

As barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança

Autores: Almeida, Marcon Denise Teresinha; Cesário Pereira, Rosani; Braga de Souza, Vitória Augusta*;
Mafra Lapolli, Édis; Antunes Vieira, Willerding Inara

Contacto: *vitbragaz@gmail.com

País: Brasil

Resumo

Os avanços obtidos pelas mulheres nas últimas décadas no sentido de galgar posições nas organizações e se inserir em cargos de liderança ainda não são suficientes para acabar com as barreiras e dificuldades que elas enfrentam todos os dias. Essas barreiras prejudicam pessoal e profissionalmente a mulher e relegam a elas uma trajetória muito mais difícil quando querem ascender na carreira. Esse estudo teve como objetivo identificar as barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança. Para isso, foi efetuada uma revisão sistemática integrativa. As principais barreiras encontradas foram: subrepresentação, estereótipo de liderança, teto de vidro, conflito trabalho-família e/ou dupla jornada e falta de autoconfiança. Todas as barreiras encontradas são formas de preconceito, ocorrendo tanto de forma aberta como velada, prejudicando não somente a mulher, mas a organização e a sociedade, que perdem em diversidade de talentos e de conhecimento. O estudo apontou a falta de pesquisas na América Central e América do Sul, dificultando assim a comparação com a realidade brasileira e sugeriu novas pesquisas para maior entendimento das estratégias de superação de barreiras por CEOs mulheres em grandes corporações.

Palavras-chave: liderança; gênero; barreiras; gestão; mulheres.

1. Introdução

O ambiente corporativo e as relações inerentes de trabalho, estão se transformando com a presença cada vez mais acentuada da figura feminina ocupando cargos de gestão e liderança nas organizações. No entanto, apesar dessa transformação estar ocorrendo com maior frequência, as mulheres ainda enfrentam barreiras para alcançar e manter cargos de liderança nas organizações (Travisian & Augusto, 2020). As lutas e conquistas realizadas pelas mulheres, principalmente pelos movimentos feministas, não trouxeram a igualdade de oportunidades e a sua contribuição e capacidade não são totalmente reconhecidas (Torreão, 2007). Mesmo com o aumento da participação das mulheres nas atividades laborais, elas ainda encontram muitas dificuldades para chegar aos altos cargos de administração e gestão nas empresas (International Labour Organization, 2015).

O trabalho executado pela mulher contribui de forma importante para a sociedade, exercendo a liderança de maneira diferente da liderança masculina. As mulheres têm o objetivo de alcançar metas culturais e sociais nas empresas onde atuam, e não apenas bons resultados financeiros (Bowen & Hisrich, 1986; Vokins, 1993; Gutierrez, 2016; Amaral, 2019). Alguns autores afirmam que as organizações que possuem mulheres na diretoria valorizam mais os colaboradores e permitem a forma participativa nos processos decisórios (Bowen & Hisrich, 1986; Vokins, 1993). Apesar dessas considerações em relação aos benefícios da gestão feminina, ainda não foi possível eliminar a lacuna da diferença de gênero nas organizações, os homens ainda ocupam os mais altos cargos de liderança e são considerados como modelo ideal de lide-

rança (Uwizeyimana & Mathevula, 2014; Kuhlmann et al., 2017). Os líderes masculinos não se identificam com as aptidões femininas de liderança, preferindo comportamentos mais racionais, lógicos, agressivos e autoritários, que buscam resultados financeiros obsessivamente, em detrimento à liderança feminina que costuma priorizar as pessoas, os relacionamentos e a cultura organizacional (Gutierrez, 2016).

Dentre as diversas barreiras encontradas pelas mulheres para alcançarem o sucesso nas suas carreiras, uma delas é o fato de ter que conciliar trabalho e as demandas da família e do lar. O estresse em relação às múltiplas tarefas impostas as mulheres, como, por exemplo, as diversas atribuições com a família e a casa, criam obstáculos à sua ascensão profissional. Por essa razão, chegar ao topo de uma carreira para essas mulheres, traz um custo substancial na sua vida pessoal (Dollija & Collaku, 2013; Amaral, 2019).

