



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Desafios no mercado de trabalho:
as mulheres em cargo de liderança**

Paloma Bezerra Torres

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2024.



Paloma Bezerra Torres

Desafios no mercado de trabalho:

as mulheres em cargo de liderança

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Ma. Andreia Gomes Bittencourt

Rio de Janeiro
Junho de 2024.

Agradecimentos

Concluir esta fase crucial da minha vida acadêmica é um momento de grande satisfação, sinto-me profundamente grata. Essa jornada teve desafios, com muitos aprendizados e momentos incríveis.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por ter me permitido com muita fé, sabedoria e força, enfrentar todos os desafios. Em todos os momentos de dificuldade sua presença me ajudou a ter perseverança para não desistir.

À minha família, meu porto seguro, expresso minha mais profunda gratidão. A minha mãe (Ana) por todo apoio e paciência, sem você nada disso seria possível. Ao meu pai (Antonio) pelo apoio nessa jornada. A minha irmã (Priscilla), sua presença e apoio foram fundamentais ao longo dessa jornada, por estar ao meu lado em todos os momentos, bons e difíceis. Ao meu namorado (Victor), você sempre me incentivou a continuar mesmo nos momentos de cansaço sempre me deu forças para seguir em frente. Ao meu cunhado (Gabriel) que foi essencial nesta trajetória, com sua amizade, incentivo e apoio. E, por fim, um agradecimento especial ao meu cachorro (Lucky), pelo seu amor constante. Nos momentos de cansaço e estresse suas brincadeiras foram essenciais, como uma fonte de alívio e felicidade.

As amigas que construí nessa jornada que levarei para vida, Tatiana, Cissa Raquel, Livia e Fernanda que tornaram esta caminhada mais leve, divertida e significativa, meu muito obrigada. Compartilhar esta experiência com vocês foi especial.

À minha orientadora, Andréa Bittencourt, meus sinceros agradecimentos por toda a orientação, paciência e dedicação ao longo deste processo. Seu conhecimento, conselhos e apoio foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Aos professores maravilhosos que encontrei ao longo da minha trajetória acadêmica, deixo minha eterna gratidão. Suas aulas foram fundamentais para meu crescimento pessoal e profissional.

Meu sincero agradecimento para todos. Este trabalho é fruto do esforço coletivo de cada um de vocês, foi um prazer inenarrável compartilhar esta conquista com todos que, de alguma forma, contribuíram para que ela se tornasse possível.

Resumo

Torres, Paloma Bezerra. Desafios no mercado de trabalho: as mulheres em cargo de liderança. Rio de Janeiro, 2024. Número de páginas p.51 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem o objetivo de apresentar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua jornada rumo a posições de liderança. O mercado de trabalho para as mulheres é um caminho com muitos desafios e preconceitos patriarcais, principalmente em cargos de chefia. Desse modo, o presente estudo identifica esses desafios enfrentados pelas mulheres, analisa as políticas e práticas organizacionais para promover a igualdade de gênero. Além do mais, investiga as estratégias e competências necessárias que ajudam as mulheres a superar os desafios no ambiente de trabalho, através de relatos de estudo de caso de mulheres em papel de liderança. O que demonstrou a necessidade da permanência desse diálogo.

Palavras-chave: liderança, mulheres, políticas, gênero.

Abstract

Torres, Paloma Bezerra. Desafios no mercado de trabalho: as mulheres em cargo de liderança. Rio de Janeiro, 2024. Número de páginas p.51 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work aims to present the challenges faced by women in their journey towards leadership positions. The job market for women is a path with many patriarchal challenges and prejudices, especially in leadership positions. Thus, the present study identifies these challenges faced by women, analyzes organizational policies and practices to promote gender equality. In addition, it investigates the strategies and skills needed to help women overcome challenges in the workplace, through case study reports of women in leadership roles. This demonstrated the need for this dialogue to continue.

Keywords: leadership, women, politicians, gender.

Sumário

1 Tema e problema de estudo.....	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo.....	1
1.2. Objetivo do estudo.....	1
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	2
1.4. Delimitação e foco do estudo.....	2
1.5. Justificativa e relevância do estudo.....	2
2 Revisão de literatura.....	4
2.1. O gênero e os desafios.....	4
2.2. O seu posicionamento na contemporaneidade.....	8
2.3. Políticas Públicas que colaboram com a mulher.....	12
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo.....	19
3.1. Etapas de coleta de dados.....	20
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo.....	20
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo.....	20
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo.....	21
3.5. Limitações do Estudo.....	22
4 Apresentação e análise dos resultados.....	23
4.1. Análise de discussão dos resultados.....	23
5 Conclusões e recomendações para novos estudos.....	35
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos.....	37
6 Referências Bibliográficas.....	38
Anexo 1 – Questionário.....	41
Anexo 2 – Entrevistada 1.....	42
Anexo 3 – Entrevistada 2.....	45
Anexo 4 – Entrevistada 3.....	48
Anexo 5 – Entrevistada 4.....	51

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Carreira das mulheres ao longo dos anos	11
Tabela 2 - Leis que protegem as mulheres	13
Tabela 3 - Artigos da CLT para mulheres	14
Tabela 4 - Participantes do questionário	21
Tabela 5 - Percentual de mulheres em cargos gerenciais nas empresas onde as entrevistadas já trabalharam	31

1 Tema e problema de estudo

1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo

Apesar das transformações crescentes em relação aos direitos das mulheres, no século XXI antigos estigmas ainda permanecem. O ambiente empresarial, que através do seu contexto histórico foram predominantemente masculinos, não se escusaria de continuar a propagar a desvalorização da mulher no mercado de trabalho. Para chegar a tal compreensão, ao longo dessa pesquisa objetiva-se através de um olhar histórico compreender como foram implementados os ideários de gênero no ambiente de trabalho, observando como culturalmente esses limites permaneceram, além de observar como as políticas organizacionais se propõe, ou não, de modo ativo para proteção das mulheres e identificar as estratégias e competências necessárias para superar os desafios e romper os estereótipos de gênero no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, a temática volta-se a compreender as mulheres e os seus obstáculos no momento contemporâneo, assim, auxiliando a verificar quais ferramentas possibilitam as mulheres cada vez mais ascenderem a cargos de liderança. Assim, a problemática surge na busca de compreender: “Quais os preconceitos que ainda vigoram como impeditivos para mulher que busca um cargo de liderança?”

1.2. Objetivo do estudo

Explorar os desafios enfrentados pelas mulheres em sua jornada rumo a posições de liderança, identificando os principais preconceitos que ainda vigoram como impeditivos às mulheres ocuparem tais posições nas organizações.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

Identificar os principais desafios enfrentados pelas mulheres, no seu percurso profissional em direção a cargos de liderança.

Analisar as políticas e práticas organizacionais que incentivam a igualdade de oportunidades e a progressão das mulheres, em cargos de liderança.

Verificar as estratégias e competências necessárias para superar os desafios e romper os estereótipos de gênero no ambiente de trabalho, através de entrevistas a 4 executivas de diferentes ramos de mercado.

1.4. Delimitação e foco do estudo

Com o objetivo de alcançar os principais objetivos estabelecidos neste trabalho, é fundamental estabelecer limitações específicas. Dessa forma, esta pesquisa abordará os seguintes aspectos:

- I) Temporal: Primeiro semestre de 2024.
- II) Objeto de estudo: analisar os desafios enfrentados pelas mulheres ao buscar cargos de liderança
- III) Analisar através do estudo, mulheres em cargos de liderança.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

Diante dessa problemática, torna-se evidente a importância de investigar e discutir os desafios na trajetória feminina em cargos de liderança. Através dessa pesquisa, espera-se contribuir para a conscientização e o debate sobre a necessidade de mudanças estruturais e culturais que permitam o pleno desenvolvimento e reconhecimento do

potencial das mulheres no mundo corporativo. Os obstáculos e expectativas de gênero enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança é fundamental para impulsionar transformações significativas no ambiente de trabalho. É necessário promover a conscientização, implementar políticas e práticas que combatam a discriminação de gênero, criar oportunidades de desenvolvimento e apoio específicos para mulheres em cargos de liderança. Somente assim será possível construir um ambiente corporativo mais inclusivo, igualitário e propício ao pleno potencial das mulheres em posições de liderança.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1. O gênero e os desafios

Inicialmente, é importante distinguir os termos sexo e gênero, pois são definições frequentemente confundidas. O sexo se refere às características biológicas que diferenciam mulher e homem. E gênero trata as questões sociais de poder desiguais entre homens e mulheres, e a criação social dos papéis a cada gênero na sociedade. Dessa maneira, compreende-se que ao falar das trabalhadoras em situação de vulnerabilidade, que ao longo dos anos eram frequentemente estereotipadas como sendo ignorantes, irresponsáveis e incompetentes, são questões de gênero (Querino, Domingues e Luz, 2013).

Assim, vale ressaltar de forma diacrônica esse processo, para melhor compreensão. O que se percebe ao longo da história é que o “cargo” da mulher sempre foi um lugar de submissão dentro das sociedades, a partir da ocidentalização e principalmente da influência da Igreja Católica, que foi muito forte sobre o papel da mulher ser dona do lar e cuidadora dos filhos. Estereótipo, então, reforçado tanto pelos ambientes institucionais, quanto culturais da sociedade. Contudo, vale ressaltar que conforme Scheinkman e Pizarro (2013) a mulher sempre esteve presente em forças motrizes de trabalho, mas sem reconhecimento. Isso porque as mulheres menos abastadas sempre tiveram participação nas sociedades agrárias nos cuidados e manejo da criação de animais, na construção de ambientes e na lavoura, ou seja, sempre trabalharam. Às mulheres abastadas eram designadas as funções de reproduzir a descendência e cuidar da criação dos filhos segundo os preceitos da sociedade burguesa perpetuando os seus valores. Dessa maneira, a mulher antes da primeira metade do século XX, apresenta-se

apenas como mero instrumento familiar, que era designada às tarefas fora do reconhecimento de trabalho formal, apenas sendo uma “líder” do lar.

Essa performance apenas muda durante a Primeira Guerra Mundial, em 1914. A mudança advém da necessidade; como os homens foram designados para a guerra surgiu nesse momento a necessidade das mulheres tomarem a frente dos trabalhos formais, para atender as necessidades do ambiente fabril. Ou seja, quando inseridas no mercado não foi algo no qual houve planejamento, e sim necessidade, o que gera um disparate entre direitos básicos fornecidos as mulheres. A mudança pode ser mais bem contabilizada de acordo com Magalhães (1980), a partir de 1973, onde começou a ser percebido o aumento de mulheres no ambiente de trabalho e a sua permanência, contudo ainda em situações as quais a colocava como submissas nesses ambientes, perpetuando os diálogos sobre suas capacidades, pagamentos e que existiam trabalhos femininos e trabalhos masculinos.

As lutas de gênero se apresentaram historicamente de maneiras diferentes, onde pode ser caracterizado no caso da luta pela equidade da seguinte maneira: primeira onda, que condiz à busca pelos direitos básicos das mulheres, como o direito ao voto e acesso à educação, principalmente nos séculos XIX e XX; segunda onda, que diz respeito à luta por igualdade de oportunidades, direitos reprodutivos e combate à discriminação no local de trabalho, ganhando força principalmente nas décadas de 1960 e 1970; e terceira onda que emerge a partir dos anos 1990, focando na desconstrução de estereótipos de gênero, na diversidade e na inclusão como pilares fundamentais para uma sociedade verdadeiramente igualitária.

