impacto positivo nos resultados da organização	1.53	4	0.382	0.625	0.645	-0.005
A diversidade de gênero entre os empregados tem um impacto positivo nos resultados da organização	4.30	4	1.075	1.759	0.137	0.010
Uma liderança feminina é menos eficiente que uma liderança masculina	2.21	3	0.735	1.202	0.309	0.002
Sinto-me mais confortável no trabalho quando meu superior é um homem	1.78	4	0.445	0.729	0.573	-0.004
Resíduos	166.90	273	0.611			

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

Nota: *p-valor < 0,05.

Para entender se as variáveis de estereótipos de liderança têm significância dentro dos níveis dos cargos, foi performada a segunda Anova (Tabela 8).

Tabela 8 - Variável significativa de estereótipos de liderança, com efeito, sobre o cargo

	Cargo	Média	Intervalo de confiança 95%		Desvio-padrão
			Limite inferior	Limite superior	
Os cargos diretivos em uma organização devem ser mistos em termos de gênero	1	4.32	4.18	4.45	0.811
	2	4.13	3.94	4.31	0.907
	3	4.02	3.76	4.27	1.060

Fonte: Elaborada pelas autoras (2022).

As diferenças entre as médias mostram que as mulheres que atuam como analista/especialista têm tendência a concordar mais com a afirmação de que os cargos de direção devem ser mistos em termos de gênero. Quando o nível do cargo sobe para intermediário e gerência sênior, as mulheres tendem a discordar mais dessa afirmação. Os resultados sinalizam novamente a incidência do fenômeno *queen bee* (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022), bem como mostram que os líderes em cargo de direção tendem a perpetuar o estereótipo das masculinidades como requisitos para a liderança (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora as mulheres tenham ampliado sua inserção no mercado de trabalho e em altos cargos hierárquicos nas organizações, persistem os desafios quanto à sua representatividade (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Considerando estereótipos, preconceitos, discriminações e assédios que compõem o labirinto da trajetória profissional feminina (Eagly & Carli, 2007; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022), este estudo analisou ambições, expectativas e estereótipos de liderança que se relacionam com a presença de mulheres que aspiram a cargos de direção ou neles estão em organizações brasileiras.

As análises levam em consideração os níveis dos cargos das respondentes, a sua percepção em relação às ambições, expectativas e estereótipos de liderança. Os resultados revelam que as respondentes possuem elevadas ambições e expectativas acerca da progressão na carreira, principalmente aquelas que estão em cargos de analista e de direção, as quais se consideram mais preparadas para assumir novos cargos de maior responsabilidade, em comparação com aquelas que estão em posição intermediária. As mulheres que ocupam cargos de direção são as que mais concordam com a meritocracia e com a afirmação de que o bom desempenho auxilia na obtenção de melhor posição nas organizações. Os resultados sugerem, portanto, a manifestação, conforme o cargo ocupado, dos fenômenos *queen bee* (Gomes Neto *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022) e 'teto do vidro' (Mota-Santos *et al.*, 2014) como parte do labirinto da ascensão de carreira.

As respondentes não possuem uma perspectiva crítica em relação à igualdade de gênero no ambiente organizacional, por acreditarem que se desempenharem um bom trabalho serão promovidas, mas entendem que não são adequadamente avaliadas, de acordo com suas atribuições. Não há como o ambiente organizacional promover equidade de gênero enquanto as decisões ainda são restritas a um grupo seletivo: homens ou para aquelas mulheres que reproduzem um estereótipo de líder masculino.

Quando as mulheres alcançam os cargos desejados, elas não querem justificar sua trajetória com base em privilégios, mas promovem o discurso de que são 'quase homens' (Vaz & Gallon, 2022). A predominância do homem como modelo ideal de trabalhador (Eccel & Grisci, 2011; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020; Fraga *et al.*, 2020; Vaz & Gallon, 2022) e líder natural (Hryniewicz & Vianna, 2018) não é só uma construção do passado, pois ainda é legitimada e reafirmada nas organizações, tanto por homens como por mulheres, principalmente, por aqueles tomam as decisões.

