

DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO FEMININA E O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO: UM ESTUDO COM MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

LETICIA BONFIM DE MELO

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

YOKO OLIVEIRA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LILIANA VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO FEMININA E O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO: UM ESTUDO COM MULHERES E O MERCADO DE TRABALHO

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho surgiu como um espaço social no qual se estabelecem relações de compra e venda da força de trabalho (Vargas, 2017). As relações sociais de gênero também são parte constitutiva desse espaço, já que o conceito de divisão sexual do trabalho é dinâmico e resulta de múltiplas construções sociais, moldadas pelas transformações históricas do que se entende por “trabalho tipicamente masculino” e “trabalho tipicamente feminino” (Hirata; Kergoat, 2007, p. 599). A organização social atribui aos homens e ao masculino funções valorizadas, enquanto às mulheres e ao feminino são destinadas tarefas e funções consideradas de menor valor (Welzer-Lang, 1994, p. 461).

A divisão sexual do trabalho reserva às mulheres os afazeres domésticos e os cuidados com a família, o que contribui para sua sobrecarga e resulta na chamada “dupla jornada de trabalho” (Andrade, 2016). Dados da terceira edição do relatório *Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*, divulgado pelo IBGE em março de 2024, com base em dados de 2022, mostram que as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos, quase o dobro do tempo dedicado pelos homens (11,7 horas).

As desigualdades estruturais não se limitam às tarefas domésticas, como também refletem diretamente nas oportunidades profissionais. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2024), as mulheres enfrentam taxas de desemprego mais elevadas, recebem menores salários, têm menos oportunidades de ascensão e estão mais presentes na informalidade. Essa realidade é sustentada por padrões de organização do trabalho que reforçam hierarquias de gênero, mantendo, mesmo após avanços históricos, a valorização do masculino como eixo estruturante do mercado (Hirata; Kergoat, 2007).

É nesse contexto que se insere o fenômeno conhecido como Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), termo que surgiu nos Estados Unidos na década de 1970 e se refere às barreiras invisíveis, porém sólidas, que dificultam o acesso das mulheres a cargos de alta hierarquia (Beltrami et al., 2022). Esses obstáculos têm natureza social, cultural e educacional, perpetuando a marginalização feminina nas posições de liderança e a hegemonia masculina nos espaços de tomada de decisão (Martins; Pilar, 2015).

A motivação, por sua vez, é um processo de base psicológica e intrínseca, cujo entendimento passa pela análise dos estímulos externos que a influenciam (Rodrigues, 2020). Neste estudo, adota-se como referencial a Teoria da Expectativa, proposta por Victor H. Vroom (1964), que propõe que os indivíduos esperam receber recompensas proporcionais ao esforço e desempenho dedicados. Ou seja, acredita-se que há uma correlação entre o esforço aplicado, o desempenho alcançado e os resultados obtidos (Nelson; Quick, 2013).

Como argumenta Souza et al. (2019), o gênero constitui uma instituição social estruturada por relações de poder que influenciam comportamentos, pensamentos e sentimentos dos indivíduos, condicionando as mulheres a normas e expectativas sociais que limitam sua autonomia e moldam suas condutas, muitas vezes em desacordo com seus próprios objetivos. Essa dinâmica influencia diretamente sua motivação no ambiente profissional, ao restringir suas escolhas a aspectos externos sobre os quais possuem pouco ou nenhum controle. À luz dessas questões, o presente artigo busca analisar como os fatores estruturais de gênero, em especial o fenômeno do Teto de Vidro, afetam a motivação das mulheres no ambiente organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Motivação segundo a Teoria da Expectativa

A motivação pode ser compreendida como o impulso que leva um indivíduo a aplicar esforço em direção a determinado objetivo. Esse esforço está associado à intensidade com que uma pessoa se dedica a uma tarefa, sendo a motivação um processo dinâmico vinculado à satisfação de necessidades individuais (Corrêa; Galerani, 2010).

Victor Harold Vroom desenvolveu a Teoria da Expectativa em 1964 para explicar a motivação no ambiente de trabalho. A teoria parte da premissa de que o comportamento é orientado por metas e fundamentado em escolhas racionais, de modo que “as escolhas feitas por uma pessoa entre cursos alternativos de ação estão relacionadas de forma legítima a eventos psicológicos que ocorrem simultaneamente ao comportamento” (Vroom, 1964, p. 15, tradução nossa). Com isso, a tendência de ação é influenciada pela escolha que o indivíduo percebe como a que trará o melhor resultado pessoal (Lloyd; Mertens, 2018).

De acordo com Rehman, Sehar e Afzal (2019), a motivação, conforme a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), resulta da interação entre três fatores: expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa diz respeito à crença do funcionário de que o seu próprio esforço aumentará a probabilidade de um bom desempenho, sendo influenciada por aspectos como capacitação, suporte da liderança e disponibilidade de recursos. A instrumentalidade refere-se à percepção de que o bom desempenho será recompensado, o que requer processos organizacionais transparentes e o cumprimento de promessas de incentivos extras, como promoções ou bônus. Já a valência diz respeito ao valor atribuído pelo indivíduo à recompensa oferecida, o que varia conforme suas necessidades e preferências. Essa relação entre os três fatores pode ser representada pela seguinte fórmula matemática:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$$

Cada elemento recebe um valor numérico que varia entre 0 e 1 para expectativa e instrumentalidade, e entre -1 e 1 para valência. Isso implica que, se qualquer uma dessas variáveis for igual a zero, a força motivacional será inexistente. Além disso, quando a valência for negativa, a força motivacional se direciona para a evitação da recompensa. Assim, quanto mais elevados e alinhados estiverem esses três elementos, maior será a motivação percebida e, consequentemente, o esforço dedicado às atividades organizacionais (Lloyd; Mertens, 2018).

Complementando essa perspectiva, Porter e Lawler (1968) ampliaram os fundamentos da Teoria da Expectativa de Vroom (1964) ao desenvolver um modelo motivacional que incorpora, entre outros aspectos, a importância do dinheiro como incentivo. Eles consideram o pagamento uma recompensa especialmente relevante, porque “é um incentivo capaz de satisfazer tanto necessidades fisiológicas e de segurança quanto necessidades mais elevadas, como estima e reconhecimento” (Porter; Lawler, 1968, p. 59, tradução nossa).

Os autores também argumentam que a valorização do dinheiro vai além da satisfação de necessidades básicas: ele também representa um meio de alcançar metas sociais e profissionais, atuando como um resultado intermediário de alta valência para muitos indivíduos. Além disso, destacam que a eficácia do pagamento como incentivo depende da importância atribuída à recompensa e da percepção de que há uma relação direta entre esforço e retorno recebido, consolidando o vínculo entre motivação e recompensa (Porter; Lawler, 1968).

