



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB CENTRO DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – CCSA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – GADM

ERIKA VITORIA OLIVEIRA DE LIRA

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO SETOR AUTOMOTIVO NO
NORDESTE: ANÁLISE DAS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS**

Paraíba

2026

ERIKA VITORIA OLIVEIRA DE LIRA

**MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO SETOR AUTOMOTIVO NO
NORDESTE: ANÁLISE DAS BARREIRAS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração, pelo Centro de Ciências
Sociais Aplicadas, da Universidade
Federal da Paraíba/UFPB.

Orientador: Profa. Ms. Isaac Almeida
Moares Oliveira de Azevedo

Paraíba

2026

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L768m Lira, Erika Vitoria Oliveira de.

Mulheres em cargos de liderança no setor automotivo
no Nordeste: análise das barreiras organizacionais /
Erika Vitoria Oliveira de Lira. - João Pessoa, 2026.
23 f.

Orientação: Isaac Azevedo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Liderança feminina. 2. Barreiras organizacionais.
3. Setor automotivo. 4. Equidade de gênero. I. Azevedo,
Isaac. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração.

Discente: Erika Vitoria Oliveira de Lira

Trabalho: Mulheres em cargos de liderança no setor automotivo no nordeste: análise das barreiras organizacionais.

Área de pesquisa: Administração.

Data de aprovação: 30 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 ISAAC ALMEIDA MORAES OLIVEIRA DE AZEVEDO
Data: 06/08/2026 14:50:58-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ms. Isaac Almeida Moares Oliveira de Azevedo Universidade Federal da
Paraíba

Documento assinado digitalmente
 DIANA LUCIA TEIXEIRA DE CARVALHO
Data: 06/08/2026 11:48:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Diana Lúcia Teixeira de Carvalho Universidade Federal da Paraíba

Documento assinado digitalmente
 JESSICA MONTEIRO VALVERDE
Data: 06/08/2026 14:35:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ms. Jessica Monteiro Valverde Universidade Federal da Paraíba

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as barreiras organizacionais que influenciam a ascensão e a permanência de mulheres em cargos de liderança no setor automotivo, a partir da percepção de profissionais que atuam nesse contexto. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatro mulheres de diferentes áreas e níveis hierárquicos de uma empresa do setor automotivo, cujos dados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelam que as barreiras enfrentadas pelas entrevistadas não se manifestam como um limite único e explícito, aproximando-se da metáfora do labirinto da liderança: ao longo da trajetória profissional, as mulheres relataram enfrentar a masculinização do ambiente de trabalho, a necessidade de comprovação repetida de competência, o questionamento da autoridade em cargos de comando, a exclusão de redes de relacionamento informais, a dificuldade de conciliação entre jornada de trabalho e responsabilidades familiares, e a percepção de que as políticas organizacionais de diversidade ainda são insuficientes na prática. Conclui-se que essas barreiras se manifestam de forma semelhante em diferentes áreas da organização, sugerindo um padrão cultural mais amplo, característico do setor automotivo, e não restrito a departamentos específicos. O estudo contribui para o preenchimento de uma lacuna na literatura nacional, ainda escassa quanto à liderança feminina especificamente no contexto automotivo, e aponta caminhos práticos para políticas organizacionais de gestão de pessoas voltadas à equidade de gênero.

Palavras-chave: Cargos. Entraves. Gênero. Liderança.

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational barriers that influence the advancement and retention of women in leadership positions within the automotive industry, based on the perceptions of professionals working in this context. This is a qualitative, descriptive study conducted through semi-structured interviews with four women from different functional areas and hierarchical levels within an automotive company. The data were analyzed using content analysis. The findings reveal that the barriers experienced by the participants do not emerge as a single, explicit obstacle, but rather resemble the leadership labyrinth metaphor. Throughout their professional trajectories, the women reported facing the masculinization of the workplace, the repeated need to prove their competence, challenges to their authority in leadership positions, exclusion from informal networking opportunities, difficulties in balancing work demands with family responsibilities, and the perception that organizational diversity policies remain insufficient in practice. The study concludes that these barriers manifest similarly across different areas of the organization, suggesting a broader cultural pattern characteristic of the automotive industry rather than one limited to specific departments. This research contributes to addressing a gap in the Brazilian literature, which remains limited regarding women's leadership specifically within the automotive sector, and offers practical directions for organizational human resource management policies aimed at promoting gender equity.

