



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Carolina Oliveira Schramm**

**A DESIGUALDADE DE GÊNERO PELA VISÃO DE ADMINISTRADORAS: UMA**  
**ANÁLISE FEITA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE MULHERES FORMADAS PELA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA - CE**

**2021**

Carolina Oliveira Schramm

A DESIGUALDADE DE GÊNERO PELA VISÃO DE ADMINISTRADORAS:  
UMA ANÁLISE FEITA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE MULHERES FORMADAS  
PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA - CE

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S41d Schramm, Carolina Oliveira.

A desigualdade de gênero pela visão de administradoras : Uma análise feita a partir da percepção de mulheres formadas pela Universidade Federal do Ceará / Carolina Oliveira Schramm. – 2021.  
74 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Prof. Me. Elidihara Trigueiro Guimarães.

1. gênero. 2. mulheres. 3. oportunidades. 4. carreira. I. Título.

CDD 658

---

Carolina Oliveira Schramm

A DESIGUALDADE DE GÊNERO PELA VISÃO DE ADMINISTRADORAS:  
UMA ANÁLISE FEITA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE MULHERES FORMADAS  
PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Administração do Departamento  
de Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 24/09/2021.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. <sup>a</sup> Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. <sup>a</sup> Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante (Banca)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. <sup>a</sup> Ms. Jacqueline Maciel Pombo (Banca)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

“Que nada nos defina. Que nada nos sujeite.  
Que a liberdade seja a nossa própria  
substância.”

(Simone de Beauvoir)

“Que um homem não te define  
Sua casa não te define  
Sua carne não te define  
Você é seu próprio lar”

(Francisco, El Hombre)

## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente aos meus pais, que sempre me apoiaram e se esforçaram para me dar a melhor educação possível. Sem o apoio, carinho e força deles, eu não estaria aqui.

Obrigada a minha irmã de coração, Melissa, pelo apoio incondicional e amizade de tantos anos. Sua força e tamanha sabedoria as quais me inspiram continuamente a ser a pessoa que sou hoje.

Este trabalho não seria possível sem a brilhante orientação da Professora Elidihara, que esteve comigo inclusive em momentos difíceis durante o período de pandemia da Covid-19 e é dona de uma força e empatia indescritíveis.

Não poderia deixar de agradecer aos amigos que estiveram ao meu lado durante toda a minha jornada acadêmica e principalmente agora, para a confecção deste trabalho. Ariadne, Rithelle, Aurélio, Jemima e Luís Fernando, obrigada por tudo.

E, para todas as minhas amigas: obrigada pela amizade e determinação diária de sempre correrem atrás dos seus sonhos. Vocês inspiram a mim e a todas as mulheres a sermos o melhor que podemos ser.

Por fim, agradecimento especial a todas as mulheres que se dedicam ao máximo para alcançarem seus objetivos e serem felizes.

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é para todas as mulheres que, assim como eu, desejam um futuro em que a equidade de gênero seja algo concreto em nossa jornada de vida. Do mesmo modo que, por seu caráter essencialmente elucidativo, é dedicado a todos que acreditam que a igualdade entre homens e mulheres já é uma realidade presente na sociedade.

## RESUMO

A história feminina é marcada pela luta por equidade. Todavia, a desigualdade de gênero ainda persiste nas relações sociais, afetando diretamente o desenvolvimento profissional feminino. Analisar a percepção da mulher graduada em Administração em relação a desigualdade de gênero na trajetória profissional, tornou-se, assim, o objetivo geral do presente estudo. Ademais, teve-se como objetivos específicos: evidenciar o combate por meio da educação superior como parte essencial da construção da carreira feminina, aprofundar ainda mais sobre a inserção feminina no mercado de trabalho, mostrar o cenário enfrentado pela administradora em sua trajetória profissional considerando os padrões sociais atuais, e sugerir propostas de resolução para as problemáticas encontradas. Os procedimentos metodológicos consistiram em coletar e avaliar, por meio da aplicação da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) em entrevistas semiestruturadas, a perspectiva de 15 administradoras formadas na Universidade Federal do Ceará (UFC) acerca da problemática. Para isto, utilizou-se uma amostra de 10% das graduadas em administração entre os anos 2018 e 2020, aplicando-se o método de saturação conceitual. Os resultados do estudo demonstram, entre outros, que, apesar de acreditarem ter recebido educação igualitária, a maioria das respondentes se queixou quanto ao precário ensino da perspectiva de gênero durante a graduação. Quanto ao mercado de trabalho, todas acreditam que ainda há desigualdade de oportunidades para homens e mulheres no mercado de trabalho, principalmente em áreas ditas como masculinas.

**Palavras-chaves:** gênero, mulheres, oportunidades, carreira.



## ABSTRACT

The struggle for equity marked Women's history. However, gender inequality persists in social relationships, directly affecting female professional development. Analyzing the perception of women graduated in Administration in relation to gender inequality in their professional trajectory, thus, became the general objective of this study. Furthermore, the specific objectives were to highlight the fight through higher education as an essential part of the construction of the female career, to deepen even more on the insertion of women in the labor market, to show the scenario faced by the administrator in her professional trajectory considering current social patterns, and to suggest resolution proposals for the problems found. The methodological procedures consisted of collecting and evaluating, through the application of content analysis proposed by Bardin (1977) in semi-structured interviews, the perspective of 15 administrators trained at the Universidade Federal do Ceará (UFC) about the problem. For this, a sample of 10% of graduates in administration between the years 2018 and 2020, applying the conceptual saturation method. For this was used a sample of 10% of graduates in administration between the years 2018 and 2020, applying the conceptual saturation method. The results of the study demonstrate, between others, that, despite believing they had received an egalitarian education, most respondents complained about the precarious teaching from a gender perspective during their graduation. As for the labor market, they all believe that there is still inequality of opportunity for men and women in the labor market, especially in areas considered masculine.

**Keywords:** gender, women, opportunities, career.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CFA – Conselho Federal de Administração

FEAAC – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas

INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa

LDB – Lei de Diretrizes e Base

MEC – Ministério de Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio

SOF – Sempreviva Organização Feminista

UFC – Universidade Federal do Ceará

## RELAÇÃO DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 – Disciplina de Gestão da Diversidade.....	31
Tabela 1 – Administradoras graduadas por semestre – UFC (2018 a 2020).....	44
Tabela 2 – Perfil das respondentes do Pré-teste.....	47
Tabela 3 – Perfil das respondentes da Entrevista.....	49
Tabela 4 – Codificação pelo método de Bardin.....	50

## RELAÇÃO DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 – Representação feminina por setor de atuação.....	26
Figura 2 – Distribuição do Pessoal por Sexo (%).....	37
Figura 3 – Etapas em ordem cronológica do Método de Bardin.....	45
Figura 4 – Ações para o combate às situações de discriminação, constrangimento e assédio contra mulheres.....	57
Gráfico 1 – Administradores por gênero (2015).....	25

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>O GÊNERO E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Gênero e sociedade.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Histórico da mulher no mercado de trabalho.....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>A TRAJETÓRIA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1</b>	<b>A carreira profissional.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2</b>	<b>A mulher na carreira administrativa.....</b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>O ENSINO SUPERIOR COMO PROMOTOR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO..</b>	<b>27</b>
<b>4.1</b>	<b>A presença da mulher no ensino superior.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2</b>	<b>A UFC como promotora da perspectiva de gênero.....</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO.....</b>	<b>32</b>
<b>5.1</b>	<b>Oportunidades.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2</b>	<b>Diferença salarial.....</b>	<b>34</b>
<b>5.3</b>	<b>Assédio Moral e Sexual.....</b>	<b>35</b>
<b>5.4</b>	<b>Teto de Vidro.....</b>	<b>36</b>
<b>5.5</b>	<b>Jornada Dupla e a pandemia do covid-19.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
<b>6.1</b>	<b>Tipologia da Pesquisa.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>Pré-teste.....</b>	<b>42</b>
<b>6.3</b>	<b>Universo de Estudo e amostragem.....</b>	<b>42</b>
<b>6.4</b>	<b>Método de Análise de dados.....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>7.1</b>	<b>Perfil das mulheres entrevistadas.....</b>	<b>48</b>

<b>7.2 Formação .....</b>	<b>49</b>
<b>7.3 Inserção no mercado de trabalho.....</b>	<b>53</b>
<b>7.4 Vida Privada.....</b>	<b>57</b>
<b>7.5 Plano de Carreira.....</b>	<b>59</b>
<b>7.6 Considerações da pesquisa realizada.....</b>	<b>62</b>
<b>8 CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM MULHERES FORMADAS EM ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O papel feminino na sociedade é, historicamente, resumido ao mundo privado, com o cuidado do lar e da família, enquanto o masculino é o de provedor da casa. A luta pela igualdade de gênero tem possibilitado à mulher a quebra desses padrões sociais, ampliando sua presença no mercado de trabalho e as fazendo alcançar cargos de liderança em grandes empresas, espaços que já foram definidos e ocupados exclusivamente por homens (Próni & Próni, 2018).

A igualdade de gênero Segundo o Relatório de Desenvolvimento Mundial de 2012, além de permitir a desconstrução de papéis de gênero e questionar a divisão sexual de trabalho, o nivelamento de poder entre homens e mulheres é essencial para o desenvolvimento da sociedade como um todo, já que ele pode gerar ganhos de produtividade, aumentar a eficiência econômica e gerar políticas mais inclusivas, sendo, assim, um objetivo almejado em todo o mundo (Banco Mundial, 2012).

Por conseguinte, uma das formas de atingir a igualdade de gênero é por meio da educação, pois permite que a mulher consiga questionar suas limitações, elucidar acerca dos preconceitos de gênero e enxergar todas as possibilidades disponíveis. As mulheres conquistaram o direito de receber uma educação igualitária e, atualmente, são mais escolarizadas do que os homens, segundo os dados disponibilizados pela Pesquisa “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, de 2021 (IBGE, 2021).

Contudo, mesmo as mulheres sendo mais instruídas, a quebra de padrões ainda não é amplamente aceita pela sociedade, o que resulta em discriminações e desigualdades no mercado de trabalho em detrimento da participação feminina (Farber et al, 2012). Por pressuposto, a mulher pode enfrentar barreiras discriminatórias na construção da sua carreira, já que o meio profissional funciona como um disseminador e ampliador da desigual relação de poder entre gêneros.

As escolhas profissionais que a mulher toma durante a construção da sua carreira serão, desse modo, atingidas pelas limitações impostas a elas culturalmente. Uma das possíveis etapas da trajetória profissional é a instrução por meio da graduação e, considerando o caráter elucidativo que a educação pode ter, é essencial que as instituições de ensino superior promovam um ambiente inclusivo onde há a igualdade de oportunidades e discussões acerca da perspectiva de gênero e pautas feministas que trabalhem a representatividade, para que profissionais de ambos os gêneros estejam aptos a trabalhar com a diversidade e inclusão.

Outrossim, as prioridades das trabalhadoras do sexo feminino ainda são vistas como o lar e a família nas organizações, além de serem consideradas força de trabalho secundária, o

que resulta em salários desiguais, menos oportunidades de emprego, processos seletivos que priorizam a entrada de homens, assédio moral e sexual nas organizações; e são fatores geradores dos fenômenos do teto de vidro e da jornada dupla de trabalho feminino.

Acrescenta-se que mais obstáculos surgiram na trajetória profissional feminina durante o período de pandemia da Covid-19. O mercado de trabalho foi diretamente atingido, tendo aumento da taxa de desemprego no país. Segundo dados disponibilizados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2020), a taxa de desocupação no país, por sexo, foi de 11,9% para homens e 16,4% para mulheres no último trimestre do ano de 2020.

Apesar de discutir um tema antigo e significativamente abordado no meio científico, a evolução das organizações durante o tempo permite uma abertura gradual para assuntos ligados à diferença entre os gêneros no ambiente corporativo, reforçando a necessidade de estudos e pesquisas acerca das diferenças de poder entre homens e mulheres e como elas se demonstram socialmente. Vale destacar que a maioria dos estudos trata da perspectiva de gênero no âmbito profissional geral, sem a análise aprofundada de sua influência em áreas de atuação específicas, como as que englobam o meio administrativo.

Além disso, as mulheres ainda passam por situações de desigualdade dentro e fora do mercado de trabalho que podem ser combatidas através da educação, das políticas públicas e da legislação (Correa, 2020). Como estudante de administração e mulher, a autora teve como objetivo geral, neste tema, *analisar a percepção da mulher graduada em Administração em relação a desigualdade de gênero na trajetória profissional*, e, como objetivos específicos, *evidenciar* o combate por meio da educação superior como parte essencial da construção da carreira feminina, *aprofundar* ainda mais sobre a inserção feminina no mercado de trabalho e *mostrar* o cenário enfrentado pela administradora em sua trajetória profissional considerando os padrões sociais atuais.

Neste contexto, surge a pergunta que guiou o presente estudo: São oferecidas oportunidades iguais de estudo e trabalho para administradoras?

Conforme o demonstrado acima, são levantadas as hipóteses de estudo:

1. É igualitário o direito à educação para ambos os gêneros, todavia, a institucionalização da perspectiva de gênero, a qual é fundamental para a valorização da força de trabalho da mulher e empoderamento feminino, ainda se demonstra precária e pouco perceptível, contribuindo para a manutenção social das discriminações sexuais existentes e formando profissionais despreparados para trabalhar com a inclusão de gêneros.

2. No mercado de trabalho ainda se perpetuam os preconceitos de gênero, as quais dificultam a construção da carreira profissional feminina, já que se demonstram como fatores



limitantes, oferecendo oportunidades desiguais de inserção e ascensão para homens e mulheres, além de um ambiente pouco inclusivo e sexista.

Na sequência, inicialmente, introduziu-se o conceito de gênero e a divisão de papéis na sociedade; apresentou-se um breve histórico da mulher no mercado de trabalho e os direitos trabalhistas adquiridos para delimitar o contexto feminino no meio laboral; e definiu-se trajetória profissional e os aspectos que circundam a carreira administrativa para descrever a conjuntura em que estão inseridas as profissionais da área.

Após a delimitação dos conceitos que guiaram toda a pesquisa, o próximo passo foi explicitar os elementos necessários para o estudo das oportunidades oferecidas no campo educacional: contexto histórico das conquistas femininas na educação e como a promoção da perspectiva de gênero nesse campo é essencial para o desenvolvimento da igualdade entre homens e mulheres, trazendo essa questão para o contexto da graduação.

Dando prosseguimento, foram evidenciados os fatores que contextualizam as oportunidades no meio profissional, delimitando-se os principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho durante toda a sua vida profissional e como eles se relacionam com a divisão de papéis de gênero.

Por fim, após a contextualização da temática e análise dos resultados encontrados, foram apresentadas propostas de resolução para as questões levantadas para fins de elucidação e contribuição da pesquisa.

Visando atingir os objetivos propostos, o procedimento metodológico utilizado foi uma pesquisa qualitativa descritiva. Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas em 15 administradoras, tendo como método de análise o proposto por Bardin em sua obra, *Análise de Conteúdo*, de 1977.

O presente trabalho foi dividido em 8 seções principais, sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Coleta de dados, método de análise de dados, Apresentação e análise de resultados e, por fim, há o fechamento da pesquisa e levantamento geral do que foi aferido na Conclusão e as Referências utilizadas em todo o corpo estrutural do Trabalho.

## **2 O GÊNERO E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO**

Nessa seção foram revisados os conceitos base para entendimento do conceito de desigualdade de gênero, iniciando pela definição de gênero e os diferentes papéis atribuídos com base nele, na sociedade. Posteriormente demonstrando como essa distinção de papéis e valores da sociedade influencia na inserção da mulher no mercado de trabalho, apresentando um breve histórico, que demonstrará a evolução da presença feminina no meio profissional.

### **2.1 Gênero e sociedade**

Há uma definição social dos papéis e comportamentos a serem desempenhados por homens e mulheres na sociedade. Uma divisão pautada no sexo que define o conjunto de comportamentos a serem seguidos por cada um na sociedade. Contudo, no meio científico diversos são os estudos que utilizam o termo “gênero”, para entender o porquê existe essa distinção, é necessário trazer ao estudo os conceitos de sexo, gênero e sexualidade.

O termo gênero possui variados significados, podendo significar classe, agrupamento, além de ser usado na biologia e na gramática. Assim, segundo Guedes (1995, p. 5, apud Ferreira 1986, p. 844), a palavra pode significar “classe cuja extensão se divide em outras classes, as quais, em relação à primeira, são chamadas espécies”, “qualquer agrupamento de indivíduos, objetos, ideias, que tenham caracteres comuns”; e, segundo o uso gramatical, designa a “categoria que indica, através de desinências, uma divisão dos nomes baseada em critérios tais como sexo e associações psicológicas”, sendo essa divisão em masculino, feminino e neutro.

Scott (1995 p. 72), destaca que as diversas classificações de gênero “sugerem uma relação entre categorias que torna possíveis distinções ou agrupamentos separados”. Tem-se, assim, indivíduos dos dois sexos, homem e mulher, agrupados através de características comuns, designando o feminino para mulheres e masculino para os homens (Guedes, 1995). Entende-se, por meio das conceituações apresentadas, que o grupo de características que categorizam e diferenciam os sexos são geradas pelas relações sociais.

Assim, existe uma relação de causa e efeito entre sexo, gênero e sexualidade, sendo o sexo o definidor de gênero e este quem define a sexualidade das pessoas. Essa “trilogia sexo-gênero-sexualidade” surgiu como uma forma de definição de padrões e normas de conduta que ditarão todo o comportamento social vigente (Souza et al. 2013).

Por conseguinte, para Siqueira (2002, p. 15), “gênero é uma categoria descritiva e analítica que trata da construção social da diferença entre os sexos”, podendo, assim, ser compreendido como uma constituição simbólica dos sujeitos que ordenam suas práticas. Dessa

forma, a palavra surgiu para demonstrar a fundamentação essencialmente social e sem determinação biológica das distinções entre o sexo feminino e o masculino.

Tal significado foi adotado por pesquisadoras <sup>1</sup>Feministas na década de 1970 como uma forma de dar visibilidade aos estudos voltados para a mulher, que era um “segmento que se encontrava embutido sempre no geral: a história da classe trabalhadora, a força de trabalho na indústria etc” (Guedes, 1995, p. 7). As pesquisas foram essenciais para centralizar a mulher como tema central, que antes eram tratadas como exceção ou desvio da regra masculina (Louro, 1997).

Levantar a discussão sobre as relações de gênero abre caminho para entender as dinâmicas sociais de poder, respondendo a velhos questionamentos acerca da desigualdade social entre homens e mulheres, que socialmente e cientificamente tenta ser justificada pelas distinções biológicas.