2.2 A participação feminina no mercado de trabalho

A divisão tradicional dos papéis de gênero, na qual o homem é o principal provedor de recursos para o lar e a mulher se dedica aos afazeres domésticos, é uma construção histórica e

cultural presente em muitas sociedades. Paterniani (2001) destaca que, na maior parte da história, as sociedades eram agrícolas e as comunidades dependiam da produção de alimentos e dos recursos naturais. Nesse cenário, os homens eram responsáveis pela caça e pesca, enquanto as mulheres desempenhavam tarefas domésticas.

Conforme analisa a historiadora Anne Cova (2015), no contexto europeu, a Primeira Guerra Mundial (1914–1918) marcou uma transformação social significativa, com o início da inserção mais ampla das mulheres no trabalho extradomiciliar. Enquanto os homens saíam de suas residências para lutar nas trincheiras, as mulheres passaram, aos poucos, a assumir papéis em setores até então considerados masculinos, principalmente nas indústrias bélicas e nos hospitais; mas também à frente de negócios da família, nas áreas de explorações agrícolas, correios, bancos e outras funções. Segundo Cova (2015), embora o envolvimento das mulheres na guerra tenha sido relevante, o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho foi modesto: na França, passou de 32% para 40%, e na Inglaterra, de 24% para 38%.

A autora também aponta que, durante a guerra, os movimentos feministas esperavam que o esforço das mulheres fosse recompensado com avanços profissionais e políticos, como o direito ao voto. No entanto, no início dos anos 1920, observou-se uma reação conservadora que buscava reafirmar os papéis sociais de gênero, incentivando o retorno das mulheres ao lar (Cova, 2015). Ainda assim, mesmo limitadas, as transformações sociais foram inevitáveis, e os movimentos das décadas de 1960 e 1970 impulsionaram a inserção feminina no mercado formal, apesar da persistente discriminação de gênero (Pereira; Santos; Borges, 2005).

No Brasil, as mulheres também enfrentaram obstáculos na busca pela emancipação social e econômica, lidando com barreiras legais e sociais que dificultavam sua autonomia. Foi apenas em 1962, com a aprovação do Estatuto da Mulher Casada, por meio da Lei nº 4.121, que as mulheres deixaram de precisar da autorização do marido para poder trabalhar. A partir desse momento, as mulheres passaram a ter direitos como herança, CPF (Cadastro de Pessoa Física), conta bancária individual e a guarda dos filhos em caso de separação (Brasil, 1962). Portanto, considera-se que a independência financeira feminina foi legalmente reconhecida no Brasil há cerca de 60 anos, tornando a gestão do próprio dinheiro uma realidade de poucas décadas.

Apesar dos avanços, a participação das mulheres no mercado de trabalho ainda está marcada por desafios estruturais. Segundo o Relatório Global de Lacuna de Gênero (2025), do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a 97ª posição no ranking global de participação feminina na força de trabalho, com pontuação de 0,726 em uma escala de 0 a 1, sendo 1 a igualdade plena. O índice reflete a proporção de mulheres em idade ativa que estão empregadas ou procurando trabalho.

A relevância das mulheres nas finanças das famílias brasileiras se manifesta tanto na participação no mercado de trabalho formal quanto no exercício das responsabilidades domésticas. O conceito de Economia do Cuidado reconhece o trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, muitas vezes invisibilizado, realizado majoritariamente por mulheres. Embora não gere renda direta, esse trabalho reduz gastos com serviços essenciais, como alimentação, limpeza e cuidado infantil (Pereira; Fontoura; Pinheiro, 2016). Além disso, a pesquisa *A importância da mulher brasileira nas finanças* (Serasa; Opinion Box, 2025), revela que 93% das mulheres no Brasil participam financeiramente das despesas familiares, e em 33% dos lares elas são as únicas provedoras da família.

2.3 Desigualdade de gênero no ambiente organizacional

A discriminação de gênero no ambiente organizacional assume formas muitas vezes sutis, mas persistentes. Mulheres enfrentam desigualdade salarial, restrições ao acesso a cargos de liderança, preconceitos relacionados à gravidez e segmentação ocupacional, resultando em processos contínuos de marginalização (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011).

O autor Akpinar-Sposito (2013) classifica as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho em três classes. A primeira se refere às barreiras sociais, relacionadas à disponibilidade de mulheres qualificadas para determinadas posições e às discrepâncias no estímulo ao desenvolvimento de habilidades de liderança. A segunda categoria compreende as barreiras estruturais internas, como a ausência de compromisso das empresas com a diversidade, um ambiente organizacional hostil à presença feminina e a resistência em preparar mulheres para promoções. Por fim, a terceira categoria envolve barreiras governamentais, associadas à negligência do Estado em fiscalizar e implementar políticas que poderiam mitigar tais desigualdades.

Essas três dimensões, sociais, estruturais e governamentais, se inter-relacionam e se materializam em práticas cotidianas que dificultam a equidade no ambiente de trabalho. Uma manifestação evidente é a discriminação salarial de gênero, que ocorre quando há diferença de remuneração entre mulheres e homens que realizam trabalhos de valor similar. Essa prática reflete uma desigualdade estrutural nas organizações e representa uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho (Eagly, 2007). No Brasil, apesar de o artigo 7º da Constituição Federal de 1988 assegurar a igualdade salarial ao proibir a "diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil", a desigualdade salarial de gênero ainda persiste (Rodrigues, 2023).

A equiparação salarial ganhou destaque na agenda pública brasileira com a sanção da Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que alterou o artigo 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e tornou obrigatória a igualdade salarial entre mulheres e homens. A norma prevê a divulgação de Relatórios de Transparência Salarial e assegura o direito à indenização por danos morais em casos de discriminação por sexo, raça, etnia, origem ou idade (Brasil, 2023). Apesar desse avanço normativo, o Brasil ocupa a 118ª posição no ranking de equidade salarial para trabalho semelhante, com 0,534 de pontuação, atrás de países vizinhos como Argentina (84ª), Chile (85ª), Colômbia (98ª) e Peru (103ª) (Global Gender Gap Report, 2025).

Segundo Andrade (2016), outro obstáculo estrutural enfrentado pelas mulheres no ambiente organizacional é a sobrecarga resultante da dupla jornada de trabalho. Após a inserção no mercado formal, muitas mulheres permanecem responsáveis, quase que exclusivamente, pelas tarefas domésticas e pelo cuidado com os filhos, papéis historicamente atribuídos ao feminino. Essa realidade impõe um acúmulo de funções que vai além da rotina profissional, dificultando sua ascensão e permanência em cargos de maior responsabilidade, uma vez que sobrecarrega mulheres, obrigando-as a equilibrar as atividades remuneradas e não remuneradas.