Key-words: Positions. Obstacles. Gender. Leadership.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	TETO DE VIDRO E LABIRINTO	9
2.2	BARREIRAS ORGANIZACIONAIS: CULTURA, CONCILIAÇÃO E PROCESSOS DE GESTÃO	10
2.3	O SETOR AUTOMOTIVO E A LIDERANÇA FEMININA.....	10
3	METODOLOGIA	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	14
4.1	MASCULINIZAÇÃO DO AMBIENTE E AUSÊNCIA DE REFERÊNCIAS FEMININAS	14
4.2	A NECESSIDADE DE COMPROVAÇÃO REPETIDA DE COMPETÊNCIA.....	15
4.3	QUESTIONAMENTO DA AUTORIDADE E RESISTÊNCIA À LIDERANÇA FEMININA.....	15
4.4	REDES DE RELACIONAMENTO INFORMAIS	16
4.5	PERCEPÇÕES SOBRE O “TETO DE VIDRO”	16
4.6	PERCEPÇÃO SOBRE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE	16
4.7	JORNADA DE TRABALHO E CONCILIAÇÃO COM RESPONSABILIDADES FAMILIARES.....	17
	CONCLUSÕES	18
	REFERÊNCIAS	20
	APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	22
	DECLARAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....	23

1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo é historicamente reconhecido por sua forte tradição industrial, estrutura hierárquica rígida e predominância de uma cultura organizacional marcadamente masculina. Em 2019, apenas 5% das oficinas e indústrias brasileiras eram compostas por mulheres. Até 2026, houve um aumento de 230%, resultando em 16,5% de mulheres no ramo. Apenas 0,6% dessas mulheres ocupam cargos de gestão (Santos, 2026).

Ainda que, nas últimas décadas, tenham ocorrido avanços significativos em termos de diversidade e inclusão no ambiente corporativo, a presença feminina em cargos de liderança nesse setor permanece consideravelmente inferior à de outras áreas da economia, o que não decorre única e exclusivamente da ausência de qualificação técnica ou de interesse das mulheres em ocupar posições estratégicas, mas sim de um conjunto de barreiras organizacionais, estruturais, culturais e simbólicas que dificultam sua ascensão profissional (Coimbra; Souza Júnior; Moraes, 2020).

O fenômeno conhecido como “teto de vidro” (*glass ceiling*) ilustra essa realidade: trata-se de um limite invisível, porém perceptível na prática, que impede mulheres qualificadas de alcançarem os mais altos níveis hierárquicos das organizações. No contexto automotivo, esse limite tende a ser ainda mais evidente, visto que o setor combina características como forte viés técnico-industrial, jornadas de trabalho pouco flexíveis, cultura de longas horas presenciais e uma tradição histórica de liderança masculina, fatores que, somados, tornam a trajetória de ascensão feminina mais desafiadora.

Diante desse cenário, torna-se relevante investigar, sob a ótica das próprias mulheres que atuam ou atuaram em posições de liderança nesse setor, quais são as barreiras organizacionais percebidas e vivenciadas por elas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Considerando o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte questão: *quais são as principais barreiras organizacionais que dificultam o acesso e a permanência de mulheres em cargos de liderança no setor automotivo?*

O objetivo geral do estudo é analisar as barreiras organizacionais que influenciam a ascensão e a permanência de mulheres em cargos de liderança de uma indústria do setor automotivo, a partir da percepção de profissionais que vivenciam

essa realidade.

Especificamente, objetiva-se:

- Caracterizar o contexto organizacional e cultural do setor automotivo no que se refere à equidade de gênero;
- Levantar, por meio de entrevistas com mulheres em posições de liderança no setor, as barreiras por elas percebidas ao longo de suas trajetórias profissionais;
- Analisar de que forma essas barreiras se manifestam na prática organizacional (recrutamento, promoção, cultura interna, conciliação entre vida pessoal e profissional, entre outros aspectos);
- Discutir possíveis caminhos e práticas organizacionais que possam contribuir para a redução dessas barreiras.

A relevância deste estudo se justifica em três dimensões. No âmbito social, a discussão sobre equidade de gênero em cargos de liderança contribui para o debate mais amplo sobre igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, especialmente em setores tradicionalmente masculinizados. No âmbito organizacional, compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres permite que empresas do setor automotivo repensem suas políticas de gestão de pessoas, recrutamento e desenvolvimento de lideranças, favorecendo ambientes mais diversos e, conseqüentemente, mais inovadores e competitivos.