Contudo, não é a distinção biológica que justifica essa desigualdade, mas a forma como as características sexuais são representadas e valorizadas pela sociedade. Louro (1997 p. 19), afirma que “para que se compreenda o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade, importa observar não exatamente seus sexos, mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos.” Destacando, assim, que o que definirá a diferença de tratamento entre homens e mulheres pela sociedade não depende somente dos seus caracteres biológicos.

Sabendo disso, não é negada a biologia, mas enfatizada a construção social e histórica produzida sobre essas características, e como ela constrói e reproduz as relações desiguais entre os sujeitos (Louro, 1997). Como argumento complementar, Siqueira (2002, p. 15-16) explica como se dá às relações de gênero:

“Os ordenamentos de gênero variam de acordo com os grupos culturais e com o tempo histórico. A despeito desta variabilidade, entretanto, essas relações são estabelecidas, na maioria das vezes, com um caráter hierárquico e desigual, no qual o ponto de referência, em geral, é o masculino.”

Por que essas relações de poder são construídas, em sua maioria, colocando a figura masculina como sujeito principal? Segundo Souza et al. (2013, p. 606), há uma fundamentação histórica na diferenciação essencialmente machista:

“A condenação cultural contra as mulheres pelos escritores religiosos, filósofos e discursos populares existentes há séculos e em diversas culturas, produziram resistências contra as mulheres. Já na Grécia antiga, Aristóteles definia as mulheres como sendo homens naturalmente inferiores em termos de razão. A masculinidade foi equacionada como contendo o racional e sendo associada ao homem no sentido

---

<sup>1</sup> O movimento feminista teve seu surgimento na década de 1960 nos Estados Unidos e na Europa, o qual se caracteriza por questionar as relações de poder desiguais entre homens e mulheres. Por se tratar de um movimento libertário, luta não só pelo espaço da mulher em todas as esferas da sociedade, como também para que tenham liberdade e poder de escolha sobre suas vidas e seus corpos (PINTO, 2010).

biológico do termo, enquanto a feminilidade seria um atributo específico de mulheres, contendo aspectos relacionados à sedução e emoção.”

Durante todo o decorrer da história, essa inferiorização da figura feminina e do que foi construído como imagem dos gêneros, construção social e divisão de características, geram as identidades masculina e feminina e determinam as oportunidades e as formas de inserção dos sujeitos em todas as esferas sociais, assim como no mercado de trabalho, pois as relações de gênero dão ordem e determinam o funcionamento da vida humana (Siqueira, 2002; Abramo, 2007). Desse modo, os campos de atuação se apresentaram diferentes para homens e mulheres, ordenamento que gera as definições das barreiras profissionais femininas até os dias atuais, como será demonstrado no tópico a seguir.

## **2.2 A mulher no mercado de trabalho**

Como demonstrado anteriormente, a organização da sociedade se deu a partir da construção das relações sociais que definiram conceitos e papéis a serem desempenhados por homens e mulheres na sociedade. Siqueira (2002, p. 17) explica como se deu essa construção na formação do conceito de família:

“Como as relações sociais se organizaram a partir das transformações epistêmicas, tecnológicas, políticas, econômicas e sociais ocorridas mediante a égide da Razão, da Ciência e, fundamentalmente, do Homem, como centros do saber, de onde e para onde convergiam todas as questões importantes da modernidade. Estas transformações foram consolidadas com o advento da Revolução Industrial e da revolução burguesa. Adota-se, a partir de então, o modelo da família conjugal, nuclear, monogâmica, mantenedora da ordem e dos valores morais necessários ao projeto burguês de sociedade.”

A partir da ordenação social que se deu a divisão sexual do trabalho, elencando para o homem o papel de trabalhar fora de casa e trazer o sustento financeiro da família por ele chefiada, já a mulher ficou encarregada de cuidar do lar e dos filhos.

Desse modo, a entrada da mulher na vida profissional foi marcada por imposições da sociedade a seu papel na vida privada (cuidado do lar e dos familiares). Ademais, ocorre uma subvalorização econômica e social do trabalho da mulher e da esfera social a qual ela está inserida, o que limita seu tempo e recursos para investir em sua formação profissional e trabalho remunerado (Abramo, 2007).

Ainda segundo Abramo (2017, p. 13-14), a figura da mulher no mercado de trabalho surgiu como uma força secundária:

“O movimento da entrada das mulheres no mercado de trabalho tende a ocorrer quando o homem, por definição o provedor econômico principal ou exclusivo dos rendimentos da família, não pode cumprir de forma plena ou adequada essa função, devido a situação de desemprego, diminuição da sua remuneração, separação,

falecimento ou outras causas. Sob essa ótica, a inserção feminina no trabalho seria sempre débil, precária, eventual, instável e secundária.”

Dessa maneira, a figura feminina saiu do campo privado e teve sua inserção em massa no âmbito profissional, durante a Primeira e Segunda Guerra Mundial, pois grande parte dos homens fora convocada para compor as forças militares e, após seus términos, houve uma grande baixa no número de soldados, obrigando as mulheres em ambos momentos a irem trabalhar no mundo público para compor a força de trabalho na época. Boa parte dessa carga laboral era reivindicada pelas fábricas, decorrente do desenvolvimento tecnológico e crescimento maquinário característico da época (Probst & Ramos, 2003).

No Brasil, as conquistas femininas tiveram força a partir das transformações ocorridas no início do século XX, conforme dito por Ostos (2012, p. 316):

“As transformações econômicas, políticas e culturais do início do século XX franqueavam às mulheres (principalmente para as que viviam no meio urbano) maior participação no mundo público, dando ensejo, por exemplo, à formação de organizações feministas que lutavam em prol de melhores condições de vida para as mulheres.”

Tal movimento feminista no país se concentrou em conquistar o direito ao voto feminino, o qual foi responsável por iniciar os demais êxitos no que se refere a direitos e deveres das mulheres e veio com a promulgação do Código Eleitoral, em 1932. Por conseguinte, a época foi marcada por outras conquistas, através de decretos que introduziram avanços na legislação trabalhista para a população feminina estabelecida profissionalmente no setor comercial e industrial, como salários iguais sem distinção sexual e o direito feminino da licença à maternidade (OSTOS, 2012).

Vale destacar que a participação maior da mulher no meio público e direitos adquiridos não diminuíram a pressão que sofriam para permanecer no campo privado, já que seu papel era considerado essencial para manutenção do lar. Fator que, desse modo, atingiu diretamente sua participação no mercado de trabalho.

Jornadas entre 14 e 18 horas e diferenças salariais permaneceram comuns e ainda reverberam, mesmo que em menor escala, atualmente, com a justificativa de que os homens permaneceram como provedores da casa e considerando o trabalho feminino como força secundária (OSTOS, 2012; Probst & Ramos, 2003).

Contudo, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que assegurou a garantia legal da igualdade dos direitos trabalhistas e proteção ao trabalho feminino, proibindo “diferenças de salários, de exercícios de funções e de critérios de admissão por motivos de sexo e estado civil, idade e cor”; que foi eliminada, no âmbito do direito, qualquer prática discriminatória ou restritiva à inserção feminina no mercado de trabalho, além de ressaltar, no

artigo 7º parágrafo XX “proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei” (Próni & Próni, 2018; BRASIL, 1988).

Já em 1995 foi sancionada a Lei 9.029 que, em sua ementa “Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho” (BRASIL, 1995). Assim, as políticas públicas evoluíram continuamente para combater a discriminação nas relações de trabalho, amparando as mulheres e demais grupos discriminados socialmente no meio profissional.

Contudo, pode-se concluir os fatores geradores de várias barreiras profissionais que a população feminina ainda enfrenta atualmente, como a jornada dupla e salários desiguais, foram mantidos pela construção social de papéis de gênero ainda vigente. Partindo para a construção da carreira profissional e de que forma esses desafios continuam vigentes, deve-se primeiramente apresentar os conceitos utilizados de carreira e como se é interpretada essa trajetória para as mulheres que se inserem no mercado de trabalho. Tais pontos foram apresentados nos tópicos a seguir.

### **3 A TRAJETÓRIA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO**

Nessa seção foram abordados conceitos essenciais para o entendimento da trajetória da feminina na administração, sendo composto por dois tópicos: um inicial, com a definição de carreira profissional; e um final, que apresenta uma breve noção do mercado de trabalho administrativo atualmente.

#### **3.1 Carreira profissional**

Para analisar a trajetória profissional na administração, deve-se, primeiramente, ter noção do conceito de carreira. Tradicionalmente a palavra “carreira” era usada para definir o progresso hierárquico de homens para altas posições de profissões atreladas às classes média e alta, que permitiam esse tipo de avanço e tinham sua concepção de sucesso definida pelo alcance da posição mais alta (SCHEIN, 1984; MAPURUNGA, 2011).

Neste trabalho, será considerada a definição mais recente e contemporânea, que é definida como um processo neutro de progresso ocupacional ou a falta dele, caracterizado pela falta de distinção de profissões e pela variedade sexual, desalinhando a ideia de carreira ligada exclusivamente a imagem masculina, já que há a tendência crescente de mulheres e homens desenvolvendo trajetórias profissionais semelhantes, além da democratização educacional, aumentou o grau de instrução feminino e seu acesso ao mercado de trabalho, além de outros fatores, como a reestruturação da economia (SCHEIN, 1984; VAN MAANEN, 1997; MAPURUNGA, 2011).

Chalat (1995, p. 72) destaca a mudança estrutural, a qual trouxe flexibilização a construção da carreira, possibilitando sua descontinuidade e horizontalidade: “Podemos parar de trabalhar para estudar, estudar trabalhando, educar as crianças e voltar ao mercado de trabalho e aos estudos, reorientar a carreira mais frequente, tirar uma licença sabática etc”. Partindo desse pressuposto, é com essa inclusão das mulheres no mundo público que uma abertura à desconstrução de papéis sociais e maior liberdade de escolha profissional foi sendo permitida socialmente.

Considerando a ampla gama de conceitos disponíveis no meio científico acerca do conceito de carreira, vale destacar, para o este estudo, o que foi pressuposto por Dutra (1996), que a carreira deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos a serem realizados pelas pessoas, e não como uma trilha rígida, ressaltando a flexibilidade a que se refere Chalat (1995).

Essa sequência de atuações e práticas na construção de uma carreira é pontuada por Schein (1996, p. 20), e abordada por Knabem (2005, p. 17):

“Uma carreira é constituída de várias e significativas unidades ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce.”

Sabendo que o indivíduo passará por essas fases para a construção da sua carreira, esta será moldada conforme seus interesses, vocações e decisões, resultando na formação da sua trajetória profissional.

Conforme anteriormente conceituado, o termo gênero, como uma forma de definição da divisão social de papéis e características femininas e masculinas, foi utilizado para explicar as relações de poder na sociedade e abordar a forma desigual em que ele se apresenta para homens e mulheres. Desse modo, a trajetória profissional a ser percorrida pela mulher no mercado de trabalho pode ser afetada por questões ligadas ao gênero. Acerca disso, é Probst e Ramos (2003, p. 4) dissertam que:

“As mulheres sofrem mais do que os homens com o estresse de uma carreira, pois as pressões do trabalho fora de casa se duplicaram. As mulheres dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando voltam para casa, instintivamente dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho doméstico. Embora alguns homens ajudem em casa, não chegam nem perto da energia que a mulher tende a dar.”

A presença das mulheres na esfera profissional, apesar de permitir que haja uma desconstrução de papéis, ainda carrega as pressões sociais de dividir seu tempo e dedicação entre o mundo público e o privado. Acerca dos fatores que podem se apresentar como limitantes, Chies (2010, p. 510), descreve como essa diferença de gênero ocorre no mercado de trabalho:

“Se a subordinação da mulher ao homem é um ponto fixo na mentalidade de uma sociedade, independente de qual profissão que esses venham a se confrontar no campo do trabalho, de médicos a funcionários de limpeza, a mulher, por via de regra social, será menos valorizada nesse quadro, o que inevitavelmente indica que homens e mulheres não podem ter a mesma identidade mesmo que atuantes em uma mesma profissão. Pontos em comum nessa relação surgem, pois falamos de uma mesma profissão, mas existem diferenciais marcados pela questão de gênero.”

Dessa forma, essa relação de poder socialmente determinada, que coloca a mulher como subordinada ao homem, irá influenciar na construção da carreira profissional feminina e, inclusive, na escolha da área em que irá atuar, pois existem as áreas ditas como propriamente femininas e outras como masculinas.

Mesmo com a lei legitimando a igualdade entre os gêneros, a barreira da construção social que delimita os hábitos, instintos e ações dos seres humanos perpetuam os papéis tradicionais femininos e masculinos, o que explica essa delimitação sexual de setores de



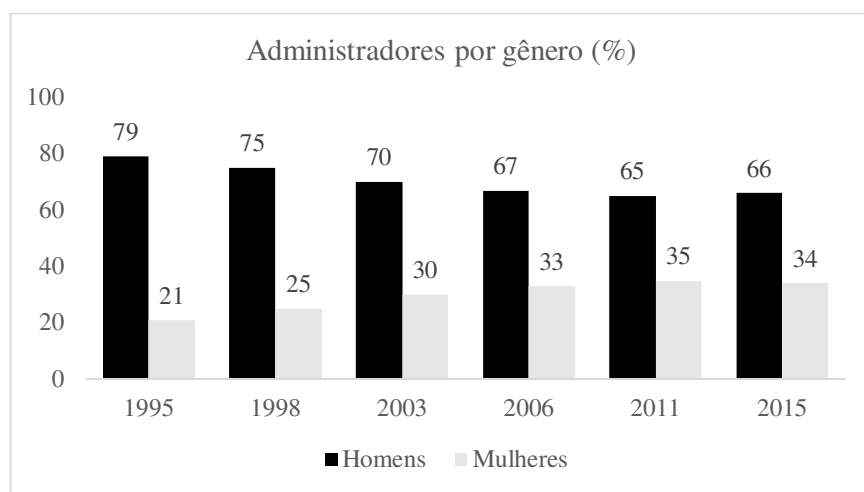
atuação, que ocorre desde o ensino superior, onde a divisão sexual influencia nas escolhas dos cursos e de qual área profissional seguir. (ABBONDANZA, FLECK, 2021).

O estudo se focou na ideia de carreira como trajetória dentro da administração, relacionando essa ao acontecimento de possíveis formas de discriminação de gênero identificadas através da literatura. Assim sendo, realizou a dissertação sobre como funciona o mercado de trabalho administrativo para a profissional do sexo feminino no tópico a seguir.

### 3.2 O mercado de trabalho administrativo

Por conseguinte, trazendo a discussão para a trajetória feminina no campo da administração, segundo a Pesquisa Nacional que estudou o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho, realizada pela CFA (2015), a porcentagem de homens na administração ainda é maior que a de mulheres. O gráfico a seguir mostra que essa diferença vem sendo atenuada no decorrer da década:

Gráfico 1 – Administradores por gênero (2015)



Fonte: Sistema CFA/CRA, 2015. Elaborado pela autora, 2021.

Ainda segundo a pesquisa, o Administrador possui a seguinte identidade, que o permite trabalhar em uma ampla gama de áreas: “Formador, líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com visão sistêmica/holística da organização; otimizador da utilização de recursos e com foco em resultados” (CFA, 2015, p. 29). Essa formação generalista que caracteriza a carreira administrativa é o que leva a maioria das mulheres à escolha do curso de Administração, constatado por Kreuz, Mattar e Mello Jr. (2017).

Em vista disso, o administrador é capacitado, durante sua formação, para atuar em áreas como administração e planejamento estratégico, financeira, recursos humanos, vendas e gestão de processos (CFA, 2015). Reforçando que, independente de gênero, todo administrador pode exercer funções nas áreas disponíveis para tal formação.

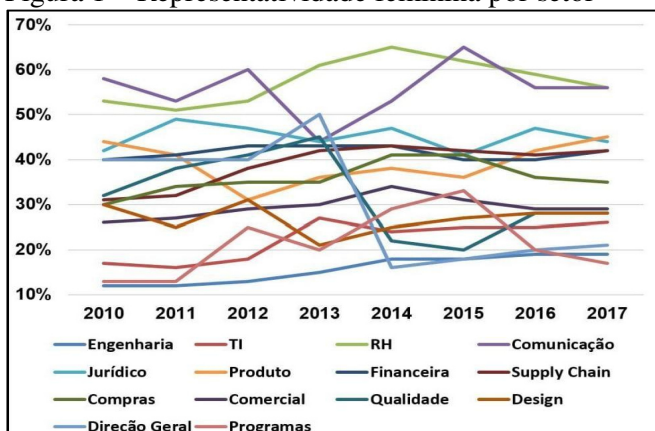
Ainda segundo a análise de Kreuz, Mattar e Mello Jr. (2017), administradores recebem 63% a mais que as colegas de profissão, concluindo que mesmo possuindo a mesma formação, as mulheres ainda sofrem com salários menores que os homens, reforçando uma das barreiras de gênero existente no mercado de trabalho persiste em diversas áreas, incluindo na área administrativa.

Por conseguinte, devido aos estereótipos de gêneros, há uma divisão social de áreas de atuação consideradas “adequadas” para homens e mulheres. As relações desiguais de poder e a histórica desvalorização do mundo privado, tradicionalmente ligado à figura feminina, frente ao mundo público, considerado um universo predominantemente masculino, contribuíram para construir a imagem estereotipada da mulher como ser inferior e subordinado. O comportamento, a construção e ascensão na carreira serão socialmente pautados nessas questões.

Desse modo, houve uma tendência histórica de naturalizar e definir padrões comportamentais dos gêneros: elas são frágeis, emotivas e irracionais; eles são lógicos, racionais e fortes. Tais estereótipos de comportamento são fatores geradores do sexismo no mercado de trabalho. As profissões ditas como femininas possuem, em sua essência, esse caráter do cuidado humano, como enfermeiras e professoras (CHIES, 2010).

Assim sendo, no campo administrativo a diferenciação também se demonstra aparente, já que a presença da mulher se demonstra mais presente em áreas com tais características. Para setores que exigem mais lógica e cálculo, a presença ainda é maioria masculina. Meinhard e Faria (2020), em seu estudo de caso, elencaram as áreas conforme a representatividade feminina e seu crescimento durante os anos de 2010 a 2017, como demonstra a figura abaixo:

Figura 1 – Representatividade feminina por setor



Fonte: Meinhard e Faria (2020).