A sobrecarga cotidiana impacta diretamente na produtividade, no bem-estar e na disponibilidade das mulheres para assumirem novas funções, inclusive no empreendedorismo e na atuação autônoma. Como aponta a pesquisa *A Relevância das Mulheres nas Finanças Brasileiras* (Serasa; Opinion Box, 2024), 73% das entrevistadas indicam que o trabalho doméstico não remunerado dificulta suas possibilidades de empreender ou atuar de forma independente, o que mostra que a desigualdade estrutural ultrapassa o ambiente corporativo formal, impondo obstáculos também em outras formas de participação econômica.

2.4 O Teto de Vidro e os efeitos na motivação feminina

O conceito do Teto de Vidro (*Glass Ceiling*) foi introduzido em 1978 pela engenheira norte-americana Marilyn Loden, durante um discurso na *1978 Women's Exposition*, em Nova York. A expressão simboliza uma barreira sutil e invisível, porém suficientemente resistente para impedir que mulheres alcancem os níveis hierárquicos mais altos nas organizações onde trabalham (Beltramini et al., 2022).

Oliveira e Woida (2019) relatam que, na década de 1980, os Estados Unidos vivenciavam um crescimento no número de mulheres atuando nas empresas. Nesse contexto,

os jornalistas Hymowitz e Schillhardt (1986), do *Wall Street Journal*, publicaram o artigo *The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top job*, no qual refletiram sobre carreiras femininas. Os cargos ocupados pelas mulheres eram, em sua maioria, de baixa remuneração e qualificação, enquanto os homens dominavam posições de maior relevância. Ao investigar o ambiente corporativo, os jornalistas identificaram que o avanço das mulheres rumo ao topo das organizações estava relacionado não apenas à cultura social, mas também à cultura interna das próprias empresas.

Conforme analisado por Barreira (2021), a metáfora do teto de vidro sugere que a situação das mulheres permanece praticamente inalterada ao longo do tempo, já que nenhuma pode ascender ao topo sem romper essa barreira invisível, abrindo caminho para aquelas que a seguem. Uma vez rompido, esse obstáculo teoricamente deixaria de impedir a progressão de outras mulheres. No entanto, embora algumas consigam superar esse empecilho e alcançar posições elevadas, isso não garante que as barreiras estruturais e culturais tenham sido eliminadas, nem que a ascensão feminina ocorra sem impedimentos.

Os resultados da pesquisa realizada por Kimbrough (2022) mostram que, em 20 países analisados, a janela de oportunidade para que mulheres alcancem cargos de liderança é estreita, uma vez que as chances de progressão diminuem após os primeiros 10 anos de carreira. Durante a primeira década de trabalho, para cada mulher que chega a uma posição de liderança, quase o dobro de homens (1,8) consegue o mesmo. A desigualdade se intensifica e, após 20 anos ou mais de experiência, essa proporção sobe para 2,2 homens para cada mulher. O estudo indica que as mulheres que não aceleram sua trajetória cedo têm menos chances de alcançar posições de liderança. Kimbrough (2022) ainda ressalta que essa queda nas oportunidades coincide justamente com o período em que muitas mulheres passam a constituir famílias e a assumir responsabilidades adicionais no casamento e no cuidado dos filhos.

A partir da revisão das contribuições teóricas e empíricas, evidencia-se que barreiras estruturais e culturais podem dificultar a permanência e a ascensão das mulheres a cargos de liderança, afetando sua percepção sobre a relação entre esforço e resultado. Nesse contexto, a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), associada ao conceito do Teto de Vidro, oferece um referencial importante para compreender como essas limitações interferem na motivação feminina. Assim, é possível considerar que, diante de um ambiente em que as oportunidades de recompensas são restringidas por barreiras de gênero, as mulheres podem apresentar redução na expectativa de que seus esforços levarão à progressão na carreira ou ao reconhecimento financeiro, o que potencialmente impacta seu desempenho.

3. METODOLOGIA

Esse estudo adota uma abordagem qualitativa para explorar a motivação das mulheres dentro de diferentes organizações, com foco no impacto do fenômeno do Teto de Vidro. Segundo Arilda Godoy (1995), a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes.

Os dados foram coletados através da realização de entrevistas semiestruturadas com dez mulheres atuantes em diferentes setores e organizações. Esse tipo de entrevista é indicado para investigar fenômenos em populações específicas, permitindo flexibilidade na condução da conversa. Seu roteiro é composto por perguntas abertas, e o(a) entrevistador(a) pode adaptar a ordem ou incluir perguntas complementares, de modo a aprofundar a compreensão sobre o tema investigado (Manzini, 2012).

O roteiro das entrevistas foi elaborado a partir da literatura existente, com o objetivo de captar informações sobre a motivação e as expectativas das participantes, buscando compreender como diferentes perfis de mulheres, em diferentes setores do mercado de trabalho,

percebem o impacto de elementos associados ao fenômeno do Teto de Vidro ao longo de suas carreiras, estando elas em diferentes momentos de vida e diferentes níveis de senioridade.

As entrevistas foram conduzidas individualmente e de forma híbrida: cinco ocorreram presencialmente, em ambientes reservados; e as cinco demais foram realizadas por meio da plataforma virtual *Google Meet*. Todas as entrevistas foram gravadas utilizando um mesmo gravador de voz e tiveram duração média semelhante, de aproximadamente 32 minutos.

A seleção das participantes considerou mulheres ativas no mercado de trabalho, atuando em instituições privadas, que demonstrassem valorizar a motivação no ambiente profissional e buscassem, de forma consciente, seu desenvolvimento e ascensão nas carreiras. Buscou-se também diversificar os setores de atuação, níveis de senioridade, faixas etárias e a condição de maternidade, compondo assim uma amostra variada, dentro das limitações do estudo.