Ressalta-se a importância de pesquisas nesta temática no sentido de identificar os motivos que dificultam as mulheres a chegar aos cargos de liderança, pois, como se pode perceber as mulheres, com seu estilo de liderar voltado para as pessoas, complementa o estilo masculino e assim contribui para o crescimento da organização como um todo. Deste modo, esse estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: Como ocorrem as barreiras à participação das mulheres em cargos de liderança?

2. Procedimentos metodológicos de revisão integrativa da literatura

A revisão sistemática integrativa é abrangente e inclui diversos tipos de pesquisas combinando dados da literatura teórica e empírica (Whittemore & Knafl, 2005), permitindo a síntese e análise das produções sobre o tema e a obtenção de informações para avaliar a pertinência dos procedimentos que foram usados para elaborar a revisão (Botelho; Cunha & Macedo, 2011). Essa revisão sistemática integrativa focou na problemática de pesquisa que consiste em desvendar as barreiras encontradas pelas mulheres para alcançar cargos de liderança. Para tanto, desenvolveu-se a pesquisa à luz da teoria existente. Optou-se por realizar a busca na base de dados *Scopus* da Elsevier, por ser o maior banco de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares, oferecendo uma visão abrangente de produção científica mundial. Para esta pesquisa também foi realizada uma busca na base de dados Scielo, que abrange uma coleção interessante de periódicos latino-americanos.

Os constructos utilizados para as buscas foram: Liderança. Gênero. Barreiras. Gestão. Mulheres. Como estratégia de busca optou-se por combinar os cinco termos chave chegando-se aos seguintes constructos em inglês: *Leadership. Gender. Barriers. Management. Women*. Foram considerados e analisados os artigos encontrados de todas as áreas temáticas, estudos no formato de artigos completos e disponíveis de forma livre e gratuita nos idiomas português, inglês e espanhol sem filtro de temporalidade. Os critérios de exclusão foram: teses, dissertações, e artigos duplicados nas bases. Ao se efetuar as buscas com a combinação dos 5 constructos foi encontrado o total de 125 publicações nas duas bases de dados, 122 na *Scopus* e 3 na Scielo. As publicações foram baixadas, foi feita a leitura de títulos, resumos e verificação dos duplicados. Que resultou em 87 artigos, que foram analisados criticamente, escolhidos aqueles que tinham aderência com esta revisão e resultou 22 publicações que foram selecionadas para serem usadas.

O conteúdo dos artigos foram analisados utilizando a metodologia da análise de conteúdo e categorizados utilizando as barreiras encontradas nos estudos foram encontradas as seguintes barreiras: relação ao gênero, barreiras devido a sub-representação das mulheres em cargos de alta gestão, barreiras criadas pelo estereótipo de liderança, teto de vidro, conciliar trabalho e as demandas da família e do lar, dificuldades para acreditar no seu potencial, A falta de políticas públicas de incentivo, assédio sexual e tomada de decisão.

3. Resultados e análise dos dados

Nesse estudo dos artigos selecionados foram extraídos o entendimento dos autores pesquisados sobre o tema relacionado às barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança.

Com relação ao gênero e a sub-representação das mulheres líderes, as estatísticas demonstram que um número maior de homens ainda ocupa cargos de liderança (Gutierrez, 2016; Gabaldon, 2016). Apesar dos avanços consideráveis na igualdade de gênero no local de trabalho, a pesquisa destaca a sub-representação das mulheres na gestão e liderança como uma questão de preocupação social e econômica (Adanson, 2019). Constata-se que as mulheres permanecem significativamente sub-representadas nos cargos mais elevados, apesar de ter havido progresso, ainda não foi possível eliminar a lacuna da diferença de gênero, pois o gênero masculino ainda é maioria nos mais altos cargos de liderança nas organizações (Uwizeyimana & Mathevula, 2014; Kuhlmann et al., 2017). Embora o talento gerencial não seja uma questão de gênero, é notória a pouca representatividade das mulheres nos mais altos cargos, especialmente nos conselhos de administração. Alcançar a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração é um desafio em diversos aspectos, inclusive para a responsabilidade social corporativa (Palomo-Zurdo et al., 2017). A proporção de mulheres vai diminuindo progressivamente quanto mais elevados são os cargos gerenciais. (Oakley, 2000; Uwizeyimana & Mathevula, 2014).