Chula (2019) traz que os movimentos feministas buscavam assegurar que os aspectos biológicos não deveriam limitar a liberdade das mulheres em seus papéis sociais. Ademais, isso desencadeou uma

luta pelos direitos legais, acesso à educação e à participação política, especialmente no que se refere ao acesso ao mercado de trabalho.

Conforme Querino, Domingues e Luz (2013) apresentam, a concepção do significado de gênero enfatiza a influência e a importância dos aspectos sociais e das percepções das diferenças sexuais, e isso, afetou e afeta diretamente o ambiente de trabalho para as mulheres que visam serem líderes na contemporaneidade e que por muitas vezes precisam se “masculinizar” para subir de cargo. Assim, a pensadora Simone Beauvoir compreende que no mundo corporativo mantém-se viva a ideia de que “O homem é definido como ser humano e a mulher é definida como fêmea. Quando ela se comporta como ser humano é acusada de imitar o macho” (Beauvoir, 1970, p.72).

Conforme Chula (2019) os estereótipos associados ao preconceito e às desigualdades começam desde cedo, enraizados em práticas culturais na sociedade que moldam certas características para meninos e meninas. Por exemplo, logo ao nascer, há uma tendência de vestir as meninas com roupas cor-de-rosa, enquanto os meninos usam azul. Outro exemplo é que as meninas brincam de boneca para iniciar o processo de cuidado do filho, enquanto os meninos são incentivados a brincar com carrinhos, jogar bola ou lutar, destacando a competitividade, a agressividade e atribuindo-lhes um *status* heroico. Essas práticas contribuem para a perpetuação de estereótipos de gênero e podem reforçar desigualdades ao longo da vida.

Os gestores geralmente percebem que as mulheres enfrentam conflitos ao conciliar as suas vidas profissional e pessoal, pois frequentemente desempenham ambos os papéis. As mulheres acabam tendo um tempo muito limitado, já que precisam lidar com responsabilidades tanto em casa quanto no trabalho. Como resultado,

muitas vezes não têm oportunidades de alcançar cargos de liderança, sendo vistas como menos comprometidas. Embora existam mulheres empreendedoras ou líderes em grandes empresas, é crucial destacar suas habilidades de liderança e promover a igualdade de oportunidades. Isso é importante para desafiar os estereótipos ainda presentes em algumas culturas com mentalidades antiquadas (Chula, 2019).

Em uma sociedade como o Brasil, por exemplo, as interações entre os gêneros tendem a favorecer um grupo em detrimento do outro, criando uma hierarquia na qual um gênero é dominante e o outro é subordinado. Isso é perceptível tanto na área profissional, quanto no familiar. Apesar dos avanços e mudanças no mundo, ainda é notório que às mulheres são atribuídas as responsabilidades domésticas, enquanto aos homens cabe o papel de provedor das suas famílias (Querino, Domingues e Luz, 2013).

No entanto, mesmo havendo uma lei em que todos devem ser tratados da mesma forma perante ela, ou seja, não pode haver diferenciação na forma como são tratados, independentemente das circunstâncias, conforme a lei VII, da Constituição de 1988 (Brasil, 1988), o poder cultural permanece tanto no dia a dia da sociedade quanto no ambiente das empresas.

Segundo os Dados por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE (2012), o primeiro ponto a se destacar é sobre a diferença entre o salário médio dos homens de R\$1.698,00, enquanto o das mulheres foi de R\$1.238,00. O segundo ponto diz respeito à ocupação de cargos de liderança por mulheres. Uma pesquisa do IBGE (2013) revelou que mulheres de 25 anos têm menos acesso a cargos de direção e gerência do que homens na mesma faixa etária: 5% para mulheres e 6,4% para homens (IBGE, 2012; IBGE, 2013).

Com isso percebe-se que as mulheres enfrentam disparidades salariais em todas as áreas do mercado de trabalho, às vezes mesmo

tendo uma trajetória acadêmica relativamente melhor do que os homens. Frequentemente, as mulheres têm dificuldade em obter promoções e, com isso, têm dificuldade em alcançar cargos superiores. Ou seja, por mais que haja leis para tal, a força cultural impregnada pelos anos de história ainda permanece influenciando a ascensão das mulheres aos cargos de liderança.

2.2. O seu posicionamento na contemporaneidade

Segundo Reis et. al (2018) o conceito de carreira tem as suas raízes no termo latino "via carraria", que denota caminho ou trajetória. Esse conceito está ligado à jornada profissional que cada indivíduo percorre ao longo da sua vida. A carreira não deve ser encarada como um caminho fixo a ser rigidamente seguido, mas sim como uma jornada que envolve uma diversidade de posições e experiências ao longo do tempo. Está conectada ao desenvolvimento profissional e à realização pessoal.

Segundo Reis et. al (2018) as mulheres têm uma tendência natural para a liderança, e suas características são essenciais na definição do que é ser líder. Esses atributos são altamente valorizados e priorizados pelas empresas que estão em busca de novos perfis de líderes. É notável o crescimento da liderança feminina na sociedade; no entanto, as organizações muitas vezes não valorizam esse perfil. As mulheres estão sempre em busca constante de conhecimento para aprimorar as suas habilidades, são objetivas em suas tarefas e possuem uma visão abrangente do ambiente. Elas têm a capacidade de se comunicar com as pessoas de maneira não confrontativa, promovendo um ambiente de trabalho positivo e amigável.

Entretanto, no *ranking* global de igualdade de gênero, o Brasil corresponde o pior na América do sul (92ª) ficando apenas atrás do

Paraguai. Analisando a "Participação Econômica e Oportunidades", o Brasil está em 89º, superando países como Chile, Japão e Itália (Global Gender Gap, 2020). Também, o país mostra o pior cenário de representação feminina na política, apenas 13,4 % das mulheres exercem esses cargos. Portanto, mesmo tendo um crescimento em algumas áreas, a representação feminina na política é baixa (Teixeira et. al, 2021).

Além disso Teixeira et. al (2021) continua a destacar que a disparidade salarial no Brasil é alta, mesmo que a maioria das brasileiras estejam no mercado de trabalho e de haver mais representação feminina no ensino superior, suas ocupações não alcançam equilíbrio em comparação aos homens no que tange aos cargos de gestão. O contexto piora quando se considera a questão racial, pois as mulheres negras têm uma taxa mais alta de empregos informais, representando 47,8%, em comparação com as mulheres brancas, que têm 34,7%. Essa desigualdade entre raças é identificada mesmo entre pessoas com níveis mais altos de escolaridade.

Dessa maneira, Metz (2014), em sua pesquisa, alega que mesmo que as mulheres estejam empregadas em organizações, poucas exercem cargos de liderança. Elas são muito discriminadas e sofrem preconceitos de gênero, isso demonstra que as mulheres são discriminadas apenas por serem mulheres, fenômeno chamado "Teto de Vidro", que se refere a uma forma de discriminação. As mulheres enfrentam desafios para alcançar cargos de liderança, mesmo tendo capacidade para tal. Consequentemente acabam enfrentando barreiras invisíveis em comparação aos homens, as mulheres recebem salários menores para fazer o mesmo trabalho.

Conforme Metz (2014), a maioria dos cargos de líderes são ocupados por homens e quando as profissionais alcançaram o sucesso são mulheres que são vistas como as que vivem para o trabalho e que não tem vida pessoal, havendo uma despersonalização dessa mulher. E

isso acaba gerando um sentimento de culpa para aquelas que conseguem conciliar a carreira junto com a família (Metz, 2014). Assim, analisando o sistema como uma hierarquia na qual o homem está acima e todas as outras pessoas estão abaixo, seguindo as regras e decisões dele, a liderança tradicionalmente na maioria das vezes é associada como um papel do homem.

Cunha et. al (2014) identifica que a conquista das mulheres para ocupar cargos de liderança é resultado de vários fatores. O aumento da escolaridade, é um desses fatores, que contribuíram para a mulher se sentir com capacidade de concorrer às vagas com os homens. Além disso, o adiamento da maternidade e o aumento do suporte social ajudou a mulher em conciliar a vida profissional com as demandas domésticas. Outro ponto, foi a importância das leis mais igualitárias, o controle de natalidade e o desenvolvimento da tecnologia para ajudar as mulheres com as tarefas familiares.

Contudo, por mais que haja esses aparatos na contemporaneidade, mantém-se a ideia citada anteriormente, a mulher que objetiva ser uma futura líder deve se mostrar cada vez mais capaz, ou seja, sempre se provar que mesmo sendo mãe ou esposa ela conseguirá liderar e ocupar um cargo importante. Conforme os estudos abaixo, na tabela 1, se pode compreender melhor as nuances presentes na carreira das mulheres:

Tabela 1 - Carreira das mulheres ao longo dos anos

Autor data	Resultado
Silva e Ferreira (2016)	Em Montes Claros, Minas Gerais, foi analisado que embora a maioria da população seja composta por mulheres, a maior parte dos cargos de liderança é ocupada por homens. As mulheres ocupam áreas tradicionalmente consideradas femininas
Resende e Melo (2016)	Analisaram a atuação das mulheres que ocupam cargos de chef em restaurantes. Através das entrevistas, foi identificado que os homens tendem a dominar nesse campo, principalmente porque se acredita que eles lidam melhor com a pressão. Em uma das histórias compartilhadas, uma entrevistada menciona que um funcionário deixou o emprego porque não queria ser liderado por uma mulher. A pesquisa conclui que, para as mulheres avançarem em suas carreiras nessa área, elas precisam adotar comportamentos considerados masculinos.
Sousa (2017)	Investigou mulheres que ocupam funções geralmente associadas a homens na cidade de Mutum (MG). Foram identificadas seis profissões: motorista, mestre de obras, engenheiro, delegado, árbitro de futebol e segurança. As entrevistas destacaram as dificuldades iniciais para se adaptarem à profissão e mencionaram a menor força física para realizar tarefas consideradas pesadas. Em relação ao tratamento diferenciado, as profissionais identificaram duas situações: ou os homens tratavam as mulheres como frágeis, agindo com excesso de cuidado, ou expressavam que a mulher não deveria estar exercendo aquela profissão.
Borges e Oliveira (2019)	Analisaram através de um estudo os obstáculos enfrentados pelas mulheres que trabalham no setor de logística em Juazeiro do Norte, Ceará. Após análise foi identificado que os preconceitos contras as mulheres são baixos. Mas, as mulheres relataram que têm dificuldade de conciliar a vida profissional com responsabilidades domésticas, desafios que os homens, por exemplo, não precisam passar.

Santos et al (2021)	Estudaram sobre o cotidiano das mulheres que trabalham como pescadoras em Itaqui, Rio Grande do Sul, revelou que essas profissionais são valorizadas pelos outros membros da comunidade. Na maioria das vezes, elas trabalham ao lado de seus maridos e recebem apoio e respeito enquanto realizam suas atividades. Além disso, o estudo identificou sinais de progresso em termos de empoderamento entre essas mulheres.
---------------------	---

Fonte: Adaptado de Teixeira, 2021.

Logo, as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho, mesmo existindo diversos obstáculos relacionados à igualdade de direitos. E isso, pode ser tanto visto em sua vida profissional, quanto pessoal. Já que conforme Querino e Luz (2013) a grande maioria das mulheres atualmente enfrenta diversos desafios para conciliar as tarefas domésticas com a carreira profissional. Pois, muitas acabam se sentindo sobrecarregadas com as responsabilidades do lar e têm dificuldades para cuidar dos filhos, lidar com as obrigações domésticas e cumprir as demandas do trabalho, devido ainda a crença que esse trabalho deveria ser feito apenas pela mulher.