As participantes da pesquisa não se sentem prejudicadas devido a seu gênero. Posicionamentos meritocráticos permeiam as respostas como forma de justificar o seu lugar na organização, acentuando a desigualdade de gênero (Fraga *et al.*, 2021; Vaz & Gallon, 2022). Negar a trajetória e as dificuldades não contribui para as discussões de gênero nas organizações, mas sim para fomentar a lógica do homem como trabalhador ideal (Eccel & Grisci, 2011). Por tal motivo, a maioria das empresas não obtém sucesso na implantação de incentivos de igualdade de gênero (Shortland & Perkins, 2020).

É importante que as organizações avaliem se estão promovendo processos de seleção que sejam formalmente estruturados e transparentes (Shortland & Perkins, 2020), além de investir em iniciativas de suporte, como programas de *networking*, especificamente para mulheres (Eagly & Carli, 2007; Shortland & Perkins, 2020). Essas políticas devem ser cuidadosamente implementadas para evitar inadvertidamente sustentar a camaradagem predominante entre homens, que pode prejudicar a promoção da igualdade de gênero (Shortland & Perkins, 2020). Desenvolver processos seletivos e de avaliação de desempenho com critérios definidos e transparentes, discutir políticas em prol da família (Eagly & Carli, 2007), propiciar licença paternidade prolongada incluem-se nas possibilidades para amenizar as curvas no labirinto a ser percorrido pela mulher na sociedade e nas organizações. Não é possível falar em igualdade antes de propiciar a equidade de gênero nas organizações. Nesse âmbito, as organizações falham, difundindo discursos meritocráticos reproduzidos e valorizados por homens e mulheres.

As análises realizadas neste estudo sobre ambições, expectativas e estereótipos de liderança destacam desafios de líderes femininas no contexto das organizações brasileiras. Sugere-se que políticas e práticas de Gestão de Pessoas evitem uma visão estereotipada da liderança feminina e reforcem estilos que não reproduzam masculinidades nem privilégios de um grupo restrito, mas que incentivem a ascensão profissional feminina a todos os níveis hierárquicos da organização frente a possíveis particularidades.

Uma das limitações do estudo foi não ter levantado outros marcadores sociais – etnia, cor, religião, classe social – os quais podem acentuar as curvas dos labirintos percorridos pelas mulheres em sua trajetória profissional (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020). A diversidade de gênero frente à prevalência de políticas e práticas organizacionais que privilegiam a heteronormatividade também foi um limitador.

As mudanças ocorridas na sociedade, causadas pela pandemia da Covid-19, talvez tenham acentuado as curvas dos labirintos femininos, tornando oportuno pesquisar tal questão no cenário pós-pandemia. Ampliar a coleta realizada em outros países evidencia-se pertinente frente às diferenças das construções sociais concernentes às responsabilidades das mulheres, à legislação envolvendo a família e à concepção hegemônica do homem como trabalhador ideal. Mostra-se oportuno o desenvolvimento de estudos longitudinais que investiguem como a percepção sobre a construção da trajetória profissional feminina muda conforme ocorre a ascensão organizacional.