Globalmente as mulheres detêm apenas 25% dos cargos de gestão, apesar de que elas são a maior parte da força de trabalho das organizações (Mauchi et al., 2020). Ainda sob a sub-representação, encontramos dados de que as mulheres formavam cerca de 45% (quarenta e cinco por cento) da força de trabalho em empresas de grande porte dos EUA no início da década de 1990, porém, ocupavam apenas 29% (vinte e nove por cento) dos cargos gerenciais (Kurtulus; Tomaskovic, 2012). As mulheres continuam sub-representadas em posições de liderança nas organizações. A progressão na carreira das mulheres não acompanhou a dos homens (Dollija & Collaku, 2013) e a maior representação feminina nos níveis mais altos vai fortalecer o desempenho da organização (Mauchi et al., 2020).

Em relação ao gênero as principais barreiras encontradas são percepções negativas do gênero feminino em relação às suas habilidades, capacidades e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Haddaji et al., 2017). As barreiras culturais em relação ao gênero feminino são os fatores que mais impedem as mulheres de ascender profissionalmente para os cargos de alta gestão (Moyo et al., 2020).

Consequentemente, o teto de vidro é uma das barreiras que acontece frequentemente nas organizações de forma sutil e disfarçada, mas é muito forte e impede as mulheres de progredir na hierarquia de gestão e liderança (Dollija & Collaku, 2013; Rincón et al., 2017). As consequências do *glass ceiling* ou teto de vidro não atingem somente as mulheres profissionalmente, mas também as organizações em que trabalham de forma geral, por desacreditar na capacidade das mulheres de maximizar a produtividade e promover o crescimento da organização e de toda a sociedade (Dollija & Collaku, 2013). Corroborando com esse pensamento, os autores Smith, Crittenden e Caputi (2012), afirmam que o “teto de vidro”, além de restringir a liderança para apenas metade da população, ainda prejudica a sociedade como um todo. Assim, o teto de vidro é a metáfora para uma das barreiras mais significativas que prejudicam a ascensão das mulheres a alta gestão da corporação (Gutierrez, 2016), esses obstáculos invisíveis e impenetráveis precisam ser combatidos para se alcançar plenamente a igualdade de gênero (Remington & Kitterlin-Lynch, 2018, Monseirat; Simmers, 2020).

Outra barreira à liderança feminina é o estereótipo da liderança competente e eficaz é entendida como uma liderança com atributos masculinos e que a qualidade e eficácia da liderança estão intimamente liga-

das às qualidades dos homens (Gutierrez, 2016). É certo que homens e mulheres pensam e agem de maneiras diferentes no trabalho e na vida pessoal e essa diversidade faz parte da natureza humana, contudo, quando os estilos de liderança se desviam do modelo masculino tradicional, se torna um problema e uma barreira para muitas mulheres (Van, 2003). O estereótipo de liderança masculina enfatiza que os homens priorizam o cumprimento das metas organizacionais, enquanto as mulheres priorizam as pessoas e os relacionamentos (Gardiner & Tiggemann, 1999). Os modelos masculinos estão legitimados para a liderança, as relações de gênero demonstram que os líderes masculinos não identificam as aptidões femininas de liderança. Assim, o modelo preferido são os comportamentos puramente racionais, lógicos e autoritários (Moyo et al., 2017).

Assim, as barreiras que impedem as mulheres de desenvolver suas carreiras de gestão e liderança são em sua maioria, fatores culturais que não levam em conta a excelente capacitação das mulheres, suas competências e habilidades, porque independente da sua excelente qualificação, por razões culturais e machistas, elas são subjugadas pelos estereótipos de gênero em relação às lideranças masculinas (Reznik et al., 2017).

Além disso, o estilo de comunicação das mulheres é desprestigiado pelo público masculino. A maneira menos agressiva e mais humanizada de agir das mulheres, são formas inaceitáveis nos mais altos graus da hierarquia da maioria das empresas observadas. (Dollija & Collaku, 2013). Os homens são vistos como agressivos, objetivos, dominantes, ativos, competitivos, lógicos, independentes, autoconfiantes e hábeis para negociar, assim, o estereótipo cultural dos líderes ainda é masculino e apresenta uma enorme barreira para as mulheres que aspiram um cargo de liderança, especialmente em grandes empresas (Dollija & Collaku, 2013).

