

***Campus Porto Velho Zona Norte***  
**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em**  
**Gestão Comercial**

**POLIANA MARTINS PEREIRA**  
**VALÉRIA DOS SANTOS PAIVA DE OLIVEIRA**  
**DIONEY DA CONCEIÇÃO DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÊNERO EM**  
**CARGOS DE LIDERANÇA**

**POLIANA MARTINS PEREIRA  
VALÉRIA DOS SANTOS PAIVA DE OLIVEIRA  
DIONEY DA CONCEIÇÃO DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÊNERO EM  
CARGOS DE LIDERANÇA**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Douglas Moro Piffer.

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Silva, Dionei da Conceição da.  
Estratégias para mitigação da disparidade de gênero em cargos  
de liderança / Dionei da Conceição da Silva, Poliana Martins Pereira,  
Valéria Dos Santos Paiva de Oliveira. - Porto Velho, 2026.  
23 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Douglas Moro Piffer.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em  
Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. Disparidade de gênero . 2. Liderança feminina . 3. Políticas de  
diversidade . 4. Design organizacional. I. Pereira, Poliana Martins. II.  
Piffer, Douglas Moro (orient.). III. Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

**POLIANA MARTINS PEREIRA  
VALÉRIA DOS SANTOS PAIVA DE OLIVEIRA  
DIONEY DA CONCEIÇÃO DA SILVA**

**ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÊNERO EM  
CARGOS DE LIDERANÇA**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação do professor Douglas Moro Piffer.

Aprovado em: 16/06/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente



**ANGELINA MARIA DE OLIVEIRA LICORIO**

Data: 29/06/2026 22:32:05-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.a Angelina Maria de Oliveira Licório**  
**Membro da Banca**

Documento assinado digitalmente



**MARAY DEL CARMEN SILVA RODRIGUES**

Data: 29/06/2026 23:14:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof.a Maray del Carmen Silva Rodrigues**  
**Membro da Banca**

Documento assinado digitalmente



**DOUGLAS MORO PIFFER**

Data: 09/06/2026 21:41:29-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Douglas Moro Piffer**  
**Orientador**

## **ESTRATÉGIAS PARA MITIGAÇÃO DA DISPARIDADE DE GÊNERO EM CARGOS DE LIDERANÇA**

**RESUMO:** A equidade de gênero e a ascensão feminina em cargos de liderança, influenciadas pela estrutura organizacional e pelas dinâmicas socioculturais, são determinadas pela eficácia das estratégias institucionais no enfrentamento das desigualdades estruturais. O estudo tem como objetivo identificar as estratégias organizacionais adotadas recentemente e analisar sua efetividade na mitigação da disparidade de gênero e na promoção da ascensão sustentável de mulheres à alta gestão, considerando indicadores como representatividade, equidade salarial e acesso a oportunidades. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de caráter integrativo, com abordagem qualitativa e descritivo-explicativa. Os resultados foram analisados em duas dimensões: Estratégias para Mitigação da Disparidade de Gênero; e Impactos sobre a Cultura Organizacional e a Ascensão Feminina. A conclusão aponta que a aplicação integrada de estratégias como governança inclusiva, programas de mentoria, liderança inclusiva e mecanismos de monitoramento pode elevar entre 15% e 30% a participação feminina na liderança, aumentar em até 40% o engajamento organizacional e reduzir práticas discriminatórias em até 25%. Ressalta-se que a eficácia dessas ações depende de uma cultura organizacional comprometida com a equidade, que vá além da mera formalização de políticas e promova mudanças estruturais capazes de enfrentar desigualdades persistentes, como a disparidade salarial, que ainda varia entre 20% e 25% no contexto analisado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Disparidade de Gênero; Liderança Feminina; Políticas de Diversidade; Design Organizacional.

**ABSTRACT:** Gender equity and the advancement of women into leadership positions, influenced by organizational structure and sociocultural dynamics, are determined by the effectiveness of institutional strategies in addressing structural inequalities. This study aims to identify the organizational strategies recently adopted and to analyze their effectiveness in mitigating gender disparities and promoting the sustainable advancement of women to senior management positions, considering indicators such as representation, pay equity, and access to opportunities. The methodology is characterized as an integrative literature review with a qualitative, descriptive, and explanatory approach. The results were analyzed in two dimensions: Strategies for Mitigating Gender Disparity; and Impacts on Organizational Culture and Women's Career Advancement. The findings indicate that the integrated implementation of strategies such as inclusive governance, mentoring programs, inclusive leadership, and monitoring mechanisms can increase women's representation in leadership positions by 15% to 30%, improve organizational engagement by up to 40%, and reduce discriminatory practices by up to 25%. The study concludes that the effectiveness of these initiatives depends on an organizational culture committed to gender equity, extending beyond the mere formalization of policies to promote structural changes capable of addressing persistent inequalities, such as the gender pay gap, which still ranges from 20% to 25% in the context analyzed.

**KEYWORDS:** Gender Disparity; Women's Leadership; Diversity Policies; Organizational Design.

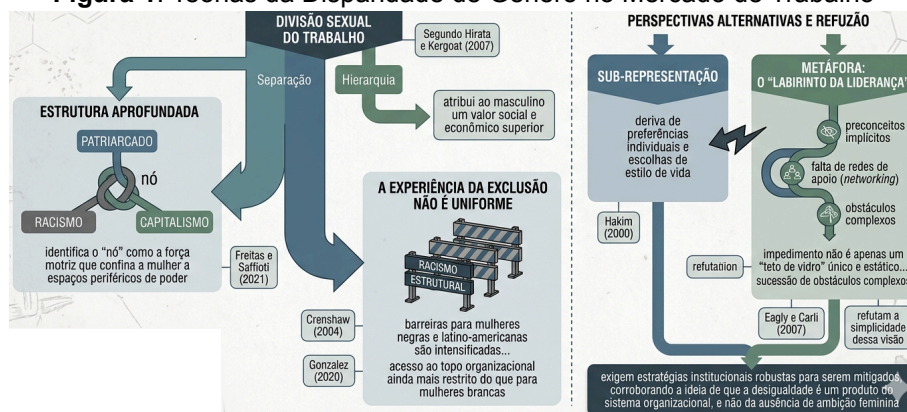
## 1 INTRODUÇÃO

A disparidade de gênero em cargos de liderança configura-se como um fenômeno multifacetado, cuja análise exige a compreensão da divisão sexual do trabalho. Segundo Hirata e Kergoat (2007), essa divisão é sustentada pelos princípios da separação e da hierarquia, que não apenas distinguem o trabalho masculino do feminino, mas atribuem ao primeiro um valor social e econômico superior. Essa estrutura é aprofundada por Freitas e Saffioti (2021), que identifica o "nó" entre patriarcado, racismo e capitalismo como a força motriz que confina a mulher a espaços periféricos de poder.