2.3. Políticas Públicas que colaboram com a mulher

As políticas públicas foram criadas pelo Estado com intuito de garantir e implementar os direitos definidos na Constituição Federal e em diferentes leis. O governo desenvolveu esses programas com o propósito de buscar o bem-estar da população. Além dos direitos já previstos por lei, novos direitos podem ser garantidos especificamente à medida que as necessidades da sociedade progredirem com o passar do tempo. O processo de planejamento, criação e execução pública se enquadra na colaboração entre 3 poderes que compõem o estudo: Legislativo, Executivo e Judiciário (Sanchez et. al, 2019).

No entanto, o mercado de trabalho revela as desigualdades sociais existentes e, também, as produz, ou seja, indo ao direcionamento contrário do esperado por lei. O mercado de trabalho apresenta as diferenças entre as pessoas, como a raça, gênero, inteligência, riqueza inicial e experiência profissional, definindo quem vai trabalhar e quanto vão receber. Desta forma, o mercado de trabalho auxilia para aumentar as desigualdades, quando as diferenças entre pessoas influenciam diretamente os salários e as oportunidades (Lameirão, 2011).

Mas pode se verificar Leis presentes e outorgadas, como por exemplo:

Tabela 2 - Leis que protegem as mulheres

Leis	O que ela prevê
Lei 14.611 - Lei da Igualdade Salarial entre mulheres e homens	A Lei da Igualdade Salarial e de Critérios Remuneratório, criada em 3 de julho de 2023, entre mulheres e homens. A lei tem o intuito de combater a desigualdade salarial fundamentada em gênero e proporcionar mais segurança para as mulheres. Ajuda a enfrentar a discriminação salarial, consequentemente garante que as mulheres tenham salários mais justos e iguais comparados aos dos homens para exercer a mesma função no trabalho. Descumprindo a lei, além de multa, a legislação exige transparência de relatórios remuneratórios para empresas de médio e grande porte.
Lei 14.546 - Institui o Dia Nacional da Mulher Empresária	A Lei 14.546, criada em 4 de abril de 2023, desenvolveu o Dia Nacional da Mulher Empresária. Esse dia será comemorado anualmente no dia de 17 de agosto. A lei tem o objetivo de reconhecer e valorizar a mulher. Esta lei foi criada com o objetivo de reconhecer e valorizar as mulheres que realizam operações econômicas organizadas para a produção ou circulação de bens ou serviços.
Lei 11.770/08.	A licença de 180 dias só é possível para as mulheres que trabalhem em empresas participantes do Programa Empresa Cidadã, instituído pela Lei 11.770/08.

Fonte: Autoria própria, 2024.

Assim, para Sanchez et al (2019) as políticas públicas são como planos de ação governamental. Elas são desenvolvidas para coordenar os recursos do Estado e as atividades privadas, com propósito de alcançar metas importantes para a sociedade e que foram estabelecidas politicamente. A política pública não é apenas criar novos órgãos do governo, e às vezes não necessita criar algo novo, e sim fazerem os órgãos que já existem trabalharem de forma específica para garantir um direito social. Portanto, qualquer área que seja regulada pelo governo pode ser alvo de políticas públicas até mesmo com as questões de trabalho, como mulheres e desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

A Constituição assegura que homens e mulheres tenham os mesmos direitos e deveres no Brasil, seja brasileiro ou estrangeiro que moram no País. Sendo assim, no mercado de trabalho todos têm o mesmo direito e devem ser tratados de forma justa, mas o Estado quando outorga novas políticas públicas em defesa de alguma causa deve ser também responsável pela fiscalização e manutenção do funcionamento da mesma em sociedade, o que pode muitas vezes se tornar falho.

Além da Constituição no ambiente de trabalho deparamos também com as leis para os trabalhadores, a CLT, a qual também prevê a proteção das mulheres. Como pode ser visto abaixo na tabela:

Tabela 3 - Artigos da CLT para mulheres

Artigos	O que ela prevê
Artigo 392	A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), garante o direito à licença-maternidade de 120 dias, no Brasil. Esta licença é um benefício para as gestantes trabalhadoras, que ajudam a garantir o emprego e salário integral delas no período de afastamento do emprego por um período de 120 dias para cuidar do recém-nascimento e se recuperar do parto. O período de afastamento poderá ser acrescido de duas semanas antes e depois

	do nascimento conforme o Artigo 392 da CLT.
Artigo 395	Nos termos do Artigo 395 da CLT, a gestante que sobre aborto espontâneo, comprovado por atestado médico, tem direito a duas semanas de repouso, e ainda tem direito de exercer a mesma função que ocupava antes do afastamento.
Artigo 392-A	A trabalhadora que adotar ou tiver guarda judicial para fins de adoção de criança ou adolescente tem direito de licença-maternidade de 120 dias, sem afetar o emprego e o salário, conforme nos termos do art. 392-A da CLT, que foi alterado por lei posterior à reforma de 2017.
Artigo 396	A mulher tem direito a dois descansos diários de trinta minutos para amamentação, esse direito é concedido até a criança completar seis meses de vida. De acordo com Artigo 396 da CLT, esse tempo pode aumentar em caso de apresentação da comprovação por atestado médico. Para as empresas com quadro de funcionários com mínimo de 30 profissionais do sexo feminino, é exigido um local adequado.
Artigo 302	De acordo com artigo 302 da CLT, ao longo do período de gestação, a empregada tem direito as consultas médicas e demais exames complementares, que podem ser feitos no horário de trabalho pelo tempo necessário para realizar seis consultas no mínimo.
Artigo 392	Conforme o artigo 392 da CLT, a trabalhadora tem a possibilidade de trocar a função que exerce na empresa por questão de saúde, mas fica assegurada de retornar sua função anteriormente exercida.
Artigo 391-A	A partir do momento da confirmação da gravidez e durante o aviso prévio indenizado ou trabalhado, a mulher não pode ser demitida em até cinco meses após o parto, de acordo com o Artigo 391-A da CLT.
Artigo 390	O empregador não pode designar a uma mulher trabalhos que exijam esforço muscular superior a 20 quilos em trabalho constante ou 25 quilos em trabalho ocasional, de acordo com artigo 390 da CLT.
Artigo 389	As organizações têm a obrigação de garantir a higiene nos ambientes de trabalho, além de oferecer segurança e conforto às mulheres, os requisitos estão detalhados no artigo 389 da CLT.

Fonte: Autoria própria, 2024.

Para complementar, ainda se destaca que em 2003, houve um acontecimento importante para mulheres brasileiras, a criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM). Essa secretaria foi determinada por meio da Medida Provisória nº 103 e recebeu status do ministério. Iniciaram com implementações de mecanismo de participação feminina, através da criação da SPM, para desenvolver um plano político para combater as questões de gênero (Rosas, 2009).

Além disso, no mesmo ano em 2003, um coletivo de mais de 120 mulheres de várias regiões do Brasil, considerando todas as 27 unidades da federação e o Distrito Federal, elaborou a criação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM). Esse recurso foi marcado por diversas contribuições que auxiliaram para concretizar a base do plano, e através disso foram elaboradas propostas para combater as necessidades e desafios das mulheres brasileiras (Rosas, 2009).

Com objetivo de certificar que o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM) atingisse todas as metas, foi desenvolvido um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) que era coordenado pela SPM. Esse grupo foi formado por nove órgãos governamentais: Ministério da Saúde; Ministério da Educação; Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Ministério do Trabalho e Emprego; Ministério da Justiça; Ministério do Desenvolvimento Agrário; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial; Conselho Nacional de Direitos da Mulher; Secretaria Extraordinária da Mulher do Governo do Estado do Acre; Coordenadoria da Mulher de Campinas e da Secretaria Especial de Políticas para Mulher. A criação do GTI foi uma estratégia essencial para a implementação efetiva do PNPM.

Já em dezembro de 2004, foi criado o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM), e foi composto com base em cinco eixos temáticos principais, com intuito de apresentar as questões mais urgentes

que precisam de melhorias na vida das mulheres brasileiras. Os cinco eixos temáticos são: combate à violência contra a mulher, educação, autonomia econômica e igualdade de oportunidades no mundo do trabalho, saúde, direitos sexuais e direitos reprodutivos. O objetivo desse artigo é focar em autonomia econômica e igualdade no trabalho e ressalta a importância que as mulheres precisam ter as mesmas oportunidades econômicas em comparação aos homens, isso pode auxiliar no progresso da igualdade de gênero.

Agenda do Trabalho Decente da Organização Internacional do Trabalho (OIT) de 2004, que tem objetivo de promover a igualdade de oportunidades e eliminar todas as formas de discriminação, o Brasil desenvolveu Programa de Fortalecimento Institucional para a Igualdade de Gênero e Raça, Erradicação da Pobreza e Geração de Emprego (GRPE). Em 2003, a SPM determinou como objetivo fundamental integrar as dimensões de gênero e raça nas políticas públicas com intuito de combater a pobreza e a geração de empregos. O desenvolvimento do GRPE ajudou a responder os problemas identificados na economia informal, onde 57% das brasileiras estavam empregadas e uma informação preocupante era que a maioria dessas mulheres eram negras.

A Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM, 2004), em acordo com as Convenções 100 e 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), cria a Comissão Tripartite de Igualdade de Oportunidades e de Tratamento de Gênero e Raça no Trabalho, com a intenção de aproximar e integrar as políticas de igualdade de gênero e as políticas de igualdade racial no ambiente de trabalho.

A SPM criou suas políticas levando em consideração tanto as questões de gênero quanto as étnico-raciais. Portanto, ao analisar e implementar políticas para melhorias na vida da mulher, a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres considerou as diferenças e desigualdades baseadas na raça e etnia das mulheres, mas não

disponibilizaram essas informações nos relatórios de avaliação dos programas implementados.

Ao destacar esses processos, políticos se percebe o quanto é importante continuar a acompanhá-los e mantê-los ativos socialmente, para garantir que os direitos sejam realmente realizados na prática. Dessa forma, deve solucionar os problemas como a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Desde os anos 80, o movimento feminino no Brasil tem se dedicado a criar políticas públicas que reconheçam e atendam as necessidades das mulheres como cidadãs. Ou seja, tem como objetivo garantir que as mulheres tenham mais oportunidades de trabalhar e participar na política, iguais aos homens (Sanchez et. al, 2019).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Neste capítulo, serão apresentados detalhes da metodologia utilizada na pesquisa sobre os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no mercado de trabalho. Este estudo é de natureza exploratória utilizando o estudo de caso como meio de investigação, através da abordagem qualitativa.

A pesquisa exploratória, tem objetivo de proporcionar maior compreensão do problema, tornando-o mais claro ou formulando hipóteses. Seu objetivo principal é aprimorar ideias ou descobrir intuições, com um planejamento flexível que permita considerar diversos aspectos do fato estudado. Geralmente, envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema e análise de exemplos para estimular a compreensão. (Gil, 2002).

Portanto com base na concepção do autor, este trabalho tem uma natureza exploratória, visto que, as informações foram coletadas através das entrevistas com mulheres que ocupam posições de líderes no ambiente organizacional. Os estudos de caso são utilizados frequentemente como estratégia quando questões "como" e "por que" são levantadas, principalmente quando o pesquisador possui pouco controle sobre os acontecimentos, especialmente quando o foco está em eventos atuais. (Yin, 2015).