Quando ultrapassam as barreiras para chegar a cargos de liderança em uma organização que os homens são em maior número, as mulheres são pressionadas a alterar seu estilo de liderança de modo a se tornar mais parecido com a liderança masculina, que é vista como ideal. Este fato, acaba por afetar a saúde mental e psicológica das mulheres (Gardiner & Tiggemann, 1999). Broadbridge (2010), num estudo realizado por 25 anos em empresas de varejo, traz como resultado fortes indícios de que o progresso das mulheres em cargos de gestão de varejo tem sido demasiadamente lento e apontam não só a sub-representação nos níveis seniores das empresas do Reino Unido, como indicam que barreiras à ascensão das mulheres para os cargos de gerência sênior persistem, justamente por estarem amplamente relacionados à divisão tradicional do trabalho, com normas e valores culturais e organizacionais que sustentam estereótipos arraigados do líder masculino como o gerente de varejo ideal.

Nesse paradoxo, a evolução dos estilos de liderança no varejo reflete os padrões tradicionais de qualidades femininas, como por exemplo o trabalho em equipe, estilos de gestão participativa, atendimento ao cliente, etc., porém, a cultura subjacente do varejo ainda permanece exclusivamente do gênero masculino, e os cargos da alta administração ainda são considerados uma reserva masculina (Broadbridge, 2010).

Outra barreira individual muito forte enfrentada pelas mulheres para progredirem nas suas carreiras profissionais, é o fato de ter que conciliar trabalho e as demandas da família e doloar. É o estresse em relação às diversas tarefas impostas as mulheres, como as várias atribuições com a família e a casa, que criam obstáculos à sua ascensão profissional. Dessa forma, chegar ao topo de uma carreira para essas mulheres, traz um custo substancial na sua vida pessoal (Dollija & Collaku, 2013). A mulher convive com o constante desequilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, o que diminui suas oportunidades para participação nas tomadas de decisões e criação de redes de relacionamentos e networking (Haddaji et al., 2020).

Assim, o conflito trabalho-família é considerado uma das barreiras enfrentadas para o acesso aos cargos de liderança (Al-Salem & Speece, 2017). O zelo para com a família e a probabilidade de gravidez são apontados por diversos autores como barreiras à liderança feminina (Parkinson et al., 2019). A mulher sente necessidade de estar vinculada à vida familiar e por vezes, sente-se pressionada a fazer escolhas e abrir mão da própria carreira profissional (Reznik et al., 2017). As grandes responsabilidades com a casa e o receio de conturbar a vida familiar, também pesam na decisão de muitas mulheres para não se capacitarem para exercer cargos de liderança (Moyo et al., 2020).

Nesse sentido, outra barreira limitante constatada na literatura é o fato de que as mulheres geralmente têm dificuldades para acreditar no seu potencial. A grande maioria das mulheres apresentam crenças autolimitantes e não possuem a autoconfiança necessária. Tal fato pode resultar em atrasos na ascensão e promoção profissional até que se sintam habilitada se estejam confiantes de que são capazes, merecedoras e serão bem-sucedidas. São tidas como mais “modestas” sobre suas competências, e tal fato resulta em críticas em sua autoavaliação que acaba por interferir em sua decisão de candidatar-se ao cargo desejado (Dollija; Collaku, 2013). Como resultado, surge o desânimo e a falta de motivação das mulheres para liderar, pois a mulher teme falhar e ser taxada como inferior ou incompetente (Moyo et al., 2020).

A falta de disposição para abarcar grandes responsabilidades e a própria subestimação do seu potencial de liderança, resultam em menor número de líderes mulheres (Reznik et al., 2017). Contudo, essas afirmações são combatidas por Gutierrez (2016), quando o autor alega que há aqueles que dizem que não há discriminação e que são as próprias mulheres que não querem ou não se sentem capazes de ser protagonistas. O autor contesta a afirmação de que as mulheres não têm ambição e alega que a desigualdade de gênero é a mais encoberta de todas as injustiças.

Dessa forma, as mulheres necessitam melhorar no tocante a sua autoimagem e em relação a autoconfiança em suas competências e habilidades, mas precisam antes, de muito mais apoio familiar para possibilitar a sua mobilidade e chegarem aos cargos de liderança nas organizações (Uwizeyimana & Matheruvula, 2014).