A seguir, apresenta-se o Quadro 1 com algumas características profissionais e pessoais das entrevistadas, incluindo ocupação, setor de atuação, nível de experiência/senioridade, faixa etária e se possuem filhos. Para preservar a confidencialidade e anonimato das participantes, os nomes de alguns cargos mais específicos foram substituídos por termos equivalentes.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Nº	Cargo	Senioridade	Sector de Atuação	Faixa de Idade	Filhos
1	Diretora Executiva	Diretor	Consultoria de Gestão	40-45 anos	Não
2	Gerente de Projetos	Gerente	Bem-Estar Social	25-30 anos	Não
3	Consultora de Recursos Humanos	Sênior	Recursos Humanos	30-35 anos	Sim
4	Analista Financeira	Sênior	Mercado Financeiro	30-35 anos	Sim
5	Analista Operacional	Sênior	Mercado Financeiro	25-30 anos	Não
6	Professora	Sênior	Educação Secundária	45-50 anos	Sim
7	Professora	Pleno	Educação Primária	35-40 anos	Sim
8	Analista de Backoffice	Júnior	Mercado Financeiro	20-25 anos	Não
9	Analista de Processos	Júnior	Mercado Financeiro	20-25 anos	Não
10	Designer de Moda	Júnior	Indústria da Moda	20-25 anos	Não

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, abordagem que possibilita a codificação e categorização sistemática das informações obtidas nas entrevistas. Conforme proposto por Bardin (1977), trata-se de um método que possibilita a descrição objetiva e estruturada do material, orientando a identificação de elementos de sentido com base em sua frequência de ocorrência ou ausência. Entre os diferentes procedimentos disponíveis, optou-se pela análise categorial, que considera a totalidade do texto e o organiza a partir de critérios previamente definidos. Essa abordagem se mostrou adequada para conferir ordem e significado ao conteúdo, permitindo uma interpretação mais profunda sobre como o Teto de Vidro impacta a motivação das mulheres em suas trajetórias profissionais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados foi realizada à luz do referencial teórico previamente discutido, com foco na compreensão dos fatores estruturais de gênero e do Teto de Vidro, e como impactam a motivação das mulheres no ambiente organizacional. Os resultados foram organizados em quatro blocos temáticos, com base no roteiro utilizado nas entrevistas.

4.1 Percepções iniciais sobre motivação

O primeiro bloco de perguntas está focado em aspectos relacionados à motivação e à expectativa. Foram coletados relatos visando compreender o que as participantes inicialmente entendiam como situações que as motivam ou não no ambiente de trabalho. Nesse quesito, as

Entrevistadas 2 e 9 fornecem relatos semelhantes. Ambas deixaram as antigas instituições que trabalhavam em busca de um ambiente onde teriam suas opiniões respeitadas e uma equipe que confiasse em seu trabalho. Durante a entrevista, elas associam motivação à liberdade de atuação e à percepção de ter os seus esforços reconhecidos.

[...] quando eu mudei de trabalho, fui para uma outra organização onde eu me sentia muito necessária [...] minha opinião era respeitada. Ter esse ambiente seguro para poder criar e poder liderar processos é o que me motiva (Entrevistada 2, 2024).

[...] no meu primeiro emprego eu sentia que eu não tinha voz [...] na nova empresa eu conseguia expor minha opinião sem massacrada por isso [...] eu pensei caramba, meu chefe confia em mim! (Entrevistada 9, 2024).

A Entrevistada 9 também demonstrou frustração ao relatar uma situação em que se dedicou muito a uma empresa que não lhe trouxe os resultados esperados: “ninguém me falava nada de crescimento [...] era frustrante dar a vida para aquilo e não ser reconhecida como deveria [...] eu me matei cem por cento pra no fim eles me desligarem”. Além disso, com os relatos das Entrevistadas 1, 6 e 8, pode-se visualizar a relação entre motivação e a conquista financeira, e sua importância para a liberdade e a independência.

[...] o que eu buscava era liberdade e independência. [...] eu compreendi desde cedo que o dinheiro me ajudaria a chegar nesse lugar de independência, e que o trabalho era o melhor caminho (Entrevistada 1, 2024).

Parte da minha motivação é ter a minha independência. É ter meu dinheiro e poder comprar as minhas coisas, sem precisar pedir, sem precisar esperar [...] é conquistar o que eu quero sem ficar dependendo de ninguém, de um homem, de um marido (Entrevistada 6, 2024).

[...] o que envolve muita motivação também é como eu fui criada, via minha família desorganizada financeiramente [...] eu pensava, eu quero ter um emprego, ter dinheiro, ser uma profissional [...] ter uma carreira e ser independente sempre foi muito importante para mim (Entrevistada 8, 2024).

Os relatos revelam que a motivação está fortemente relacionada à autonomia, reconhecimento e perspectiva de crescimento, além do retorno financeiro, aspectos alinhados à Teoria da Expectativa (Vroom, 1964). Para além da remuneração, durante as entrevistas, a possibilidade de liderar processos, participar de decisões e ter a voz considerada também apareceu como um diferencial positivo na experiência profissional.

Em seguida, as entrevistadas foram questionadas sobre possíveis diferenças na forma como homens e mulheres são tratados ou percebidos no ambiente de trabalho. A Entrevistada 6 relatou perceber com clareza essas distinções na instituição que trabalha, tanto por parte dos superiores quanto dos alunos, e expressou o incômodo que sente diante dessa situação. Já a Entrevistada 1 contou que, por muito tempo, escolheu ignorar a existência dessa diferença de tratamento, mas hoje reconhece que o sofrimento acumulado ao longo dos anos resultou na masculinização do seu comportamento.

[...] os alunos pré-adolescentes e adolescentes, quando é um homem, olham de outra forma, sinto que eles têm um respeito a mais. [...] Da parte das coordenadoras e da direção, na hora de chamar a atenção de um homem, sinto que elas são mais melindrosas, e que elas falam com as mulheres de uma outra forma. Vejo que, com as mulheres, o tom de voz vai mais alto mais rápido, e o tom de voz com o homem é mais brando, isso incomoda bastante (Entrevistada 6, 2024).

[...] naquela época, não se falava disso como hoje, mas eu trabalhei em ambientes extremamente masculinos e machistas, eu sempre era a única mulher em uma mesa de dez diretores [...] a gente acaba se masculinizando para poder ignorar o machismo, né? [...] eu por muito tempo quis fingir que eu não estava vendo [...] isso gera muito sofrimento, se a mulher decide que quer crescer naquela estrutura. [...] As mulheres que eu vi crescerem no mercado organizacional sempre foram extremamente masculinizadas, infelizmente (Entrevistada 1, 2024).

4.2 O Teto de Vidro e a motivação: maternidade e a desigualdade de gênero.

No segundo bloco de perguntas às entrevistadas, foram feitas quatro perguntas buscando entender como o fenômeno Teto de Vidro afeta a motivação das mulheres. Primeiro, foi questionado se, em algum momento durante a trajetória profissional, elas sentiram que o ser mulher traria algum efeito no crescimento profissional.

[...] eu sempre pensei que por pelo fato de ser mulher eu nunca ia conseguir ter alguma conquista [...] para mim, era quase que impossível ser formada, era impossível saber dirigir, era impossível eu ter alguma coisa [...] já cheguei a pensar tudo isso, eu queria sonhar, mas parecia muito impossível (Entrevistada 7, 2024).

[...] eu trabalhei em uma empresa grande do comércio [...] não tinha nenhum gerente de loja que era uma mulher [...] não tinha gerente de loja, tinha no máximo uma analista mulher, então, por ser mulher, eu via um claro limite (Entrevistada 6, 2024).