Ademais, o estudo de caso pode ser acompanhado tanto de forma qualitativa quanto quantitativa e pode ser considerado como categoria de investigação que tem objetivo de analisar uma unidade de forma mais aprofundada e detalhada, no caso dessa pesquisa foi qualitativa a análise. Para realizar um estudo de caso de forma adequada, são necessários alguns requisitos básicos, como rigor metodológico,

objetividade, originalidade e consistência na análise dos dados coletados. (Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas, 2013)

3.1. Etapas de coleta de dados

As etapas de coleta de dados realizadas no estudo seguiram um processo cuidadoso e sequencial para garantir a eficácia e a integridade dos resultados. Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica para embasar teoricamente o estudo e identificar lacunas, no conhecimento, existentes sobre o tema. Em seguida, procedeu-se à definição do universo do estudo, que consistiu em mulheres em posições de liderança. A seleção das participantes seguiu critérios rigorosos, priorizando a diversidade de setores de atuação e níveis hierárquicos.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

As fontes de informação selecionadas foram as próprias mulheres em posições de liderança, consideradas especialistas no contexto investigado. O critério utilizado para seleção dos respondentes baseou-se em sua experiência profissional e em sua disposição para contribuir com o estudo. Foi garantida a confidencialidade das informações pessoais das participantes para evitar qualquer exposição indesejada.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário-entrevista composto por 11 perguntas estruturadas, elaboradas com o intuito de compreender as dificuldades enfrentadas pelo gênero feminino

no avanço de suas carreiras. As entrevistadas foram 4 mulheres em cargos de lideranças, que podem ser compreendidas, através da tabela abaixo:

Tabela 4 - Participantes do questionário

NOME	IDADE	FORMAÇÃO	FUNÇÃO ATUAL
Entrevistada 1	44	Bacharel em Administração e pós-graduação em Recursos Humanos	Coordenadora
Entrevistada 2	32	Graduada em Administração pela PUC-Rio	Coordenadora
Entrevistada 3	39	Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	Gerente
Entrevistada 4	38	Formada em Ciência da Computação pela Veiga de Almeida (UVA) e MBA em Gestão de Negócios pela FGV	Diretora

Fonte: Autoria própria, 2024.

O instrumento de coleta de dados foi escolhido devido à sua capacidade de fornecer percepções profundas e específicas sobre as experiências das participantes. As entrevistas foram conduzidas de forma individual e confidencial, respeitando a privacidade e o sigilo das informações compartilhadas pelas participantes.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados foram processados utilizando técnicas de análise qualitativa, incluindo análise de conteúdo, onde conforme Bardin (1977) significa compreender o contexto no qual a temática está inserida. As informações foram categorizadas e interpretadas com base nos objetivos da pesquisa, buscando identificar padrões, tendências e *insights*

relevantes relacionados às dificuldades enfrentadas pelas mulheres em posições de liderança.

3.5. Limitações do Estudo

Uma das principais limitações do estudo foi o receio das participantes em se exporem, o que pode ter influenciado na sinceridade de suas respostas. Além disso, a amostra restrita a apenas quatro mulheres em posições de liderança pode limitar a generalização dos resultados. Ademais, a necessidade de preservar a confidencialidade das participantes pode ter impactado na profundidade das informações obtidas. No entanto, medidas foram tomadas para mitigar essas limitações, como garantir o anonimato das participantes e buscar uma diversidade representativa dentro da amostra selecionada.

4 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo, será apresentado informações coletadas através das entrevistas juntamente com os debates dos autores exibidos no referencial teórico. A finalidade dessas entrevistas foi compreender a trajetória de mulheres que exercem cargos de liderança, explorando os obstáculos, as motivações e as estratégias que elas usaram ao longo da sua carreira.

4.1. Análise de discussão dos resultados

As entrevistas ajudam a compreender de forma mais detalhada e contextualizada a trajetória feminina para alcançarem cargos de liderança. Por meio das histórias das mulheres pode-se analisar na prática os desafios enfrentados e as conquistas realizadas. Além do mais, esses relatos pessoais permitem dar voz a essas mulheres, que sejam ouvidas e que suas histórias sejam valorizadas e respeitadas.

A introdução à pesquisa junto as participantes visou compreender sobre conciliação da vida profissional e a opção pela maternidade, visto que conforme previsto por Silva (2021) e o Chula (2019), o gênero ainda influencia na carreira das mulheres. Durante a entrevista, no primeiro momento, o questionamento voltou-se a compreender sobre a vida pessoal dessas mulheres líderes e também o processo de ser mãe junto a sua carreira. Através das entrevista 1, 2 e 4 percebeu-se que as respostas são convergentes na visão da permanência da dificuldade de ser mulher no mercado de trabalho, a partir do momento em que afirmam, trechos como: "Sim, tenho dois filhos. Conciliar a vida profissional com a pessoal é um grande desafio, especialmente estando em uma posição de liderança." (entrevistada 1, 2024); Já a entrevistada 2 (2024) afirma, que: "Sem filhos, mas tenho muita dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, pois sempre sinto que mesmo com toda dedicação

ao trabalho, ainda sobram demandas e que o tempo nunca é suficiente para terminar todas." e "Tenho dois filhos, um menino de 8 anos e uma menina de 5 anos. É desafiador conciliar a vida profissional com a pessoal." (entrevistada 4, 2024)

Contudo, a entrevistada 3 (2024) indica que por não ter filhos se sente mais beneficiada e com tempo para sua vida pessoal, assim, colaborando com a carreira, como dito por ela: "Não tenho filhos, e a ausência de filhos me proporciona uma flexibilidade maior para dedicar tempo e energia ao meu trabalho e para buscar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional." A partir de Querino, Domingues e Luz (2013) entende-se que ter filhos para a mulher do século XXI, ainda se torna um desafio e a escolha social, sobre o seu corpo, de ser mãe ou não ainda impacta em outros ambientes da sua vida, o que diverge do gênero masculino, que não é abalado profissionalmente por suas escolhas pessoais e constituição de família.

As entrevistas seguem para compreender a trajetória profissional ao longo das suas carreiras. As respostas dadas pelas entrevistadas 1 e 2 refletem um caminho tradicional de crescimento dentro de uma empresa, como afirma no trecho: "Iniciei como assistente administrativo, analista júnior, analista pleno, analista sênior, com tempo e muito esforço fui avançando para cargo de supervisora onde comecei a liderar pequenas equipes e hoje atuo como coordenadora." (entrevistada 1, 2024) e a entrevistada 2 (2024) "Já fui Jovem Aprendiz, Estagiária, Assistente Pleno, Analista Júnior, Analista Pleno, Analista Sênior, supervisora e hoje sou Coordenadora."

Já a entrevistada 3 apresentou uma carreira mais diversa, com mudanças de setor e tipo de cargo. Essa variedade pode indicar uma maior adaptabilidade e capacidade de gestão em diferentes ambientes de trabalho, de acordo com trecho:

Ao longo da minha trajetória profissional, ocupei diversos cargos iniciais em diferentes setores, incluindo atendimento ao cliente em vestuário, livraria, operadora de *telemarketing*, sub-gerente de *fast food*, gerente de *fast food*, gerente geral de restaurante, trabalhei em segmentos variados, como *fast food*, varejo de vestuário, entre outros. Hoje atuo como gerente de *fast food* (entrevistada 3, 2024).

No entanto, a entrevistada 4 destaca o desafio enfrentado ao tentar se recolocar no mercado de trabalho após uma pausa para cuidar de seu filho durante a licença-maternidade. Como ela mesma expressou:

Iniciei minha carreira como estagiária de TI, depois fui promovida como analista, desenvolvedora de *software* e posteriormente, me tornei gerente de projetos e, antes da minha primeira licença-maternidade, estava atuando como diretora de TI. Após retornar ao mercado de trabalho, tive que recomeçar em posições intermediárias (entrevistada 4, 2024).

De acordo com dados do IBGE (2022), as mulheres representam 39,2% dos ocupantes de cargos gerenciais no Brasil. No entanto, em média essas líderes recebem salários 21,2% a menos em comparação aos homens.

Ao questionar sobre o tempo necessário para alcançar cargos gerenciais, as entrevistadas ofereceram uma variedade de perspectivas e experiências pessoais. A entrevistada 1 (2024) descreveu sua jornada como: "Levou um tempinho até chegar lá. Comecei como assistente em 2015, passei para analista em 2018 e em 2020, já estava assumindo o papel de supervisora. Foi uma jornada de cinco anos intensos, mas incrivelmente gratificantes." A entrevistada 2 (2024) destacou uma experiência mais prolongada, quando diz que: "Foram 8 anos de experiência antes do cargo de coordenação." Já a entrevistada 3 relatou uma trajetória mais rápida, de acordo com a fala abaixo: "Demorei aproximadamente dois anos para alcançar cargos gerenciais tanto na área de *telemarketing* quanto no setor de *fast food*."

Por fim, a entrevistada 4 compartilhou uma experiência semelhante à da entrevistada 1, levando aproximadamente cinco anos desde o início de sua carreira até ser promovida a um cargo gerencial: "Levei cerca de 5 anos desde o início da minha carreira até ser promovida a um cargo gerencial."

As mulheres acabam enfrentando diversas dificuldades ao receberem promoções, principalmente para cargos de liderança devido a algumas barreiras culturais e patriarcais, que retrata a desigualdade de gênero arraigadas na sociedade e no ambiente de trabalho (Metz, 2014). A promoção das participantes para cargos de liderança ocasionou desafios e reações, demonstrando a complexidade das dinâmicas organizacionais e as percepções de gênero presentes no ambiente de trabalho de acordo com as entrevistas.

A entrevistada 1 (2024) relata como a sua ascensão foi marcada por dificuldades, principalmente, por parte dos colegas homens, que pareciam relutantes em aceitar uma mulher em uma posição de liderança, mas que teve no apoio das colegas mulheres, um aspecto reconfortante em meio aos obstáculos enfrentados, como descrito no trecho:

Minha promoção trouxe mudanças significativas na forma como as pessoas me percebiam. Infelizmente, enfrentei dificuldades no tratamento por parte de colegas homens, que pareciam relutantes em aceitar uma mulher em um cargo de liderança. [...] Por outro lado, recebi apoio e colaboração das mulheres, o que foi reconfortante.

A entrevistada 2 (2024) também compartilha experiências parecidas, por conta da sua promoção acabou gerando diferentes reações, desde celebrações até desconforto, especialmente por parte de colegas homens, como na fala:

Percebi as mais diversas reações, desde pessoas que realmente comemoraram a minha conquista, como pessoas que ficaram incomodadas.[...] Para os colegas, principalmente homens, da mesma diretoria, precisei provar por inúmeras

vezes que não existia uma disputa e que teria espaço para todos; não foi fácil no início e precisei de um tempo para conseguir esclarecer que podíamos ter uma relação de parceria e não de concorrência.

Já a entrevistada 3 (2024) relata reações mistas à sua promoção na rede de *fast food*, de acordo com: “Quando fui promovida na rede de *fast food*, enfrentei reações mistas: alguns homens demonstraram desconforto e desdém, enquanto algumas mulheres insinuaram que minha promoção foi facilitada por eu não ter filhos”.