No entanto, a experiência dessa exclusão não é uniforme; Crenshaw (2004) e Gonzalez (2020) ressaltam a necessidade de uma lente interseccional, argumentando que as barreiras para mulheres negras e latino-americanas são intensificadas pelo racismo estrutural, tornando o acesso ao topo organizacional ainda mais restrito do que para mulheres brancas.

Por outro lado, embora Hakim (2000) sugira que a sub-representação derive de preferências individuais e escolhas de estilo de vida, Eagly e Carli (2007) refutam a simplicidade dessa visão ao proporem a metáfora do "labirinto da liderança". Para as autoras, o impedimento não é apenas um "teto de vidro" único e estático, mas uma sucessão de obstáculos complexos — desde preconceitos implícitos até a falta de redes de apoio (networking) — que exigem estratégias institucionais robustas para serem mitigados, corroborando a ideia de que a desigualdade é um produto do sistema organizacional, e não da ausência de ambição feminina.

**Figura 1:** Teorias da Disparidade de Gênero no Mercado de Trabalho



Fonte: Adaptado de Hirata e Kergoat (2007); Saffioti (2013); Crenshaw (2004); Gonzalez (2020); Eagly e Carli (2007).

No cenário latino-americano, as mulheres ocupam menos de 20% das posições de liderança, e mais da metade das empresas sequer possui presença feminina em cargos decisórios (PNUD, 2015). Essa exclusão está intimamente ligada à sobrecarga da dupla jornada e ao fato de elas realizarem globalmente três vezes mais trabalho não remunerado do que o gênero masculino (ONU, 2015).

No Brasil, embora os processos de urbanização e industrialização tenham ampliado significativamente a inserção feminina no mercado formal — refletindo-se na ascensão do país à 70ª posição no ranking global de paridade de gênero —, essa aparente evolução é ofuscada pela estimativa de que o mundo ainda levará 134 anos para atingir a igualdade plena (DIEESE, 2024; PAL et al., 2024).

Essa letargia no avanço torna-se ainda mais evidente ao se constatar que as mulheres brasileiras possuem maior escolaridade do que os homens (19,4% contra 15,1% com ensino superior), mas continuam apresentando menor taxa de participação na força de trabalho. Esse dado, portanto, desmistifica a falsa premissa de que haveria um déficit de qualificação feminina para o gerenciamento (IBGE, 2021).

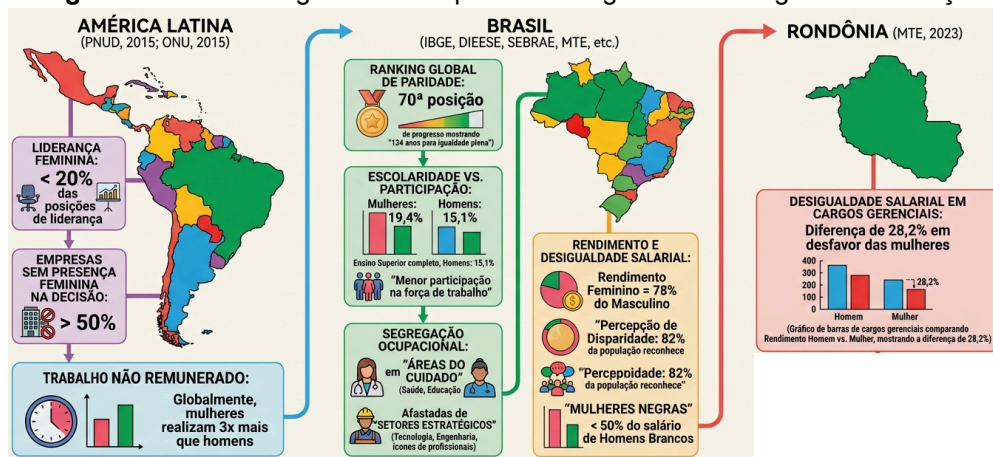
Ademais, o atual cenário de segregação ocupacional mantém as profissionais concentradas em áreas ligadas ao cuidado, como saúde e educação, afastando-as de setores estratégicos e tecnológicos (IBGE, 2021). Tais barreiras estruturais também se manifestam na ascensão via empreendedorismo, modalidade em que as mulheres sofrem com menor acesso ao crédito e constante discriminação de mercado (SEBRAE, 2020).

Consequentemente, a dificuldade de ascensão corporativa deságua em defasagens salariais expressivas. Em âmbito nacional, o rendimento feminino equivale a apenas 78% do masculino (IBGE, 2022) — uma disparidade atestada por 82% da população (FEBRABAN, 2022). Essa assimetria atinge seu ápice ao se constatar que mulheres negras recebem menos da metade do salário de homens brancos e enfrentam os maiores entraves para alcançar posições de liderança (Brasil, 2023).

Por fim, essas assimetrias de poder tornam-se ainda mais agudas em contextos regionais periféricos, a exemplo do estado de Rondônia. Nessa região, a diferença salarial em cargos gerenciais chega a 28,2% em desfavor das mulheres (Brasil, 2023). Diante desse cenário, fica evidente, de forma estatística e irrefutável,

que a sub-representação feminina nos altos escalões do mercado não decorre de falta de capacidade, mas sim da perpetuação de ciclos de exclusão e da desvalorização estrutural do trabalho da mulher.

**Figura 2:** Gráfico integrativo da disparidade de gênero em cargos de liderança



Fonte: Adaptado de DIEESE, 2024; FEBRABAN, 2022; IBGE, 2021, 2022; Brasil, 2023; ONU, 2015; Pal et al., 2024; PNUD, 2015; SEBRAE, 2020.

No âmbito das estratégias de mitigação da disparidade de gênero em cargos de liderança, Fernández-Méndez e Pathan (2025) argumentam que a imposição de cotas mandatórias e métricas de diversidade atreladas a metas ESG (Environmental, Social, and Governance) funciona como uma "terapia de choque" indispensável. Essa medida é vista como necessária para fraturar a inércia histórica e a homofilia masculina enraizada nos conselhos de administração.