[...] quando eu junto o fato de eu ser uma mulher e ser uma mulher jovem, às vezes não me sinto tão levada a sério [...] nunca ouvi nada diretamente, mas tinha e tenho impressões nesse sentido. [...] eu faço muitas reuniões com o Governo e, às vezes, sinto que os homens, geralmente em posições de poder como secretários, deputados, senadores, não me levam a sério, e às vezes nem a minha equipe, que é composta só por mulheres. [...] tenho uma postura bem mais sênior nesses espaços, para sentir que vou ser validada nessas reuniões (Entrevistada 2, 2024).

Ao passo que foram auferidos distintos pontos de vista, nota-se também um aumento na menção da maternidade nas respostas a esse questionamento. Os relatos das Entrevistadas 5 e 4, sob perspectivas diferentes, associam o maternar e o acúmulo de múltiplas jornadas às limitações no acesso a cargos de maior hierarquia. A Entrevistada 5 descreve o receio de sua ascensão a maiores cargos coincidirem com o seu momento de ter filhos, e em seguida relata o fato de sua própria mãe ter sido desligada do trabalho devido aos cuidados com a avó materna. Já a Entrevistada 4 relata ter sido impedida pela empresa de participar de um processo seletivo durante a sua gestação, o que a fez sentir que ser mãe e mulher impunha barreiras ao seu crescimento, algo que, em sua percepção, não ocorreria com um homem prestes a se tornar pai.

sim, várias vezes eu penso isso [...] às vezes eu penso que eu não sei se eu quero subir mais de cargo, porque eu pretendo ter filhos, e eu quero ter tempo para os meus filhos. [...] penso que se eu engravidasse hoje, eu ia ter que ficar no mínimo 6 meses fora, o quanto que isso ia afetar na minha na minha carreira? [...] normalmente também as mulheres também ficam mais suscetíveis a cuidar dos pais, e eu vi isso na minha casa, minha mãe foi mandada embora numa situação assim [...] a minha vó passou dois meses muito mal [...] o chefe dela na época falou “não dá pra você continuar, você não pode sair para ficar cuidando da sua mãe” (Entrevistada 5, 2024).

sim [...] em um certo momento, eu deixei de poder participar de um processo seletivo interno na minha empresa porque eu estava grávida, falaram que eles precisavam de uma pessoa que se dedicasse *full time* pela empresa [...] isso me limitou a participar de um processo que poderia me permitir um crescimento [...] eu acredito que se fosse um homem, na mesma situação que eu, com o mesmo tempo de casa, com a mesma qualificação, não teria impedimento para ele participar (Entrevistada 4, 2024).

Em seguida, as entrevistadas são questionadas se elas acreditam que a maternidade afeta a forma como as mulheres são tratadas ou percebidas no ambiente de trabalho, e se consideram que o maternar pode limitar a carreira feminina. A Entrevistada 3 apresenta um panorama de experiências bastante complexo: foi demitida durante a primeira gestação, o que a deixou profundamente desmotivada em relação à carreira, relatou preconceito ao tentar voltar ao mercado, mas recuperou a motivação ao ser contratada durante a segunda gravidez. Já a Entrevistada 4 destacou os efeitos desmotivadores da dupla jornada, apontando que a sobrecarga, aliada à falta de apoio organizacional, pode gerar culpa e frustração, comprometendo a motivação no trabalho.

[...] eu fui desligada poucos meses depois de descobrir que estava grávida [...] é um baque, você acha que a sua carreira acabou [...] quando a minha filha tinha nove meses, no meio da pandemia, eu senti muita falta de trabalhar [...] aconteceu uma situação em um processo seletivo que me perguntaram “nossa, mas como você faz? quem limpa a sua casa? quem faz comida na sua casa?” dando a entender que eu não iria priorizar o trabalho [...] um tempo depois, durante as etapas finais de um outro processo, descobri que estava grávida do meu segundo filho [...] contei paro meu antigo chefe durante a entrevista e, mesmo assim, um dia depois ele me fez a oferta. Ele queria que eu fosse a candidata selecionada, independente se eu estava grávida ou não. Foi muito motivacional para mim, pensei “olha, minha carreira não acabou!” (Entrevistada 3, 2024).

[...] conciliar o trabalho com uma criança de dois anos em casa, em certos momentos, causa desmotivação. Por exemplo, quando eu preciso fazer a janta do meu filho e surge uma demanda no trabalho super urgente, e acabo não conseguindo fazer a comida, me causa um certo desconforto [...] meu filho está na fase que ele ainda não dorme a noite toda, e eu entro muito cedo no meu trabalho, mas a empresa não quer saber se você tem filho pequeno, se você está cansada, você tem que entregar. [...] em alguns momentos, você começa o dia já muito cansada, eu tento da melhor forma não transmitir isso dentro da empresa, e acredito que funciona na maioria das vezes, mas já ocorreu de falarem para mim “nossa, hoje você tá com uma cara de cansada” ou “nossa, hoje você tá estressada” [...] então você entrega, mas muitas das vezes você não está no seu melhor estado, e talvez as pessoas ao seu redor percebam isso na sua fisionomia, na forma que você fala ou em uma reunião quando você fica um pouco mais quieta, porque a única coisa que você quer é descansar (Entrevistada 4, 2024).

Ainda sobre maternidade, uma das entrevistadas, que por proteção de sua identidade não será numerada, compartilhou um relato marcante sobre como as pressões profissionais impactaram diretamente uma decisão pessoal delicada. Ela contou que, diante do medo de ser demitida e da ausência de condições para sustentar uma criança, optou por interromper uma gestação. Sua decisão foi diretamente influenciada pela falta de amparo no ambiente profissional, no qual havia presenciado colegas mães sendo desvalorizadas e alvos de comentários preconceituosos. Ao internalizar esses estigmas, compreendeu que a maternidade poderia comprometer sua trajetória profissional, afirmando: “eu sabia que, infelizmente, eu não podia deixar isso abalar minha carreira, porque de fato teria abalado”. Mesmo com o medo e os efeitos psicológicos associados à decisão, a entrevistada compreendeu que, naquele momento, preservar sua progressão profissional era o caminho possível.

A Entrevistada 6 contribui levantando a questão de como o mercado de trabalho se portava de maneira preconceituosa, amparados pela legislação, durante processos seletivos. Foi apenas com a Lei nº 9.029, de 1995, que se tornou proibida a exigência de atestados de gravidez e esterilização, para efeitos admissionais ou de permanência da relação de trabalho (Brasil, 1995). Ainda assim, conforme o relato anterior da Entrevistada 3, demissões durante a gravidez e perguntas indesejadas durante entrevistas de emprego ainda são uma realidade.