Apesar de ser um estudo de caso em uma só empresa, percebe-se, na figura 1, que há uma tendência da presença feminina ser significativamente menor nos campos que exigem mais cálculo, como Engenharia, Tecnologia da Informação e Financeira. Já RH e comunicação são os únicos setores em que mulheres são maioria. Dados que, desse modo, reforçam que a existência desse sexismo nas profissões está fortemente presente no mercado de trabalho e, por conseguinte, atinge também as áreas administrativas.

Dando prosseguimento ao presente estudo, a construção e noção de carreira administrativa se demonstra diferente para homens e mulheres uma vez que serão influenciados pela caracterização social dos gêneros. Segundo Scott (1989), essa concepção histórica tem seu uso no mercado de trabalho, nas relações políticas e na educação. Assim sendo, o próximo capítulo trará uma análise do papel da Instituição de ensino superior na desconstrução das limitações profissionais pautadas na discriminação de gênero.

## **4 O ENSINO SUPERIOR COMO PROMOTOR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO**

Após serem apresentados as bases conceituais da pesquisa, registrou-se aqui os possíveis efeitos da desigualdade de gênero desde o período da graduação, partindo de um panorama geral da mulher no ensino superior e a função social que as Universidades possuem para a forma como a UFC, Instituição de ensino das respondentes, trabalha a igualdade de gênero.

### **4.1 A presença da mulher no ensino superior**

A mulher vem lutando para desconstruir a visão de seu papel na sociedade. Mesmo que gradativamente, teve como uma de suas primeiras reivindicações o direito igualitário aos homens de inserção e permanência na escola, já que a educação é uma das formas de se promover a emancipação feminina (MENEZES, 2020). A educação entra como fator revolucionário e gerador de mudanças sociais, pois é a partir da informação que a população feminina podia entender sua posição social e questioná-la, desconstruindo ideias pré-concebidas sobre os papéis de gênero.

Inicialmente, a inserção feminina no ensino superior se deu em 1834, nos Estados Unidos, com a liberação de livre acesso de mulheres na universidade. Já no Brasil, tal permissão se deu em 1879 (CARVALHO, CASAGRANDE, 2011). Contudo, considerando o contexto nacional, a trajetória da mulher na educação enfrentou as grandes barreiras levantadas pelo patriarcalismo, conservadorismo e desigualdade social presente na história da sociedade brasileira.

Desse modo, a educação era privilégio da elite colonial masculina em detrimento de todo o resto da população, inclusive a feminina, que foi excluída do ambiente escolar durante todo o poder colonial (MENEZES, 2020). Apenas em 1961, a LDB nº 4.024 foi promulgada para garantir a igualdade de direitos educacionais para ambos os gêneros, depois de um déficit educacional que durou cerca de 400 anos (BRASIL, 1961).

Havia, dessa maneira, a necessidade de uma compensação da carência educacional gerada ao longo da história a partir de políticas públicas que estimulam a inserção das mulheres na escola, pois apenas garantir a igualdade não era suficiente para suprimir a grande diferença de instrução existente entre homens e mulheres. Apenas com a promulgação da Constituição de 1988, que trouxe consigo a necessidade de discutir os direitos das mulheres, tratando de combater, perante a lei, qualquer desigualdade de gênero, que se intensificaram as políticas públicas que estimulassem a inclusão educacional feminina.

Atualmente, as mulheres não só estão inseridas no ensino superior, como, em 2012, se tornaram maioria: segundo dados do INEP, de 2012, elas representam 55,48% dos matriculados e 62,24% dos concluintes totais. Conjuntura que se repete em cursos como administração, em que a presença feminina constitui 55,23% dos matriculados (INEP, 2012). Além disso, segundo o censo da Educação Superior de 2017, administração é o terceiro curso de graduação com mais mulheres matriculadas no Brasil (MEC, 2017).

Por conseguinte, sua inserção nas universidades está ganhando cada vez mais espaço na pesquisa, no ensino e no ingresso em cursos considerados majoritariamente masculinos, os quais estão incluídos nas áreas de ciências, tecnologia e matemática. Contudo, segundo o relatório realizado pela Unesco Brasil (2018), Decifrar o código: das meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM), os homens permanecem maioria em cursos de engenharia, produção industrial, tecnologia da informação e comunicação, já as estudantes optam por se matricular em cursos nas áreas que envolvam cuidado e contato humano, como as educacionais, artísticas, de saúde e bem-estar, artes, saúde, bem-estar, humanidades, ciências sociais, entre outros.

Partindo desse pressuposto, no estudo realizado por Fuentes Vasquez (2016), é reforçada a necessidade de dar enfoque as pesquisas de gênero e institucionalização de políticas que promovam a igualdade de oportunidades no ensino superior, bem como “sua apropriação pelas comunidades científicas, acadêmicas e organizacionais que compõem a Faculdade” (VAZQUEZ, 2016, p. 67). De forma que deixe em aberto a possibilidade para as futuras profissionais terem espaço em áreas não consideradas femininas.

Ainda segundo o pesquisador, em menção ao que foi dito por Zubíria (2014), há um consenso entre vários pesquisadores que concebe a Universidade como campo formador de senso crítico e consciência social, e, por pressuposto, espera-se que a mesma forneça uma educação abrangente, que foque em transformar os alunos não só em profissionais de sucesso, mas em cidadãos do mundo (VAZQUEZ, 2016).

Correlacionando com o curso de Administração, que como formação em bacharelado de nível superior, tem como dever de formar alunos que possuam conhecimentos técnicos e gerais para gerar habilidade e competência técnica, além de conhecimento ambiental, para adaptar-se às novas demandas sociais (Petarnella et al, 2017). Como já relatado, há uma demanda mundial pela igualdade de gênero e as organizações estão evoluindo para instituições preparadas para trabalhar com a diversidade e inclusão. Como profissionais e cidadãos globais, é essencial que os administradores estejam adaptados e instruídos a essa realidade social vigente.

Para mais, no ensino superior a perspectiva de gênero é incluída através da capacitação dos docentes; na estrutura curricular, por meio do oferecimento de disciplinas e cursos específicos; e através de eventos. Contudo, nas universidades brasileiras a maior iniciativa ainda é dos próprios docentes, principalmente das áreas de humanas e ciências sociais, quando optam por oferecer conteúdo sobre o assunto em disciplinas, como também por criar novas, em sua maioria optativas, com enfoque específico nesse estudo.

Demonstrando, assim, que a discussão de gênero existe, porém carece de maior institucionalização na educação superior (Moreira et al, 2018; Lima e Costa, 2016). Desse modo, é dever das instituições de ensino superior informar e conscientizar seus discentes quanto à perspectiva de gênero, trabalhando a desconstrução de preconceitos, principalmente os inconscientes, e se voltando para o empoderamento feminino (Moreira et al, 2018).

#### **4.2 A UFC como promotora da perspectiva de gênero**

Destacando a universidade como instituição educadora responsável pela promoção da igualdade de gênero, a UFC, entidade onde ocorreu a graduação das administradoras que compõem o universo do presente estudo, tem como um de seus objetivos institucionais “Promover a formação humana e profissional de seus estudantes, preparando-os para uma atuação responsável e construtiva na sociedade” (UFC, 2021). Tal objetivo demonstra a missão social que a universidade possui na formação humana de seus estudantes.

Desse modo, segundo publicação da própria instituição, a Universidade tem obrigação de promover o pluralismo e respeito à diversidade, de forma que seja criado um ambiente propício à existência plena da equidade de gênero (UFC, 2018). Além de promover oportunidades iguais, é cabível apontar que a criação de um ambiente diverso envolve a discussão de assuntos que possam alimentar o senso crítico e social de seus alunos, de forma que forme profissionais que entendam das problemáticas sociais e possam trabalhar para resolvê-las.

Vale destacar que a Instituição tem conquistado altos patamares no desenvolvimento sustentável. Segundo o *University Impact Rankings*, de 2019, da Times Higher Education (THE), que avalia as universidades em relação aos <sup>2</sup>Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, a Universidade Federal do Ceará aparece nas primeiras posições entre as instituições

---

<sup>2</sup> Trata-se de diretrizes socioeconômicas cujo intuito é erradicar a pobreza, proteger o planeta e promover a paz até 2030.

de ensino superior brasileiras citadas nos quesitos de Igualdade de Gênero e Redução das Desigualdades e Saúde e Bem Estar (UFC, 2019).

A FEAAC, campus da UFC que oferece os cursos de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças tem como missão: “Formar profissionais, críticos e reflexivos, capazes de atuar como agentes transformadores da sociedade” (FEAAC, 2021). Ser além de um profissional, um agente transformador da sociedade, é estar preparado para desempenhar seu papel como cidadão global, sendo portanto consciente das problemáticas sociais do mundo.

Na grade curricular do curso de administração, como uma das formas de institucionalização da perspectiva de gênero, além das disciplinas de gestão de pessoas (I e II) oferecidas, onde há a inclusão de discussões sobre o assunto na metodologia aplicada, também oferece, no formato optativo, uma cadeira com foco no estudo da diversidade nas organizações. O quadro 1, a seguir, mostra uma breve descrição da disciplina:

Quadro 1 – Disciplina de Gestão da Diversidade

Disciplina	Código	Turno	Ementa/descrição
Gestão da Diversidade	ED216	Turmas diurna e noturna	Abordagens teóricas no estudo de diversidade. Definições e conceitos sobre a Gestão da Diversidade. Diversidade no nível individual (crenças, valores, estereótipos, preconceitos), grupal e organizacional (políticas, práticas, procedimentos e cultura organizacional). Estudos sobre diferentes aspectos da diversidade: Gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência. Diversidade e desempenho. Gestão inclusiva da diversidade. Perspectivas legais, éticas e estratégicas da gestão da diversidade no ambiente de trabalho.

Fonte: Portal do Discente, Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas, UFC, 2021.

Elaborado pela autora, 2021.

Como mostrado na ementa acima, há um esforço da instituição em reforçar o estudo, através da vertente de ensino, sobre a gestão da diversidade no curso de administração, realizando a preparação desses profissionais para o convívio com as diferenças de gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência.

Contudo, mesmo sendo uma instituição que preze pela formação de profissionais capacitados a promover a diversidade e igualdade, é importante que haja a análise se isso é realmente disseminado e internalizado de forma efetiva nas vertentes de ensino, pesquisa e extensão pelos alunos de administração. A formação de administradores, como já relatada, deve se apresentar além das competências técnicas, sendo assim essencial entender se todas as

competências necessárias, entre elas a internalização das problemáticas sociais como a desigualdade de gênero, sejam eficientemente internalizadas.

Durante a etapa da graduação, as profissionais definem quais áreas da administração irão ingressar e começam a ter os primeiros contatos com o mercado de trabalho, por meio da etapa obrigatória para conclusão do curso, que são os estágios. Após se formarem, ou são efetivadas na empresa em que estagiaram, ou iniciam a busca por novas oportunidades, se firmando no mercado de trabalho. O próximo capítulo denotou as possíveis barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres em suas experiências profissionais.



## 5 OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A divisão sexual do trabalho oferece condições profissionais desiguais para homens e mulheres, as quais são desafios a serem enfrentados pela força de trabalho feminina e são demonstradas no capítulo a seguir. Vale destacar que os estereótipos de gênero afetaram as mulheres diretamente durante a pandemia da covid-19, ocorrida a partir do ano de 2020, a qual acentuou as desigualdades já existentes na sociedade e atingiu diretamente os grupos já discriminados, o que tornou necessária a necessidade de abordar o tema como um tópico de desafio para o desenvolvimento da carreira feminina.

### 5.1 Oportunidades

As oportunidades profissionais disponíveis no mercado, ainda presentemente, podem ser oferecidas de forma desigual para homens e mulheres. Acerca disso, Abramo (2007, p. 11) discorre:

“Essas classificações e identidades (que conformam as imagens de gênero), produzidas originalmente fora e previamente à inserção dos indivíduos (homens e mulheres) no mundo do trabalho, são nele reproduzidas e re(codificadas) em termos das categorias próprias desse mundo, tais como tipos e graus de qualificação, força, destreza, disciplina, produtividade, compromisso com a empresa, "adequação" ao mundo da empresa e do trabalho etc.”

O autor destaca que a divisão dos papéis femininos e masculinos está diretamente associada a essa diferença de promoção de vagas de trabalho. Na sociedade atual, tal categorização influencia na estrutura do processo seletivo das empresas, que em sua maioria está baseada em preconceitos de gênero, muitos deles promovidos de forma inconsciente devido ao seu grau de inserção cultural e social, dificultando a contratação de mulheres.

Segundo a pesquisa *Gender Insights Report: How Women Find Jobs Differently* (2018), realizada pela rede social especializada em busca de vagas e suporte à interação entre candidatos e empresas, *LinkedIn*, recrutadores das organizações tendem a abrir mais perfis de candidatos masculinos do que femininos, a diferença é cerca de 13%, algo que não é diretamente ligado a uma política de determinada empresa.

Esse interesse menor em candidatas mulheres ocorre, muitas vezes, de maneira inconsciente. Ainda segundo o estudo, para combater essa inclinação inicial de julgamento, muitas organizações estão implementando um sistema de contratação anônima com eliminação de informações como nomes e fotos das inscrições de candidatos, de forma que a seleção nessa etapa ocorra exclusivamente pela qualificação do requerente da vaga.

Vale destacar que mulheres podem apresentar serem mais exigentes quanto a sua qualificação quando estão em busca de uma vaga. A pesquisa mostra que, para se candidatar a um emprego, as mulheres sentem que precisam atender a 100% dos critérios, enquanto os homens geralmente se aplicam após atender a cerca de 60%. Como forma de evitar perder potenciais talentos, a rede social sugere que as empresas reavaliem seus pré-requisitos e diferenciais ao procurar um colaborador, e, assim, poderão encorajar mais mulheres a se candidatarem para as vagas.

A igualdade de gênero dentro das empresas promove a visibilidade de um público que antes poderia ser pouco valorizado ou visível. Empresas que não investem em equidade, além de permanecerem com a barreira construída pelo machismo e sexismo, perdem potenciais profissionais, além de não conseguirem atingir a grande diversidade de público. Se um cliente não possui identificação com a marca, não é possível que se crie uma fidelização.

Além dos fatores já mencionados, as empresas perdem mão de obra qualificada e capacitada por não serem inclusivas ou ainda, não interessadas, em contratar mulheres grávidas ou que já são mães. Segundo a pesquisa Mulher Empreendedora, promovida pela Empresa de Consultoria Robert Half em 2016, em 85% das empresas no Brasil, metade das profissionais deixam o emprego após o nascimento do primeiro filho. Parte acaba optando por priorizar a maternidade deixando o mercado de trabalho, e outras encontram grande dificuldade de retornar depois do nascimento.

Outrossim, dados coletados pela Pesquisa *Diversity Leaders Survey*, de 2018, promovida pela empresa de consultoria Ernst & Young, demonstram que estimular a presença feminina em cargos de liderança não só promove a igualdade de oportunidades como é lucrativo para as empresas. Organizações em que mulheres ocupam pelo menos 30% dos papéis de liderança são 1.4 vezes mais favoráveis a ter um crescimento de lucro.

Em declaração para a matéria realizada pelo editorial TAB, Por que mulheres se candidatam a menos vagas de emprego que homens (2020), Denise Bonifácio, consultora, mestre em Recursos Humanos pela Universidade de Liverpool, na Inglaterra, explica o motivo pelo qual as mulheres são mais criteriosas ao se candidatarem a vagas:

"Desde muito cedo, as meninas aprendem que devem ser educadas e controladas. São ensinadas a agradar pais e professores, tomar cuidado para não cair e se machucar. Essa bolha de carinho e cuidado acaba minando a vontade das mulheres de se exporem a riscos. Os meninos, pelo contrário, são ensinados a explorar, encorajados a pular mais alto."

Em outra declaração na publicação, a administradora Juce Bezerra, de 28 anos, reitera a existência desse medo e insegurança na busca por inserção profissional: "Não me candidato

para várias vagas. A insegurança vem com o receio da rejeição, ainda mais sendo uma mulher negra. É como se cada rejeição confirmasse que os estereótipos são uma verdade". As profissionais negras enfrentam uma realidade ainda mais desafiadora: o enfrentamento dos preconceitos de gênero e raça.

Há, dessa forma, uma necessidade ainda maior de demonstração de capacidade profissional, já que seu trabalho e experiência são ainda mais questionados que os de profissionais brancas, na medida em que é submetida a uma dupla discriminação, gerada pelo histórico de escravidão da raça negra e a desqualificação da figura feminina na sociedade (Moura, 2018).

## **5.2 Diferença salarial**

Outro fator no qual se pode constatar a desigualdade de gênero é pela diferença salarial entre homens e mulheres (BRITO, 2020). Consequência histórica da relevância, construída socialmente como secundária, da força de trabalho feminina, que considera o homem como chefe e provedor principal da família, possibilitando que a mulher ganhe menos mesmo estando na mesma função.

Segundo levantamento realizado por investigadores do INSPER, nos dados disponibilizados pela PNAD, IBGE, entre os anos de 2016 a 2018: em relação a pessoas graduadas em instituições públicas, homens brancos recebem um salário médio 66,51% maior que mulheres brancas e a porcentagem ultrapassa os 100% ao serem comparados a mulheres negras, ganhando 169% a mais (RIBEIRO, KOMATSU, FILHO; 2020). Reforçando a subvalorização da força de trabalho feminino, que é intensificada considerando a população negra.

Vale destacar que, segundo estudo realizado pelo Banco Mundial, em 2018, há uma perda de US \$160,2 trilhões de dólares em capital humano considerando o valor arrecadado se existisse equidade salarial entre homens e mulheres globalmente. Dessa forma, essa desigualdade representa um grande prejuízo financeiro mundial, ressaltando que a luta feminina pela igualdade de gênero é essencial para a saúde econômica e financeira do mundo.

## **5.3 Assédio Moral e Sexual**

O assédio moral pode ser descrito como série de atos de intolerância, racismo ou discriminação que humilham, maltratam e desqualificam profissionais durante a jornada de trabalho de um profissional. Ele é caracterizado como violência psicológica e para a vítima

pode trazer sofrimento e sentimento de desvalorização e inferiorização (Barreto & Eloani, 2015).

Desse modo, considerando o caráter discriminatório do assédio, Caniato e Lima (2008, p. 184), discorreram acerca dos perfis de vítima mais suscetíveis a sofrerem com esse tipo de violência:

“No ambiente de trabalho, as pessoas mais visadas para se tornarem vítimas são aquelas que apresentam certa capacidade de resistir à autoridade: os indivíduos acima dos cinquenta anos, julgados menos produtivos e adaptáveis a novas formas de trabalho, tornam-se vítimas fáceis do assédio, mesmo porque temem o desemprego estrutural. As mulheres são também frequentemente assediadas e de forma diferente dos homens: as ações contra elas têm uma conotação machista e sexista e invariavelmente evoluem para o assédio sexual.”