Por fim, para a entrevistada 4 alguns expressaram apoio outros resistência, principalmente homens pouco habituados a ver mulheres em cargos de liderança, como afirma no trecho:

As reações foram diversas. Alguns colegas ficaram felizes e me apoiaram, mas especialmente alguns homens que não estavam acostumados a ver mulheres em cargos de liderança, não. Na prática tive que aprender a me posicionar, mostrando meu potencial através de resultados do meu trabalho e tendo uma postura mais firme.

Como presente nos estudos apresentados por Teixeira (2021) mesmo quando alcançam essas posições, as mulheres muitas vezes enfrentam resistência e descrédito por parte de colegas e superiores, que ainda se apegam a concepções tradicionais de liderança e poder. Essa resistência reflete a persistência da mentalidade patriarcal que subestima o potencial das mulheres e reforça estruturas de poder que as mantêm em desvantagem. Assim, o crescimento profissional das mulheres em cargos de liderança não apenas demanda tempo e esforço, mas também exige a superação de obstáculos enraizados em uma cultura organizacional e social que ainda as oprime.

E sim, se sabe que as políticas públicas estão presentes, contudo o meio social com pensamentos tradicionalistas enraizados permanecem, principalmente no meio empresarial que durante anos foi majoritariamente

masculino. Essa disparidade reflete não apenas questões legais, mas também aspectos culturais e estruturais que perpetuam uma visão desigual da mulher no mercado de trabalho, evidenciando a necessidade contínua de lutar contra o preconceito de gênero e promover a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

Ao discutir as oportunidades de crescimento dentro das empresas, as entrevistadas revelaram tanto esperanças quanto desafios significativos, muitos dos quais estão enraizados em uma cultura patriarcal ainda predominante. As entrevistadas 1 e 3 (2024), reconhecem que, embora existam oportunidades de ascensão, a cultura patriarcal presente na organização pode ser um obstáculo para alcançar posições de maior hierarquia, como pode-se observar: "reconheço que a cultura patriarcal ainda está presente e pode ser um obstáculo para alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional" (entrevistada 1, 2024).

Já a entrevistada 3 (2024) disse: "Os cargos mais altos são na maioria ocupados por homens, que frequentemente demonstram preconceito e, em alguns casos cometem abusos morais e sexuais"; e a entrevistada 4 (2024) relata uma realidade mais positiva, onde diz que sua empresa promove a diversidade e a inclusão, abrindo portas para o crescimento, como destaca no trecho: "Felizmente, na empresa onde estou atualmente, vejo um esforço genuíno para promover a diversidade e a inclusão, o que abre portas para o crescimento. No entanto, sei que essa não é a realidade em todas as empresas"

Na pergunta 7, as participantes compartilharam suas experiências de discriminação no ambiente de trabalho, evidenciando um padrão comum de preconceito e desafios específicos enfrentados por mulheres. Na resposta à questão a entrevistada 1 (2024), descreveu uma situação em que a sua condição de mãe foi considerada uma vantagem ou

desvantagem durante o processo de contratação, conforme exposto no trecho abaixo:

[...] Uma discriminação no trabalho é quando uma mulher é questionada sobre ter filhos, algo que não acontece com os homens. Por exemplo, passei por uma situação ao ser contratada, o que foi muito frustrante, pois minha condição de mãe era considerada vantagem ou desvantagem dependendo da idade dos meus filhos [...]

A Entrevistada 2 (2024) compartilhou a experiência de supervisionar uma equipe predominantemente masculina, na qual enfrentava constantes dificuldades, como relatado abaixo:

[...] A minha equipe hoje é formada por mulheres e não sinto esse preconceito diretamente dela, mas quando atuava como supervisora, minha equipe em 70% era masculina e sempre senti muita dificuldade em validarem o que eu falava, mesmo sendo a pessoa mais experiente do departamento na época, eu precisava sempre “brigar” para que o meu posicionamento fosse respeitado [...]

A Entrevistada 3 destaca que muitos homens demonstravam preconceito ao receber ordens de uma mulher e que não gostavam de ser contrariado:

[...] Muitos homens mostravam preconceito em receber ordens de uma mulher, e percebia que não gostavam de ser contrariados. As oportunidades de promoção eram significativamente mais escassas para mim, e minhas ideias muitas vezes eram desvalorizadas ou ignoradas em reuniões.

A Entrevistada 4 (2024) relatou enfrentar discriminação salarial e resistência de alguns homens em aceitar suas ideias ou ordens: "Sim, já enfrentei discriminação salarial e percebi uma resistência maior de alguns homens em aceitar minhas ideias ou ordens."

Devido a sociedade patriarcal a ideia de uma mulher líder ainda se torna um fator de estranheza, pois o cunho de líder e chefe de família do início da sociedade ocidental com raízes cristãs, delegado ao homem, o encarregava para o papel de provedor e líder. Mas com as mudanças sociais, luta pelos direitos das mulheres e escolarização delas o mundo do emprego mudou, entretanto, os diálogos sociais permaneceram. O que demonstra a necessidade de cada vez mais introduzir em Instituições de base o novo papel da mulher contemporânea e sua importância no local de equidade (Querino, Domingues e Luz, 2013; Chula, 2019).

A entrevistada 1 (2024) a qual expressou que apesar de sua maturidade sente uma pressão constante para demonstrar sua competência, é apresentada no trecho: "Constantemente preciso provar minha competência, faço isso participando de cursos e buscando me especializar. É uma cobrança interna, mas também sinto que é influenciada pelo ambiente ao meu redor."

A Entrevistada 2 (2024) também relatou a necessidade constante de provar sua competência, sentindo que precisa fazer mais do que os outros e que seus esforços nunca são suficientes: "Sinto muito que preciso provar constantemente a minha competência e tenho a sensação de que preciso fazer mais do que os outros e que nunca é suficiente". A Entrevistada 3 (2024) destacou que é mais exigida por ser mulher: "Sinto que sou mais exigida por ser mulher e preciso constantemente provar minha competência." A Entrevistada 4 acrescentou que há uma cobrança externa maior, que frequentemente exige que as mulheres provém constantemente sua competência: "Sinto que há uma cobrança externa maior, sim. Muitas vezes, parece que precisamos provar nossa

competência continuamente. Mas também há uma cobrança interna, pois sei que estou abrindo caminho para outras mulheres e quero ser um exemplo positivo."

Todas as entrevistadas apontaram que a necessidade de provar constantemente sua competência é uma realidade tanto pela pressão externa quanto pela autocrítica, destacando a busca incessante por reconhecimento e a luta contra a descredibilização no ambiente de trabalho. Essas expectativas elevadas muitas vezes resultam em uma carga adicional de trabalho emocional e mental para as mulheres, que sentem a necessidade de provar repetidamente suas habilidades e capacidades. Esta demanda constante de excelência pode levar a uma sensação de inadequação e exaustão, além de contribuir para a percepção de que o sucesso profissional é alcançado apenas através de esforços extraordinários. Ademais, as mulheres na contemporaneidade se demonstram líderes excepcionais, por suas mais diversas capacidades (Metz, 2014; Cunha et. al, 2014) .

As entrevistadas compartilharam suas experiências sobre a representatividade feminina em cargos gerenciais nas empresas onde trabalharam, revelando uma variação significativa nos percentuais de mulheres em posições de liderança. Conforme a tabela abaixo:

Tabela 5 - Percentual de mulheres em cargos gerenciais nas empresas onde as entrevistadas já trabalharam

Entrevistado	Percentual de Mulheres em Cargos Gerenciais (%)
Entrevistada 1	50%
Entrevistada 2	45%
Entrevistada 3	40%
Entrevistada 4	20%

Fonte: Autoria própria, 2024.

Como demonstrado na tabela, os percentuais de mulheres em cargos gerenciais nas empresas onde as entrevistadas trabalham variam de 20% a 50%. Através dessa análise, pode-se observar uma diversidade na representatividade feminina em posições de liderança. A liderança feminina é positiva em muitos aspectos, destacando a eficácia, a competência e a importância da diversidade. E para superar essas dificuldades existe a necessidade de rever o ambiente empresarial, por um olhar legislativo e também de diálogos e conscientização.

As entrevistadas compartilharam suas percepções sobre as diferenças entre a liderança feminina e masculina, destacando as principais características que tornam a liderança feminina particularmente interessante para o ambiente de trabalho. A Entrevistada 1 (2024) sublinhou que a liderança feminina tende a ser mais voltada para as pessoas, criando um ambiente de trabalho humanizado, conforme apresentado no trecho: "A liderança feminina é mais voltada para as pessoas, criando um ambiente de trabalho humanizado. Acredito que a liderança feminina tende a ser mais colaborativa e empática." A Entrevistada 2 (2024) reforçou essa visão ao afirmar que, embora existam muitos bons líderes homens, as lideranças femininas possuem uma natureza empática e um olhar mais afetivo, conforme mencionado no trecho: "Devem existir muitos bons líderes homens, mas de uma forma superficial, acredito que as lideranças femininas possuem uma natureza empática, um olhar mais afetivo e a facilidade de transformar as relações profissionais em relações pessoais."

A Entrevistada 3 (2024) destacou que a liderança feminina se diferencia por sua abordagem empática, melhor ouvinte e menos reativa.

[...] a liderança feminina se destaca por sua abordagem empática, ouvinte e menos reativa. As líderes femininas demonstram uma disposição genuína para ouvir e oferecer suporte aos funcionários, consideram uma variedade de

perspectivas antes de tomar decisões e mantém uma separação clara entre emoções pessoais e decisões profissionais [...]

Por fim, a entrevistada 4 também mencionou que as mulheres geralmente têm uma habilidade maior para ouvir e considerar diferentes perspectivas:

Sim, as mulheres geralmente têm uma habilidade maior para ouvir e considerar diferentes perspectivas, o que pode resultar em decisões mais equilibradas. Além disso, a flexibilidade e a capacidade de multitarefa são características que se destacam e trazem benefícios para o ambiente de trabalho.

O preconceito de gênero ainda está presente em cargos de liderança, mesmo com mais mulheres exercendo funções de líderes nas empresas, os estereótipos de gênero persistem e afetam a forma como são percebidas e tratadas. Analisando a resposta da entrevistada 1 (2024), ela reconheceu que apesar das mudanças positivas, o preconceito de gênero ainda é uma realidade: "[...] teve muitas mudanças, mas ainda está presente, né? O preconceito de gênero em cargos de liderança ainda dá as caras, sim. Às vezes é bem sutil, tipo aquele olhar torto ou um comentário meio sem noção do tipo "Ah, mas uma mulher no comando...". E a entrevistada complementa de modo a ressignificar esses lugares, em: "Mas olha, eu tô aqui pra quebrar esses paradigmas! Eu acredito que as mulheres têm muito a contribuir no mundo da liderança, trazendo aquela vibe de cooperação e empatia que faz toda a diferença"

A Entrevistada 2 (2024) apontou que mesmo havendo muitas mulheres em cargos de liderança, as lideranças masculinas ainda se

sobressaem: "Bastante. Apesar de ter quase metade das lideranças femininas na empresa em que atuo, ainda sinto que as lideranças masculinas se sobressaem e não por mérito." A Entrevistada 3 (2024) comentou que o preconceito de gênero ainda é presente na indústria de *fast food*, mesmo com um aumento de mulheres em cargos de liderança e complementa que: "Infelizmente o ambiente de trabalho torna-se desafiador para as mulheres em cargos de chefia, mesmo com mudanças, ainda há um longo caminho a percorrer para superar esses obstáculos."