Eu acredito que agora a força da lei tornou as limitações mais disfarçadas. Mas, quando eu comecei a trabalhar, era nítido [...] sou do tempo que as mulheres faziam teste de gravidez antes de ser admitida [...] era uma humilhação, no dia da seletiva você passava com um copinho de xixi pela empresa, de um lado para o outro, na frente de um monte de gente, porque você tinha que fazer o exame para poder passar para próxima fase [...] na hora da entrevista de emprego, eram perguntas óbvias: “Você pretende ter filhos?” ou “Você vai ter filhos agora?”, e até “Quando você pretende engravidar e por quê?”. Eram perguntas comuns, que faziam parte de todas as entrevistas de emprego (Entrevistada 6, 2024).

A terceira pergunta do segundo bloco solicitava que as entrevistadas discorressem sobre os principais desafios enfrentados pelas mulheres para alcançar cargos de liderança e alta responsabilidade. O objetivo também era compreender se elas acreditam que esses desafios são os mesmos enfrentados pelos homens. As respostas revelaram percepções sobre a forma como os homens se relacionam entre si, ressaltando que esse tipo de relacionamento pode prejudicar competitivamente as mulheres.

Esses dias ouvi de uma amiga, especialista em liderança feminina, que “os homens jogam golfe, enquanto as mulheres fazem a faxina do escritório”. Significa que os homens se dedicam muito mais à *network*, relacionamentos e à visibilidade. As mulheres se dedicam mais a consertar os processos, pensar em longo prazo, organizar como as coisas devem ser feitas. Só que o que traz visibilidade não é isso, o que traz visibilidade é falar bonito na reunião, é ir ao *prostíbulo* com o diretor, é jogar golfe com o conselho [...] as mulheres fazem o que é melhor para empresa, enquanto os homens fazem o que é melhor para a própria imagem (Entrevistada 1, 2024).

Eu acho que tem um desafio de *network* [...] na maioria dos casos, os cargos de liderança ainda são ocupados por homens, que tendem a criar laços mais facilmente entre si e, apesar de eu não achar correto, muitos líderes promovem pelos laços que criam [...] a mulher tem receio de criar uma amizade e ter uma interpretação errada do outro lado [...] às vezes ela só está sendo simpática e pode ser mal interpretada, então é mais difícil você criar um laço com o chefe [...] às vezes um homem com o mesmo cargo cria uma proximidade porque vai jogar futebol junto, vai no bar junto. A mulher pode até ir ao bar com o chefe, mas muitas vezes vai se reprimir de alguma forma, pensando no que vai dizer ou racionalizando quais conversas vai participar, e isso, querendo ou não, impacta bastante (Entrevistada 5, 2024).

Além disso, as entrevistadas apontam a maternidade como um dos principais entraves à ascensão profissional. A Entrevistada 5 observa que “normalmente, você chega em cargos de liderança na mesma idade em que está pensando em ser mãe”, ressaltando as limitações biológicas e as dúvidas que muitas mulheres enfrentam entre avançar na carreira ou dedicar-se a família. Esse dilema também aparece nas falas das entrevistadas 4 e 6, e reforça o que a literatura já identifica como um dos pontos de ruptura na trajetória de liderança das mulheres.

[...] a rotina de um diretor, um gerente, um coordenador não têm estabilidade [...] por ser um cargo de gestão, já está no próprio contrato [...] se te ligam sete, oito ou nove horas da noite e você tem que fazer uma entrega, você tem que fazer a entrega [...] se você tem um filho e participa de um processo seletivo para um cargo de gestão, muitas vezes pensam justamente nisso [...] conheço pessoas que já foram recusadas em processos seletivos do tipo justamente por serem mães (Entrevistada 4, 2024).

[...] a partir do momento que existem filhos, sinto que a responsabilidade recai sobre a mulher [...] se os dois trabalharem fora, quem falta no trabalho para levar o filho ao médico geralmente é a mulher, quem pede saída para ir à reunião de pais geralmente é a mulher. [...] eu acredito que em um momento da vida, infelizmente, você tem que escolher, ou você vai se dedicar aos filhos e a família ou você vai se dedicar à carreira, porque fazendo os dois sempre vai faltar alguma coisa (Entrevistada 6, 2024).

Por fim, as participantes foram questionadas se identificavam alguma relação entre a falta de representatividade feminina em cargos de alta responsabilidade e a motivação das mulheres na empresa. Embora muitas não tenham vivenciado essa situação diretamente, todas reconheceram a importância de ter mulheres em posições de liderança para fortalecer a motivação. A Entrevistada 5, por exemplo, cita em seu relato: “ver mulheres na liderança faz tanta diferença, traz essa sensação de que eu também posso chegar lá.”.

4.3 O Teto de Vidro e a motivação: relações situacionais

O terceiro bloco de perguntas incluiu duas questões situacionais, ainda relacionadas ao fenômeno do Teto de Vidro, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre seus efeitos na motivação das mulheres. Inicialmente, foi questionado se as entrevistadas já haviam vivenciado ou presenciado situações de violência ou discriminação de gênero no ambiente de trabalho e, em caso afirmativo, buscou-se entender de que forma as experiências impactaram na motivação e trajetória profissional. Dada a sensibilidade do tema e em respeito à integridade das entrevistadas, os relatos transcritos abaixo não serão numerados individualmente.

[...] hoje, eu estou sofrendo assédio no meu trabalho, e eu escalei a situação para o CEO da empresa [...] é um chefe meu, de outro país, eu recebo ligações, gritos, mensagens completamente hostis [...] pensei, ou eu escalo a situação, ou eu peço demissão, ou eu vou seguir chorando todos os dias no final do meu dia [...] há umas três semanas eu fui até esse chefe e falei: “olha, eu não gostei da forma que você falou comigo, vou te pedir, por favor, que ele não se repita” mas continua acontecendo (Entrevista não identificada, 2024).

[...] eu já passei por uma situação em que uma pessoa com um cargo bem acima do me assediou em uma festa. Eu fiquei super desconfortável, não sabia como lidar, porque sabia que aquela pessoa era uma pessoa muito importante ali na empresa. [...] você se sente impotente do que você pode fazer para não ter que passar por isso de novo [...] na época eu precisava daquela vaga. Eu não podia simplesmente jogar tudo para o ar e fazer uma denúncia, e eu nunca acredito nessas denúncias, vou ser honesta [...] como que eu vou fazer denunciar sabendo que a pessoa é importante na empresa? Se o caso for descendo, você roda (Entrevista não identificada, 2024).

[...] em uma convenção, o dono da distribuidora fez um comentário horrível em reunião [...] ele falou “a gente está tentando entrar no grupo de lojas, e vamos conseguir entrar, nem que a *fulana* tenha que *dar* para o dono” [...] pensei, eles acham normal falar isso para a própria funcionária? [...] a *fulana* estava na sala, e ela riu também, para ela aquilo foi normal. Assim, não sei se normal ou, coitada, se só engoliu o sapo porque não tinha opção (Entrevista não identificada, 2024).