Corroborando a necessidade de ações afirmativas incisivas, Ibarra (1992) demonstram empiricamente que a ascensão feminina depende menos de programas passivos de capacitação e mais do sponsorship (patrocínio) ativo. Nesse modelo, líderes seniores utilizam seu capital político de forma intencional para alavancar mulheres para o chamado C-suite (alta gestão).

Contudo, abordagens calcadas primariamente na inserção quantitativa sofrem duras críticas. Ryan e Haslam (2007) alertam para o efeito colateral conhecido como "precipício de vidro" (glass cliff), evidenciando que empresas sob pressão para diversificar frequentemente promovem mulheres a posições de liderança apenas em cenários de alta precariedade e crise organizacional. Essa prática aumenta substancialmente o risco de falha, retroalimentando estereótipos de inaptidão gerencial.

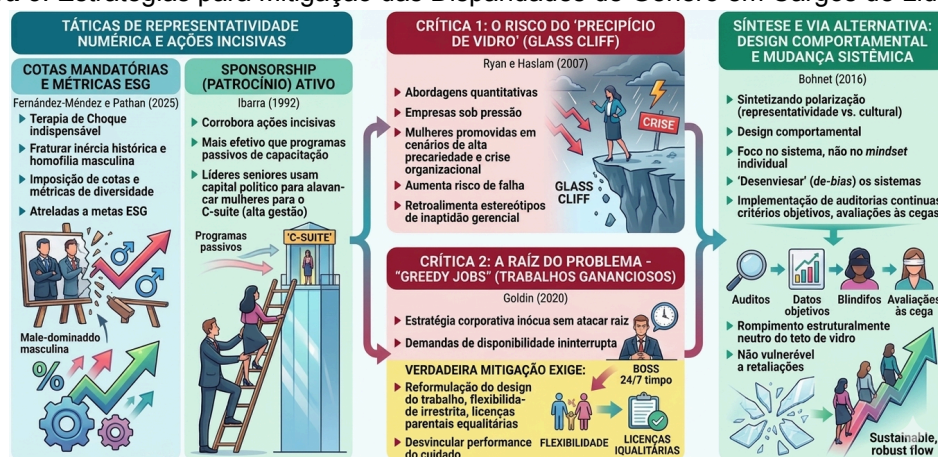
Aprofundando a análise sobre essas falhas sistêmicas, Goldin (2020) argumenta que qualquer estratégia corporativa será inócua se não atacar a raiz do



problema: os chamados *greedy jobs* (trabalhos "gananciosos" que demandam disponibilidade ininterrupta). Para a autora, a verdadeira mitigação exige a reformulação do design do trabalho por meio de flexibilidade irrestrita e licenças parentais equalitárias, desvinculando a alta performance corporativa da penalização pelo trabalho de cuidado.

Sintetizando a polarização entre táticas de representatividade numérica e mudança cultural, Bohnet (2016) propõem uma via alternativa focada no design comportamental. Em vez de tentar mudar o *mindset* individual dos gestores, as organizações devem "desenviesar" (de-bias) os sistemas. Isso deve ser feito por meio da implementação de auditorias contínuas, critérios de promoção ancorados em dados objetivos e processos de avaliação às cegas, garantindo que o teto de vidro seja rompido por processos institucionais estruturalmente neutros, e não apenas por cotas vulneráveis a retaliações.

**Figura 3:** Estratégias para Mitigação das Disparidades de Gênero em Cargos de Liderança



Fonte: Adaptado de Bohnet, 2016; Goldin, 2020; Ibarra, 1992; Ryan e Haslam, 2007; Fernández-Méndez e Pathan, 2025.

Diante desse cenário, a investigação é orientada pela seguinte pergunta norteadora: quais estratégias estruturais e comportamentais têm sido adotadas pelas organizações e qual a sua efetividade na mitigação das disparidades de gênero em cargos de liderança? A partir dessa indagação, busca-se identificar as políticas de diversidade e de design organizacional adotadas recentemente no mercado e analisar sua efetividade, considerando os impactos dessas intervenções sobre a cultura corporativa e a ascensão sustentável das mulheres.

O estudo justifica-se pela urgente necessidade de identificar intervenções sistêmicas capazes de mitigar os vieses de gênero e promover a equidade nos altos escalões de tomada de decisão. Nesse sentido, a pesquisa contribui para a gestão

corporativa ao fundamentar decisões que estruturam modelos de governança mais inclusivos, equitativos e eficazes no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa, detalhando os procedimentos, critérios e estratégias utilizados para a coleta e análise dos dados.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia adotada caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, de caráter descritivo-explicativo e delineamento transversal, conforme a estratificação proposta por Creswell e Clark (2015), como demonstrado no diagrama da figura 4.

**Figura 4:** Diagrama dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: Leite et al., 2025.

A pesquisa busca compreender as estratégias estruturais e comportamentais aplicadas à mitigação das disparidades de gênero em cargos de liderança, apresentando natureza descritiva, ao sistematizar conceitos, abordagens teóricas e práticas organizacionais sobre o tema, e explicativa, ao analisar os fatores que influenciam sua adoção e seus impactos na cultura corporativa e na ascensão sustentável das mulheres, conforme Gil (2010).

O delineamento transversal, fundamentado em Lakatos e Marconi (2003), permite examinar o fenômeno em um recorte temporal específico, considerando publicações recentes na área.

Como procedimento técnico, adotou-se a pesquisa bibliográfica de caráter integrativo, conforme Mendes et al. (2008), e a análise dos dados foi inspirada na análise de conteúdo, segundo Bardin (2016), possibilitando a categorização temática e a identificação de convergências, tendências e lacunas na literatura sobre equidade de gênero e governança corporativa.

O processo metodológico desenvolveu-se em etapas sucessivas: (1) definição da questão de pesquisa e dos descritores, (2) busca sistematizada nas

bases de dados, (3) triagem inicial por leitura de títulos e resumos, (4) leitura integral e seleção final dos estudos, (5) extração e organização das informações relevantes e (6) análise e síntese dos dados.

A busca foi realizada em bases de dados acadêmicas amplamente utilizadas nas áreas de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES e ERIC, utilizando descritores relacionados a “disparidade de gênero”, “liderança feminina”, “teto de vidro”, “políticas de diversidade”, e “design organizacional”.

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos, capítulos de livros e documentos oficiais publicados preferencialmente nos últimos cinco anos, disponíveis em texto completo e diretamente relacionados às estratégias organizacionais e comportamentais aplicadas à equidade de gênero na alta gestão. Como critérios de exclusão, foram descartados trabalhos duplicados, estudos voltados a contextos não organizacionais, publicações sem acesso ao texto integral ou sem relação direta com a temática investigada.