E por fim, para entrevistada 4 (2024), mesmo com as mudanças o preconceito de gênero ainda é uma realidade, mas se mantém otimista quando diz: "No entanto, acredito que estamos no caminho certo para uma mudança cultural mais profunda, e estou otimista em relação ao futuro das mulheres em cargos de liderança."

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Com base na exploração dos desafios enfrentados pelas mulheres em sua jornada rumo as posições de liderança e na identificação dos principais preconceitos que ainda vigoram como impeditivos, é crucial reconhecer a necessidade de investigar e discutir profundamente essa problemática. Os obstáculos encontrados pelas mulheres em seu percurso profissional em direção a cargos de liderança são variados e muitas vezes enraizados em normas sociais e culturais.

Assim, objetivou-se nesta pesquisa, explorar os desafios enfrentados pelas mulheres e como foi visto todos os objetivos foram explorados, bem como os desafios que as mulheres precisam enfrentar em suas trajetórias para alcançar posições de liderança. Identificou-se os principais preconceitos que persistem como barreiras à ascensão de carreira das mulheres no mercado de trabalho. Desta forma, a verificação das estratégias e competências necessárias para superar esses desafios, através do estudo de caso, proporcionou *insights* valiosos sobre como romper os estereótipos de gênero no ambiente de trabalho, pois identificou-se também que as mulheres continuam enfrentando obstáculos significativos em sua jornada rumo às posições de liderança.

Ao abordar essa questão, torna-se evidente a importância de promover a conscientização e o debate sobre os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Através de pesquisas, como as entrevistas realizadas com mulheres em posições de liderança, é possível contribuir para uma compreensão mais ampla desses obstáculos e expectativas de gênero, destacando a necessidade de mudanças estruturais e culturais nas organizações.

Na revisão de literatura, foi perceptível analisar as desigualdades de gêneros, os desafios dos preconceitos que limitam as oportunidades de ascensão feminina e do posicionamento da mulher na

contemporaneidade. Além disso, foram discutidas as políticas públicas que colaboram para a igualdade de gênero. Esses tópicos abordados contribuem para fornecer uma base sólida para desenvolver meios de forma a criar um ambiente de trabalho mais justo para as mulheres.

O reconhecimento e a superação desses desafios são fundamentais para impulsionar transformações significativas no ambiente de trabalho, promovendo a igualdade de oportunidades e o pleno desenvolvimento do potencial das mulheres no mundo corporativo. Para tanto, é crucial implementar políticas e práticas que combatam a discriminação de gênero e promovam a inclusão e a diversidade nas organizações.

Pode-se observar que através dos resultados coletados, as mulheres ainda são muito oprimidas no mercado de trabalho. A finalidade dessas entrevistas foi compreender a trajetória feminina em cargos de líderes, e foi identificado que persistem os desafios para elas ocuparem esses cargos. Além de identificar as barreiras, as entrevistas também permitiram compreender as motivações e as estratégias que as mulheres adotaram para superar os obstáculos no decorrer de suas carreiras.

Em suma, ao investigar e discutir os desafios na trajetória feminina em cargos de liderança, estamos contribuindo para a construção de um ambiente profissional mais justo, igualitário e inclusivo, onde o talento e o mérito são reconhecidos independentemente do gênero.

Portanto, o que há de se compreender é que apesar dos esforços contínuos para promover a igualdade de gênero por meio de políticas públicas e legislação antidiscriminatória, o preconceito de gênero ainda persiste como uma realidade desafiadora em muitas esferas da sociedade. Embora tenham sido alcançados avanços significativos, especialmente no reconhecimento legal dos direitos das mulheres, a implementação eficaz dessas políticas enfrenta obstáculos culturais e estruturais profundos. É imperativo que haja uma abordagem

multifacetada, que não apenas estabeleça leis e regulamentos, mas também promova uma mudança cultural e social mais ampla. Isso inclui a sensibilização e a educação sobre questões de gênero desde cedo, o fortalecimento dos mecanismos de denúncia e proteção contra a discriminação de gênero e o incentivo à participação ativa das mulheres em todos os níveis da sociedade.

5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos

A continuidade desse estudo pode ser multidisciplinar, pois, é um tema que abrange as mulheres em outro ambientes, além do profissional. Porque ele se torna presente nos diálogos sociais e políticos da realidade brasileira, assim, essa pesquisa pode ser continuada por acadêmicos de diferentes áreas e sob novas perspectivas.

Por se tratar de um trabalho acadêmico de conclusão de curso, este teve como limitador o tempo e o número de participantes no trabalho de campo, podendo vir a ser mais amplificado através de futuros trabalhos no âmbito das organizações, envolvendo outros participantes e atores desse universo organizacional, bem como demais questões que aqui não foram abordadas.

6 Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

BARROS, RP de; CORSEUIL, Carlos Henrique; LEITE, Phillippe G. Mercado de trabalho e pobreza no Brasil. **Desigualdade e pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, p. 177-229, 2000.

CASTRO, Ana Beatriz Cândido; SANTOS, Jakciane Simões dos; SANTOS, Jássira Simões dos. Gênero, patriarcado, divisão sexual do trabalho e a força de trabalho feminina na sociabilidade capitalista. **Anais do VI Seminários CETROS sobre Crise e mundo do trabalho no Brasil**, p. 22-24, 2018. Disponível em: https://www.uece.br/eventos/seminariocetros/anais/trabalhos_completos/425-51197-29062018-084053.pdf. Acesso em: 20 mai. 2024.

CHULA, Ana Filipa Lopes. Homem vs Mulher em posições de gestão: Os Principais Desafios e Barreiras no Caminho para o Topo. 2019. . Dissertação

CUNHA, Ana Cristina Cassani et al. Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/54>. Acesso em: 04 abr. 2024.

CUNHA, Bárbara Madruga. Violência contra a mulher, direito e patriarcado: perspectivas de combate à violência de gênero. In: **XVI Jornada de Iniciação Científica de Direito da UFPR**. Curitiba, 2014. Disponível em: <http://www.direito.ufpr.br>. Acesso em: 04 abril 2024.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul-set. 2005. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/0>. Acesso em: 20 mai. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Diferença salarial entre homens e mulheres aumenta conforme grau de escolaridade**. Agência Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/11/diferenca-salarial-entre-generos-aumenta-conforme-graude-escolaridade>. Acesso em: 29 jan. 2023.

LAMEIRÃO, Adriana Paz. Mercado de trabalho, desigualdade social e de gênero. **Anais do Seminário Nacional da Pós-Graduação em Ciências Sociais-UFES**, v. 1, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/snpgcs/article/view/1630>. Acesso em: 20 abr. 2024.

LOPES, Cristiane Maria Sbalqueiro. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos pagu**, p. 405-430, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/Yyqvmv4gkq449zL5p3CtH8J/?lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2024.

MELO, Karine Carvalho dos Santos. **A concretização das proteções constitucionais antidiscriminatórias no trabalho da mulher**. 2006. Disponível em: https://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/27349/Karine_Melo_dos%20Santos_Melo%20pdf.pdf?sequence=1. Acesso em: 05 abr. 2024.

Mestrado em Economia e Administração de Empresas. Universidade de Economia do Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/123601/2/363486.pdf> Acesso em: 10 mai. 2024.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>. Acesso em: 20 mai. 2024.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosângela C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, v. 2, n. 2, p. 1-32, 2013. Disponível em: <http://www.Uniesp.Edu.Br/Sites/biblioteca/Revistas/20170427174519.Pdf> Acesso em: 05 mai. 2024.

REIS, Thompson Augusto et al. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 8, n. 3, 2018. Disponível em: <https://Revistas.Pucsp.Br/Index.Php/Recap/Article/View/36820/26430> Acesso em: 05 mai. 2024.

RIGONI, Carliana Luiza; GOLDSCHMIDT, Rodrigo. Políticas públicas de proteção e incentivo ao trabalho da mulher. **Revista da AJURIS-QUALIS A2**, v. 42, n. 139, p. 51-68, 2015. Disponível em: http://www.ajuris.org.br/OJS2/index.php/REVAJURIS/article/viewFile/416/Ajuris139_DT3.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024.

ROSAS, Daise Rosas. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 231-256, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/4W3tx5pLKYYTsTqtmcQD9BC/?format=html>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SANCHEZ, Gustavo et al. DIREITOS E CONQUISTAS:: A luta pela igualdade no mercado de trabalho. **Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 10, n. Especial, p. 17-17, 2018. Disponível em: <https://jornaleletronicofivj.com.br/jefvj/article/view/35>. Acesso em: 04 abr. 2024.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e a vontade de liderar**. Editora Companhia das Letras, 2013.

SILVA, Katiellen Souza; FERREIRA, Maria da Luz Alves. Trabalho feminino ou trabalho masculino? Uma Análise da inserção de mulheres em ocupações consideradas masculinas na cidade de Montes Claros/MG. **Revista Alteridade**, v. 1, n. 2, p. 96-108, 2016. Disponível em: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_f6055b93f02cf6eb2c81b5112a7bfe0c . Acesso em: 29 jan. 2024.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima et al. “É ela quem vai me atender?” Os desafios das mulheres em profissões culturalmente masculinas “will she attend me?” The challenges of women in culturally male professions. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 6, p. 64042-64059, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Marcos-Cavalcante-7/publication/353000780_E_ela_quem_vai_me_atender_Os_desafios_das_mulheres_em_profissoes_culturalmente_masculinas_will_she_attend_me_The_challenges_of_women_in_culturally_male_professions/links/60f81a8f169a1a0103a97d38/E-ela-quem-vai-me-atender-Os-desafios-das-mulheres-em-profissoes-culturalmente-masculinas-will-she-attend-me-The-challenges-of-women-in-culturally-male-professions.pdf. Acesso em: 29 jan. 2023.

WEF - World Economic Forum. Global Gender Gap Report 2020. 2020.
Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso
em: fev. 2024.

Anexo 1 – Questionário

1)Dados pessoais:

Nome:

Idade:

Formação:

Área que atua:

2)Tem filhos? Você sente dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal?

3)Quais cargos você já ocupou?

4)Quando você iniciou no cargo gerencial, quanto tempo demorou para receber este cargo?

5)Como você percebeu a reação das pessoas em relação à sua promoção? Você enfrentou dificuldades no tratamento por parte de colegas homens ou mulheres? Como você conseguiu se impor e superar essas dificuldades?

6)Você percebe uma amplitude na sua carreira, com oportunidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa ou percebe que a cultura patriarcal vai impossibilitar de alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional?

7)Você enfrentou alguma discriminação de gênero, como diferença salarial, preconceito dos homens em receber ordens de mulheres, menos oportunidades de promoção, falta de valorização das suas ideias, ou dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira?

8)Você sente que é mais exigida por ser mulher e precisa constantemente provar sua competência, ou essa cobrança é mais interna, vinda de você mesma, para demonstrar que merece seu cargo?

9)Qual o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas que você já trabalhou?

10)Como você percebe a diferença entre a liderança feminina e a masculina? Quais principais características que você percebe que são interessantes na liderança feminina para o ambiente de trabalho?

11)Você ainda sente o preconceito de gênero presente em cargos de liderança?

Anexo 2 – Entrevistada 1

1)Dados pessoais:

Nome : Entrevistada 1

Idade: 44

Formação: bacharel em Administração e tenho pós-graduação em recursos humanos.