Os relatos apresentados evidenciam como a violência de gênero está presente de diversas formas, incluindo abusos psicológicos, sexuais e verbais. Mais da metade das entrevistadas mencionaram ter vivenciado, direta ou indiretamente, algum tipo de violência em sua trajetória profissional. Esses episódios minam a motivação das mulheres, comprometendo a autoconfiança, o bem-estar emocional e o senso de pertencimento. A exposição contínua a assédios, humilhações e preconceitos gera sentimento de impotência e desesperança, dificultando o desempenho de suas funções e o acesso a oportunidades de crescimento. A ausência de suporte institucional e a percepção de impunidade dos agressores agravam esse cenário, levando muitas mulheres a considerarem a demissão ou até o abandono da carreira.

A última pergunta da pesquisa abordou as esperanças e perspectivas das entrevistadas sobre mudanças necessárias para fortalecer a motivação e o desenvolvimento profissional das

mulheres. As respostas apontaram diferentes dimensões, como a eliminação das desigualdades salariais, o fim de abordagens discriminatórias relacionadas à maternidade em processos seletivos e a valorização da competência feminina, independentemente de sua vida pessoal. Como destacou a Entrevistada 10: “questionar uma mulher se ela é mãe antes de ela entrar naquele cargo é desrespeitoso [...] mesmo sendo mãe, se ela está ali naquela entrevista, é porque ela está disposta e tem competência”.

Outras sugestões incluíram a ampliação do letramento de gênero nas empresas, a equiparação das licenças parentais entre homens e mulheres e a promoção de uma cultura de responsabilidade doméstica compartilhada. Além disso, foi enfatizada a importância da flexibilização de horários e locais de trabalho, medida que pode beneficiar não apenas mulheres com filhos, mas ajudar todos os funcionários a equilibrar as demandas da vida profissional e pessoal. Ao olhar para o futuro, as entrevistadas demonstraram um otimismo moderado, reconhecendo avanços, mas ressaltando que ainda há um longo caminho a percorrer.

4.4 Principais dificuldades percebidas pelas entrevistadas

Durante as entrevistas, todas as participantes relataram enfrentar ou reconhecer alguma dificuldade que impacta sua motivação e desenvolvimento profissional. O Quadro 2 sintetiza essas dificuldades a partir das vivências, percepções e reflexões compartilhadas ao longo de suas trajetórias profissionais. As categorias evidenciam fatores que afetam diretamente a motivação e o desenvolvimento das entrevistadas, revelando aspectos estruturais das desigualdades de gênero no ambiente de trabalho.

Quadro 2 - Principais dificuldades observadas

	Relatou desmotivação por cultura organizacional incompatível	Relatou desmotivação devido à ausência de lideranças femininas	Relatou dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal	Reconheceu limitações e tratamento desigual por gênero	Reconheceu desafios da maternidade na carreira de mulheres	Observou situações de violência ou discriminação de gênero
E1	x		x	x	x	x
E2	x			x	x	
E3	x		x	x	x	x
E4	x		x	x	x	x
E5	x	x	x	x	x	x
E6	x	x	x	x	x	
E7	x		x	x	x	x
E8	x	x	x	x	x	x
E9	x	x	x	x	x	x
E10				x	x	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entre os aspectos mais mencionados, destaca-se o reconhecimento unânime das limitações e diferenças de tratamento impostas às mulheres em função do gênero. Da mesma forma, todas as participantes, inclusive aquelas que não são mães, reconheceram os desafios que a maternidade impõe à carreira feminina, demonstrando uma consciência coletiva sobre esse fator. Nove entrevistadas relataram desmotivação ao atuarem em organizações cuja cultura era incompatível com seus princípios e necessidades. Oito mencionaram dificuldades na

conciliação entre trabalho e vida pessoal. Por fim, sete mulheres relataram ter presenciado ou vivenciado situações de violência ou discriminação de gênero.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como a motivação das mulheres é afetada no ambiente de trabalho em decorrência do fenômeno do Teto de Vidro. A partir da análise das entrevistas, foram identificados diversos fatores desmotivadores estruturais, como os desafios associados à maternidade, a dificuldade de ascensão profissional, a violência de gênero e a desigualdade no reconhecimento do trabalho feminino.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que a motivação está fortemente associada ao sentimento de autonomia, valorização e possibilidade de crescimento. Mulheres que atuam em ambientes organizacionais alinhados a esses valores relataram maior engajamento e satisfação no trabalho, o que dialoga com a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), ao reforçar a importância da percepção de que o esforço é reconhecido e recompensado. Nesse contexto, a independência financeira também se destacou como um fator essencial, por representar segurança material, liberdade nas decisões e autoestima profissional, corroborando a literatura que aponta o papel do dinheiro como uma recompensa de alta valência, capaz de atender tanto necessidades básicas quanto simbólicas (Porter; Lawler, 1968). Ainda assim, os relatos indicam que a motivação vai além das recompensas financeiras, sendo influenciada pela qualidade das relações interpessoais, pelo reconhecimento profissional e pela possibilidade de participação ativa no ambiente de trabalho.

Por outro lado, o Teto de Vidro se manifestou como um entrave persistente, limitando o acesso das mulheres a cargos de liderança e minando expectativas de progresso. Esta pesquisa indicou que fatores como a dificuldade de networking em ambientes majoritariamente masculinos, a sobrecarga da dupla jornada, os desafios e preconceitos ligados à maternidade e a falta de flexibilidade organizacional intensificam esse cenário. As experiências de violência simbólica, verbal, moral e sexual também contribuíram para um ambiente percebido pelas entrevistadas como hostil, afetando negativamente a motivação e a permanência no trabalho. Em contrapartida, entrevistadas que atuam em equipes com composição majoritariamente feminina relataram menos situações desmotivadoras relacionadas ao gênero, sugerindo que a presença significativa de mulheres na organização pode mitigar parte dessas barreiras.

A pesquisa contribui para o corpo teórico ao concluir que a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) é uma abordagem relevante para interpretar a motivação de mulheres no ambiente de trabalho: quando elas percebem que, mesmo com esforço e desempenho, não alcançarão reconhecimento ou recompensas equivalentes devido a barreiras de gênero, a motivação tende a diminuir. Esse desalinhamento entre expectativa, desempenho e resultado gera frustração e, frequentemente, leva à busca por ambientes de trabalho mais acolhedores, ainda que isso signifique renunciar a oportunidades em determinadas organizações ou setores.