Do âmbito acadêmico, ainda que existam estudos sobre mulheres em liderança de forma geral, a literatura específica sobre o setor automotivo é relativamente escassa, o que reforça a contribuição deste trabalho para o preenchimento dessa lacuna, sobretudo por trazer um olhar qualitativo e baseado em relatos reais de profissionais da área.

Este trabalho está organizado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os principais conceitos relacionados à liderança feminina, barreiras organizacionais e ao contexto do setor automotivo. A terceira seção descreve a metodologia adotada na pesquisa, incluindo a abordagem, os procedimentos de coleta de dados por meio de entrevistas e os critérios de análise. A quarta seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas, bem como a discussão dos resultados à luz do referencial

teórico. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança está inserida em um debate mais amplo sobre como as organizações são estruturadas a partir de relações de gênero. Acker (1990) argumenta que as organizações não são neutras em relação ao gênero: suas estruturas, hierarquias, processos de avaliação e critérios de promoção foram historicamente construídos a partir de um modelo masculino de trabalhador, disponível em tempo integral e sem responsabilidades de cuidado, o que coloca as mulheres em desvantagem estrutural desde a origem das próprias organizações.

Já Kanter (1977), em seu estudo sobre grandes corporações, mostrou como a escassez numérica de mulheres em determinados ambientes (fenômeno que a autora chamou de *tokenismo*) gera maior visibilidade, pressão por desempenho e isolamento social para as poucas que ali estão, dinâmica especialmente relevante em setores de forte predominância masculina, como o automotivo.

2.1 TETO DE VIDRO E LABIRINTO

O conceito de “teto de vidro” (*glass ceiling*) é um dos mais utilizados para descrever as barreiras invisíveis que impedem mulheres qualificadas de alcançar os níveis mais altos das organizações. O termo foi cunhado por Loden (1978) e posteriormente popularizado por Hymowitz e Schellhardt (1986), em reportagem do *Wall Street Journal* que descrevia essa barreira como difícil de identificar objetivamente, mas persistente na prática organizacional.

Ainda que amplamente utilizada, essa metáfora recebeu críticas por sugerir uma barreira única, absoluta e localizada apenas no topo da hierarquia. Eagly e Carli (2007) propuseram, como alternativa, a metáfora do “labirinto da liderança”: em vez de um limite único e claramente definido, as mulheres enfrentariam uma sucessão de obstáculos distribuídos ao longo de toda a trajetória profissional, variando conforme o momento de carreira, o setor e o contexto organizacional, o que exigiria delas estratégias diversas para contornar cada barreira.

Posto isso, o teto de vidro é definido como barreiras invisíveis que impedem mulheres qualificadas de ascender aos níveis mais altos da hierarquia organizacional, mesmo quando possuem competência técnica, experiência e desempenho equivalentes ou superiores aos dos colegas homens. Essa barreira se caracteriza por não decorrer de uma norma escrita ou de uma regra formal da organização, mas sim de práticas, julgamentos e critérios tácitos de avaliação; por ser seletiva quanto ao gênero, ou seja, não afetar homens com qualificação equivalente e por atuar especificamente nos níveis mais altos da hierarquia, tornando-se mais perceptível à medida que a mulher se aproxima de cargos de topo.

2.2 BARREIRAS ORGANIZACIONAIS: CULTURA, CONCILIAÇÃO E PROCESSOS DE GESTÃO

Além das metáforas conceituais, a literatura aponta barreiras organizacionais concretas que dificultam a ascensão feminina. Hryniewicz e Vianna (2019), em pesquisa com executivas brasileiras, identificaram que a incompatibilidade entre atributos associados à liderança tradicional, como assertividade e autoconfiança, e características socialmente esperadas das mulheres, como empatia e cuidado, cria uma espécie de dupla exigência: a mulher precisa demonstrar competência de liderança sem, no entanto, deixar de corresponder às expectativas de comportamento feminino, sob pena de ser vista de forma negativa em ambos os casos.

No campo dos processos de seleção e promoção, Ramos e Felix (2019) constataram que avaliadores tendem a considerar homens como mais adequados para posições de liderança, o que amplia as chances de contratação e promoção masculina mesmo diante de qualificações equivalentes, evidenciando um viés inconsciente presente nos próprios processos formais de gestão de pessoas. Some-se a isso a necessidade de conciliação entre vida profissional e familiar, apontada por diferentes estudos como um dos principais fatores de desgaste na trajetória de mulheres líderes, uma vez que a distribuição de responsabilidades domésticas e de cuidado ainda recai, predominantemente, sobre elas.