Tratar o assédio dentro do mercado de trabalho como uma barreira à carreira feminina é assumir que, pela construção sexista de valores sociais enraizados, a mulher se torna uma vítima em potencial. Ser uma profissional do sexo feminino é lidar com a possibilidade de passar constrangimentos e assédio moral e sexual.

Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Patrícia Galvão, Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho (2020), realizada em 1500 profissionais de ambos os sexos, 76% das respondentes mulheres afirmaram terem sofrido algum tipo de assédio ou constrangimento no trabalho, dentre eles: humilhações, trabalho excessivamente supervisionado, constrangimento moral, abuso de poder, xingamentos, cantadas invasivas e convites para sair, abordagem sexual com contato físico, palavras maldosas e insinuações.

Já para os respondentes do sexo masculino, 68% já passaram por situação que se configura em violência no ambiente de trabalho, sendo que, para situações de constrangimento como opiniões ou pontos de vista não serem levados em consideração e trabalho supervisionado excessivamente, houve uma diferença percentual significativa: 40% das mulheres afirmaram terem passado por ambos constrangimentos, enquanto 16% dos respondentes masculinos declararam o mesmo. O que destaca o sexismo o qual a mulher está exposta no ambiente organizacional, quando seu trabalho e capacidades são constantemente questionados.

Ambas formas de violência são resultado de uma cultura organizacional baseada na intolerância, que pode ser demonstrada a partir de diversas variáveis, como a competição exacerbada no ambiente de trabalho; cultivo da cultura do medo, culpa e falta de empatia com o sofrimento alheio; a sobrecarga de trabalho que tem efeitos negativos na saúde mental e física dos colaboradores; entre outros (Barreto & Eloani, 2015). Além dos fatores já mencionados, vale destacar que também resultam de Organizações que não possuem políticas, regras ou

impedimentos efetivos que possam impedir tais atos, tornando o ambiente aparentemente permissivo para suas ocorrências (FREITAS, 2007).

#### 5.4 Teto de Vidro

Os estereótipos de gênero, conforme apresentado no tópico de oportunidades deste estudo, influenciam na construção carreira de mulheres pois causa uma segregação horizontal, que é “a não aceitação em uma área profissional”, assim como uma segregação vertical, que é a “dificuldade de progredir na carreira e alcançar os melhores postos de trabalho” (ABBONDANZA, FLECK, 2021, p. 180). A este fenômeno de barreiras verticais é dado o nome de “teto de vidro” ou *glass ceiling*. O nome dado significa que esses obstáculos formam um “teto invisível” que não pode ser visto, mas limita a ascensão das mulheres em cargos mais altos nas organizações.

Segundo dados do estudo realizado pelo Instituto Ethos (2015) em cooperação com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), que mapeou a quantidade de colaboradores pertencentes a grupos discriminados na sociedade em 500 empresas em todo o território brasileiro, em relação às vagas de aprendizes e estagiários, as mulheres são maioria nas organizações, com participação de 55,9% e 58,9% respectivamente. Contudo, a medida em que as atribuições vão aumentando de nível na empresa, ocorre um afunilamento hierárquico na participação feminina, como se pode aferir nos dados da Figura 2 a seguir:

Figura 2 – Distribuição do Pessoal por Sexo (%)

DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL POR SEXO (%)		
	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Instituto Ethos, 2015.

Desse modo, como demonstrado na Figura 2, a porcentagem de participação feminina sofre uma significativa perda se considerar as posições mais baixas, de Aprendizes e

Estagiários, com as mais altas, que são representadas pelo Quadro Executivo e o Conselho de Administração das empresas.

Ainda segundo a pesquisa, as mulheres das empresas estudadas tinham maior grau de instrução, mesmo tendo menor presença que os homens, possuíam 52,2% do quadro feminino com formação superior, 23,9 pontos percentuais acima que seus colegas do sexo masculino. Inversamente proporcional ao afunilamento hierárquico demonstrado, quanto menor participação, maior a proporção do grupo feminino com curso superior.

Mesmo com maior nível de instrução, considerando a porcentagem maior de mulheres que concluem o ensino superior em relação aos homens, há uma discriminação de gênero e sub-representação feminina em altos cargos no mercado de trabalho.

Promover a maior participação feminina em altos cargos é essencial para que exista maior diversidade demográfica nas empresas. Ainda mais, mulheres são mais propensas a se posicionar favoravelmente aos grupos minoritários, o que pode alavancar iniciativas que busquem a igualdade de gênero no contexto empresarial (SILVA, 2020).

Em sua investigação, Grzybovski et al. (2002), constatou que as mulheres, contrariando o estereótipo do gênero feminino, sabem utilizar um estilo mais rígido de liderança, mas há um destaque a fidelidade honestidade, companheirismo e valorização do trabalho em equipe em sua gestão, onde se permite assimilar mais rapidamente novas técnicas, novas experiências e/ou filosofias, apresentando um estilo de liderança mais voltado para as pessoas do que para as tarefas.

Para que haja a quebra desse teto invisível de barreiras, exemplos femininos têm importância representativa para as profissionais que desejam ascender na carreira.

### **5.5 Jornada Dupla e a pandemia do covid-19**

A conquista feminina de seu espaço no mercado de trabalho resultou em um acúmulo de funções que uniram a esfera pública com a esfera privada, já que a sociedade ainda afere à mulher a responsabilidade do trabalho doméstico e cuidado familiar (CARVALHO, CASAGRANDE, 2011).

Desse modo, essa tentativa de conciliação entre vida privada e profissional faz com que muitas mulheres desistam de tentar uma vaga por não acharem que são capazes de lidar com tais condições. Além disso, por muitas vezes não se considerarem importantes e valorizadas dentro das empresas, tendem a ter falta de motivação para o trabalho, o que faz com que sejam delas os maiores níveis de rotatividade e absenteísmo (MELLO, 2011).

Ademais, mesmo antes da pandemia, mulheres já se dedicavam 10,4 horas a mais que os homens para tarefas domésticas, ainda segundo a PNAD, realizada pelo IBGE (2018); mesmo considerando ocupações iguais, o que as deixava com menos tempo para se dedicar a uma ocupação profissional.

O que reforça o pressuposto por Peñaloza et al. (2008, p. 157-158), acerca das prioridades de vida na vida da mulher:

“A mulher ainda está subordinada às atividades domésticas – cuidados do lar e dos filhos. No momento em que ocorre alguma incompatibilidade entre o trabalho e o gerenciamento doméstico, ela se vê induzida a reduzir a carga horária de trabalho ou até mesmo a parar de trabalhar.”

Contudo, a chegada da pandemia da covid-19, além das dificuldades já encontradas pelas mulheres em sua participação no mercado de trabalho, foi fator que evidenciou a desigualdade de gênero, intensificando não só o desemprego feminino, como aumentou suas horas trabalhadas. Se antes já existia a jornada dupla, durante o período essa condição foi intensificada, pois a população precisou passar por períodos de reclusão em casa para evitar a propagação do vírus.

Em uma matéria feita pela Revista Exame (2020), Mulheres contra a crise, Regina Madalozzo, coordenadora do núcleo responsável por estudos de gênero do Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER), destaca que “Os executivos dizem sentir dificuldade em promover mulheres por atribuir a elas o cuidado da casa, e a pandemia evidencia isso”. Fator que aumenta o número de mulheres que acabam optando por desistir do mercado de trabalho por não conseguir manter a jornada dupla de afazeres domésticos e se manter empregada. Ainda segundo Madalozzo, “Quando as mulheres precisam trabalhar mais em casa, trabalhar mais na empresa e ainda assim ganhar menos, o risco de desistência do emprego é maior”.

Segundo matéria divulgada pelo Jornal do Estado de S. Paulo, Estadão, (2020), a parcela do total de mulheres que estão empregadas ou em busca de uma ocupação, no primeiro semestre de 2020, foi de 46,7%, dado que não se apresentava abaixo de 50% desde 1991, demonstrando-se ser a menor em 30 anos. Uma das maiores causas dessa queda foram a sobrecarga nas tarefas domésticas e cuidado de crianças e idosos intensificados durante a pandemia.

Em uma pesquisa realizada pelas Organizações, Gênero e Número e Sempre Viva Organização Feminista (SOF), com mais de 2.600 mulheres brasileiras, 50% das mulheres brasileiras passaram a cuidar de alguém na pandemia e 41% das que se mantiveram empregadas afirmaram que trabalharam mais durante o período porque as atividades da casa não são distribuídas de forma igualitária entre os gêneros, fazendo com que essas tarefas recaiam mais sobre a mulher (Bianconi et al, 2020)

## 6 METODOLOGIA

Segundo Fachin (2006), o trabalho científico é conduzido por procedimentos metodológicos que orientam quais as etapas necessárias para desenvolver um estudo. Nesse capítulo foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados, iniciando-se pela sua tipologia, onde são descritos o tipo de pesquisa e as razões que levaram a escolha do método de coleta de dados, além do seu detalhamento; posteriormente é abordado acerca da primeira aplicação prática do método de coleta em formato de pré-teste; seguido pelo tópico de universo de estudo e amostragem; e finalizando com a demonstração método de análise de dados empregado.

### 6.1 Tipologia Da Pesquisa

Gil (2008), agrupa a pesquisa social em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa, e eles variam quanto aos tipos de objetivos específicos. Pesquisas que objetivam o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de certa população são caracterizadas como descritivas.

Para pesquisas sociais que dão destaque à subjetividade de um indivíduo ou grupo é exigido a aplicação de uma metodologia que reúne o “espectro singular” nelas incluído (CÂMARA, 2013). Sabendo disso, é necessário atentar-se ao tipo de método escolhido, podendo ele ser qualitativo, quantitativo ou misto. Ainda segundo Câmara (2013), instrumentos quantitativos são adequados para aplicação em uma amostragem grande de pessoas, fornecendo uma análise descritiva da realidade ao “traçar o perfil de fatores que influenciam o processo” a partir de dados estatísticos. Contudo, acabam por generalizar os resultados, focando na objetividade e perdendo aspectos importantes da subjetividade (FERREIRA & MENDES, 2007).

Vale destacar que pesquisas quantitativas e qualitativas se complementam, mas são de natureza diversa, já que uma discorre sobre a magnitude dos fenômenos, buscando entendê-los através dos dados que se repetem e a outra acerca da intensidade, investigando as singularidades e significados do que foi coletado. Desse modo, foca-se na dimensão sociocultural expressada por crenças, opiniões, comportamentos e práticas (MINAYO, 2017).

Dessa forma, a pesquisa qualitativa surge como uma forma de aumentar a profundidade da interpretação e elucidação acerca do tema abordado, tirando o foco da análise técnica e voltando-se para a subjetividade da compreensão da percepção do indivíduo estudado quanto a determinados contextos sociais. Godoy (1995, p. 58) em sua obra, *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*, explica que:



“A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.”

Mediante o que foi colocado, para a produção do presente estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativo-descritiva, em prol de estudar a percepção aprofundada de mulheres formadas em administração quanto à desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Esse trabalho começou com a ideia de analisar esse tema através de um questionário com perguntas de múltipla escolha voltado para administradoras. Contudo, o conteúdo obtido por esse tipo de coleta se limita a respostas escritas de perguntas pré-determinadas. A natureza do objetivo da pesquisa exigiu que se realizasse uma interação entre o pesquisador e o pesquisado, e um meio de coleta de informações diretas, as quais podem ser experiências, vivências e sentidos é a técnica da entrevista (Selltiz et al, 1965; Silva et al, 2006).

Tendo em vista que o questionário talvez não detalhasse a percepção das respondentes em toda sua complexidade e o tema, por discorrer sobre uma temática que envolve experiências de vida, poderia desenvolver maior presença emocional por parte das respondentes, necessitando do cuidado e compreensibilidade de um entrevistador para que pudessem ser coletadas respostas mais verdadeiras.

Foram elaboradas dezesseis perguntas em formato de entrevista estruturada. As perguntas da entrevista foram definidas com base nos conceitos de trajetória profissional e sua relação com as oportunidades oferecidas para o público feminino tanto no meio educacional do período da graduação, quanto no meio profissional.

Para o relato da trajetória profissional, utilizamos uma construção baseada na adotada por Knabem (2005), procurando identificar os seguintes aspectos: (1) experiência na graduação em administração; (2) inserção no mercado de trabalho; (3) a vida privada e como ela influencia profissionalmente; e (4) o planejamento de carreira e o futuro profissional.

Dessa maneira, foi feito um aparato geral da carreira administrativa, perfazendo o caminho da trajetória profissional desde a sua experiência no ensino superior, passando pela inserção ao mercado de trabalho, trazendo esses diálogos para dentro do ambiente organizacional, posteriormente analisando o peso das responsabilidades do mundo privado na vida das respondentes, e finalizando com os objetivos e anseios profissionais das voluntárias.

As entrevistas foram realizadas após o consentimento das entrevistadas e da livre utilização das informações coletadas, tendo apenas nome e empresa a qual trabalha ou trabalhou, ocultadas. O consentimento foi registrado a partir do envio de uma Carta de Apresentação, que se encontra no final do presente estudo, para as respondentes. O roteiro pré-estruturado é composto também por um questionário socioeconômico padronizado.

Como a coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas, estas foram realizadas a partir de ligações pelo aplicativo de celular *Whatsapp* e pela plataforma *Google Meet*. Após o término do recolhimento, as mesmas foram transcritas para compor o corpo da pesquisa.

## **6.2 Pré-teste**

No primeiro momento foram realizados pré-testes no roteiro inicial, para ajustes nas perguntas, na abordagem e para validação do método de coleta.

A princípio o público-alvo da pesquisa seriam mulheres ainda na graduação, sendo o pré-teste aplicado em três graduandas do curso de administração da UFC. Mas foi identificado, durante essa fase, que as estudantes ainda tinham pouca experiência profissional. Dessa forma, as respostas não foram, em sua totalidade, satisfatórias, visto que o campo de estudo da desigualdade de gênero na pesquisa também é no mercado de trabalho, e a falta de experiência pode tornar essa análise superficial.

Para mais, foi percebido que era mais adequado optar pelo formato da semiestruturação para que fosse possível uma coleta eficiente de dados, por se tratar de uma análise de percepção de mulheres durante sua trajetória profissional na administração.

Segundo Lakatos e Markoni (1985), a entrevista não-estruturada dá ao pesquisador a oportunidade de desenvolvê-la com o direcionamento que desejar e considerar adequada, conseguindo realizar uma coleta de dados mais ampla. Assim, foi decidido que era mais adequado optar por uma coleta de dados através de uma entrevista não-estruturada.

Ao final da fase de pré-testes, o roteiro da entrevista sofreu alterações e foi finalizado com dezesseis perguntas, com liberdade do entrevistador de fazer questionamentos adicionais, elencadas conforme os objetivos do estudo e dos tópicos da pesquisa.

## **6.3 Universo de Estudo e amostragem**

Por conseguinte aos resultados do pré-teste, foi decidido que o público alvo da entrevista ideal seria o de mulheres já formadas, devido a uma experiência profissional mais expressiva.

Outrossim, optou-se por delimitar o universo entre graduandas de 2018 a 2020 pois foram considerados elementos como a dificuldade de encontrar administradoras formadas antes do

ano inicial definido e a ampliação do universo, que iria requerer um número mais expressivo de voluntárias dispostas a colaborar com a pesquisa para tornar o estudo consistente e válido.

O critério utilizado para elencar a quantidade de sujeitos foi utilizar uma amostra de 10% do número de mulheres formadas em administração entre os anos delimitados, a partir dos dados disponibilizados pela coordenação do curso da instituição de ensino superior, como é demonstrado no levantamento a seguir:

Tabela 1 – Administradoras graduadas por semestre – UFC (2018 a 2020)

<b>Administradoras graduadas por semestre - UFC</b>			
<b>Semestre</b>	<b>Turno</b>		<b>Total</b>
	Diurno	Noturno	
2018.1	19	10	29
2018.2	21	12	33
2019.1	19	5	24
2019.2	17	13	30
2020.1	9	6	15
2020.2	10	10	20
Total	95	56	151
Média por semestre	16	9	13

Fonte: Dados disponibilizados pela Coordenação do curso de Administração da FEAAC - UFC.

Elaborada pela autora, 2021.

Vale destacar que a média de mulheres graduadas por turno, nos semestres descritos acima, é de 13 administradoras. Comparativamente, a amostragem da pesquisa integraliza uma quantidade superior à média, com 15 entrevistas no total. Ademais, não houve uma preocupação metodológica em aplicar o teste em uma quantidade maior do que a relatada, uma vez que foram considerados fatores como a facilidade de acesso aos sujeitos que correspondem ao perfil escolhido de respondentes, a disponibilidade de tempo das voluntárias, além da aplicação do método de saturação teórica.

Por conseguinte, utilizar o critério de saturação conceitual implica em afirmar que a realização de mais entrevistas não acresce informação nova. Contudo, é de competência do pesquisador mostrar argumentos que justifiquem tal condição (Rego et. al, 2018). Por conseguinte, como demonstração explicativa, todos os objetivos, tanto o objetivo principal quanto os específicos, obtiveram contemplação nas respostas das entrevistadas. Pode-se também citar a especificidade e delimitação bem definida da amostra (com um perfil e quantidades demonstradas e justificadas) como fatores a contribuir para amostras de menor dimensão (Rego et. al, 2018).

Outro fator a ser considerado é o nível de qualidade do diálogo nas entrevistas, dependendo da facilidade que o autor tem de acesso aos dados, pode-se obter bons dados a partir de uma quantidade menor de participantes (Rego et. al, 2018). Com um roteiro pré-definido e a liberdade de abordagem que a entrevista semiestruturada permite, foi possível uma coleta de dados que extraísse com profundidade uma quantidade de informação significativa para o estudo.