A falta de políticas públicas de incentivo surge, embora com menor intensidade, como mais uma dificuldade enfrentada pelas mulheres para ascender aos cargos de liderança. Assim, o governo é responsabilizado pela falta de políticas públicas de igualdade de gênero. As líderes educacionais no Zimbábue por exemplo, tiveram que superar grandiosas barreiras institucionais para poderem trabalhar. Embora existam diferenças culturais e econômicas entre as mulheres do Zimbábue e de outros países, é fato que também existem muitas semelhanças com mulheres de outras partes do mundo em relação as barreiras enfrentadas profissionalmente por elas para ocuparem cargos de liderança (Moyo et al., 2020).

O assédio sexual também aparece como uma grave barreira à liderança feminina (Moyo et al., 2020). Essa barreira é fruto da cultura machista mundial que utiliza da força física ou autoridade sobre a mulher para impor o ato sexual não consensual.

Existe também a barreira quanto a tomada de decisões, haja vista que os homens têm maior participação gerencial e por isso, recebem informações relevantes para subsidiar as tomadas de decisões, enquanto as mulheres têm que encontrar outras formas para ter acesso às informações indispensáveis para tomar decisões assertivas. Nesse contexto, a desigualdade social existente também oferece menores oportunidades para as mulheres mobilizarem contatos e redes de relacionamentos, pois na maioria das vezes, elas possuem menos recursos para ir em busca de emprego e, conseqüentemente, para investir em capacitação para a alavancar de suas carreiras (Al-Salem & Speece, 2017).

As barreiras mais citadas nos artigos selecionados na revisão sistemática integrativa são: sub-representação de gênero, estereótipo de liderança, teto de vidro, conflito trabalho-família e/ou dupla jornada e falta de autoconfiança. Pode-se observar que o assédio moral, a falta de políticas públicas, a falta de acesso as informações para tomada de decisão, as percepções negativas quanto ao gênero e as barreiras culturais também são barreiras enfrentadas por mulheres na liderança. O Quadro 1 apresenta as barreiras e frequência com que foram citadas pelos autores pesquisados.

QUADRO 1. Principais barreiras apresentadas pelos autores selecionados

Barreiras	Quant.
Sub-representação de gênero	10
Estereótipo de Liderança	7
Teto de Vidro	6
Conflito trabalho/família e dupla jornada	6
Falta de autoconfiança	4
Percepções negativas quanto ao gênero feminino	1
Barreiras culturais	1
Falta de políticas públicas	1
Assédio moral	1
Tomada de decisão	1

Fonte: Elaborado pelas Autoras.

4. Considerações finais

Ao longo desse estudo, foi possível identificar e comparar as barreiras mencionadas nas publicações pesquisadas pelos diversos autores dos vinte e quatro artigos analisados. O objetivo da pesquisa, foi identificar as barreiras encontradas à participação das mulheres em cargos de liderança. Na revisão, foi possível perceber e analisar diversas barreiras como: sub-representação de gênero, estereótipo de liderança, teto de vidro, conflito trabalho- família e/ou dupla jornada e falta de autoconfiança. Em menor número, mas não menos importantes observou-se que o assédio moral, a falta de políticas públicas, a falta de acesso as informações para tomada de decisão, as percepções negativas quanto ao gênero e as barreiras culturais também são barreiras enfrentadas por mulheres na liderança. Deste modo, levantou-se alguns pontos interpretados e considerados muito relevantes. Verifica-se que os estereótipos e gênero ainda estão muito enraizados na cultura das organizações e da sociedade, e podem levar ainda muito tempo para serem superados totalmente, contudo, não sem luta por parte das mulheres.