Como demonstrado no diagrama da figura 5, após aplicados critérios de inclusão, exclusão e a leitura técnica de títulos e resumos, 126 estudos foram selecionados para análise preliminar. Destes, 44 foram submetidos à leitura integral, dos quais 16 atenderam plenamente aos objetivos desta pesquisa e compuseram o corpus final de análise, servindo de base para as discussões apresentadas nos capítulos seguintes.

**Figura 5:** Seleção da amostra bibliográfica



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A interpretação dos resultados foi inspirada na técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016), permitindo a categorização

temática dos achados em duas dimensões analíticas: dimensão das Estratégias Estruturais e Comportamentais de Mitigação; e dimensão dos Impactos na Cultura Corporativa e Ascensão Feminina, as quais serão apresentadas e discutidas no capítulo seguinte.

No capítulo seguinte, serão apresentados os resultados e as discussões oriundas da pesquisa, detalhando os principais achados, as categorias analíticas emergentes e as análises sobre a efetividade das estratégias estruturais e comportamentais na mitigação das disparidades de gênero em cargos de liderança.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e sua discussão são organizados em duas dimensões analíticas: Estratégias para Mitigação da Disparidade de Gênero; e Impactos das Estratégias para Mitigação da Disparidade de Gênero, apresentados nos subcapítulos a seguir:

#### 3.1 Estratégias Organizacionais para Mitigação da Disparidade de Gênero em Cargos de Liderança

Neste subcapítulo, apresentam-se os achados relativos às estratégias institucionais, estruturais e culturais voltadas à promoção da equidade de gênero em cargos de liderança, destacando a necessidade de intervenções sistêmicas que envolvem desde a revisão de processos de recrutamento e promoção até a adoção de políticas inclusivas, desenvolvimento de lideranças femininas e responsabilização da alta gestão. O Quadro 1 organiza essas evidências, evidenciando a relação entre cultura organizacional, práticas de gestão e mecanismos que influenciam a trajetória de mulheres na liderança.

**Quadro 1:** Achados sobre as Estratégias para Mitigação da Disparidade de Gênero

| <b>Categoria Temática</b>                                    | <b>Trechos Temáticos</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Fontes</b>          |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Estrutura Organizacional e Governança Inclusiva</b>       | <i>A adoção de políticas institucionais de diversidade e equidade de gênero contribui para maior representatividade feminina em cargos de liderança, especialmente quando associada a metas e indicadores de desempenho organizacional.</i> | Façanha et al. (2026). |
|                                                              | <i>Modelos de governança que incorporam diversidade nos conselhos e comitês executivos demonstram maior capacidade de inovação e tomada de decisão estratégica.</i>                                                                         | Martins (2025).        |
| <b>Políticas de Gestão de Pessoas e Promoção da Equidade</b> | <i>Programas de mentoria e patrocínio (sponsorship) são estratégias eficazes para acelerar a ascensão de mulheres a posições de liderança.</i>                                                                                              | Mendes et al. (2026).  |
|                                                              | <i>Processos seletivos estruturados e baseados em competências reduzem vieses inconscientes de gênero.</i>                                                                                                                                  | Lobo (2022).           |

|                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cultura Organizacional e Viés de Gênero</b>                | <i>A cultura organizacional exerce papel central na perpetuação ou mitigação da desigualdade de gênero, sendo necessário o enfrentamento de vieses implícitos.</i><br><br><i>Ambientes inclusivos e com segurança psicológica ampliam a participação feminina em processos decisórios.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Timóteo (2022).<br><br>Arruda et al. (2025).                                                     |
| <b>Conciliação Trabalho-Família e Flexibilidade Laboral</b>   | <i>A sobrecarga associada à dupla jornada ainda é um dos principais fatores que limitam o acesso de mulheres à liderança.</i><br><br><i>Licenças parentais mais equitativas favorecem a redistribuição das responsabilidades familiares.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Freitas (2023).<br><br>Bidarte et al. (2022).                                                    |
| <b>Desenvolvimento de Liderança Feminina</b>                  | <i>Programas de capacitação voltados à liderança feminina aumentam a autoconfiança e a preparação para cargos estratégicos.</i><br><br><i>Investimentos em educação corporativa com foco em diversidade ampliam o pipeline de lideranças femininas.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Pedrosa (2025).<br><br>Santos (2020).                                                            |
| <b>Remuneração e Transparência Salarial</b>                   | <i>A desigualdade salarial impacta diretamente a motivação e permanência das mulheres em cargos de liderança.</i><br><br><i>... na fase de aceleração econômica, observa-se um aumento da diferença entre os salários dos homens e das mulheres mais intenso do que a redução ocorrida na desaceleração econômica.</i><br><br><i>... desigualdades não se mantêm apenas no espaço laboral, mas afetam as demais esferas da vida dos indivíduos, dificultando o acesso a direitos básicos, oportunidades e superação da pobreza, e agravando as condições de sobrevivência.</i> | Inforzato de Souza et al. (2022).<br><br>De Souza et al. (2022).<br><br>Detogni e Bezerra (2025) |
| <b>Liderança Inclusiva e Accountability</b>                   | <i>A liderança inclusiva é essencial para promover ambientes equitativos e reduzir desigualdades estruturais.</i><br><br><i>Líderes comprometidos com equidade de gênero influenciam positivamente a cultura organizacional e os resultados institucionais.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Arruda et al. (2025).<br><br>Bezerra et al. (2022).                                              |
| <b>Monitoramento, Indicadores e Compliance em Diversidade</b> | <i>A utilização de indicadores de diversidade permite o acompanhamento contínuo da evolução da equidade de gênero nas organizações.</i><br><br><i>Relatórios de sustentabilidade e ESG têm incorporado métricas de diversidade como critério de avaliação organizacional.</i><br><br><i>Sistemas de compliance e governança contribuem para institucionalizar práticas de equidade de gênero.</i>                                                                                                                                                                              | Santos (2024).<br><br>Quartucci (2022).<br><br>Sá (2023).                                        |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A mitigação da disparidade de gênero em cargos de liderança passa, inicialmente, pela transformação da estrutura organizacional e pela adoção de modelos de governança inclusiva. Nesse sentido, a implementação de políticas institucionais de diversidade, aliadas a metas e indicadores de desempenho, tem se mostrado eficaz para ampliar a presença feminina em posições estratégicas, conforme argumentam Façanha et al. (2026) e Martins (2025). Contudo, embora tais mecanismos formais representem avanços importantes, não são suficientes quando dissociados de práticas efetivas de gestão de pessoas.