#### 6.4 Método de Análise de dados

Para o estudo optou-se por escolher a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (1977, p. 42), que define essa etapa interpretativa da pesquisa como:

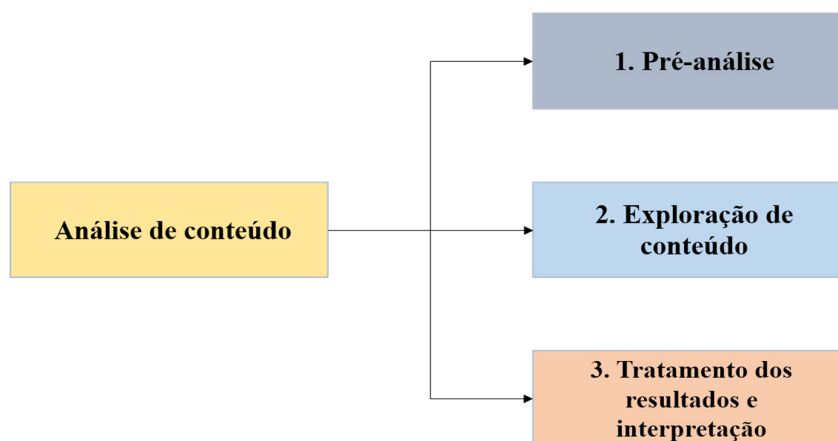
“Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Outrossim, acerca da análise de conteúdo, sua conceituação complementa-se com o que foi dito por Rocha e Deusará (2006), elencando a linguagem como um meio de transmissão de uma mensagem subjacente, sendo esse o conteúdo que se presente chegar com a análise de pesquisa.

Desse modo, o pesquisador será o responsável por categorizar as unidades de texto que se repetem, sendo palavras ou frases, deduzindo o que elas estão expressando, ou seja, “o texto representa um meio de expressão do sujeito” (Caregnato, Mutti, 2006, p. 682).

Bardin (1977), define o método de análise em três etapas a serem aplicadas nos dados coletados, tais quais são definidas na figura a seguir:

Figura 3 – Etapas em ordem cronológica do Método de Bardin



Fonte: Adaptado de Bardin, 1977. Elaborado pela autora, 2021.

A primeira etapa, de pré-análise, ocorreu logo após a coleta das opiniões das participantes das entrevistas. É nessa fase em que os materiais foram transcritos para o programa de computador Excel, onde foram lidos, organizados e foi levantada a necessidade ou não da realização de novas entrevistas.

Segundo Bardin (1977), para que essa análise seja válida, o texto deve seguir quatro regras de fragmentação do conteúdo coletado, são elas:

-Regra da Homogeneidade: os dados colhidos devem todos se referir ao mesmo tema, obtido por técnicas similares e serem coletados de indivíduos semelhantes. Como já relatado, os dados foram colhidos pela realização de entrevistas aplicadas a uma amostra composta por indivíduos que compartilham um perfil semelhante: administradoras graduadas na UFC;

- Regra da exaustividade: uma vez tendo um campo de estudo delimitado, é necessário se atentar a todos os detalhes desse campo, sem deixar qualquer elemento de fora. Todas as entrevistas realizadas foram transcritas para compor o corpo da pesquisa;

- Regra da representatividade: após delimitar uma amostragem do universo em análise, esta deve representá-lo. O universo de análise são todas as mulheres formadas em administração da UFC entre os anos de 2018 a 2020, sendo assim, representado pela amostragem do estudo.

- Regra da pertinência: os dados coletados devem responder aos objetivos da análise. As perguntas que compunham a entrevista tinham como base os objetivos a serem analisados pelo estudo.

Na etapa conseguinte ocorreu a exploração de conteúdo, onde os materiais passaram pela codificação a partir das unidades de registro e de contexto que foram definidas pela autora. Tais unidades foram definidas a partir das etapas da trajetória profissional feminina que foram escolhidas como objetos de estudo, as quais foram delimitadas a partir do período da graduação no curso de administração e finalizadas nas expectativas para o futuro da carreira administrativa.

Tabela 2 – Etapa de codificação pelo método de Bardin (1977)

<b>Elementos da trajetória profissional</b>	<b>Onde a desigualdade de gênero se demonstra</b>	<b>Como a desigualdade de gênero se demonstra</b>
<b>Formação</b>	Ambiente acadêmico	Oportunidades desiguais e fraca promoção da perspectiva de gênero
<b>Inserção no mercado de trabalho</b>	Oportunidades na área escolhida	Desigualdade de oportunidades e masculinização de carreiras

	Ambiente de trabalho	Assédio moral e sexual
	Remuneração	Desigualdade salarial
<b>Vida privada</b>	Mundo privado	Jornada dupla (intensificada durante a pandemia da Covid-19)
<b>Planejamento de carreira</b>	Ascensão na carreira	Teto de vidro Expectativas para o futuro profissional

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Como demonstrado na tabela 2, foram estabelecidas, como unidades de registro, as etapas da carreira profissional das administradoras. Para as unidades de contexto, a autora definiu uma relação de causa e efeito entre o período da carreira e a possível ocorrência de discriminação de gênero, estabelecendo onde as desigualdades poderiam se apresentar e quais fenômenos ela geraria dentro deste momento da vida profissional da administradora. É a partir dessa correlação que houve a análise interpretativa de como tais fenômenos, na perspectiva das administradoras, são percebidos, e se influenciam em suas experiências no mercado de trabalho.

Conforme a literatura apresentada no presente estudo, as unidades serão divididas em três categorias para que seja possível a realização da terceira e última etapa, tratamento de resultados e interpretação, tais são: promoção da equidade de gênero na universidade, desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e expectativas para o futuro profissional.

Vale destacar a importância de se pontuar o que as respondentes desejam para o futuro delas e de outras mulheres no mundo privado. Visto que foi percebido, durante a fase de pré-testes, que mesmo se não tivessem passado por algum dos fenômenos relatados, elas reconheciam a ocorrência deles para outras mulheres e temiam que os mesmos acontecessem durante sua vida profissional, além de pontuar suas aspirações para o futuro baseadas no seu desejo de ascender na carreira com a necessidade de mais igualdade de gênero no ambiente organizacional.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção foram apresentados os resultados das entrevistas, dando destaques a falas que poderiam enriquecer a discussão das problemáticas abordadas. Por conseguinte, foram analisadas as perspectivas a partir da técnica de Bardin, relacionando a teoria apresentada com a realidade projetada pelo campo estudado.

### 7.1 Perfil das mulheres entrevistadas

Para o pré-teste o perfil aplicado foi o de graduandas do curso de administração da UFC que já exerceram alguma atividade profissional, seja estágio ou emprego. Pode-se perceber que duas das três respondentes ainda estão exercendo função de estagiária, visto que ainda estão iniciando sua trajetória no mercado de trabalho.

Tabela 3 – Perfil das respondentes do Pré-teste

Nome	Idade	Estado civil	Filhos	Última (atual) Função/Cargo	Formação
Rosa	21	solteira	não	Estagiária de Administração de vendas	Estudante de administração
Dália	22	solteira	não	Estagiária de Administração de vendas	Estudante de administração
Jade	23	solteira	não	Assistente de logística	Estudante de administração

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Conforme relatado, foi concluído no pré-teste que mulheres com mais experiência profissional poderiam compor um melhor universo para o estudo da perspectiva acerca da desigualdade de gênero nas organizações, e, assim, foi optado por aplicar a entrevista, já com as correções feitas na fase de pré-teste, com graduadas em administração entre o período de 2018 a 2020. Ao todo, 25 administradoras foram contatadas, mas somente 15 se disponibilizaram a participar da entrevista durante seu período de aplicação, que ocorreu entre maio e junho de 2021.

O perfil das respondentes, como se pode visualizar na tabela 4, é de administradoras entre 23 e 27 anos, que estão empregadas a pelo menos cinco meses em diversos ramos da administração, tendo 46% delas empregadas no administrativo de empresas privadas. As 15 voluntárias ainda não possuem filhos e, em sua maioria, encontram-se solteiras.

Dando importância ao conteúdo complexo e que envolve a coleta de opiniões e experiências dentro da trajetória das respondentes no mercado de trabalho, incluindo assuntos de cunho pessoal de suas vidas, foi decidido a troca das identidades reais das voluntárias por nomes fictícios de flores. Além disso, os nomes das organizações e possíveis fatos que poderiam

ser passíveis de identificação da real identidade das entrevistadas foram ocultados dos resultados. Protegendo, assim, sua identidade, e promovendo um diálogo mais aberto, pois, dessa forma, se sentiram mais dispostas a compartilhar suas vivências.

Tabela 4 – Perfil das respondentes da Entrevista

Nome	Idade	Estado civil	Filhos	Última (atual) Função/Cargo	Tempo de serviço	Ano de formação
Camélia	23	solteira	não	Assistente de marketing	7 meses	2020.1
Íris	24	solteira	não	Empreendedora	3 anos	2019.2
Magnólia	25	solteira	não	Assistente administrativo	1 ano e 8 meses	2019.1
Margarida	23	solteira	não	Assessora de Relacionamentos	1 ano e 3 meses	2019.2
Deise	26	solteira	não	Gerente Assistente de Pessoa Jurídica	3 anos	2020.1
Flora	25	solteira	não	Gerente Operacional	1 ano e 4 meses	2018.2
Jasmim	25	solteira	não	Doutoranda/ Estágio no setor de riscos	1 ano	2018.2
Violeta	23	solteira	não	Analista de Marketing	5 meses	2019.2
Érica	25	solteira	não	Analista de Recursos Humanos	1 ano e 9 meses	2018.2
Hortência	26	casada	não	Agente Administrativo	5 anos e 9 meses	2019.1
Eugênia	26	solteira	não	Supervisora do Suporte Administrativo	2 anos	2019.1
Tulipa	25	solteira	não	Empreendedora	9 meses	2018.2
Azaléia	27	solteira	não	Assistente administrativo	6 meses	2019.2
Gardênia	24	casada	não	Auxiliar Administrativo	10 meses	2020.1
Petúnia	29	casada	não	Coordenadora Administrativa	5 anos	2019.1

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A etapa de realização das entrevistas foi um processo muito rico e significativo no que tange a visão de ser mulher no ambiente de trabalho atualmente. Alguns dos relatos aqui apresentados não foram feitos para ninguém além da entrevistadora, o que enaltece a confiança criada entre ambas as partes.

As respondentes demonstraram bastante receptividade para participar e não apresentaram relutância em responder a nenhuma das perguntas da entrevistadora, gerando diálogos profundos e entrevistas com durabilidade que variaram entre 20 minutos a 1 hora. Sabendo disso, algumas entrevistadas apresentaram um perfil de respostas mais direto, enquanto outras se interessavam em estender mais os diálogos, respeitando ambos os perfis essa diferença de tempo foi gerada.



A seguir os resultados alcançados de acordo com os critérios estabelecidos para a análise de conteúdo. O primeiro elemento da trajetória profissional é a formação, seguida pela inserção no mercado de trabalho, vida privada e plano de carreira. Algumas respostas do pré-teste foram levadas em consideração, uma vez da relevância de seus conteúdos para a pesquisa.

## 7.2 Formação

Acerca da primeira categoria de análise, as respondentes, primeiramente, foram questionadas se acreditam que a formação acadêmica é igual para os alunos de ambos os sexos e houve um consenso de que sim. Contudo, algumas pontuaram que a graduação tem um peso diferente quando são relacionadas condições externas ao ambiente escolar, como trabalho e vida privada, e isso tem uma carga diferente para homens e mulheres. Acerca disso, Rosa pontua:

“Formação sim, mas oportunidade nem sempre. Por exemplo, mulheres que entram na faculdade com 30 anos, aí tem toda uma questão de já ter trabalho fixo, já ser mãe. (...) **A formação acontece, mas o tempo é diferente.** A maioria dos homens que entram na faculdade são mais novos, que acabaram de sair do ensino médio, e **quando são mais maduros, têm filhos ou trabalho, têm carga horária corrida, mas não como seria se fosse no caso de uma mulher. São questões que exigem mais da mulher.**” (Resposta do pré-teste de Rosa; grifos feito pela autora)

Para mais, foi questionado se a UFC promove a equidade de gênero. A maioria das respondentes respondeu que há uma falta de posicionamento da Universidade com relação à pauta de gênero.

“**Eu acho que ela (a UFC) não se posiciona em relação a isso, ela só segue o fluxo, nunca vi nada assim, a única cadeira de diversidade e equidade que tinha era optativa.** Então assim, ela prefere não se meter, na verdade **ela prefere formar pesquisador**, né, gosta nem de formar pessoas que vão trabalhar no corporativo e a gente tem cadeiras normais, mas **não se vê falando sobre isso.**” (Violeta; grifos feitos pela autora)

Comparativamente, as duas percepções se complementam, mas o cenário é diferente: Rosa é estudante de administração, enquanto Violeta já é formada desde 2019.2; o que demonstra que poucas políticas de institucionalização do ensino de gênero e diversidade tem sido implementado na universidade para que haja uma mudança substancial de perspectiva entre as respondentes.

Vale destacar que há essa perspectiva de que não há uma formação voltada para o mercado de trabalho e, sim, focada para pesquisadores. Ademais, Camélia acrescenta:

“**Eu acho que não, porque a gente tem poucas professoras mulheres, acho que isso afeta de alguma forma,** pelo fato da maioria das cadeiras ser ministrada por homens e isso, para mim, se enquadra como uma falta de equidade.” (Camélia; grifos feitos pela autora)

Logo, sentiu a falta de cadeiras ministradas por professoras durante seu período de graduação e assinala a problemática como um sinal da falta de representatividade feminina no curso.

“Acho que talvez o assunto deva ser mais abordado no curso porque nos poucos momentos que eu vi isso sendo abordado foi dentro da gestão de pessoas. Hoje eu estudo sustentabilidade e dentro dela tem a equidade de gênero, e **eu sempre senti falta no nosso curso de sustentabilidade** e a única disciplina de sustentabilidade era mais ambiental, essa parte mais social eu não vi no curso e eu tive acesso só quando entrei na iniciação científica. **O curso poderia ter abordado mais se pudessem ter mais disciplinas que abordassem a parte social, como uma disciplina de sustentabilidade focada no social.**” (Jasmim, grifos feitos pela autora)

“Tenho amigos e já participei de algumas rodas de conversas que são bastante promovidas nos cursos do centro de Humanas da UFC, mas durante a minha graduação em administração eu nunca vi nada do tipo acontecendo.” (Deise)

Além de Camélia, Jasmim e Deise também citam aspectos que revelam a precarização desse ensino. Por pressuposto, a respondente Jasmim ressaltou que, apesar de considerar que a oferta de oportunidades durante o curso e a formação oferecida seja igual para ambos os sexos, o assunto deveria ser mais abordado pela Instituição de Ensino e que, durante sua graduação, só viu a perspectiva de gênero sendo abordada em uma disciplina. Deise destaca que durante sua graduação tinha amigos de cursos do centro de humanas da Instituição que participavam de rodas de conversa sobre a temática e que não chegou a ver enquanto ainda estava estudando.

A sustentabilidade não se limita ao estudo do meio ambiente, envolvendo diversos fatores. Assim como pontuado por Loures (2009, p.04): “Sustentabilidade, hoje, é o novo nome do desenvolvimento, incluindo suas várias dimensões: econômica, social, cultural, físico-territorial e ambiental, político-institucional, científico-tecnológica”. Dessa forma, seu estudo objetiva formar cidadãos capazes de conviver de forma respeitosa e igualitária, ou seja, trabalhar questões que vão desde a preocupação ambiental, até o empoderamento feminino.

Outrossim, trabalhar sustentabilidade, como pontuado por Lima e Costa (2016), ainda é uma prática muito concentrada nos cursos de ciências humanas e sociais, tendo um ensino precário em outros cursos. Mesmo administração sendo considerada da área de ciências humanas aplicadas, na UFC a promoção do assunto deixa a desejar por parte da maioria das respondentes.

Além dos fatores pontuados, Jade, respondente do pré-teste e ainda aluna da instituição, citou uma situação em que achou a política da Instituição negligente com as alunas:

“Não vejo ela atuando nisso. Não vejo uma conscientização, campanhas ou incentivos promovidos. Lembro que teve casos, durante a minha formação, de assédio sexual, onde um homem estava entrando no banheiro das meninas e teve até reuniões para aumentar a segurança das alunas com a diretoria. **Acabou que não foi feito nada na**

**época para aumentar a nossa segurança.**” (Resposta do pré-teste de Jade; grifo feitos pela autora)

Divergindo das opiniões anteriores, Flora, Tulipa, Gardênia, Íris e Petúnia acreditam que:

“Não sou uma pessoa super crítica em relação a isso, voltada para essas causas, mas do que tinha vivido e visto, eu acredito que sim, **dentro da minha graduação eu nunca vi nada acontecendo que gerasse uma opinião divergente em relação a isso**, assim dentro da FEAAC, eu acho que sim, sempre foi algo bem normal e bem ok.” (Flora; grifos feitos pela autora)

“Acredito que sim. Nunca vi nenhum episódio de desigualdade em relação ao gênero. Na época que eu estudei não vi não.” (Tulipa)

“Partindo da minha visão, da minha realidade, eu acredito que sim. **Não vejo nenhum tratamento desigual entre gêneros em nenhuma ação da UFC, acredito que a equidade de gênero é mantida**” (Gardênia; grifos feitos pela autora)

“**De acordo com a minha vivência** eu acredito que sim, eu nunca passei por nenhum episódio de desigualdade de gênero. Falando em relação ao que eu vivi sim.” (Íris, grifo feito pela autora)

“Na minha experiência eu não vi nenhuma diferença.” (Petúnia)

Assim como o apresentado, na percepção das voluntárias o assunto é bem institucionalizado e abordado, e o justificam por não terem presenciado nenhum tratamento desigual, o que reforça a falta de discussão e elucidação sobre o tema dentro da Universidade.

A educação surge como um dos fatores essenciais para o empoderamento feminino e formação de cidadãos que respeitem a igualdade e a diversidade. A divisão sexual de trabalho precisa ser questionada e abordada para que se possa atingir o patamar de igualdade de gênero. Sabendo disso, promover políticas que integrem as temáticas de perspectiva de gênero e inclusão é dever social das instituições de ensino. Por conseguinte, durante a construção de sua carreira, a mulher que opta por se graduar deveria receber todo o suporte educacional necessário para se tornar uma profissional preparada para seguir na área que quisesse.

Vale destacar que as empresas que não optam por aplicar políticas de igualdade de gênero estão sendo esquecidas e ignoradas, pois as pessoas exigem cada vez mais serem ouvidas e se sentirem representadas pelas marcas que optam consumir. Desse modo, além da obrigação de oferecer educação igualitária para todos, é imprescindível que o profissional seja preparado para lidar com esse mundo cada vez mais inclusivo, até para que consiga se manter atuando dentro do mercado de trabalho.

Contudo, ainda há uma precarização das instituições de ensino superior sobre a perspectiva de gênero, que fornece um ensino pouco elucidativo e que carece de empoderamento, formando profissionais, sejam eles homens ou mulheres, despreparados para

perceber situações de desigualdade dentro das empresas, além de normalizarem discriminações e contribua para a manutenção dos preconceitos existentes contra a atuação da mulher no mundo público.