A sub-representação das mulheres em cargos da alta administração indicam que os processos de recrutamento, seleção e promoção nas organizações carece de redesenho. A raiz do problema da questão das

mulheres na gestão está possivelmente o papel atribuído às mulheres pela sociedade por muito anos. As mulheres por séculos assumiram o papel de responsáveis pelo lar, pelos afazeres domésticos e os homens assumiram o poder em todos os outros aspectos. O progresso tem sido lento, as mulheres trabalham, mas ainda são minorias na liderança. Outra barreira muito importante a ser considerada é o estereótipo de liderança. A liderança feita pela mulher tende a ser vista com preconceito causando o estereótipo de liderança feminina, muitas vezes considerado como não ideal. O estilo de liderança feminino deve ser respeitado e valorizado, pois diferentemente do homem, a mulher líder prioriza o trabalho em equipe, promove estilos de gestão participativa, prioriza o atendimento ao cliente e dá ênfase aos relacionamentos e cultura organizacional. A gestão feminina busca a lucratividade, porém, sua atenção volta-se para a promoção de valores que são diferentes dos da gestão masculina. Isso não quer dizer, no entanto, que a gestão feminina é inferior ou menos eficaz que gestão masculina, são apenas visões diferentes de mundo e de forma de liderar.

Apesar dos enormes avanços das mulheres na ascensão da hierarquia média na grande maioria das organizações, é pouco provável que as mulheres avancem, significativamente, no número de mulheres que atingem o topo da liderança organizacional em futuro próximo. O teto de vidro, por ser uma barreira invisível e silenciosa, que impede a ascensão das mulheres de forma velada, não importando o quão capacitadas elas sejam, torna-se a maior injustiça e covardia cometida contra as mulheres. Nesse sentido, é mais provável que as mulheres mudem padrões de socialização através do empreendedorismo, tornando-se proprietárias do seu próprio negócio, e não, apenas, lutando para serem reconhecidas em grandes corporações.

É de observar-se que por muitas décadas as mulheres viveram sob o domínio e poder patriarcal e foram subjugadas. Assim, acreditaram que seu lugar era cuidando da casa e dos filhos. Contudo, passado tanto tempo, esse sentimento ainda persiste nos dias de hoje. A mulher conquistou sua independência, porém, ainda guarda esse sentimento de obrigatoriedade para com os deveres domésticos e família. Assim, quando pressionada a fazer escolhas, mesmo sentindo-se frustrada, prefere abrir mão da sua vida profissional e independência financeira, para não ter que suportar conturbações familiares. Dessa forma, os conflitos trabalho-família, a dupla jornada e a falta de autoconfiança e disposição para abarcar grandes responsabilidades, a falta de motivação e própria subestimação do seu potencial, resultam em desistências da carreira profissional, ou na passividade da acomodação em ocupar cargos baixos ou médios na hierarquia organizacional, simplesmente por não se sentirem competentes e capacitadas para liderar. As mulheres precisam acreditar no seu potencial para liderar e romper com essa forte barreira que é a sua modéstia e a falta de acreditar em si mesma.

Importante, também, lembrar do assédio moral que sofrem as mulheres na realização de seu trabalho profissional, que muitas vezes faz com que desistam de suas ambições e liderança de setores específicos nas organizações.

A falta de políticas públicas eficientes, também é fator impeditivo da ascensão das mulheres aos cargos de alta gestão. Acredita-se que sem políticas públicas, com o implemento de ações afirmativas será muito lento o progresso na liderança pelas mulheres.

Todas as barreiras mencionadas nesse estudo são formas generalizadas de preconceito de gênero que ocorrem com frequência nas organizações, algumas de forma mais aberta, outras de forma velada e invisível, porém, todas são nocivas a diversos atores: às mulheres que são injustamente boicotadas; à própria organização que perde em diversidade de talentos e em abarcar diferentes conhecimentos e estratégias de liderança; e à sociedade de uma forma geral.

É importante considerar uma possível lacuna de pesquisa que pode ser identificada como a falta de pesquisas mais abrangentes sobre regiões específicas, como América Central e América do Sul, visto que são realidades mais próximas da brasileira em relação às desigualdades de gênero e as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar cargos de liderança nas organizações, e que podem alterar em parte, os resultados apresentados.

Como indicação de trabalhos futuros, sugerimos o estudo sobre as estratégias de superação utilizadas por CEOs mulheres em grandes corporações, com o intuito de se estabelecer uma trilha a ser seguida por outras mulheres que almejam chegarem ao topo da liderança organizacional.