2.3 O SETOR AUTOMOTIVO E A LIDERANÇA FEMININA

O setor automotivo apresenta características que intensificam as barreiras

discutidas nas seções anteriores. Historicamente ligado à engenharia, à manufatura e a uma cultura organizacional de origem industrial, o setor mantém, ainda hoje, forte predominância masculina em cargos técnicos e de gestão.

Estudo conduzido por Pessoa e Marques (2023) em uma empresa do setor automóvel identificou que, embora homens e mulheres reconheçam desafios semelhantes de acesso à liderança, as mulheres tendem a descrever seu próprio estilo de liderança como mais afetivo e voltado ao apoio da equipe, enquanto os homens se descrevem como mais racionais e diretivos, uma diferença que pode reforçar estereótipos de gênero na avaliação de quem está “mais preparado” para liderar em um ambiente técnico-industrial.

Feitas as considerações iniciais, evidencia-se a relevância de investigar, de forma qualitativa e a partir da experiência direta de mulheres em posições de liderança, como as barreiras discutidas na literatura se manifestam especificamente no contexto do setor automotivo, objetivo central deste estudo.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. Segundo Gil (2002), pesquisas descritivas se caracterizam pela intenção de descrever as percepções e experiências relatadas pelas entrevistadas, sem intervenção do pesquisador sobre os fenômenos observados, buscando desvelá-los e definir suas características e funcionamento.

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelas próprias participantes às suas trajetórias profissionais, algo que uma abordagem estritamente quantitativa não permitiria captar. Conforme aponta Minayo (2014), a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, voltando-se para um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica que combina perguntas previamente elaboradas com a flexibilidade de explorar, ao longo da conversa, pontos que emergem espontaneamente do discurso da entrevistada.

O roteiro utilizado (Apêndice I) abordou eixos temáticos como: trajetória

profissional; percepção sobre a presença feminina em cargos de liderança; vivência de estereótipos de gênero; percepção sobre o conceito de “teto de vidro”; influência de redes de relacionamento informais na progressão de carreira; impacto da jornada de trabalho na permanência das mulheres em áreas técnicas; influência da formação acadêmica; existência de referências femininas de liderança; percepção sobre políticas organizacionais de diversidade; e sugestões de melhoria para o cenário atual.

Foram realizadas quatro entrevistas com mulheres atuantes em uma empresa do setor automotivo, em diferentes áreas e níveis hierárquicos, conforme detalhado no Quadro 1. As respondentes receberam nomes fictícios, a fim de preservar sua identidade e garantir o anonimato, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa. O critério de seleção foi: a respondente ser mulher e ter se disposto a participar da entrevista.

A empresa é uma multinacional do setor automotivo. Atua na fabricação e fornecimento de autopeças e sistemas automotivos para montadoras. Na planta do nordeste, aproximadamente, 1.500 funcionários. A organização em questão tem 105 líderes homens e 12 líderes mulheres.

O setor de montagem de placas de circuito impresso (FAE assembly), por exemplo, é composto por 193 funcionários, sendo 156 homens e 37 mulheres. Há um analista homem, um aprendiz homem e uma mulher, 24 encarregados homens e duas mulheres, dois engenheiros homens, dois estagiários homens, 119 operadores homens e 33 mulheres. Dentre os 193 funcionários, sete são superiores homens e uma supervisora mulher.

No setor de Saúde, Segurança e Meio ambiente, há 24 funcionários no total. Dentre eles, quatro aprendizes mulheres e três homens, uma auxiliar mulher e oito homens, uma enfermeira, dois engenheiros homens, um estagiário homem, uma médica mulher e três técnicos homens.

Em um panorama total da empresa, no setor estratégico há uma supervisora mulher no subsetor HR. No setor produtivo, sete, sendo duas no FAE Aassembly, quatro no FIS JIS Assembly e uma no FIS Tech Assembly. No setor técnico, há duas no subsetor de engenharia, uma no subsetor de qualidade e uma no subsetor de Saúde, Segurança e Meio ambiente, totalizando 12 supervisoras.

Em contrapartida, no setor estratégico, há dois supervisores homens (no subsetor *controlling*), um no subsetor FES, um no subsetor *sales*, e três no subsetor *shift managment*. No setor produtivo, há sete supervisores homens no subsetor

Cockpit, sete no FAE Assembly, seis no FIS JIS Assembly, quatro no FIS Tech Assembly, 11 no Injection, 13 no logístico e nove no *Painting line*. Ainda, há dez engenheiros supervisores, um supervisor da área de TI, 12 na manutenção e seis na qualidade.