### 7.3 Inserção no mercado de trabalho

Para a análise da segunda categoria, que tem como objetivo estudar as oportunidades disponíveis para as profissionais ao se inserirem no mercado de trabalho, optou-se por dividir a temática em três pontos principais: Oportunidades na área escolhida, Ambiente de trabalho e Remuneração.

#### 1. Oportunidades na área

Esse subtópico focou-se nas oportunidades nas áreas que a administração engloba, foi questionado primeiramente se ser do gênero feminino já influenciou de alguma forma durante a participação de processos seletivos e a maioria relatou que acredita ter sido avaliada de forma igual aos concorrentes homens, sendo avaliadas pela experiência e conhecimento na área. Contudo, alguns relatos divergem do resultado apresentado pela maioria, tais quais:

**“Eu acho que mais quando por exemplo processos seletivos que exijam um conhecimento mais técnico, como trabalhar com Power BI, tabelas de excel, assim, acaba sendo um tipo de área mais masculina. Áreas como TI, inteligência de mercado, que são mais técnicas, eu vejo muito que eles ficam detendo esse conhecimento, a preferência acaba sendo maior pelos homens. Quando se trata de um conhecimento específico e técnico a predominância é maior masculina. Isso realmente acaba intimidando, a gente acaba desistindo de tentar a vaga porque acha que não vamos passar.”** (Eugênia; grifos feitos pela autora)

**“Eu fiz curso técnico de TI, então, nas primeiras seleções que eu participei, quando eu ainda não contava com a formação em administração, tive bastante dificuldade porque nessa área a preferência é sempre pelo gênero masculino. Tanto que eu fiz o curso de Redes mas estagiei em R.H. A empresa que eu trabalho hoje eu fui tentar lá uma vaga de TI, e aí optaram por pessoas do sexo masculino que já tivessem experiência e por coincidência tinha uma área lá de RH disponível e foi onde eu acabei ficando.”** (Érica; grifos feitos pela autora)

**“De alguma forma, sim, porque eu acho que nós mulheres temos mais, como posso dizer? Tato com as coisas, mais de empatia, uma visão mais sensível. Por exemplo, eu estagiei em uma empresa onde eu era basicamente uma atendente, lidava muito com o público interno da instituição, então acho que eles favoreciam mulheres para esse estágio, uma vez que tinha mais essa desenvoltura e paciência.”** (Magnólia, grifos feitos pela autora)

Eugênia, assim como Érica, hoje trabalhando na área de RH, uma área da administração que apresenta, em sua maioria, mulheres, sentiu dificuldades em se candidatar para área de tecnologia da informação quando possuía somente o curso técnico no currículo. Ambas creem que isso se origina da divisão de papéis de gênero e a consequente masculinização de algumas carreiras.

Segundo Magnólia, as mulheres possuem vantagem em trabalhar em setores que envolvem o contato humano por serem naturalmente mais aptas para lidar com o público. Em complemento ao dito por ela, Dália reforça essa diferença: “A mulher muitas vezes fica preocupada em resolver o problema da melhor forma possível para o cliente. Já o homem não está tão preocupado com isso, ele quer gerar resultados, bater metas”. No decorrer de seu relato, também mencionou que seu gerente possui uma visão um pouco conservadora, colocando homens em cargos mais estratégicos, por acreditar que mulheres não possuem tanta habilidade de persuasão e negociação quanto homens. Perspectivas que reforçam a divisão sexual do trabalho mencionada nos capítulos anteriores.

**“Na empresa que eu trabalho tem poucas gerentes mulheres, principalmente na área comercial e financeira, vou chutar um estatística: de 20, deve ter uma e olhe lá, porque a maioria que eu conheço, acho que quase tudo é homem. Então não acho que exista equidade, as mesmas oportunidades, uma vez que os homens, nesses casos, são favorecidos, eu não sei se é pelo perfil de aguentar mais pressão, porque o comercial tem muito disso de meta, pressão, cobrança, eu não sei se subestimam as mulheres, mas é um padrão que eu notei onde eu trabalho.”** (Camélia; grifos feitos pela autora)

Camélia complementa o que foi levantado por Dália e crê que as oportunidades são desiguais tanto verticalmente quanto horizontalmente, dando como exemplo a empresa em que está atualmente. Posteriormente acrescentou que para cargos mais baixos, como na área que ela atua, a maioria são mulheres.

“Trabalho numa empresa de construção civil, que é uma área composta por maioria masculina. Lá na empresa eu sou a única mulher, então é um ambiente majoritariamente masculino, tanto pela caracterização da área, quanto também pela natureza dos cargos que exigem mais força. Às vezes é complicado porque é uma limitação imposta, acho que é muito pela cultura da sociedade”. (Petúnia)

“Eu trabalho na área de RH e ainda vejo muitos cargos operacionais que dão oportunidades para homens. A gente sempre escuta dos gestores: ah, eu quero um homem porque tem que ter força e lá dentro (do setor) só tem homem. Por quê lá dentro só tem homem?” (Érica)

Na perspectiva de Petúnia, também levantada por Margarida, a desigualdade de oportunidades é uma limitação social, além das funções que exigem mais força e firmeza, como na área operacional citada por Érica, podendo explicar o fato da construção civil também ser uma das carreiras masculinizadas.

As empresas que adotam propostas inclusivas e sem distinções perdem potenciais talentos femininos pois as profissionais procuram empresas que políticas inclusivas.

“Eu acho muito legal quando você quando está buscando vagas e vê empresas que não tem essa distinção de gênero, como por exemplo **empresas que contratam mulheres grávidas, esse tipo de organização chama muito a nossa atenção**, então eu **estou sempre de olho nas organizações com esse tipo de cultura organizacional inclusiva**. Eu já vi em algumas empresas, inclusive na que eu trabalho, que exigiam

que naquela vaga só queria o sexo masculino, com exigência descrita na vaga, mas se você analisasse as funções da função perceberia que não tinha nenhum empecilho relacionado a mulher se candidatar.” (Hortência; grifos feitos pela autora)

A desconstrução dessa divisão sexual do trabalho pode acontecer através da educação, como já comentado no tópico de educação e através de mudanças nas estratégias de contratações das empresas. Para isso, a pesquisa *Gender Insights Report*, realizada pelo *LinkedIn* em 2018, sugere cinco formas de promover a igualdade de vagas disponíveis para ambos os gêneros:

- Observar a proporção de equilíbrio de gênero dos funcionários, examinando os diferentes departamentos e níveis de hierarquia, e comparar como a empresa se compara a média da indústria. Dessa forma, pode começar a definir as metas de recrutamento de acordo com os resultados apresentados.

- Fortalecer a marca para atrair uma diversidade maior de público, mostrando seu compromisso com a inclusão, como dar destaque às mulheres da empresa, principalmente àquelas em posições de liderança, pois podem servir como modelos de comportamento para candidatas do sexo feminino.

- Fazer anúncios de vagas com foco na inclusão, se certificar de usar gênero neutro, evitando usar palavras que podem estereotipar a vaga, e focando-se nos objetivos que espera-se que a contratação alcance, e não nas qualificações, pois as mulheres são mais exigentes para se candidatar a vagas, por socialmente serem consideradas menos capazes.

- Entender quais são as estratégias de identificação de talentos da empresa e instruir os recrutadores a se atentarem quanto aos preconceitos de gênero.

- Mapear o alcance da vaga com as taxas de gênero, acompanhando quem se consegue alcançar e se está alinhado com as metas de recrutamento definidas.

## 2. Ambiente de Trabalho

No subtópico a seguir foi salientado o ambiente de trabalho em todo o aspecto organizacional e como ele é visto através da percepção das administradoras. Nele foram destacados fatores como cultura organizacional ideal, discriminação de gênero e assédio moral e sexual.

Com relação ao ambiente organizacional ideal, as respondentes apresentaram opiniões semelhantes, das quais se destacam:

“Ideal seria com uma cultura saudável, não diria nem que uma cultura forte, mas sim saudável **em que todo mundo se respeita**, e que você tenha um contato fácil com uma hierarquia, que não tenha uma hierarquia muito engessada, que você consegue

levar suas ideias pra frente, atualmente onde eu trabalho é exatamente assim, por isso gosto muito de lá.” (Flora; grifo feito pela autora)

**“Um sonho seria um ambiente organizacional em que eu me sentisse confortável em ser mulher e que me valorizasse por ser quem eu sou,** sendo respeitada e não tendo ninguém esperando eu errar para ligar aquilo ao fato de ser mulher.” (Azaléia; grifos feitos pela autora)

**“Eu imagino que uma empresa deveria ter uma cultura organizacional que não silenciase as mulheres quando sofressem assédio ou sentissem em desvantagem em alguma coisa.** Pois muitas vezes não é nem a falta de canais de comunicação para relatar casos assim, mas é algo da cultura organizacional quando nada é feito quando se tem conhecimento. Muitas vezes as mulheres acabam se prejudicando por relatar. Usam argumentos como "ah, aqui é desse jeito mesmo." ou "fulano age desse jeito mesmo com as mulheres". **Faz com que continue sempre acontecendo. Se torna normal.**” (Jasmim, grifos feitos pela autora)

“A cultura organizacional ideal é uma cultura que realmente promove igualdade e equidade nesse sentido de diversidade em geral, porque eu acho que não se enquadra mais hoje, na sociedade em que vivemos, essas barreiras organizacionais discriminatórias. **Numa cultura organizacional ideal não existe nenhum tipo de desigualdade e preconceito.** Hoje para considerar sair de onde eu estou seria para uma empresa que teria uma cultura organizacional forte e que seja reconhecida por isso, com chance de crescimento, salário justo, flexibilidade e pacote de benefícios bons.” (Érica; grifos feitos pela autora)

A cultura organizacional ideal, na percepção geral das administradoras, é aquela que a empresa apresente uma cultura saudável, de respeito e que se preocupe com a saúde de seus colaboradores, além de um local onde possam explanar suas ideias e serem ouvidas e tratadas sem distinções de gênero.

Com relação a assédio moral e sexual, o assunto se demonstrou mais complexo de ser abordado durante algumas das entrevistas, as quais relataram situações em que sofreram assédio durante o exercício de suas profissões. Desse modo, alguns dos depoimentos a seguir podem ser fortes e causar gatilhos emocionais.

Foram poucas as respondentes que afirmaram ter passado por assédio, já que as empresas atualmente não estão mais acobertando casos assim. Contudo, as que afirmaram que sim complementaram que os assédios vinham principalmente de colegas em cargos superiores.

“Eu passei por algumas experiências no meu estágio que remetem a isso, tinha um cara bem mais velho e na época eu era mais nova, tinha 20 anos, e esse homem que tinha idade para ser meu pai ficava me dando chocolate no trabalho, puxando assunto e aquilo me incomodava muito. E não era só ele, tinha um outro homem, de cargo bem alto, superintendente, que fazia a mesma coisa. **Não só comigo, mas com todas as estagiárias com quem conversei. Na época eu pensei que tinha que aprender a lidar com isso porque eu estava virando mulher** (me considerava mais menina na época). [...] **A cultura organizacional me fazia acreditar que eu deveria aprender a lidar com aquilo e tratar como algo normal.** (Jasmim; grifos feitos pela autora)

“No meu atual trabalho, meu chefe constantemente fazia perguntas invasivas com relação a minha vida pessoal e me mandava mensagens por meio de rede social me chamando para sair com ele. Foi uma **situação recorrente** e eu **tive que fingir que não via e desconversar porque tinha medo de perder o meu emprego.** Só tem eu

e mais uma colega de trabalho mulher, o resto são homens, mas o assédio só acontecia comigo. **Minha colega sempre optou por adotar uma atitude mais masculina de agir, além de uma postura mais ríspida, porque assim ela é mais respeitada pelos colegas.**” (Azaléia; grifos feitos pela autora)

“No meu antigo trabalho era muito complicado, **a primeira coisa que me perguntaram quando eu pisei no local que eu iria trabalhar era se eu tinha namorado.** Não tinha nada a ver com o ambiente de trabalho e eu me senti com raiva e constrangida. Eu trabalhava com muitos homens e todos os dias eu ouvia que era linda e recebia olhares estranhos que vinham de colegas em cargos gerenciais e me incomodavam muito. (...) Teve uma situação em que eu estava com uma blusa totalmente fechada e formal que dava um nó na frente, e **um desses passou por mim e puxou esse nó (para desatar), minha reação automática foi dar um tapa no ombro dele, não podia acreditar que aquilo tinha acontecido. Tive muito medo de denunciar.**” (Margarida; grifos feitos pela autora)

Assim como constatado pela Pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva, há uma percepção entre os profissionais respondentes de que, além de serem naturalizadas as situações de assédio e violência pela cultura de algumas organizações, permanece a sensação de impunidade e o medo da demissão por parte das profissionais, silenciando essas mulheres e as fazendo procurarem soluções individualmente (Instituto Locomotiva, 2020). As falas de Jasmim deixam claro que o assédio pode ser algo institucionalizado pela cultura organizacional, de forma que leve as vítimas a naturalizarem e se acostumarem, mesmo interferindo na integridade física e moral das trabalhadoras.

Por conseguinte, Azaléia enfatiza a cultura da impunidade, constantemente sofrendo assédio moral e sexual em sua ocupação atual sem poder denunciar por medo de perder seu emprego. Ela também acredita que seja a única que passa por esse tipo de situação, porque sua colega de trabalho optou por adotar uma atitude mais masculina dentro do ambiente de trabalho. Dessa maneira, há uma dificuldade dos colaboradores lidarem com colegas do sexo feminino e que, para adaptar seu comportamento a uma profissão caracterizada como masculina ou estar em um ambiente de trabalho composto por maioria masculina, são obrigadas a adotarem comportamentos ditos como masculinos.

“Até hoje eu ainda tenho que provar que eu fiz para ter o devido valor, principalmente quando lido com o setor de campo, onde são todos homens. Muitas das vezes quando pedem algo a mim e não consigo resolver em 30 minutos já surgem os questionamentos: Tu fez? Esqueceu?” **como se eles tivessem que me lembrar. E aí muitas vezes preciso mandar alguma garantia, seja print, cópia de e-mail, entre outros, para provar que efetivamente fiz e estou só esperando a resposta. Eu sinto que não existe a confiança.** Agora com o supervisor deles, que faz algumas coisas que eu também faço, o tratamento já é diferente, ele não precisa provar nada, **só a palavra dele é suficiente para eles não questionarem.**” (Hortência)

“Eu já trabalhei numa rede de restaurantes e era um ambiente extremamente machista e em vários momentos senti minha capacidade posta à prova. Eu trabalhava com o corpo gerencial da empresa e **a minha vida era provar que eu sabia, era diário ter que provar e me impor para ser respeitada** e ouvida, **era necessário ter uma postura considerada mais firme.**” (Margarida)



Tal atitude normalmente está ligada a conseguir respeito e ter seu trabalho valorizado, se não fazem, podem ter suas capacidades questionadas. Dessa forma, a profissional “deverá possuir os atributos valorizados no contexto de trabalho dessa carreira e a esses ela deverá se adaptar, pois esses aspectos normalmente são estimulados ou mesmo dirigidos somente aos homens em sua educação” (Chies, 2010, pag. 526).

“O filho do dono da empresa em que trabalho é muito grosseiro, já levantou a voz para mim e me destratou várias vezes, **a ponto de eu chorar escondida**, já com minha colega de trabalho, que apresentava uma postura considerada mais masculina, isso não acontecia. **Relatei ao meu chefe e ele disse que era normal para o filho ser grosso, e que era para eu me acostumar**. Hoje temos um bom relacionamento, mas **forcei um comportamento**, não só com ele, também com os outros colegas, **para poder ser aceita**. (...) **Parei de me maquiar muito para não chamar atenção lá e deixo meu cabelo sempre preso, porque quanto menos eu puder ser vista dessa forma, para mim é melhor.**” (Azaléia; gritos feitos pela autora)

Assim como constatado pela bibliografia atual acerca da presença da mulher no mercado de trabalho, mesmo com os avanços e desconstrução dos padrões aferidos ao papel feminino na sociedade conquistados pela mulher ao longo dos anos, o gênero feminino ainda permanece suscetível a sofrer com atos discriminatórios em sua carreira.

“Entre os colegas de trabalho eu não sinto o machismo, mas entre os clientes, eu ainda sofro bastante. Eles acham que os homens são mais capazes e sentem mais liberdade de gritar com funcionárias, quando é com homem eles ficam bem calmos. [...] A pior experiência que eu tive foi quando eu fui atender um senhor de 50 anos e ele me disse: **Você não sabe resolver. Você devia estar lavando uma louça, atrás de um fogão, não era para estar aqui não. Outra vez eu achei que eu fosse ser agredida**, porque o cliente estava muito nervoso, precisou chegar um outro caixa, homem, para o cliente se acalmar.” (Deise; grifos feitos pela autora)

Como relatado anteriormente, os atos discriminatórios podem vir de dentro da empresa e ao lidar com o público externo. É uma realidade que, mesmo que algumas respondentes não tenham vivido na pele, já ouviram inúmeros relatos, e é evidente que há um receio de que algum dia aconteçam durante sua trajetória profissional.

O que deve ser feito para mudar essa realidade? Segundo a Pesquisa do Instituto Patrícia Galvão realizada com 1.500 profissionais de ambos os gêneros, ações para o combate às situações de discriminação contra mulheres nas empresas com a maior porcentagem de efetividade, segundo opinião dos respondentes, foram:

Figura 4 - Ações para o combate às situações de discriminação, constrangimento e assédio contra mulheres



Fonte: Adaptado do Instituto Patrícia Galvão, 2020.

Estratégias essas essenciais a serem adotadas pelas empresas para o combate à cultura da impunidade e de um ambiente organizacional desconfortável para profissionais do sexo feminino.

“Lá no banco temos canais diretos de contato direto com o RH. Também temos um e-mail que só os funcionários e o RH que é voltado para o recebimento de denúncias de abuso no ambiente de trabalho. Assim que chegamos ao banco também precisamos passar por um treinamento sobre combate ao assédio, para que tenhamos ciência do que é e do que não é. Uma colega de trabalho minha já foi bastante assediada por um gerente acima do nível dela e eles chegaram a demiti-lo após ela ter coragem de denunciar.” (Dália)

Dália também relatou que nunca sofreu assédio por colegas de trabalho, além de crer que o banco, por ter essas ações combativas, deu a profissionais como ela uma garantia maior de que serão respeitadas e terão a liberdade de denunciar caso se sintam prejudicadas.