Área que atua: Educação

2)Tem filhos? Você sente dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal?

Sim, tenho dois filhos. Conciliar a vida profissional com a pessoal é um grande desafio, especialmente estando em uma posição de liderança. A cobrança é intensa e, muitas vezes, sinto que preciso me esforçar ainda mais para provar minha competência, tanto no trabalho quanto em casa. No trabalho, o nível de exigência é alto e, quando chego em casa, tento não levar os problemas profissionais comigo para não afetar minha família.

No entanto, o cansaço é inevitável, me sinto sobrecarregada. Às vezes, me pergunto se esse cansaço extremo vem da idade ou da responsabilidade da gestão. A verdade é que, como mulher, sinto que preciso fazer tudo dobrado para ser reconhecida – tanto no trabalho quanto em casa. Isso gera um desgaste que não é facilmente percebido por quem não passa pela mesma situação. Mesmo assim, sigo em frente, buscando sempre dar o meu melhor em ambas as áreas.

3)Quais cargos você já ocupou?

Iniciei como assistente administrativo, analista júnior, analista pleno, analista senior, com tempo e muito esforço fui avançando para cargo de supervisora onde comecei a liderar pequenas equipes e hoje atuo como coordenadora um papel desafiador e gratificante, que me permite aplicar tudo o que aprendi ao longo da minha trajetória e continuar crescendo profissionalmente.

4)Quando você iniciou no cargo gerencial, quanto tempo demorou para receber este cargo?

Levou um tempinho até chegar lá. Comecei como assistente em 2015, passei para analista em 2018 e em 2020 já estava assumindo o papel de supervisora. Foi uma jornada de cinco anos intensos, mas incrivelmente gratificantes. Sinto que cada momento desse percurso foi uma oportunidade de aprendizado e crescimento, especialmente porque pude desenvolver minhas habilidades dentro do setor que mais me interessava. Foi um caminho marcado por muita dedicação e desafios, mas cada passo valeu a pena.

5)Como você percebeu a reação das pessoas em relação à sua promoção? Você enfrentou dificuldades no tratamento por parte de colegas homens ou mulheres? Como você conseguiu se impor e superar essas dificuldades?

Minha promoção trouxe mudanças significativas na forma como as pessoas me percebiam. Infelizmente, enfrentei dificuldades no tratamento por parte de colegas homens, que pareciam relutantes em aceitar uma mulher em um cargo de liderança. Desde antes da promoção, senti a necessidade de me explicar

mais do que o necessário, como se minhas opiniões fossem constantemente questionadas ou diminuídas. Mesmo apresentando argumentos sólidos, alguns colegas homens insistiam em desacreditar minhas decisões simplesmente por ser mulher.

Por outro lado, recebi apoio e colaboração das mulheres, o que foi reconfortante. Mas as resistências persistiram, principalmente vindas dos colegas homens, que visavam minar minha autoridade ou me colocar em dúvida. Superei essas dificuldades com maturidade e determinação, mantendo minha integridade mesmo em situações desafiadoras. No final, o importante foi não permitir que essas experiências negativas me impedissem de alcançar meus objetivos.

6)Você percebe uma amplitude na sua carreira, com oportunidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa ou percebe que a cultura patriarcal vai impossibilitar de alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional?

Vejo sim algumas oportunidades de crescimento na minha carreira dentro da empresa, mas ao mesmo tempo reconheço que a cultura patriarcal ainda está presente e pode ser um obstáculo para alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional. É uma realidade que estamos começando a mudar, mas ainda temos um longo caminho pela frente.

7)Você enfrentou alguma discriminação de gênero, como diferença salarial, preconceito dos homens em receber ordens de mulheres, menos oportunidades de promoção, falta de valorização das suas ideias, ou dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira?

Infelizmente enfrentamos discriminação de gênero em vários momentos da vida, desde o nascimento. Uma discriminação no trabalho é quando uma mulher é questionada sobre ter filhos, algo que não acontece com os homens. Por exemplo, passei por uma situação ao ser contratada, o que foi muito frustrante, pois minha condição de mãe era considerada vantagem ou desvantagem dependendo da idade dos meus filhos. Além disso, a diferença salarial também é uma preocupação constante. Muitas vezes, observo homens em posições similares recebendo salários iguais ou maiores, mesmo tendo menos responsabilidades. Isso evidencia como o machismo ainda está profundamente enraizado em nossa cultura.

8)Você sente que é mais exigida por ser mulher e precisa constantemente provar sua competência, ou essa cobrança é mais interna, vinda de você mesma, para demonstrar que merece seu cargo?

Sim, tenho essa característica na minha vida, de me lançar primeiro e depois pensar. No entanto, nem sempre é fácil. Na verdade, nunca é fácil. Eu me cobro muito, mas hoje em dia, graças à minha maturidade, minhas preocupações são outras. Constantemente preciso provar minha competência, faço isso participando de cursos e buscando me especializar. É uma cobrança interna, mas também sinto que é influenciada pelo ambiente ao meu redor. Sempre me esforço para competir com homens e mulheres em igualdade de condições, e acredito que essa busca contínua pela excelência é o que me impulsiona.

9)Qual o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas que você já trabalhou?

É ótimo ver mais mulheres ocupando cargos de liderança, não é mesmo? Cargos que na maioria das vezes eram predominantemente por homens. No entanto, hoje em dia, estou feliz em dizer que essa realidade está mudando, na minha empresa 50% das mulheres ocupam cargos gerenciais.

10) Como você percebe a diferença entre a liderança feminina e a masculina? Quais principais características que você percebe que são interessantes na liderança feminina para o ambiente de trabalho?

A liderança feminina é mais voltada para as pessoas, criando um ambiente de trabalho humanizado. Acredito que a liderança feminina tende a ser mais colaborativa e empática. Por outro lado, a liderança masculina tende a ser mais direta e focada em resultados, por vezes menos flexível.

11) Você ainda sente o preconceito de gênero presente em cargos de liderança?

Ah, bastante. Não sei te pontuar em que, mas existe. Teve muitas mudanças, mas ainda está presente, né? O preconceito de gênero em cargos de liderança ainda dá as caras, sim. Às vezes é bem sutil, tipo aquele olhar torto ou um comentário meio sem noção do tipo "Ah, mas uma mulher no comando?". Mas olha, eu tô aqui pra quebrar esses paradigmas! Eu acredito que as mulheres têm muito a contribuir no mundo da liderança, trazendo aquela vibe de cooperação e empatia que faz toda a diferença. Mas ainda tem chão pela frente, né? É como se ainda precisássemos dar uns chutes extras nessa bola da igualdade de gênero.

Anexo 3 – Entrevistada 2

1)Dados pessoais:

Nome: Entrevistada 2

Idade: 32 anos

Formação: graduada em Administração (PUC-Rio)

Área que atua: Mercado Fonográfico

2)Tem filhos? Você sente dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal?

Sem filhos, mas tenho muita dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, pois sempre sinto que mesmo com toda dedicação ao trabalho, ainda sobram demandas e que o tempo nunca é suficiente para terminar todas, em paralelo, considerando sempre a sensação de não dar conta de tudo, o tempo “que sobra” destinado à vida pessoal também parece não ser suficiente, pois na maior parte dele, a exaustão é grande.

3)Quais cargos você já ocupou?

Já fui Jovem Aprendiz, Estagiária, Assistente Pleno, Analista Júnior, Analista Pleno, Analista Sênior, supervisora e hoje sou Coordenadora.

4)Quando você iniciou no cargo gerencial, quanto tempo demorou para receber este cargo?

Foram 8 anos de experiência antes do cargo de coordenação.

5)Como você percebeu a reação das pessoas em relação à sua promoção? Você enfrentou dificuldades no tratamento por parte de colegas homens ou mulheres? Como você conseguiu se impor e superar essas dificuldades?

Percebi as mais diversas reações, desde pessoas que realmente comemoraram a minha conquista, como pessoas que ficaram incomodadas. As pessoas que se incomodaram, alguns são ex-colegas de trabalho, outros colegas da mesma diretoria, que se sentiram preteridos por ainda não estarem em um cargo gerencial. Para os colegas, principalmente homens, da mesma diretoria, precisei provar por inúmeras vezes que não existia uma disputa e que teria espaço para todos; não foi fácil no início e precisei de um tempo para conseguir esclarecer que podíamos ter uma relação de parceria e não de concorrência.

6)Você percebe uma amplitude na sua carreira, com oportunidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa ou percebe que a cultura patriarcal vai impossibilitar de alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional?

Na estrutura organizacional que me enquadro hoje, não vejo muitas possibilidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa. Os níveis gerenciais e de diretoria acima do meu são bastante enraizados e não vejo no curto/médio prazo nenhuma mudança que possibilite alguma ascensão internamente.

7)Você enfrentou alguma discriminação de gênero, como diferença salarial, preconceito dos homens em receber ordens de mulheres, menos oportunidades de promoção, falta de valorização das suas ideias, ou dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira?

Infelizmente, sim. A diferença salarial ainda existe atualmente, não só entre homens e mulheres, mas entre áreas mais ou menos expostas (aqui não é sobre a importância da área, mas em relação à visibilidade delas). A minha equipe hoje é formada por mulheres e não sinto esse preconceito diretamente dela, mas quando atuava como supervisora, minha equipe 70% era masculina e sempre senti muita dificuldade em validarem o que eu falava, mesmo sendo a pessoa mais experiente do departamento na época, eu precisava sempre “brigar” para que o meu posicionamento fosse respeitado. Hoje lido com lideranças masculinas, mesmo que indiretamente, e sinto sempre a sensação de que preciso provar que não estou errada, é como se todas as minhas entregas e/ou ideias precisassem ser validadas e não vejo esse mesmo tratamento com homens que também estão em níveis gerenciais.

8)Você sente que é mais exigida por ser mulher e precisa constantemente provar sua competência, ou essa cobrança é mais interna, vinda de você mesma, para demonstrar que merece seu cargo?

Acredito que as duas coisas. Sinto muito que preciso provar constantemente a minha competência e tenho a sensação de que preciso fazer mais do que os outros e que nunca é suficiente; sinto que pela minha idade, por ser mulher e até pelo meu jeito, sou descredibilizada em muitos aspectos. Além disso, a sociedade que vivemos também nos coloca, como mulheres, a sensação de que estamos ocupando um lugar que não é nosso, ou que a nossa prioridade deve ser sempre a família e não a vida profissional, e toda vez que penso/faço diferente disso, me sinto na obrigação de ter que fazer muito mais, para justificar que eu mereço sim exercer o cargo que ocupo atualmente.

9)Qual o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas que você já trabalhou?

Acredito que 45% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres.

10)Como você percebe a diferença entre a liderança feminina e a masculina? Quais principais características que você percebe que são interessantes na liderança feminina para o ambiente de trabalho?

Devem existir muitos bons líderes homens, mas de uma forma superficial, acredito que as lideranças femininas possuem uma natureza empática, um olhar mais afetuoso e a facilidade de transformar as relações profissionais em relações pessoais. As lideranças masculinas tendem a ser mais impessoais, orientadas apenas à resultados numéricos e vejo nas lideranças femininas, mulheres engajando outras mulheres, apoiando outras mulheres com menos espaço para disputas e mais espaço para a igualdade.

11)Você ainda sente o preconceito de gênero presente em cargos de liderança?

Bastante. Apesar de ter quase metade das lideranças femininas na empresa que atuo, ainda sinto que as lideranças masculinas se sobressaem e não por mérito.