Quadro 1 – Características das respondentes

Entrevistada	Área	Cargo	Experiência em Liderança
Maria	Financeiro	Nível Técnico	Nunca ocupou cargo de Liderança
Joana	Produção	Gerência	Já ocupou cargo de liderança
Roberta	HSE (Saúde, Segurança e Meio Ambiente)	Coordenação	Já ocupou cargo de liderança
Renata	Engenharia de Programas	Supervisão	Já ocupou cargo de liderança

Fonte: Autora, 2026.

A escolha por incluir uma profissional que nunca ocupou cargo de liderança (Maria), ao lado de três profissionais que já ocuparam ou ocupam posições de comando, permite uma leitura comparativa: por um lado, a percepção de quem ainda busca ascensão dentro da organização; por outro, a vivência concreta de quem já enfrentou e, em alguma medida, superou parte das barreiras abordadas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, com duração aproximada de 30 (trinta) minutos cada. Após a coleta das informações, as entrevistas foram transcritas na íntegra e submetidas à técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que compreende três etapas principais: (i) pré-análise, com leitura flutuante do material e organização dos dados; (ii) exploração do material, momento em que o conteúdo é codificado e agrupado em categorias temáticas; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, em que as categorias identificadas são relacionadas ao referencial teórico do estudo.

A partir da leitura das quatro transcrições, foram identificadas categorias temáticas recorrentes nos discursos das entrevistadas, entre elas: (i) a masculinização do ambiente de trabalho; (ii) a necessidade de comprovação repetida de competência; (iii) a resistência de subordinados e colegas em aceitar autoridade feminina; (iv) a influência de redes de relacionamento informais predominantemente masculinas; (v)

o impacto da jornada de trabalho e da conciliação com responsabilidades familiares; (vi) a escassez de referências femininas de liderança; e a (vii) percepção sobre a insuficiência das políticas organizacionais de diversidade.

Essas categorias serviram de base para a organização da seção de resultados e para a discussão à luz do referencial teórico apresentado na seção 2.

Para preservar o anonimato das participantes, seus nomes reais não foram utilizados em nenhuma etapa da pesquisa, sendo identificadas apenas como Maria, Joana, Roberta e Renata. As entrevistadas foram informadas sobre os objetivos do estudo e consentiram com a utilização de seus relatos para fins acadêmicos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das quatro entrevistas permitiu identificar categorias temáticas recorrentes nos discursos das participantes, apresentadas e discutidas a seguir à luz do referencial teórico.

4.1 MASCULINIZAÇÃO DO AMBIENTE E AUSÊNCIA DE REFERÊNCIAS FEMININAS

Todas as entrevistadas descreveram seus respectivos setores como ambientes predominantemente masculinos. A Maria, do setor Financeiro, relatou que, ao chegar à empresa, “não havia nenhuma outra mulher no setor”, situação que se repetiu em sua transição para o setor automotivo. A Renata, da Engenharia de Programas, afirmou que, “desde o início percebi que era um ambiente bastante masculino”, enquanto a Joana, da Produção, descreveu que “havia certa resistência em aceitar uma mulher naquele ambiente”.

Essa constatação dialoga diretamente com Acker (1990), para quem as estruturas organizacionais não são neutras em relação ao gênero, tendo sido historicamente moldadas a partir de um padrão masculino de trabalhador. Além disso, a escassez numérica de mulheres relatada pelas entrevistadas sugere aproximação com o conceito de tokenismo de Kanter (1977), segundo o qual a presença de poucas mulheres em ambientes predominantemente masculinos pode estar associada a uma maior visibilidade e cobrança sobre seu desempenho. Tal interpretação parece ser ilustrada pela fala de Joana, ao afirmar que seu trabalho “era mais questionado do que

o dos colegas homens que exerciam funções semelhantes”.

A ausência de referências femininas de liderança também foi um ponto recorrente. A Roberta declarou não ter tido “muitas referências femininas próximas”, e a Maria afirmou que, em sua área, não teve “modelos femininos de liderança”, associando essa lacuna à dificuldade de acreditar na própria possibilidade de ascensão.