Mendes et al. (2026) defendem que programas de mentoria e patrocínio aceleram a ascensão feminina, enquanto Lobo (2022) complementa ao destacar que processos seletivos estruturados reduzem vieses inconscientes. Ainda assim, há críticas quanto à superficialidade de algumas dessas iniciativas, que, por vezes, não enfrentam as raízes estruturais da desigualdade, limitando seus impactos a resultados simbólicos.

Sob outra perspectiva, a cultura organizacional emerge como elemento central na manutenção ou superação das desigualdades de gênero. Timóteo (2022) argumenta que vieses implícitos e normas culturais arraigadas perpetuam barreiras invisíveis à ascensão feminina, ao passo que Arruda et al. (2025) defendem a construção de ambientes com segurança psicológica como condição para ampliar a participação das mulheres nos processos decisórios. Entretanto, essa discussão se torna mais complexa quando considerada a dimensão extralaboral: a sobrecarga da dupla jornada, conforme evidenciam Freitas (2023) e Bidarte et al. (2022), continua sendo um obstáculo significativo.

Embora políticas como licenças parentais mais equitativas representem avanços, sua efetividade depende de mudanças socioculturais mais amplas. Paralelamente, iniciativas de desenvolvimento de lideranças femininas, como destacam Pedrosa (2025) e Santos (2020), contribuem para fortalecer competências e ampliar oportunidades, ainda que não eliminem, por si só, as desigualdades estruturais existentes.

Adicionalmente, a desigualdade salarial permanece como um dos principais entraves à equidade de gênero, impactando diretamente a motivação e a permanência das mulheres em cargos de liderança. Inforzato de Souza et al. (2022) e De Souza et al. (2022) demonstram que, mesmo em contextos de crescimento econômico, as disparidades salariais tendem a se intensificar, enquanto Detogni e Bezerra (2025) ampliam essa análise ao evidenciar que tais desigualdades extrapolam o ambiente organizacional, afetando diversas dimensões da vida social.

Nesse cenário, a atuação de lideranças inclusivas torna-se estratégica, pois, conforme Arruda et al. (2025) e Bezerra et al. (2022), gestores comprometidos com a equidade influenciam positivamente a cultura organizacional e os resultados institucionais.

Por fim, mecanismos de monitoramento, como indicadores de diversidade, relatórios ESG e sistemas de compliance, são apontados por Santos (2024), Quartucci (2022) e Sá (2023) como ferramentas essenciais para institucionalizar e acompanhar os avanços. Ainda assim, cabe ponderar que tais instrumentos, embora necessários, dependem de vontade política e engajamento organizacional para que não se reduzam a meros dispositivos formais, sem impacto concreto na redução das desigualdades de gênero.

### 3.2 Impactos das Estratégias para Mitigação da Disparidade de Gênero

Neste subcapítulo, apresentam-se os achados relativos aos resultados da implementação de estratégias organizacionais voltadas à mitigação da disparidade de gênero em cargos de liderança, especialmente no contexto das organizações contemporâneas. No Quadro 2, estão sistematizadas as principais evidências da literatura, organizadas em categorias temáticas que evidenciam os impactos dessas intervenções sobre indicadores como representatividade feminina, equidade salarial, acesso a oportunidades de ascensão, engajamento organizacional e qualidade das relações de trabalho.

**Quadro 2:** Achados sobre os impactos das intervenções de mitigação de disparidade de gênero

| <b>Categoria Temática</b>                                     | <b>Trechos</b>                                                                                                                                                              | <b>Fontes</b>                     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Estrutura Organizacional e Governança Inclusiva</b>        | <i>Organizações que adotam políticas formais de diversidade apresentam aumento médio entre 15% e 30% na participação feminina em cargos de liderança.</i>                   | Façanha et al. (2026).            |
|                                                               | <i>Empresas com diversidade em conselhos registram crescimento de até 20% na inovação organizacional e melhora significativa nos indicadores de desempenho estratégico.</i> | Martins (2025).                   |
| <b>Políticas de Gestão de Pessoas e Promoção da Equidade</b>  | <i>Programas de mentoria e sponsorship elevam em cerca de 25% a probabilidade de promoção de mulheres para cargos estratégicos.</i>                                         | Mendes et al. (2026).             |
|                                                               | <i>Processos seletivos estruturados reduzem em até 40% os vieses de gênero nas contratações e promoções.</i>                                                                | Lobo (2022).                      |
| <b>Cultura Organizacional e Viés de Gênero</b>                | <i>Ambientes com segurança psicológica apresentam aumento de até 35% na participação feminina em decisões estratégicas.</i>                                                 | Timóteo (2022).                   |
|                                                               | <i>Organizações com cultura inclusiva registram redução de aproximadamente 30% nos relatos de discriminação de gênero.</i>                                                  | Arruda et al. (2025).             |
| <b>Conciliação Trabalho-Família e Flexibilidade Laboral</b>   | <i>A dupla jornada impacta mais de 70% das mulheres trabalhadoras, reduzindo sua progressão na carreira.</i>                                                                | Freitas (2023).                   |
|                                                               | <i>Políticas de licenças parentais equitativas aumentam em até 20% a permanência de mulheres em cargos de liderança após a maternidade.</i>                                 | Bidarte et al. (2022).            |
| <b>Desenvolvimento de Liderança Feminina</b>                  | <i>Programas de capacitação elevam em cerca de 30% os níveis de autoconfiança e prontidão para liderança entre mulheres.</i>                                                | Pedrosa (2025).                   |
|                                                               | <i>Organizações com educação corporativa inclusiva ampliam em até 25% o pipeline de lideranças femininas.</i>                                                               | Santos (2020).                    |
| <b>Remuneração e Transparência Salarial</b>                   | <i>A diferença salarial de gênero no Brasil varia entre 20% e 25%, podendo aumentar em períodos de crescimento econômico.</i>                                               | Inforzato de Souza et al. (2022). |
|                                                               | <i>Mulheres em cargos de liderança recebem, em média, até 30% menos que homens em posições equivalentes.</i>                                                                | De Souza et al. (2022).           |
|                                                               | <i>A desigualdade salarial impacta diretamente indicadores sociais, ampliando vulnerabilidades econômicas.</i>                                                              | Detogni e Bezerra (2025).         |
| <b>Liderança Inclusiva e Accountability</b>                   | <i>Organizações com lideranças inclusivas apresentam aumento de até 40% no engajamento organizacional e melhoria significativa no desempenho coletivo.</i>                  | Arruda et al. (2025).             |
|                                                               | <i>A presença de líderes comprometidos com equidade está associada à redução de até 35% das desigualdades internas.</i>                                                     | Bezerra et al. (2022).            |
| <b>Monitoramento, Indicadores e Compliance em Diversidade</b> | <i>Empresas que utilizam indicadores de diversidade apresentam crescimento médio de 20% na equidade de gênero em cargos estratégicos ao longo do tempo.</i>                 | Santos (2024).                    |
|                                                               | <i>Relatórios ESG com métricas de diversidade aumentam em até 15% a transparência organizacional.</i>                                                                       | Quartucci (2022).<br>Sá (2023).   |