### 3. Remuneração

Nenhuma das respondentes relatou ter recebido menos que seus colegas homens durante sua trajetória profissional, todavia, foi questionado o que elas fariam se soubessem que recebiam menos que seus colegas, mesmo tendo as mesmas atribuições e função, e as respostas foram semelhantes:

“Se eu estivesse trabalhando em uma empresa eu com certeza questionaria porque o trabalho seria o mesmo e não acredito que por ser homem ou mulher alguém merece ganhar menos ou mais. Com certeza seria uma questão para eu questionar e se tivesse condições financeiras de sair do trabalho eu sairia.” (Jasmim)

“Se eu soubesse que um colega homem que exerce o mesmo cargo que eu está ganhando mais, dependendo da situação de independência desse trabalho (em caso de demissão), eu correria atrás de saber o porquê.” (Gardênia)

“Eu acho que iria atrás de saber o porquê e eu tentaria entender o que ele faz, que eu não faço, para que eu pudesse fazer também, que foi o que fiz quando a minha promoção pra gerência demorou. Não faria confusão, eu iria atrás de descobrir e caso

eu não achasse a minha remuneração justa para o meu trabalho, eu questionaria, pensaria em sair da empresa, mas tudo baseado no que é meu.” (Flora)

Na percepção das respondentes a desigualdade salarial, caso ocorresse com elas, seria um motivo pertinente para questionamento dos superiores na empresa, o que demonstra que as profissionais não estão mais aceitando se submeterem a esse tipo de tratamento. Elas percebem o valor do próprio trabalho e sua inferiorização não está mais sendo aceita e naturalizada.

Contudo, questionar pode não ser o suficiente para que a situação seja esclarecida e injustiças sejam consertadas. Além da mudança social que deve ocorrer para que a força de trabalho feminina deixe de ser subvalorizada, falta amparo da lei para punir as empresas que pratiquem tal ato e possam amparar as profissionais vítimas desse tipo de discriminação. O projeto de lei nº 130/2011, que já tem dez anos paralisado institucionalmente, prevê multa a empresa no valor cinco vezes maior que a diferença verificada em todo o período em que colaboradora esteve contratada (SENADO FEDERAL, 2011).

#### 7.4 Vida Privada

As responsabilidades do mundo privado ainda têm um peso social maior sob a figura feminina, e, como consequência, a sobrecarga de uma possível jornada dupla pode fazer com que muitas mulheres até desistam de trabalhar pelo desgaste físico e esgotamento psicológico. Sabendo disso, para a temática todas as respondentes demonstraram ter a preocupação com a construção da família após a ascensão e estabilização da carreira profissional.

**“A minha vida profissional é minha prioridade, porque como eu empreendo as responsabilidades caem sobre mim, então abro muito mão da minha vida privada. [...] Eu abduco de mim, de momentos para mim, por causa do trabalho. Minha amiga engravidou, mas quando ela ainda estava grávida e na ativa diminuiu muito o ritmo dela, ela tinha que ir para consultas e chegava atrasada e isso impactava no rendimento dela.”** (Tulipa; grifos feitos pela autora)

“Quando eu saio do ambiente de trabalho, esqueço aquela realidade. Acaba que a gente fica muito preso ao trabalho, então eu procuro dividir, não trazer nada para casa, para evitar um esgotamento psicológico. **Se eu deixar, minha chefe fala comigo até meia noite. Acaba que a vida profissional afeta a vida pessoal.**” (Eugênia; grifos feitos pela autora)

“Tem algumas funções lá (onde trabalho) que têm carga horária de 6 horas e outras de 8 horas, então minha chefe optou pela menor para se dedicar à filha dela, enquanto o marido dela assumiu o cargo de função de 8 horas e ganhar mais, **ela abdicou o cargo mais elevado para cuidar dos filhos porque não tinha quem cuidar.**” (Eugênia; grifos feitos pela autora)

A constituição de família, na concepção geral, tem um peso diferente para a carreira profissional feminina. Sabendo disso, é um fator que pode fazer com que potenciais líderes

femininas desistam de cargos mais elevados e estagnam em funções inferiores e que ocupem menos tempo, para poderem se dedicar aos filhos.

Vale destacar a fala de Camélia: “soube antes de ontem, que uma moça que trabalha com a gente saiu de licença a maternidade e quando voltou a agência demitiu ela, eu acho ridículo, até porque a gerente dela é mulher, é mãe” para demonstrar que, além da possibilidade de desistência por exaustão da jornada dupla, as profissionais que já são mães correm o risco de perderem seus empregos na volta ao trabalho.

Outro fator da vida privada que foi detectado durante as entrevistas como influenciador no meio profissional foi o estado civil.

“Assim, já passei por situações por conta de já estar casada. E eu acredito que uma pessoa do sexo masculino não passaria. Por exemplo, em processo seletivo já me perguntaram sobre meu estado civil. **O recrutador quer saber se a gente tem filhos, se planeja ter e a gente vê que isso sim tem peso no processo seletivo e na aprovação. Tanto que eu optei por tirar o estado civil do currículo, já para evitar esse tipo de situação ou prejulgamento das seleções que eu participava.**” (Gardênia; grifos feitos pela autora)

A vida privada ainda é fator influenciador na vida profissional feminina, já que o estado civil e possuir filhos é considerado pelos recrutadores na hora da contratação, e influenciam na oferta de oportunidades de trabalho e ascensão na carreira.

Durante a pandemia do covid-19, o trabalho se intensificou para todas as respondentes, porque a carga horária, que antes era separada do ambiente privado, se misturou durante os trabalhos realizados em casa por causa dos períodos de restrição social e quarentena que ocorreram durante os picos de contaminação.

Por não possuírem filhos, a jornada dupla não foi apresentada como um grande problema a ser considerado, mesmo para quem já é casada. Houveram relatos positivos quanto a implantação do *home office*, assim como a desaprovação porque a carga de trabalho foi considerada maior nesse sistema de trabalho. Algumas relataram terem visto colegas que são mães serem diretamente afetadas durante o período.

“**Acho que você teve um pouco da sua vida privada anulada, mas como a gente teve que começar a trabalhar a em casa, o *home office* é ótimo, mas não nas condições que temos hoje, você meio que direcionando todas as suas energia pro trabalho**, eu não vejo tanto sentido de afetar pelo fato de gênero, eu particularmente não vi isso, mas acho que modo geral **isso afetou a elas ficarem em casa mesmo, cada vez mais voltadas para o trabalho.**” (Violeta; grifos feitos pela autora)

“Em 2020 estava em um emprego, e, quando a pandemia veio, minha carga de trabalho foi reduzida e meu salário foi cortado pela metade, não estava conseguindo pagar as minhas contas, então tive que pedir para sair. **Atualmente estou em um emprego onde tenho que engolir passar por assédio e estresse para conseguir pagar as contas.**” (Azaléia; grifos feitos pela autora)

“Realmente deu uma estagnada na vida. Ainda está sendo difícil para as minhas gerentes porque elas tiveram que tomar decisões que foram muito difíceis. Principalmente para quem tem filhos, como a chefe da unidade, tem três filhos e o marido dela teve que ficar cuidando em casa porque **ela não tinha como trabalhar em home office e nem está batendo ponto com a carga de trabalho que tem para fazer. Ela acabou se distanciando dos filhos para se dedicar ao trabalho, acabou ficando doente. Então os mais afetados foram quem tem filhos.**” (Eugênia; grifos feitos pela autora)

Apesar de nenhuma das voluntárias possuir filhos, a maioria trouxe relatos de colegas de profissão, conhecidas e amigas que já são mães e como isso afeta no valor aferido a sua força de trabalho no meio organizacional, uma problemática reforçada durante o período da pandemia da covid-19, que expandiu o trabalho online e agravou o peso da jornada dupla feminina.

É dessa forma que mulheres acabam optando por escolher jornadas de trabalho mais flexíveis e posições inferiores na carreira, de forma que consigam ter tempo para se dedicar à família. Durante a pandemia da covid-19, a vida privada acabou se misturando com a vida profissional pelo *home office*, como as respondentes relataram, houve um aumento da carga de trabalho, fazendo com que muitas profissionais não conseguissem fazer a separação da jornada dupla e ficassem sobrecarregadas.

“Na empresa onde eu trabalho a licença a maternidade é estendida, fornecendo para as profissionais esse amparo necessário nos primeiros meses de vida do seu filho. São políticas que são fortemente ligadas a cultura da organização, que preza pela inclusão e respeito por todos os seus colaboradores.” (Margarida)

O peso da vida privada na vida das mulheres é baseado na divisão de papéis de gênero, sendo assim necessária toda uma desconstrução social para que isso mude, tornando a jornada dupla um fenômeno muito mais delicado de ser superado. As políticas públicas têm papel essencial no amparo social das profissionais. As empresas deveriam promover um ambiente de trabalho que amparasse as colaboradoras que já são mães, adotando políticas de amparo a essas profissionais, como o fornecendo creches, flexibilização das jornadas de trabalho e extensão da licença a maternidade, a qual é adotada pela empresa de Margarida.

## 7.5 Planejamento de Carreira

Para o último critério de análise focou-se no planejamento de carreira a partir da sua divisão em ascensão de posição nas organizações, demonstrada pela percepção da problemática do teto de vidro, e as expectativas das administradoras para o seu futuro profissional e para os das demais profissionais de mesma formação superior.

### 1. Teto de Vidro

O fenômeno de *glass ceiling* dificulta que as mulheres definam planos de carreira pois estabelece limites à ascensão de grandes posições dentro das organizações. Foi questionado se

homens e mulheres possuem iguais chances de progressão na carreira e todas as respondentes acreditam que não, mesmo que a grande maioria não tenha se deparado com tais barreiras nas próprias trajetórias profissionais.

“Eu acho que realmente a mulher tem chance sim, mas não acho que sejam iguais. Tudo aquilo que a mulher envolve em seu dia a dia é usado como desculpa para que ela não tem capacidade de ascender. **Ainda existe uma visão muito limitada que mulher não dá para cargos de gerência, de liderança. Já ouvi muita gente dizendo que prefere trabalhar com homens.**” (Magnólia; grifos feitos pela autora)

“**Acho que as mulheres tem que ralar um pouco mais pra conseguir, ela não tem chances iguais**, o mercado acha que a mulher tem que fazer A mais B, pra dar certo, inconscientemente ainda existe o fato de subestimarem intelectualmente a mulher, então, de forma consciente, ela tem que fazer mais pra mostrar o mesmo resultado que o homem.” (Violeta; grifos feitos pela autora)

“Nós viemos de uma sociedade machista. Eu fiz uma pesquisa na minha empresa acerca da igualdade de gênero, ainda esse ano [...] para avaliar a quantidade de mulheres nos cargos de gerência e realmente **ficamos decepcionados em saber que a maioria dos cargos mais altos, mesmo em empresas que diziam trabalhar a igualdade de gênero, eram ocupados por homens.**” (Magnólia; grifos feitos pela autora)

“No meu trabalho, quando foram decidir quem seriam os supervisores, decidiram por um homem. Logo depois ele acabou saindo e novamente optaram por um homem. O supervisor que trabalhava comigo antes de eu ser promovida só sabia fazer aquilo e ele foi promovido a esse cargo. **Depois de muita coisa que tomei a frente, depois de mostrar que eu era capaz de fazer aquilo, provando minha capacidade, para me tornar supervisora. Eles foram promovidos fazendo o mínimo e eu tive que fazer muito mais para conseguir estar ali.**” (Eugênia; grifos feitos pela autora)

É de percepção geral das voluntárias que a capacidade profissional feminina é questionada e deslegitimada dentro do ambiente de trabalho, mesmo não passando por isso. Há a consciência coletiva e conhecimento de diversos relatos de colegas, amigas e parentes de que elas precisam trabalhar e procurar formas de se destacar para serem ouvidas e validadas profissionalmente, o que é confirmado pelo relato de Eugênia e as conclusões da pesquisa realizada por Magnólia.

## 2. Expectativas para o futuro

Todas as respondentes, mesmo as que afirmaram não terem passado por nenhuma situação discriminatória durante a carreira profissional, responderam de forma semelhante:

“Eu desejo que as mulheres tenham mais oportunidades independente do gênero e que possam estar sempre se inovando. Hoje a palavra do momento eu acho que é inovação. O tempo também, as mulheres têm mais atribuição, não só no trabalho, mas em casa, no casamento, com os filhos, então tem que se desdobrar mais para atender todas as demandas da vida pessoal e profissional. Mas **eu espero que as mulheres possam ter mais igualdade no mercado de trabalho com relação a preconceito, a capacidade e a tudo.**” (Íris; grifos feitos pela autora)

Assim como demonstrado nos resultados da Pesquisa do Instituto Locomotiva, as etapas que compõem a trajetória profissional feminina são marcadas pela possibilidade da vivência de assédio e violência, o que torna tão forte o desejo pela igualdade dentro do meio profissional (Instituto Locomotiva, 2020). Ademais há a preocupação de uma distribuição mais justa de atribuições entre homens e mulheres na vida privada em relação a casamento e filhos. Todas anseiam que mais mulheres assumam posições de alto escalão dentro das organizações, e acreditam que quanto maior a presença feminina na alta Administração, mais mulheres serão estimuladas a construir suas carreiras almejando grandes cargos.

**“Desejo que muitas mulheres possam ter oportunidade de ascender profissionalmente e poderem demonstrar também que as pessoas têm fraquezas, que erram e que não percam a credibilidade por isso.** O curso de administração é um curso muito completo e tem muitas mulheres se destacando. Para mim eu desejo acender mais um cargo na hierarquia porque gosto de desafios, gosto de trabalhar em equipe, então desejo continuar trabalhando nessa área e ter um salário bom.” (Eugênia; grifos feitos pela autora)

“Eu desejo que nós ocupemos mais espaços de liderança, que a gente consiga conquistar mais espaço e colegas que são mães parem de serem demitidas quando voltarem de licença. Espero que cada vez menos esse tipo de situação aconteça, porque é da natureza, nós fomos contempladas com esse dom e o pessoal precisa aceitar isso e voltar a trabalhar.” (Camélia)

As profissionais almejam respeito pelo seu trabalho independente das atribuições de gênero. Pode-se fazer uma analogia entre a fala de com o relato de Azaléia (apresentado no tópico de ambiente de trabalho) quanto a necessidade de mulheres adotarem uma atitude mais masculina para serem respeitadas. A igualdade de gênero que as administradoras almejam para o futuro no mercado de trabalho é um ambiente organizacional inclusivo que avaliem as colaboradoras unicamente pelo seu desempenho profissional, independente do sexo.

## **7.6 Considerações da pesquisa realizada**

É a partir da educação e conscientização que padrões sociais são quebrados e discriminações, muitas vezes naturalizadas, são devidamente definidas e expostas, assim como são criadas formas de corrigi-las. Na apresentação dos resultados a percepção das respondentes revelou que há um déficit educacional no ensino superior quanto a promoção da temática de gênero, e pouco do assunto ainda é debatido e apresentado para os alunos, o que revela que os profissionais, tanto homens quanto mulheres, não estão sendo devidamente formados para trabalhar com a inclusão e desconstrução de estereótipos enraizados sobre a presença feminina no mercado de trabalho.

A Gestão da Diversidade, como a literatura apontou e foi confirmada pelos resultados das entrevistas, é essencial para o sucesso e sobrevivência das organizações atuais, pois a

sociedade se tornou mais crítica e alerta às problemáticas sociais. Desse modo, ficou claro que a discriminação deixou de ser algo naturalizado e passou a ser mais visto, falado e identificado pelas administradoras. Todavia, a quantidade de relatos de discriminações de gênero sofridas demonstra que, apesar dos avanços, ainda há um longo caminho a ser percorrido para a desconstrução dos papéis de gênero e alcance da igualdade de oportunidades disponíveis no mercado de trabalho para homens e mulheres.

Outrossim, considerando a responsabilidade aferida a mulher por valores ainda enraizados no patriarcalismo, foi concluído que as administradoras estão optando por priorizar a construção de sua carreira profissional a ter uma família por medo das consequências que uma jornada dupla pode gerar, baseando-se nos relatos de colegas e pessoas próximas que já são mães. Além disso, os planos de casamento, para as que ainda são solteiras, também foram adiados para que seja possível realizar um pleno planejamento de carreira baseado em seus objetivos profissionais. Focando na carreira, elas pretendem evitar fatores como a jornada dupla e o fenômeno do *glass ceiling*.



## 8 CONCLUSÕES

Buscou-se, com o presente estudo, trazer contribuições para o Ensino Superior, pois procurou elucidar a necessidade de novas abordagens e ações que promovam a diversidade e adoção de ambientes inclusivos a participação feminina, além de trazer colaborações sociais para o tema de gênero e carreira administrativa, apresentando a análise do grau de igualdade de oportunidades presentes no cenário atual da participação feminina no mercado de trabalho administrativo.

Com o presente estudo foi possível entender que, apesar de terem tido uma formação igualitária e não terem sofrido ou presenciado discriminações, as respondentes, em sua maioria percebem que, para o curso de administração, a UFC tende a se abster das causas de gênero e não promove de forma eficiente a formação de profissionais preparados para lidar com ambientes inclusivos e para a diversidade. Desse modo, a hipótese 1 se demonstrou verdadeira.

Quanto à hipótese 2, essa se demonstrou verdadeira, uma vez que, mesmo a maioria não tenha vivências de discriminações sofridas, o que revela uma perceptível desconstrução dos valores conservadores que mantinham as mulheres longe do ambiente de trabalho, algumas apresentaram relatos consistentes e dolorosos que revelaram que a desigualdade de gênero é uma problemática que persiste nos dias atuais.

Como fatores limitantes do estudo, podem-se pontuar as limitações metodológicas e dificuldades durante a pesquisa. A análise de conteúdo, método que foi empregado, busca, em sua essência, demonstrar a realidade em sua máxima complexidade. Contudo, mesmo tendo ampla utilização no meio científico para a pesquisa social, por abordar questões ligadas à subjetividade do sujeito e aproximação do observador com os fenômenos, pode permitir que a análise do pesquisador seja afetada pelos seus preconceitos, acabando por refletir no objeto de estudo.

De resto, por focar no estudo do fenômeno, o estudo qualitativo não torna prioritário e nem impõe regras a quantidade de sujeitos para a amostra, deixando a cargo do bom senso do pesquisador, e, por isso, qualquer forma de justificar a quantidade empregada, como a técnica da saturação adotada, pode representar um fator limitador para o método de análise (Cavalcante et al, 2014).