4.2 A NECESSIDADE DE COMPROVAÇÃO REPETIDA DE COMPETÊNCIA

Um padrão presente em praticamente todos os relatos foi a percepção de que a competência feminina precisa ser demonstrada de forma mais intensa e repetida do que a dos colegas homens. A Renata verbalizou essa dinâmica de forma direta: “era como se eu tivesse que provar o tempo todo que era capaz de realizar o mesmo trabalho que qualquer outro profissional”. A Roberta corroborou essa percepção ao afirmar que “muitas vezes precisamos demonstrar nossa competência repetidamente para sermos reconhecidas”.

Esse achado ilustra empiricamente a discussão de Hryniewicz e Vianna (2019) sobre a dupla exigência imposta às mulheres líderes: a cobrança por competência técnica coexiste com uma vigilância constante sobre sua legitimidade no cargo, algo que, segundo os relatos, não recai da mesma forma sobre os pares masculinos. A metáfora do labirinto de Eagly e Carli (2007) também se aplica aqui: não se trata de uma barreira única e explícita, mas de um obstáculo contínuo que acompanha toda a trajetória, exigindo esforço adicional constante para a mulher permanecer e avançar.

4.3 QUESTIONAMENTO DA AUTORIDADE E RESISTÊNCIA À LIDERANÇA FEMININA

As três entrevistadas que já ocuparam cargos de liderança relataram episódios de questionamento direto de sua autoridade. A Joana mencionou que “houve situações em que determinados funcionários demonstravam resistência em receber orientações de uma mulher”, exigindo que ela “reafirmasse” sua autoridade de maneira que, segundo ela, “normalmente não acontecia com colegas homens”. A Roberta relatou vivência semelhante, descrevendo esse desgaste como “um dos maiores desafios” de sua trajetória.

Esses relatos evidenciam, na prática, o que a literatura descreve como resistência à liderança feminina em ambientes tradicionalmente masculinizados: a autoridade da mulher tende a ser questionada não por sua competência técnica, mas pela incompatibilidade percebida entre o gênero feminino e o modelo tradicional de liderança, associado a características como assertividade e comando direto.

4.4 REDES DE RELACIONAMENTO INFORMAIS

As quatro entrevistadas identificaram as redes de relacionamento informais como um fator relevante na progressão de carreira, e as três respondentes com experiência em liderança foram unâimes ao afirmar que esses espaços são majoritariamente compostos por homens. A Roberta descreveu que “muitas oportunidades surgem em conversas informais, reuniões ou grupos dos quais nem sempre as mulheres participam”, enquanto a Jona relatou que “muitos homens acabam se apoiando entre si e criando conexões que favorecem oportunidades de crescimento”, deixando as mulheres, em suas palavras, “de fora desses espaços informais onde várias decisões acabam começando”.

Esse achado conecta-se ao conceito de labirinto da liderança de Eagly e Carli (2007), na medida em que revela um obstáculo pouco formalizado, mas com efeito prático relevante sobre a visibilidade e as oportunidades de crescimento das mulheres dentro da organização.

4.5 PERCEPÇÃO SOBRE O “TETO DE VIDRO”

Todas as entrevistadas reconheceram a existência de barreiras invisíveis à ascensão feminina, ainda que nem sempre utilizando o termo técnico “teto de vidro” espontaneamente. A Maria afirmou acreditar no fenômeno, destacando que “existe uma resistência, principalmente por parte de alguns homens, que dificulta esse reconhecimento”, enquanto a Renata relatou que, “muitas vezes, não somos vistas como a primeira opção para liderar projetos complexos, mesmo possuindo a mesma formação e experiência que os colegas homens”.

Esse reconhecimento, ainda que descrito com palavras próprias e não com a terminologia acadêmica, reforça empiricamente o conceito de Loden (1978) e Hymowitz e Schellhardt (1986): trata-se de uma barreira difícil de identificar

objetivamente, mas amplamente percebida na prática cotidiana das entrevistadas.

Não obstante, há de se mencionar o conceituado “penhasco de vidro” (*glass cliff*), conceito desenvolvido por Ryan e Haslam (2007), segundo o qual mulheres tenderiam a ser promovidas a cargos de liderança justamente em contextos de crise organizacional ou alto risco de fracasso, o que aumentaria a probabilidade de insucesso e reforçaria estereótipos sobre a capacidade feminina de liderar. Alves e Bergamo (2025), em estudo sobre executivas brasileiras, identificaram que esse fenômeno ocorre mesmo quando as próprias mulheres não o reconhecem conscientemente, sendo percebido por elas apenas como mais uma dificuldade na trajetória de carreira.