A pesquisa também contribui para a prática organizacional, sugerindo que políticas organizacionais que promovam a equidade de gênero são essenciais para estimular a motivação e o desempenho profissional das mulheres. As entrevistadas priorizaram medidas como a equiparação das licenças parentais, a flexibilização de horários e locais de trabalho, o letramento de gênero nas empresas e a maior fiscalização do cumprimento da Lei nº 14.611. Também foi apontada a necessidade de uma transformação cultural, com maior participação dos homens na divisão da rotina familiar.

O estudo apresentado possui limitações relacionadas às escolhas metodológicas e, por isso, seus resultados não podem ser generalizados. Para pesquisas futuras, recomenda-se uma abordagem quantitativa, a inclusão da perspectiva masculina e a consideração de dimensões

sociais, como raça e classe, com o objetivo de aprofundar a análise sobre as barreiras à equidade e os possíveis caminhos para superá-las.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKPINAR-SPOSITO, Cansu. The Glass Ceiling: Structural, Cultural and Organizational Career Barriers for French and Turkish Women Executives. In: **LE 24ÈME CONGRÈS DE L'AGRH, 2013**, Paris, France. Anais eletrônicos. Disponível em: <https://shs.hal.science/halshs-00834098/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

ANDRADE, Tânia. **Mulheres no Mercado de Trabalho: Onde Nasce a Desigualdade?** Brasília: Câmara dos Deputados, 2016. Disponível em: <https://bd.camara.leg.br/bd/handle/bdcamara/29160>. Acesso em: 16 set. 2023.

BARDIN, Laurence. 1977. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BARREIRA, Júlia. Mulheres em Cargos de Liderança no Esporte: Rompendo o Teto de Vidro ou Percorrendo o Labirinto? **Revista de Educação Física da UFRGS**, Porto Alegre, v. 27, p. e27080, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.118131>.

BELTRAMINI, Luisa; CEPELLOS, Vanessa; PEREIRA, Jussara. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 6, p. 1 a 25, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>.

BRASIL. Lei nº 4.121, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre a situação jurídica da mulher casada. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 29 ago. 1962.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização e outras práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 17 abr. 1995.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 4 jul. 2023.

CORRÊA, Érica; GALERANI, Jair. Motivação no trabalho: uma proposta de ferramenta de coleta de dados, simples, mas eficaz, para ajudar a estabelecer a necessidade de motivação na empresa. **Revista Eletrônica Múltiplo Saber**, Londrina, v. 9, n. 1, jul. 2010. INESUL. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1287430945.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

COVA, Anne. As mulheres foram ativistas na guerra, depois voltaram ao lar. In: JERÓNIMO, Miguel Bandeira (org.). **Portugal e a Grande Guerra: contextos e protagonistas**. Lisboa: Edições 70, 2015. p. 95-102.

DIEESE. Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes. Boletim Especial 8 de Março de 2024. São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 1 maio 2024.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62–71, set. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership?language=pt>. Acesso em: 16 set. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 596-599. set./dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. n. 38. Rio de Janeiro: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024. 15, 36 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>. Acesso em: 4 jul. 2025.

KIMBROUGH, Karin. **Women's paths to leadership start to narrow after 10 years**. LinkedIn Corporation, São Francisco, CA, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/womens-paths-leadership-start-narrow-after-10-years-karin-kimbrough>. Acesso em: 1 maio 2024.

LLOYD, Robert; MERTENS, Daniel. Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. **International Management Review**, v. 14, n. 1, p. 28–43, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325176363_Expecting_more_out_of_Expectancy_Theory_History_urges_inclusion_of_the_social_context. Acesso em: 13 jul. 2025.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**. Maringá, v.4, n.2, p. 149-171, 2012. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Percurso/article/view/49548>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MARTINS, O. S; PILAR, C. S. J. Mulheres no Conselho Afetam o Desempenho Financeiro? Uma Análise da Representação Feminina nas Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, jan./abr. 2017. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v12i1.13398.

NELSON, Debra; QUICK, James. **CORG**. 1. ed. Editora Cengage, 2012.

OLIVEIRA, B.B.; WOIDA, L.M. O Fenômeno Glass Ceiling e o Acesso à Informação: Estudo Sobre Barreiras Invisíveis Impostas às Mulheres no Trabalho. **Complexitas - Revista de Filosofia Temática**, Belém, v. 3, n. 1, p. 61-75, jan./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.18542/complexitas.v3i1.6636>.

PATERNIANI, Ernesto. Agricultura sustentável nos trópicos. **Estudos Avançados**. Piracicaba, v. 15, n. 43. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142001000300023>.

PEREIRA, B. C. J.; FONTOURA, N. O.; PINHEIRO, L. S. **Economia dos Cuidados: Marco Teórico-Conceitual**. Rio de Janeiro: IPEA, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7412>. Acesso em: 20 mai. 2024.

PEREIRA, Rosângela; SANTOS, Danielle; BORGES, Waleska. A mulher no mercado de trabalho. In: **II Jornada Internacional de Políticas Públicas**, 2., 2005. Anais eletrônicos. São Luís: Universidade Federal do Maranhão, 2005.

PORTER, Lyman W.; LAWLER, Edward E. **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1968.

REHMAN, Sania Abdul; SEHAR, Sana; AFZAL, Muhammad. Performance appraisal: application of Victor Vroom expectancy theory. **Saudi Journal of Nursing and Health Care**, Dubai, v. 2, n. 12, p. 431-434, dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.008>.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.1, p.61-79, abr. 2011. Disponível em: http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 12 jul. 2025.

RODRIGUES, Fabiana Alves. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 31, n. 1, e82532, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n182532>.

SERASA; OPINION BOX. **A relevância das mulheres nas finanças das famílias brasileiras**: 2ª ed. 2024. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/blog/dia-das-mulheres>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SERASA; OPINION BOX. **A importância da mulher brasileira nas finanças**: 3ª ed. 2025. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/blog/dia-das-mulheres>. Acesso em: 18 jun. 2025.

SOUZA, Adeilson *et al.* Desigualdade de gênero e mercado de trabalho: Uma abordagem institucional. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, RS, abr. 2019, p. 3-13. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/desigualdade-genero-trabalho.html>. Acesso em: 4 nov. 2023.

VARGAS, Francisco E. Beckenkamp. Mercado de trabalho, relações de gênero e trajetórias de trabalhadoras/es no polo naval de Rio Grande - RS. In: **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, 11., & Women's Worlds Congress, 13., 2017. Anais eletrônicos. Florianópolis: Universidade Federal de Pelotas, 2017.

VROOM, Victor Harold. **Work and motivation**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

WELZER-LANG, Daniel. A construção do masculino: dominação das mulheres e homofobia. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 460-482, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2001000200008>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025>. Acesso em: 18 jun. 2025.