Referências bibliográficas

- Al-Salem, A. & Speece, M. (2017). Women in leadership in Kuwait: a research agenda, *Gender in Management*, 32(2), 141-162.
- Amaral, M. R. do. (2019). *Empoderamento Da Mulher Empreendedora: uma abordagem visando o enfrentamento de barreiras*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2896>
- Botelho, L. L. R.; Cunha, C. C. De A. & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136.
- Broadbridge, A. (2010). 25 years of retailing; 25 years of change? Reflecting on the position of women managers gender in management. *An International Journal*, 25(8, 9), 649- 660.
- Budworth M. H. & Mann S.L. (2010). Becoming a leader: The challenge of modesty for women. *Journal of Management Development*.
- Costa, A. & Zoltowski, A. (2014). Como escrever um artigo de revisão sistemática. In S. H. Koller, M. C. P. De Paula Couto & J. V. Hohendorff (Orgs.), *Manual de Produção Científica*. Penso.
- Dollija, E. & Collaku, M. (2013). Women and glass ceiling in Albania, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(9), 720-726.
- International Labour Organization – ILO (2015). *Women in Business and Management Gaining Momentum*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf
- Cabaldon P.; De Anca C.; Mateos de Cabo R. & Gimeno R. (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 371-385.
- Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Gutierrez, E. J. D. (2016). Female principals in education: Breaking the glass ceiling in Spain. *Paideia*, 26(65), 343-350.
- Haddaji, M.; Albors-Garrigós, J. & García-Segovia, P. (2017). Women chefs' experience: Kitchen barriers and success factors. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9, 49-54.
- Hisrich, R. & Bowen, D. A. (1986). The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, 11(2), 393-407.
- Kuhlmann, E.; Ovseiko, P. V.; Kurmeyer, C.; Gutiérrez-Lobos, K.; Steinböck, S.; Von Knorring, M.; Buchan, A. M. & Brommels, M. (2017) Closing the gender leadership gap: A multi centre cross-country comparison of women in management and leadership in academic health centres in the European Union. *Human Resources for Health*, 15(2).

- Mauchi, J. T.; Lekhanya, L. M. & Dorasamy, N. (2020) Critical socio-cultural factors affecting performance of women in leadership positions in quasi-government organizations in Zimbabwe. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(3), 1-22.
- Montserrat S. I. & Simmers C. A. (2020). Human and social capital as influencers on women's careers: Rosemary Pledger's path to career success and mobility, *Journal of Management History*, 26(4), 471-489.
- Moyo Z.; Perumal J. & Hallinger P. (2020). Struggling to make a difference against the odds: a synthesis of qualitative research on women leading schools in Zimbabwe. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1577-1594.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Palomo-Zurdo, R.; Gutiérrez-Fernández, M.; Fernández-Torres, Y. (2017). The gender issue at the boards of directors of co-operative banks. *CIRIEC-Espana Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa*, 89(1), 137-166.
- Parkinson, D.; Duncan, A. & Archer, F. (2019). Barriers and enablers to women in fire and emergency leadership roles. *Gender in Management*, 34(2), 78-93.
- Remington J. & Kitterlin-Lynch M. (2018) Still pounding on the glass ceiling: A study of female leaders in hospitality, travel, and tourism management, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(1), 22-37.
- Rincón V., González M. & Barrero K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319-386.
- Sampaio, R. F. & Mancini M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89. <http://www.scielo.br/pdf/%0D/rbfs/v11n1/12.pdf>
- Smith P, Crittenden N. & Caputi P. (2012). Measuring women's beliefs about glass ceilings: Development of the Career Pathways Survey, *Gender in Management: An International Journal*.
- Torreão, N. (2007). A Liderança Feminina No Desenvolvimento Sustentável. *Revista Artémis*, 7, 101-121.
- Travisan, B. C. & Augusto, C. A. (2018). Mulheres E Liderança: Um Estudo Das Barreiras Enfrentadas Em Suas Carreiras Em Hospitais Privados De Maringá, *Revista de Empreendedorismo Negócios e Inovação*, 3(1), 4-18. Universidade Federal do ABC (2020). *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*.
- Whittemore, R. & Knaf, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Uwizeyimana D. E. & Mathevula N. S. (2014). Promotion of female educators into school management positions: A gendered perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 1203-1213.
- Van Der Boon, M. (2003). Women in international management: An international perspective on women's ways of leadership. *Women in Management Review*, 18(3) 132-146.
- Vokins, N. (1993). The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style. In S. Allen & C. Truman, C., *Women in business*. Routledge.