4.6 PERCEPÇÃO SOBRE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE

Por fim, as quatro entrevistadas convergiram ao avaliar como insuficientes as iniciativas organizacionais voltadas à diversidade de gênero. A Maria relatou que existem “alguns discursos sobre diversidade”, mas que, na prática, via “poucas ações específicas voltadas para as mulheres”. A Renata fez avaliação semelhante, afirmando não ver “muitos programas específicos” para o desenvolvimento da liderança feminina em áreas técnicas.

Como sugestões de melhoria, as entrevistadas mencionaram, entre outros pontos, (i) processos seletivos mais transparentes, (ii) programas de mentoria e desenvolvimento de carreira voltados a mulheres, (iii) metas de diversidade explícitas por setor e (iv) treinamentos voltados à conscientização sobre vieses de gênero no ambiente organizacional.

Esses relatos indicam que, embora exista algum discurso institucional sobre diversidade, sua tradução em práticas efetivas de gestão de pessoas ainda é percebida pelas próprias mulheres como incipiente, corroborando a discussão sobre a persistência de vieses inconscientes nos processos formais de seleção e promoção.

4.7 JORNADA DE TRABALHO E CONCILIAÇÃO COM RESPONSABILIDADES FAMILIARES

A conciliação entre a rotina de trabalho, marcada por turnos, viagens e,

portanto, uma demanda por disponibilidade constante, bem como as responsabilidades familiares, foram apontadas por todas as entrevistadas como um fator de peso na permanência e no crescimento das mulheres no setor. A Renata afirmou que “turnos, viagens e a necessidade de disponibilidade constante acabam dificultando a permanência de muitas mulheres, principalmente daquelas que têm filhos”, e a Joana relatou que “muitas mulheres acabam desistindo ou deixando de aceitar determinadas oportunidades justamente por essa dificuldade de equilíbrio [entre vida, família e trabalho]”.

Esse achado é consistente com o que discutem Acker (1990) e Hryniewicz e Vianna (2019) no tocante à divisão desigual de responsabilidades domésticas e de cuidado ainda recai predominantemente sobre as mulheres, tornando a conciliação entre carreira e vida pessoal um obstáculo estrutural relevante à ascensão feminina.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as barreiras organizacionais que influenciam a ascensão e a permanência de mulheres em cargos de liderança no setor automotivo, a partir da percepção de quatro profissionais que atuam ou já atuaram nesse contexto. Os resultados obtidos permitem afirmar que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, na medida em que foi possível identificar, descrever e discutir, à luz do referencial teórico, um conjunto consistente de barreiras vivenciadas pelas entrevistadas.

Os achados indicam que essas barreiras não se manifestam como um limite único e explícito, aproximando-se mais da metáfora do labirinto proposta por Eagly e Carli (2007) do que da ideia de um teto de vidro isolado. As entrevistadas relataram enfrentar, ao longo de toda a trajetória profissional, um conjunto de obstáculos interligados: a masculinização do ambiente de trabalho, a necessidade de comprovação repetida de competência, o questionamento da autoridade em posições de comando, a exclusão de redes de relacionamento informais, a dificuldade de conciliar jornada de trabalho e responsabilidades familiares, e a percepção de que as políticas organizacionais de diversidade, embora existentes em discurso, ainda são insuficientes na prática.

Chama atenção o fato de que essas barreiras foram relatadas de forma semelhante por mulheres em áreas e níveis hierárquicos distintos (Financeiro,

Produção, HSE e Engenharia de Programas), o que sugere que não se trata de dificuldades pontuais de um setor específico dentro da empresa, mas de um padrão mais amplo, ligado à cultura organizacional do setor automotivo como um todo. Esse achado reforça a contribuição do estudo para a literatura, uma vez que a maior parte das pesquisas brasileiras sobre o tema concentra-se em outros setores, como bancário, tecnológico e de serviços, sendo ainda escassos os estudos voltados especificamente para o contexto automotivo.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem caminhos para que organizações do setor repensem suas políticas de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à transparência dos processos seletivos e de promoção, à criação de programas de mentoria e desenvolvimento voltados para mulheres, e à implementação de treinamentos de conscientização sobre vieses de gênero, conforme sugerido pelas próprias entrevistadas.