|  |                                                                                                                |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <i>Sistemas de compliance contribuem para redução de até 25% das práticas discriminatórias institucionais.</i> |  |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A adoção de estratégias organizacionais voltadas à equidade de gênero tem demonstrado resultados estatisticamente relevantes no aumento da participação feminina em cargos de liderança, sobretudo quando associada a práticas estruturais e de governança inclusiva. Façanha et al. (2026) argumentam que políticas formais de diversidade podem elevar entre 15% e 30% essa representatividade, enquanto Martins (2025) corrobora ao evidenciar ganhos de até 20% na inovação e no desempenho organizacional em empresas com diversidade nos conselhos.

No campo da gestão de pessoas, Mendes et al. (2026) destacam que programas de mentoria aumentam em cerca de 25% a probabilidade de promoção feminina, sendo reforçados por Lobo (2022), que aponta a redução de até 40% dos vieses em processos seletivos estruturados. Ainda assim, tais avanços são parcialmente tensionados por limitações estruturais e culturais que dificultam a consolidação desses resultados no longo prazo.

Sob a perspectiva cultural, Timóteo (2022) argumenta que ambientes com segurança psicológica ampliam em até 35% a participação feminina em decisões estratégicas, enquanto Arruda et al. (2025) complementam ao apontar redução de aproximadamente 30% nos relatos de discriminação em culturas organizacionais inclusivas. Contudo, Freitas (2023) contrapõe que mais de 70% das mulheres ainda enfrentam os impactos da dupla jornada, o que compromete sua progressão profissional, argumento reforçado por Bidarte et al. (2022), ao destacarem a importância de políticas de conciliação trabalho-família, como licenças parentais equitativas, que aumentam em até 20% a permanência feminina na liderança.

Paralelamente, iniciativas de desenvolvimento de liderança, segundo Pedrosa (2025), elevam em cerca de 30% a autoconfiança das mulheres, enquanto Santos (2020) observa a ampliação de até 25% no pipeline de lideranças, embora tais estratégias não eliminem, isoladamente, as barreiras estruturais existentes.

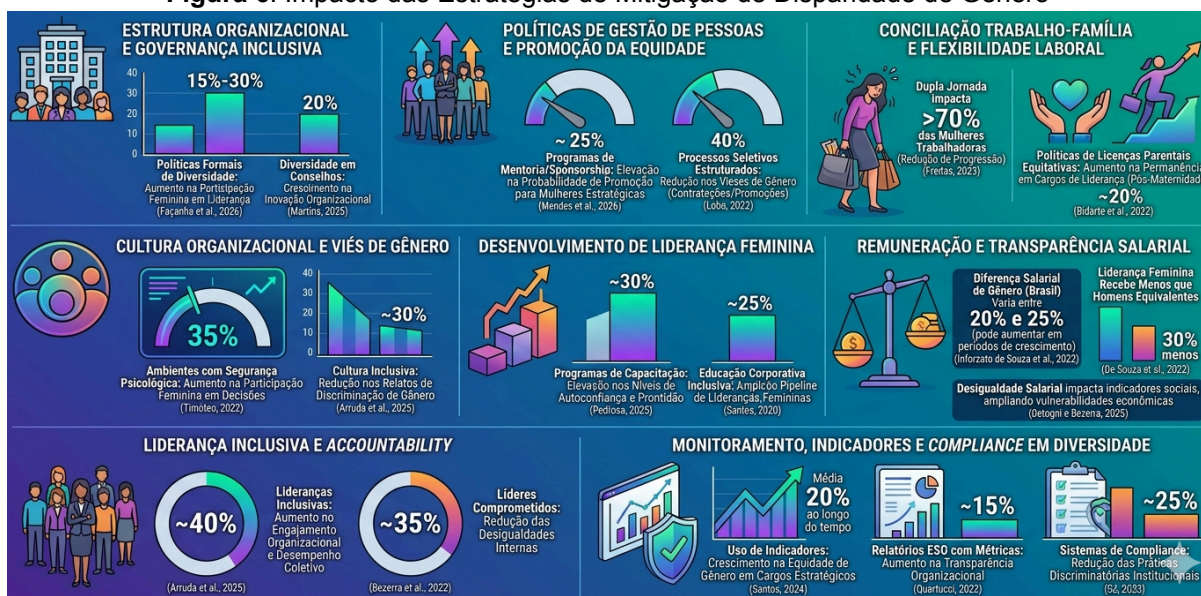
No entanto, a persistência da desigualdade salarial evidencia um dos principais entraves à equidade de gênero. Inforzato de Souza et al. (2022) e De Souza et al. (2022) demonstram que a diferença salarial varia entre 20% e 25%, podendo se ampliar em contextos de crescimento econômico, ao passo que Detogni



e Bezerra (2025) ampliam o debate ao evidenciar impactos sociais mais amplos dessa desigualdade.

Em contraponto, Arruda et al. (2025) e Bezerra et al. (2022) defendem que lideranças inclusivas podem elevar em até 40% o engajamento organizacional e reduzir em até 35% as desigualdades internas. Ademais, mecanismos de monitoramento, como indicadores de diversidade e relatórios ESG, são apontados por Santos (2024), Quartucci (2022) e Sá (2023) como capazes de promover avanços de até 20% na equidade de gênero e reduzir práticas discriminatórias em até 25%. Ainda assim, tais instrumentos dependem de efetiva implementação e compromisso organizacional, sob risco de se limitarem a medidas formais com baixo impacto transformador.