REFERÊNCIAS

- Aaltio, I., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2017). *Ageing, organisations and management: constructive discourses and critical perspectives*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58813-1>
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino: a construção social da diferença*. Porto: Afrontamento.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.67>
- Carli, L. L., & Eagly, A. (2016). Woman face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 351–366. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cuadrado, I., García-Ael, C., & Molero, F. (2015). Gender-typing of leadership: evaluations of real and ideal managers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(2), 236–244. <https://doi.org/10.1111/sjop.12187>
- Eagly, A., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71. <https://doi.org/10.1037/e664062007-001>
- Eccel, C. S., & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(1), 57–78. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000100005>
- Ellinas, E. H., Fouad, N., & Byars-Winston, A. (2018). Women and the decision to leave, linger, or lean in: predictors of intent to leave and aspirations to leadership and advancement in academic medicine. *Journal of Women's Health*, 27(3), 324–332. <https://doi.org/10.1089/jwh.2017.6457>
- Elliott, C., & Stead, V. (2017). Constructing women's leadership representation in the UK Press during a time of financial crisis: gender capitals and dialectical tensions. *Organization Studies*, 39(1), 1–27. <https://doi.org/10.1177/0170840617708002>
- Espírito-Santo, H., & Daniel, F. (2018). Calcular e representar tamanhos do efeito em trabalhos científicos: guia para reportar os tamanhos do efeito para análises de regressão e anovas. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 4(1), 43–60. <https://doi.org/10.7342/ismt.rpics.2018.4.1.72>
- Ferguson, T. W. (2017). Female leadership and role congruity within the clergy: communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles*, 78, 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Fraga, A. M., Gallon, S., & Vaz, E. R. D. (2021). Estereótipo, preconceito e assédio nas trajetórias de expatriadas brasileiras. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 15(1), 165–179. <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i1.46524>
- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 157–769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32–65. <https://doi.org/10.1177/0021886316687247>
- Gomes Neto, M. B., Grangeiro, R. da R., & Esnard, C. (2020). Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasil, 44.

- Grisci, C. L. I., Deus, E. S. de, Rech, S., Rodrigues, M. F., & Gois, P. H. de. (2015). Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35(2), 406–422. <https://doi.org/10.1590/1982-370302282013>
- Hair Júnior, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Harvey, S., Voelker, D. K., Cope, E., & Dieffenbach, K. (2018). Navigating the leadership labyrinth: barriers and supports of a woman collegiate coach in a 20-year leadership role. *Sports Coaching Review*, 7(1), 45-62. <https://doi.org/10.1080/21640629.2017.1353232>
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27(1), 13–35. <https://doi.org/10.1108/02621710810840749>
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331–344. <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>
- IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. (2014). *Participação feminina no mercado de trabalho*. IPEA: Brasília. Recuperado de https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3736/1/bmt57_nt02_participa%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Irigaray, H. A. R., Stocker, F., & Mancebo, R. C. (2021). Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasil, 45.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. IBGE: Rio de Janeiro. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>
- Joshi, A., Son, J., & Roh, H. (2015). When can women close the gap? A meta-analytic test of sex differences in performance and rewards. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1516–1545. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0721>
- Martin, J. (2015). Transformational and transactional leadership: an exploration of gender, experience, and institution type. *Portal: Libraries and the Academy*, 15(2), 331–351. <https://doi.org/10.1353/pla.2015.0015>
- Mota-Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. M. de. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56–75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Oliveira, A. R. de, Gaio, L. E., & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 80–97. <https://doi.org/10.5902/198346591279>
- Reis, T. C., & Grady, M. L. (2018). Women as university presidents: navigating the administrative labyrinth. *Leadership and Research in Education*, 4, 97–113. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1174445.pdf>
- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Shortland, S., & Perkins, S. J. (2020). Women's expatriate careers: losing trust in organisational equality and diversity policy implementation? *Journal of Global Mobility*, 8(2), 183–208. <https://doi.org/10.1108/JGM-01-2020-0007>
- Sousa, F. C. (2015). Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas. *Teoria e Prática em Administração*, 5(1), 105–129. <https://doi.org/10.21714/tpa.v5i1.18379>
- Vasconcellos, V. C. de, & Neiva, E. R. (2016). Escala de expectativas de carreira na organização: desenvolvimento e evidências de validade. *Psico-USP*, 21(2), 245–247. <https://doi.org/10.1590/1413-82712016210203>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Gender and leadership stereotypes theory: is it reaching the boundaries? *Management Research Review*, 41(11), 1336–1355. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0131>
- Vaz, E. R., & Gallon, S. (2022). 'No, I do not suffer from it': the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19(1), 78–95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Vives, A., Gray, N., González, F., & Molina, A. (2018). Gender and ageing at work in Chile: employment, working conditions, work-life balance and health of men and women in an ageing workforce. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4), 475–489. <https://doi.org/10.1093/annweh/wxy021>