De alguma forma, as lideranças femininas são sempre subordinadas a outras lideranças masculinas, mesmo que isso não faça sentido na estrutura organizacional. Além disso, é fácil e triste ouvir dessas mulheres o quanto foram julgadas e o quanto insinuaram se as promoções que receberam foram por mérito ou se tinham “feito algo por fora”. É muito triste ver tantas mulheres que possuem seus trabalhos invisibilizados e serem sempre associadas à possibilidade de não merecimento de seus cargos.

Anexo 4 – Entrevistada 3

1)Dados pessoais:

Nome: Entrevistada 3

Idade: 39 anos;

Formação: Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

2)Tem filhos? Você sente dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal?

Não tenho filhos, e a ausência de filhos me proporciona uma flexibilidade maior para dedicar tempo e energia ao meu trabalho e para buscar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Essa decisão também me permite focar em meus interesses pessoais e em outras áreas da minha vida que considero importantes.

3)Quais cargos você já ocupou?

Ao longo da minha trajetória profissional, ocupei diversos cargos iniciais em diferentes setores, incluindo atendimento ao cliente em vestuário, livraria, pub, operadora de telemarketing, sub- gerente de fast food, gerente de fast food, gerente geral de restaurante, trabalhei em segmentos variados, como fast food, varejo de vestuário, entre outros. Essas experiências me proporcionaram uma compreensão abrangente do mercado de trabalho e me permitiram desenvolver habilidades valiosas em comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas em diversos contextos.

4)Quando você iniciou no cargo gerencial, quanto tempo demorou para receber este cargo?

Demorei aproximadamente dois anos para alcançar cargos gerenciais tanto na área de telemarketing quanto no setor de fast food. Essa jornada envolveu um período de aprendizado e crescimento, durante o qual desenvolvi habilidades relevantes e demonstrei meu comprometimento e capacidade de liderança.

5)Como você percebeu a reação das pessoas em relação à sua promoção? Você enfrentou dificuldades no tratamento por parte de colegas homens ou mulheres? Como você conseguiu se impor e superar essas dificuldades?

Quando fui promovida na rede de fast food, enfrentei reações mistas: alguns homens demonstraram desconforto e desdém, enquanto algumas mulheres insinuaram que minha promoção foi facilitada por eu não ter filhos. Esses preconceitos foram desafiadores, mas consegui me impor ao manter uma postura profissional exemplar, adotando uma comunicação clara e assertiva, e focando no desenvolvimento de um ambiente de respeito e colaboração. Com o tempo, provei que minha promoção foi merecida, conquistando o respeito e a admiração dos meus colegas através de dedicação e resultados concretos.

6)Você percebe uma amplitude na sua carreira, com oportunidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa ou percebe que a cultura patriarcal vai impossibilitar de alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional?

Percebo que a cultura patriarcal predominante na minha empresa limita significativamente minhas oportunidades de crescimento para novos cargos de maior hierarquia. Os cargos mais altos são maioria ocupados por homens, que frequentemente demonstram preconceito e, em alguns casos cometem abusos morais e sexuais. A resistência dos gerentes em reconhecer a capacidade e o mérito das mulheres cria uma barreira quase intransponível, e muitas vezes, sinto que minha carreira está estagnada devido a essa cultura discriminatória e opressiva.

7) Você enfrentou alguma discriminação de gênero, como diferença salarial, preconceito dos homens em receber ordens de mulheres, menos oportunidades de promoção, falta de valorização das suas ideias, ou dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira?

Apesar de não ter enfrentado diferença salarial, acabei passando por diversas formas de discriminação de gênero. Muitos homens mostravam preconceito em receber ordens de uma mulher, e percebia que não gostavam de ser contrariados. As oportunidades de promoção eram significativamente mais escassas para mim, e minhas ideias muitas vezes eram desvalorizadas ou ignoradas em reuniões. Embora eu não tenha filhos, os obstáculos foram numerosos e desafiadores, exigindo resiliência e determinação para mostrar minha competência e alcançar meus objetivos em um ambiente que frequentemente tentava me impedir de progredir.

8) Você sente que é mais exigida por ser mulher e precisa constantemente provar sua competência, ou essa cobrança é mais interna, vinda de você mesma, para demonstrar que merece seu cargo?

Sinto que sou mais exigida por ser mulher e preciso constantemente provar minha competência. Na rede de fast food onde trabalho, onde quase todos os cargos gerenciais são ocupados por homens, o preconceito é evidente, eles frequentemente questionam minhas decisões, ignoram minhas sugestões e impõem uma carga de trabalho maior, como se eu tivesse que provar meu valor a cada momento. Além disso, enfrento abusos morais e, às vezes, até assédio sexual, o que só intensifica a pressão para demonstrar minha capacidade. Embora eu tenha um forte desejo interno de mostrar que mereço meu cargo, a maior parte da cobrança vem desse ambiente discriminatório que subestima sistematicamente as mulheres.

9) Qual o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas que você já trabalhou?

Na empresa de fast food multinacional em que trabalhei, o percentual de mulheres (40%) ocupando cargos gerenciais era significativamente menor em comparação com a quantidade de homens nessas posições. Essa disparidade sempre foi algo que me incomodou, pois apesar dos avanços em direção à igualdade de gênero, ainda há muito a ser feito para garantir oportunidades justas para as mulheres no ambiente de trabalho.

10) Como você percebe a diferença entre a liderança feminina e a masculina? Quais principais características que você percebe que são interessantes na liderança feminina para o ambiente de trabalho?

Na minha experiência como gerente em uma rede de fast food, percebo que a liderança feminina se destaca por sua abordagem empática, ouvinte e menos reativa. As líderes femininas demonstram uma disposição genuína para ouvir e oferecer suporte aos funcionários, consideram uma variedade de perspectivas antes de tomar decisões e mantêm uma separação clara entre emoções pessoais e decisões profissionais. Essas características contribuem para um ambiente de trabalho mais positivo, promovem o engajamento da equipe e resultam em soluções mais equilibradas e inclusivas. Isso foi baseado pelas gerentes femininas que trabalhei e pude observar a forma como conduziam as equipes e a forma como colocavam a direção que a equipe deveria seguir. Não que não existissem excessos nas lideranças femininas que eu trabalhei, mas em uma comparação, eram menores com as masculinas.

11) Você ainda sente o preconceito de gênero presente em cargos de liderança?

Sim, ainda sinto o preconceito de gênero em cargos de liderança na indústria de fast food, mesmo as mulheres ocupando mais cargos de liderança. Infelizmente o ambiente de trabalho torna-se desafiador para as mulheres em cargos de chefia, mesmo com mudanças, ainda há um longo caminho a percorrer para superar esses obstáculos e alcançar uma verdadeira igualdade de oportunidades no ambiente corporativo.

Anexo 5 – Entrevistada 4

1) Dados pessoais:

Nome: Entrevistada 4

Idade: 38 anos

Formação: Formada em Ciência da Computação pela Veiga de Almeida (UVA). Também tenho um MBA em Gestão de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Área que atua: TI

2) Tem filhos? Você sente dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal?

Tenho dois filhos, um menino de 8 anos e uma menina de 5 anos. É desafiador conciliar a vida profissional com a pessoal. A área de tecnologia acaba sendo muito dinâmica e exigente, mas com tempo consegui organizar melhor meu tempo e estabelecer prioridades, além do mais o apoio do meu marido é essencial.

3) Quais cargos você já ocupou?

Iniciei minha carreira como estagiária de TI, depois fui promovida como analista, desenvolvedora de software e posteriormente, me tornei gerente de projetos e, antes da minha primeira licença-maternidade, estava atuando como diretora de TI. Após retornar ao mercado de trabalho, tive que recomeçar em posições intermediárias, mas consegui novamente subir para posições gerenciais e hoje sou a diretora de inovação tecnológica na minha empresa.

4) Quando você iniciou no cargo gerencial, quanto tempo demorou para receber este cargo?

Levei cerca de 5 anos desde o início da minha carreira até ser promovida a um cargo gerencial.

5) Como você percebeu a reação das pessoas em relação à sua promoção? Você enfrentou dificuldades no tratamento por parte de colegas homens ou mulheres? Como você conseguiu se impor e superar essas dificuldades?

As reações foram diversas. Alguns colegas ficaram felizes e me apoiaram, mas especialmente alguns homens que não estavam acostumados a ver mulheres em cargos de liderança. Na prática tive que aprender a me posicionar, mostrando meu potencial através de resultados do meu trabalho e tendo uma postura mais firme.

6) Você percebe uma amplitude na sua carreira, com oportunidades de crescimento para novos cargos dentro da empresa ou percebe que a cultura patriarcal vai impossibilitar de alcançar posições de maior hierarquia na estrutura organizacional?

Felizmente, na empresa onde estou atualmente, vejo um esforço genuíno para promover a diversidade e a inclusão, o que abre portas para o crescimento. No entanto, sei que essa não é a realidade em todas as empresas. A cultura

patriarcal ainda é uma barreira em muitas organizações, mas acredito que, com o tempo e com mais mulheres ocupando cargos de liderança, essa cultura pode mudar.

7) Você enfrentou alguma discriminação de gênero, como diferença salarial, preconceito dos homens em receber ordens de mulheres, menos oportunidades de promoção, falta de valorização das suas ideias, ou dificuldade em conciliar a maternidade com a carreira?

Sim, já enfrentei discriminação salarial e percebi uma resistência maior de alguns homens em aceitar minhas ideias ou ordens. A maternidade também foi um desafio, pois muitas vezes sentia que minhas oportunidades de promoção eram prejudicadas por conta das minhas responsabilidades familiares. Porém, sempre busquei dialogar abertamente sobre essas questões e lutar por um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

8) Você sente que é mais exigida por ser mulher e precisa constantemente provar sua competência, ou essa cobrança é mais interna, vinda de você mesma, para demonstrar que merece seu cargo?

Sinto que há uma cobrança externa maior, sim. Muitas vezes, parece que precisamos provar nossa competência continuamente. Mas também há uma cobrança interna, pois sei que estou abrindo caminho para outras mulheres e quero ser um exemplo positivo. Esse desejo de mostrar que mereço meu lugar me impulsiona a ser sempre a melhor versão de mim mesma.

9) Qual o percentual de mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas que você já trabalhou?

Infelizmente, o percentual ainda é baixo. Nas empresas onde trabalhei, as mulheres em cargos gerenciais não passavam de 20%. Contudo, vejo que essa realidade está mudando, ainda que lentamente, com mais iniciativas voltadas para a igualdade de gênero.

10) Como você percebe a diferença entre a liderança feminina e a masculina? Quais principais características que você percebe que são interessantes na liderança feminina para o ambiente de trabalho?

Sim, as mulheres geralmente têm uma habilidade maior para ouvir e considerar diferentes perspectivas, o que pode resultar em decisões mais equilibradas. Além disso, a flexibilidade e a capacidade de multitarefa são características que se destacam e trazem benefícios para o ambiente de trabalho.

11) Você ainda sente o preconceito de gênero presente em cargos de liderança?

Sim, o preconceito de gênero ainda é uma realidade. Embora tenha alguns avanços significativos, ainda enfrentamos desafios, como a necessidade de provar continuamente nossa capacidade e lidar com estereótipos. No entanto, acredito que estamos no caminho certo para uma mudança cultural mais profunda, e estou otimista em relação ao futuro das mulheres em cargos de liderança.