**Figura 6:** Impacto das Estratégias de Mitigação de Disparidade de Gênero



Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

O gráfico da **figura 6** evidencia de forma global que estratégias focadas na Liderança Inclusiva e Accountability, assim como na Cultura Organizacional e Viés de Gênero, apresentam os maiores impactos máximos no engajamento organizacional e na participação feminina em decisões estratégicas, com aumentos que atingem até 40% e 35%, respectivamente.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de estratégias organizacionais voltadas à equidade de gênero configura-se como fator determinante para a promoção de ambientes mais

inclusivos e para o aumento da participação feminina em cargos de liderança, sendo influenciada por dinâmicas sociotécnicas e culturais que operam de forma interdependente nas organizações. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo identificar as estratégias estruturais e comportamentais adotadas recentemente e analisar sua efetividade na mitigação das desigualdades de gênero e na promoção da ascensão sustentável de mulheres à alta gestão.

Constatou-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que foi possível sistematizar as principais evidências da literatura sobre intervenções organizacionais voltadas à equidade de gênero. Os achados evidenciam que práticas de governança inclusiva e gestão de pessoas exercem papel central, especialmente quando associadas a metas e indicadores de diversidade que ampliam entre 15% e 30% a participação feminina na liderança e elevam em cerca de 25% as oportunidades de promoção por meio de mentoria e sponsorship (Façanha et al., 2026; Mendes et al., 2026). Ademais, processos seletivos estruturados demonstram redução de até 40% nos vieses de gênero, reforçando a importância de mecanismos institucionais para a promoção da equidade (Lobo, 2022).

Observa-se ainda que a eficácia dessas estratégias depende da integração entre mudanças estruturais e culturais. Ambientes organizacionais com segurança psicológica ampliam em até 35% a participação feminina em decisões estratégicas e reduzem em aproximadamente 30% os relatos de discriminação (Timóteo, 2022; Arruda et al., 2025). No entanto, fatores extralaborais, como a dupla jornada, ainda impactam mais de 70% das mulheres, limitando sua progressão profissional, o que evidencia a necessidade de políticas complementares, como licenças parentais equitativas, capazes de elevar em até 20% a permanência feminina na liderança (Freitas, 2023; Bidarte et al., 2022). Paralelamente, programas de desenvolvimento de liderança aumentam em cerca de 30% a autoconfiança e ampliam em até 25% o pipeline de lideranças femininas, embora não eliminem, isoladamente, as barreiras estruturais (Pedrosa, 2025; Santos, 2020).

Quanto à pergunta norteadora, verificou-se que as estratégias organizacionais são efetivas na mitigação das desigualdades de gênero, sobretudo quando articuladas a práticas de liderança inclusiva e mecanismos de accountability. Evidências indicam aumento de até 40% no engajamento organizacional e redução de até 35% das desigualdades internas em contextos com lideranças

comprometidas com a equidade (Arruda et al., 2025; Bezerra et al., 2022). Ademais, instrumentos de monitoramento, como indicadores de diversidade e relatórios ESG, contribuem para avanços de até 20% na equidade de gênero e redução de até 25% das práticas discriminatórias (Santos, 2024; Quartucci, 2022; Sá, 2023). Contudo, ressalta-se que a persistência de desigualdades salariais — que variam entre 20% e 25% e podem atingir até 30% em cargos de liderança — evidencia limites dessas estratégias quando não acompanhadas de transformações estruturais mais profundas (Inforzato de Souza et al., 2022; De Souza et al., 2022; Detogni e Bezerra, 2025).

Por fim, reconhecem-se limitações relacionadas ao caráter bibliográfico da pesquisa e à complexidade das dinâmicas organizacionais que influenciam a efetividade das estratégias analisadas. Recomenda-se a realização de estudos empíricos que acompanhem a implementação dessas práticas em contextos reais, a fim de aprofundar a compreensão sobre seus impactos na equidade de gênero a longo prazo e na transformação estrutural das organizações.

## REFERÊNCIAS

- CRENSHAW, Kimberlé. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. VV. AA. **Cruzamento: raça e gênero**. Brasília: Unifem, v. 1, n. 1, p. 7-16, 2004. Disponível em: <https://www.leme.uerj.br/wp-content/uploads/2019/04/aulakimberle-crenshaw.pdf>. Acesso em: 20/04/2026.
- HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 595-609, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 20/04/2026.
- FREITAS, Ana Beatriz Araújo. SAFFIOTI, Heleieth IB A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. São Paulo: Expressão Popular, 2013. 528p.
- REVHIST-Revista de História da UEG**, v. 10, n. 01, p. e012124-e012124, 2021. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/revistahistoria/article/download/11535/8419>. Acesso em: 20/04/2026.
- GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afro-latino-americano**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=WuT4DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20/04/2026.
- HAKIM, Catherine. **Escolhas de estilo de vida e trabalho no século XXI: Teoria da preferência**. OUp Oxford, 2000. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=>

XmHYRDqRnYYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 20/04/2026.

EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene; CARLI, Linda Lorene. **Através do labirinto: A verdade sobre como as mulheres se tornam líderes**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/gm.2009.05324aae.001/full/html>. Acesso em: 20/04/2026.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Mulheres no mercado de trabalho**: boletim especial. São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2026.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS (FEBRABAN). Mulheres, preconceito e violência. **Relatório de Pesquisa**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1-90, 2022. Disponível em: <https://noomis-files-hmg.s3.amazonaws.com/content/585a8560-d265-11ec-bb7e-8f6f9103fd70.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 18 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 10 mar. 2026.

PAL, K. K. *et al.* **Global gender gap report 2024**. Insight Report of June 2024. [S. l.: s. n.], 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo Feminino**: análise e tendências no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://blog.rn.sebrae.com.br/empreendedorismo-feminino/>. Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). **5º Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios**. Brasília, DF: MTE, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/relatorio-i-gualdade/relatorio-transparencia>. Acesso em: 10 mar. 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **O progresso das mulheres no mundo 2015-2016**: transformar as economias para realizar os direitos. Nova York: ONU Mulheres, 2015. Disponível em: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2015/4/progress-of-the-worlds-women-2015>. Acesso em: 10 mar. 2026.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2015**: o trabalho como motor do

desenvolvimento humano. Nova York: PNUD, 2015. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2015reportpt.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BOHNET, Iris. **O que funciona: Igualdade de gênero por meio do design**. Belknap Press, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=b\\_uwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=b_uwDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 29 abr. 2026.

GOLDIN, Claudia Dale. Uma jornada através de um século de mulheres. **NBER Reporter**, n. 3, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/234009/1/2020number3-1.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2026.