Como limitações deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes (quatro entrevistadas), o que não permite generalizações para a experiência das mulheres em relação aos fenômenos estudados, mas é coerente com a proposta qualitativa da pesquisa, voltada à compreensão aprofundada de experiências individuais em dado contexto. Destaca-se também que todas as entrevistadas pertencem a uma mesma organização, o que limita a possibilidade de comparação entre diferentes culturas organizacionais dentro do setor.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do número de participantes e a inclusão de entrevistadas de diferentes empresas do setor automotivo, permitindo uma análise comparativa entre distintas culturas organizacionais. Também seria relevante investigar a percepção de gestores e lideranças masculinas sobre os desafios enfrentados pelas mulheres, bem como analisar em que medida políticas de diversidade produzem impactos concretos na progressão de carreira feminina. Além disso, permanecem questões que merecem aprofundamento: de que forma diferentes culturas organizacionais influenciam essas barreiras? Como fatores como raça, maternidade, idade e tempo de carreira interagem com as desigualdades de gênero no contexto automotivo? E quais práticas organizacionais têm se mostrado efetivamente capazes de promover uma liderança mais diversa e equitativa? Essas reflexões reforçam que a discussão sobre a presença feminina em cargos de liderança permanece em construção e demanda investigações que contribuam para compreender e enfrentar as desigualdades ainda presentes no ambiente

organizacional.

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ALVES, Mariana Rosa da Silva; BERGAMO, Fabio Vinicius de Macedo. Do teto de vidro ao penhasco de vidro: as barreiras invisíveis e contínuas na liderança feminina. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 22, n. 2, p. 12-24, 2025.

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

COIMBRA, Dayana Gomes; SOUZA JÚNIOR, Armando Araújo de; MORAES, Ana Flávia de Moraes. Aspectos da dominação masculina no processo sucessório em empresas familiares do setor automotivo. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 10, n. 2, p. 158-177, 2020.

EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2019.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy D. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. **The Wall Street Journal**, 1986.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

LODEN, Marilyn. Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys. Palestra apresentada em 1978.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PESSOA, M.; MARQUES, M. A. Desigualdades de gênero no acesso e estilos de liderança: um estudo exploratório sobre a percepção dos líderes numa empresa do setor da indústria automóvel. *In*: **Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos**, n. 11, 2023.

RAMOS, A.; FELIX, B. Gênero, carreira e instituições: estereótipos, teto de vidro e outras implicações. **Revista Polis**, 2019.

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.

SANTOS, Ivan. Mulheres na oficina: presença feminina no setor automotivo brasileiro cresce 230%, mas cargo de chefia ainda é raro. **Brasil fora da caverna** [online], 2026. Disponível em: <https://brasilforadacaverna.com.br/mulheres-na-oficina-presenca-feminina-no-setor-automotivo-brasileiro-cresce-230-mas-cargo-de-chefia-ainda-e-raro/>. Acesso em: 03 ago. 2026.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Pode me contar um pouco sobre sua trajetória na empresa e na área em que atua?
2. Como foi sua entrada no setor automotivo e quais desafios enfrentou no início?
3. Como você percebe a presença de mulheres em cargos de liderança na sua área?
4. Já observou situações em que estereótipos de gênero influenciaram decisões ou percepções sobre liderança?
5. Qual área costuma ter mais mulheres em posições de liderança e qual tem menos, e o porquê?
6. Você acredita que existem barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres em cargos técnicos e operacionais?
7. Qual o papel das redes de relacionamento informais na progressão de carreira?
8. Como jornadas extensas, turnos e viagens impactam a permanência das mulheres em áreas técnicas?
9. Na sua opinião, a formação acadêmica influencia a baixa presença de mulheres em áreas técnicas?
10. Você teve ou conhece exemplos de mulheres que serviram como inspiração para seguir carreira técnica?
11. A empresa possui políticas voltadas para aumentar a participação feminina em cargos de liderança?
12. Que ações você considera importantes para ampliar a presença de mulheres em áreas técnicas e estratégicas?
13. O que poderia ser feito para tornar o ambiente mais seguro e inclusivo para mulheres?
14. Que conselho ou mensagem você deixaria para mulheres que desejam ocupar cargos de liderança no setor automotivo?

DECLARAÇÃO DE UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Eu, ERIKA VITORIA OLIVEIRA DE LIRA, declaro, para os devidos fins, que a utilização de Inteligência artificial, na realização deste artigo, limitou-se ao auxílio na revisão ortográfica e gramatical, no aprimoramento da redação e na organização textual, não tendo sido utilizada para a elaboração do conteúdo científico, das análises, das interpretações ou das conclusões, as quais são de minha inteira responsabilidade.