Além das limitações acima, houve dificuldade em conseguir voluntárias formadas em anos anteriores a 2018 devido a limitação da rede de contatos e condições relacionadas a pandemia do covid-19, que atrapalhou o alcance maior da pesquisa no público-alvo. Isto posto, uma amostragem ampliada, contemplando administradoras que já são mães, assim como as que

estão a mais tempo no mercado de trabalho, poderia gerar uma coleta de dados mais diversificada e resultados de maior verossimilhança com a realidade na qual essas profissionais estão inseridas.

Como demonstrado no referencial teórico, a construção e definição de gênero é bastante ampla, todavia, a pesquisa se limitou a abordar o gênero feminino no tocante a desigualdade de tratamento e oportunidades profissionais em comparação com o gênero masculino. Vale destacar que há uma complexidade mais profunda nas relações entre os sexos do que a redução ao que é feminino e masculino. Entretanto, a abordagem utilizada foi necessária para elucidar as questões ligadas a discriminação pautada no sexo no ambiente de trabalho.

Por fim, como forma de enriquecer a análise científica da desigualdade de gênero, tem-se como sugestões para as pesquisas futuras, primeiramente, abordar a perceptiva do gênero além do seu caráter binário e analisar a oferta de oportunidades de trabalho para as pessoas que não se encaixam no caráter cisgênero, como forma de dar visibilidade a comunidade transgênero, que é ainda marginalizada pela sociedade conservadora e patriarcalista. Como segunda sugestão, a possibilidade de ampliar o estudo para a perspectiva de mulheres que já são mães e dividem o seu tempo entre casa e trabalho ou mesmo que optaram por sair do mercado de trabalho para se dedicar exclusivamente à família pode trazer elucidacões essenciais para as pesquisas acerca de igualdade de gênero e carreira profissional.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: [10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151](http://dx.doi.org/10.11606/T.8.2007.tde-23102007-141151). Acesso em: 20 mar. 2021.

ABBONDANZA, M. V. P. FLECK, C. F. Gênero, carreira e instituições: estereótipos, “teto de vidro” e outras implicações. **Polis Revista Latinoamericana**. V. 20, N. 58, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.32735/S0718-6568/2021-N58-1584>. Acesso em: 10 abril. 2021.

ANDRADE, Cristiane Batista; ASSIS, Simone Gonçalves. Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 43, e. 11, 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0303-76572018000100402&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572018000100402&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 03 mai. 2021.

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

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, set. 2015. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282015000300544&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 13 mar. 2021.

BIANCONI, G.; LEÃO, N.; FERRARI, M.; ZELIC, H.; SANTOS, T.; MORENO, R. SEM PARAR: O trabalho e a vida das mulheres na pandemia. **SOF - Sempre Viva Organização Feminista**, abr/mai. 2020. Disponível em: <http://mulheresnapandemia.sof.org.br/>. Acesso em: 01 abr. 2021.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº 130/2011, de 22 de dezembro de 2011**. Acrescenta § 3º ao art. 401 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452/43. Brasília – DF, 2011. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/103844>. Acesso em: 10 jun. 2021.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de administração de empresas – RAE**. São Paulo, v. 35, no. 6, p.67-75, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2021.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 507-528, Agosto. 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2010000200013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2010000200013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 Abril. 2021.

CAMPELLO, L.; MACHADO, M. S.; MELO, J. Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho. **Instituto Patrícia Galvão, Locomotiva**, dez. 2020. Disponível em: [https://assets-institucional.ipg.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/2021/06/LOCOMOTIVAIPG\\_PesquisaViolenciaeAssediocontraMulheresnoTrabalhoVF.pdf](https://assets-institucional.ipg.sfo2.cdn.digitaloceanspaces.com/2021/06/LOCOMOTIVAIPG_PesquisaViolenciaeAssediocontraMulheresnoTrabalhoVF.pdf). Acesso em: 8 Fev. 2021.

CANIATO, A. M. P.; LIMA, E. da C. Assédio moral nas organizações de trabalho: perversão e sofrimento. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 11, n. 2, pp. 177-192, 2008. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v11n2/a04v11n2.pdf>. Acesso em 10 mar. 2021.

CARVALHO, M.; CASAGRANDE, L. Mulheres e Ciência: Desafios e Conquistas. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, v. 8, n. 2, p. 20-35, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1807-1384.2011v8n2p20>. Acesso em: 10 abril. 2021.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000400017&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 abril. 2021.

CAVALCANTE, R.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Content Analysis: General considerations relations with the research question possibilities and limitations of the method. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, Paraíba - Brasil, v. 24, n. 1, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Ricardo\\_Cavalcante/publication/286677588\\_General\\_considerations\\_relations\\_with\\_the\\_research\\_question\\_possibilities\\_and\\_limitations\\_of\\_the\\_method/links/5c193798a6fdccfc70572c73/General-considerations-relations-with-the-research-question-possibilities-and-limitations-of-the-method.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ricardo_Cavalcante/publication/286677588_General_considerations_relations_with_the_research_question_possibilities_and_limitations_of_the_method/links/5c193798a6fdccfc70572c73/General-considerations-relations-with-the-research-question-possibilities-and-limitations-of-the-method.pdf). Acesso em: 10 jun. 2021.

DE BRITO, D. J. M. A pandemia da Covid-19 amplia as desigualdades de gênero já existentes no mercado de trabalho brasileiro. **GETRAB-USP**, Observatório Mercado de Trabalho do Nordeste e Covid-19, São Paulo, v.3, p. 1, out/ 2020. Acesso em: 13 jan. 2021.

DUTRA, J. S. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

DYNIWICZ, L. Com pandemia, participação das mulheres no mercado de trabalho é a menor em 30 anos. **Estadão - Economia & Negócios**, São Paulo, out. 2020. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,com-pandemia-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-a-menor-em-30-anos,1130056>. Acesso em: 20 abr. 2021.

FELIPPE, M. Mulheres Contra a Crise. **Revista EXAME**, e. 1212, jun. 2020. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/mulheres-contra-a-crise/>. Acesso em: 01 abr. 2021.

FARBER, Susana Gauche; VERDINELLI, Miguel Angel; RAMEZANALI, Mehran. A UNIVERSIDADE ESTÁ CONTRIBUINDO PARA A IGUALDADE DE GÊNERO? UM OLHAR SOBRE A PERCEPÇÃO DOS DOCENTES DE PÓS-GRADUAÇÃO. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Santa Catarina - Brasil, v. 5, n. 4, p. 116-140, Dez. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327517008>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FREITAS, M. E. de. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?. **RAE – Eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, Art. 5, Jan./Jun. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/Gst8FXXDHRkpVSpHwfmvTfk/?lang=pt>. Acesso em 10 mar. 2021.

FUENTES VASQUEZ, Lya Yaneth. ¿Por qué se requieren políticas de equidad de género en la educación superior?. **Nómadas**, Bogotá, n. 44, p. 65-83, jan. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012175502016000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012175502016000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 09 abril. 2021.

Godoy A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, 57-63, mar/abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2021.

GUEDES, M. E. F. Gênero, o que é isso?. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília - Brasil, v. 15, p. 4-11, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/np6zGkghWLVbmLtdj3McywJ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 185-207, Maio/Ago. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200011>. Acesso em: 15 de mar. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: **Ethos**, 2015. Disponível em: [https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr). Acesso em: 10 maio. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: **IBGE**, Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>. Acesso em: 10 mar. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Rio de Janeiro: **IBGE**, Coordenação de Trabalho e Rendimento, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – Outras Formas de Trabalho. Rio de Janeiro: **IBGE**, Diretoria de Pesquisa, 2018. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/636315d490f201c841a8091d7876e261.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/636315d490f201c841a8091d7876e261.pdf). Acesso em: 10 mar. 2021.

LIMA, B. S.; COSTA, M. C. da. Gênero, ciências e tecnologias: caminhos percorridos e novos desafios. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 48. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332016000300304&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332016000300304&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 mai. 2021.

LOURES, R. C. da R. **Sustentabilidade XXI**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2009.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis – RJ, **Vozes**, e. 4, p. 14-36, 1997. Disponível em: <http://homologa.mpba.mp.br/sites/default/files/biblioteca/direitos-humanos/direitos-das->

mulheres/artigostesesdissertacoes/questoes\_de\_genero/guacira\_lopes\_genero\_26\_ago\_15.pdf. Acesso em: 13 fev. 2021.

MAPURUNGA, A. N. de V. **A inserção tardia de mulheres no mercado de trabalho**. 2011. 138 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2011. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15045>. Acesso em: 20 mar. 2021.

MARTINEZ, Wanise. Por que mulheres se candidatam a menos vagas de emprego que homens?. **UOL TAB**, Comportamento, set. 2020. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/18/por-que-mulheres-se-candidatam-a-menos-vagas-de-emprego-do-que-homens.htm>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MCEVOY, O.; O'KEEFFE, F. Diversity Leaders Survey. Everybody in?: EY Ireland 2019 Diversity & Inclusion Survey Report. **ERNST & YOUNG**, Dublin - Ireland, 2019. Disponível em: <https://www.ddiworld.com/glf2018/diversity-leaders>. Acesso em: 25 nov. 2020.

MEINHARD, V. R.; FARIA, J. H. de. Representatividade das mulheres na hierarquia de empresas: estudo de caso com base no women's empowerment principles. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 19, p. 033-060, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21529/RECADM.2020002>. Acesso em: 08 mai. 2021.

MELLO, J. M. IGUALDADE ENTRE HOMENS E MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO AINDA É UTOPIA. **Revista Ártemis**, [S. l.], n. 12, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/artemis/article/view/11982>. Acesso em: 25 nov. 20.

MENEZES, K. M. G. **Educação e igualdade de gênero**: desafios para as políticas educacionais da década de 1990. 2020. Programa de Pós Graduação em Educação Brasileira - PPGEB, Fortaleza - Ce., 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/52885>. Acesso em: 16 mai. 2021.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. MEC. Censo da educação superior. 2017.2: Divulgação dos principais resultados. Diretoria de Estatísticas Educacionais – **DEED**. Brasília – DF. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censo-superior-u-ltimo/file>. Acesso em: 10 abril. 2021.

MOREIRA, J. A.; SILVA, R. M.; CARVALHO, M. E. P. **Cenários Prospectivos: Uma Visão do Futuro da Presença Feminina em Cursos de Ciência da Computação de uma Instituição de Ensino Superior**. In: **WORKSHOP SOBRE EDUCAÇÃO EM COMPUTAÇÃO (WEI)**, Natal, 26., 2018. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação. ISSN 2595-6175. DOI: <https://doi.org/10.5753/wei.2018.3519>. Acesso em: 15 mai. 2021.

O reconhecimento às mulheres na construção de uma grande Universidade. **Portal da UFC**, Fortaleza - CE, 08 mar. 2018. Disponível em: <http://www.ufc.br/noticias/noticias-de-2018/10902-mensagem-da-reitoria-o-reconhecimento-as-mulheres-na-construcao-de-uma-grande-universidade>. Acesso em: 10 mai. 2021.

OSTOS, N. S. C. De. A questão feminina: importância estratégica das mulheres para a regulação da população brasileira (1930-1945). **Cad. Pagu**, Campinas, n. 39, p. 313-343, Dez. 2012. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332012000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332012000200011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01. Mai. 2021.

PRONI, T. T. da R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 26, n. 1, e. 41780, 2018. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2018000100212&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2018000100212&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 02 abr. 2021.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003. Disponível em: <[http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo\\_jan\\_gen\\_a\\_evolucao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PENALOZA, V.; DIOGENES, C. G.; SOUSA, S. J. A. Escolha profissional no curso de administração: tendências empreendedoras e gênero. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 151-167, Dez. 2008. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000800009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000800009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 02. Mai. 2021.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; MEYER JR, V. Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. **RGPLP**, Lisboa, v. 17, n. 2, p. 43-57, ago. 2018. Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642018000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642018000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 13 mai. 2021.

RIBEIRO, B. C.; KOMATSU, B. K.; MENEZES-FILHO, N. Diferenciais salariais por raça e gênero para formados em escolas públicas ou privadas. Centro de Gestão e Políticas Públicas. **Policy Paper**, São Paulo, n. 45, 2020.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, **JOURNAL OF OCCUPATIONAL BEHAVIOUR**, U.S.A., v. 5, p. 71-81, 1984. Disponível em: doi:10.1002/job.4030050107. Acesso em: 16 mar. 2021.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**. v. 20, n. 2, 1995. Disponível em: <https://seer.ufg.br/educacaoerealidade/article/view/71721/40667>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SIQUEIRA, M. J. T. Women's work: a gender approach contributions. **Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]**, vol.2, n.1, p.11-30, jan/jun. 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v2n1/v2n1a02.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SILVA, G.R.F.; MACÊDO, K.N.F.; REBOUÇAS, C.B.A.; SOUZA, A.M.A. Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa. **Online Brazilian Journal of Nursing**. V. 5, n. 22, p. 46-257, Jan. 2006. Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/5727>. Acesso em: 10 de abril. 2021.

SILVA, L. K. S. **Mais é melhor!** Mulheres no conselho de administração e a divulgação de responsabilidade social corporativa relacionada a gênero. 2020. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza- CE, 2020. Acesso em: 15 de mar. 2021.

SOUZA, E. M.; CORVINO, M. M. F.; LOPES, B. C. Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 67, p. 603-621, nov/dez. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>. Acesso em: 02 abr. 2021.

TOCKEY, D; IGNATOVA, M. Gender Insights Report: How Women Find Jobs Differently. **LINKEDIN**, 2018. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/Gender-Insights-Report.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

UFC é primeira do Brasil em ranking britânico sobre desenvolvimento sustentável. **Portal da UFC**, Fortaleza - CE, 05 abr. 2019. Disponível em: <http://www.ufc.br/noticias/12773-ufc-e-1-universidade-do-brasil-em-ranking-britanico-sobre-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 10 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Objetivos Institucionais. **Portal da UFC**, Fortaleza - CE. Disponível em: <http://www.ufc.br/a-universidade/conheca-a-ufc/59-objetivos-institucionais>. Acesso em: 11 mai. 2021.

VAN MAANEN, J. (editor) **Organizational Careers: some new perspectives**. London: John Wiley & Sons, 1977

WONDON, Q. T.; BRIÉRE, B. de la. Unrealized Potential: The High Cost of Gender Inequality in Earnings. The Cost of Gender Inequality Notes Series. Washington, DC: **The World Bank**, mai. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10986/29865>. Acesso em: 14 mar. 2021.



**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM  
MULHERES FORMADAS EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO CEARÁ**

1. Dados socioeconômicos

Idade: \_\_\_\_\_

Ano de formação: \_\_\_\_\_

Estado Civil: ( ) solteira ( ) casada

Possui filhos? ( ) Sim Quantos? \_\_\_\_\_ ( ) Não

Você está trabalhando ou já trabalhou? ( ) Sim ( ) Não

Última (atual) Função/Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço (último): \_\_\_\_\_

2. Perguntas por tópicos

Tópico 1 - Formação

1. Você acredita que homens e mulheres têm formação acadêmica e oportunidades iguais no curso de Administração da UFC?

2. A Universidade Federal do Ceará cumpre seu papel de promotora da equidade de gênero?

Tópico 2 – Inserção no mercado de trabalho

3. Em algum momento você percebeu que ser do gênero feminino influenciou sua participação e aprovação em processos seletivos para vagas de trabalho?

4. Quais os principais critérios que utiliza na escolha de vagas de trabalho as quais quer se candidatar?

\*Qual sua cultura organizacional ideal?

5. Acerca das oportunidades de trabalho disponíveis no mercado, você considera que essas oportunidades são iguais para ambos os gêneros?

6. Você acredita que exista desigualdade de gênero entre homens e mulheres no mercado de trabalho?

7. Você já passou ou presenciou alguma situação de discriminação de gênero dentro da sua experiência no mercado de trabalho?

\*Você já se sentiu constrangida ou incomodada com alguma situação que passou ou que presenciou no ambiente de trabalho?

8. Você considera sua remuneração justa? Qual a sua reação se soubesse que tem um colega homem no mesmo cargo que o seu, mas ganhando mais?

9. Os interesses de homens e mulheres, no trabalho, são semelhantes?

\*As aspirações, desejos, prioridades

10. Já sentiu sua capacidade profissional posta à prova no ambiente de trabalho por ser mulher?

11. De alguma forma as pressões e preconceitos da sociedade (quanto a cor, comportamento, aparência e vestimenta) influenciam a sua vida profissional?

\*Acredita que esses aspectos também influenciam da mesma forma seus colegas homens?

### Tópico 3 - Vida Privada

12. Sua vida privada afeta de alguma maneira a sua vida profissional? Se sim, de qual?

\*Fatores como maternidade, jornada dupla, casamento e trabalho doméstico afetam de alguma forma a sua vida profissional?

13. Quais foram os efeitos da pandemia da covid-19 para sua vida privada e profissional?

### Tópico 4 – Planejamento de carreira

14. Você acredita que homens e mulheres têm chances iguais de progressão na carreira?

15. A sua progressão na carreira é ou já foi influenciada pelo fato de ser mulher?

16. Quais são suas expectativas para o futuro da mulher na administração?

\*O que deseja para o seu futuro profissional e de outras mulheres da mesma área?

## ANEXO A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Fortaleza, 16 de abril de 2021

Prezada Respondente,

Meu nome é Carolina Oliveira Schramm e sou estudante de administração da Universidade Federal do Ceará. Estou realizando entrevistas para o meu Trabalho de Conclusão de Curso, orientado pela professora Elidihara Trigueiro Guimarães.

A pesquisa consiste em analisar a percepção de administradoras formadas na UFC acerca da desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

O estudo tem como objetivo contribuir para a luta pela igualdade de gênero e uma busca por reflexão não só para todas as profissionais que querem oportunidades e condições igualitárias de trabalho como também para quem acredita que essa igualdade já é uma realidade no Brasil.

Se optar por contribuir com este estudo, você estará contribuindo para a formação acadêmica de uma mulher que está iniciando a carreira administrativa, além de colaborar para entender um tema considerado complexo e que trará contribuições científicas e acadêmicas.

É importante destacar que todas as respondentes ficarão no anonimato, para preservar suas identidades, assim como seus depoimentos e percepções, os quais têm sua divulgação de vontade exclusiva das participantes do estudo. Todos os dados coletados serão utilizados para fins científicos.

Para fins de adaptação de agenda e horário, fica esclarecido que a entrevista durará em torno de 30 minutos, podendo durar mais dependendo da extensão das respostas.

Atenciosamente,

Carolina Oliveira Schramm

Graduanda do curso de administração da Universidade Federal do Ceará