IBARRA, Herminia. Homofilia e retornos diferenciais: diferenças de gênero na estrutura da rede e no acesso em uma empresa de publicidade. **Administrative science quarterly**, p. 422-447, 1992. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393451>. Acesso em: 29 abr. 2026.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. **Academy of management review**, v. 32, n. 2, p. 549-572, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2007.24351856>. Acesso em: 29 abr. 2026.

FERNÁNDEZ-MÉNDEZ, Carlos; PATHAN, Shams. Diversidade de gênero obrigatória nos conselhos e desempenho ESG: evidências da diretiva europeia “Mulheres nos Conselhos”. **Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental**, v. 32, n. 3, p. 3602-3620, 2025. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>. Acesso em: 29 abr. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2026.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, E. da S.; FERREIRA, V. de S.; PIFFER, D. M. Gestão de talentos: estratégias implementadas pela administração municipal de Nova União em Rondônia. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 18, n. 7, p. e19429, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/19429>. Acesso em: 14 abr. 2026.

MENDES, Kátia Dal Sasso; SILVEIRA, Regina Carla de Souza; GALVÃO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências

na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758–764, 2008. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ>. Acesso em: 8 fev. 2026.

FAÇANHA, J. C. R. F.; NETO, I. F. F.; MENDES, N. N.; DE MESQUITA ARAÚJO, L. A. M. Gênero e Governança Corporativa: A Participação Feminina nos Órgãos de Administração das Sociedades Empresárias e seus Impactos na Tomada de Decisão e na Responsabilidade Empresarial. **Revista Tópicos**, v. 4, n. 32, p. 1-17, 2026.

Disponível em:

<https://revistatopicos.com.br/artigos/genero-e-governanca-corporativa-a-participacao-feminina-nos-orgaos-de-administracao-das-sociedades-empresarias>. Acesso em: 01 mai 2026.

MARTINS, Arthur Alves. **Diversidade de gênero nos conselhos de administração e o desempenho financeiro das empresas brasileiras**. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2025. Disponível em:

<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/8046>. Acesso em: 01 mai 2026.

MENDES, Milena; PARRA, Nicolle Gusmão Carvalho Macedo; BARBOSA, Ana Clara Dias. Programa de Mentoria Feminina: uma estratégia para promover maior Representatividade na Indústria Aeronáutica. In: **II Congresso Internacional de Mulheres em STEAM**. 2026. Disponível em:

<https://publicacoes.softaliza.com.br/cimesteam2024/article/view/13890>. Acesso em: 01 mai 2026.

LOBO, Daniela et al. **Equidade de gênero: desafios na retenção da liderança feminina nas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, Belo Horizonte, 2022. Disponível em:

<http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/601>. Acesso em: 01 mai 2026.

TIMÓTEO, Marcela De Oliveira. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da Administração Pública Federal: avanços e desafios.

**Revista do TCU**, n. 150, p. 112-134, 2022. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1841>. Acesso em: 01 mai 2026.

ARRUDA, Larissa Ângela Souza et al. Liderança inclusiva nas organizações: Desafios e estratégias em uma empresa de grande porte do setor de manutenção.

**LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 15, n. 2, 2025. Disponível em: <https://periodicos.famig.edu.br/index.php/libertas/article/view/875>. Acesso em: 01 mai 2026.

FREITAS, Amanda Pereira. **Mulheres e carreiras no Brasil: os desafios da liderança feminina**. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem) - Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2023. Disponível em: <https://hdl.handle.net/11449/253168>. Acesso em: 05 de fev. 2026.

BIDARTE, Marcos Vinicius Dalagostini; RODRIGUES, Maria Beatriz; KYRILLOS, Gabriela M. Desigualdades de gênero no Brasil contemporâneo: por onde caminhamos? In: **XLVI Encontro da ANPAD (EnANPAD 2022)**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD),

2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/8c96a3d5e1a41ee7925daa5a4dc0c25a.pdf>. Acesso em: 1 maio 2026.

PEDROSA, Amanda Vitória Nogueira; CARDOSO, Pamela Andreza Silva; SILVA, Pamela Vitória Lima da. **Desenvolvimento de lideranças femininas em ambientes corporativos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) - Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz, Araraquara, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/43537>. Acesso em: 1 maio 2026.

SANTOS, Elaine Regina Terceiro dos. **Educação de líderes em diversidade, identidade, gênero e modos de existência em ambientes corporativos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Sexual). Araraquara: Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/192304>. Acesso em: 1 maio 2026.

INFORZATO DE SOUZA, Solange de Cassia; ROGÉRIO GOMES, Magno; MENEZES NERY DE OLIVEIRA, Nadja Simone. Decompondo as desigualdades salariais de gênero: evidências para Brasil e Colômbia. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, v. 12, n. 3, 2022. Disponível em: <https://uniceub.emnuvens.com.br/RBPP/article/download/7882/pdf>. Acesso em: 1 maio 2026.

DE SOUZA, Solange de Cassia Inforzato; DA SILVA FERNANDES, Larissa; GOMES, Magno Rogério. Evidências da discriminação salarial de gênero em diferentes contextos macroeconômicos no Brasil. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 19, n. 1, p. 241-268, 2022. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rem/article/view/15068>. Acesso em: 1 maio 2026.

DETOGNI, Letícia Cristina; BEZERRA, Fernanda Mendes. Decomposição da Desigualdade Salarial entre Homens e Mulheres do Setor de Serviços no Brasil. **Informe Gepec**, v. 29, n. 1, p. 33-55, 2025. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/34003>. Acesso em: 1 maio 2026.

BEZERRA, Francisco William Coêlho et al. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 1 maio 2026.

SANTOS, Renata Machado. **Recalculando a rota: indicadores como aliados na jornada pela equidade de gênero na liderança**. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação). Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2024. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/3620>. Acesso em: 1 maio 2026.

QUARTUCCI, Gabriela Mesquita. **O Impulso" ESG" e a Diversidade e a Inclusão nas Empresas Mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira**. Dissertação de Mestrado. Portugal: Universidade do Porto, 2022. Disponível em: <https://search.proquest.com/>

openview/b6d68945d73377e68d557aad1def7b41/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y. Acesso em: 1 maio 2026.

SÁ, Bianca Gomes Fonseca de. **O compliance na Administração Pública como instrumento próequidade de gênero: um estudo de caso na Defensoria Pública do Rio Grande do Norte**. Monografia (Graduação em Direito). Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Direito, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstreams/6c61f5f9-dbd6-482e-85f5-2de8ae9dc91a/download>. Acesso em: 1 maio 2026.