



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA “LUÍS DE CAMÕES”

**Desigualdade de Género: Os Impactos dos Preconceitos Ocultos no Bem-Estar
Organizacional e na Carreira Profissional das Mulheres**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Leticia Leão dos Santos

Orientadores: Professora Doutora Maria Rosário Justino e

Professor Doutor Joaquín Texeira Quirós

Número da candidata: 30005363

Dezembro de 2025

Lisboa

LETÍCIA LEÃO DOS SANTOS

**Desigualdade de Género: Os Impactos dos Preconceitos Ocultos no Bem-Estar
Organizacional e na Carreira Profissional das Mulheres**

Dissertação apresentada à banca da Universidade Autónoma de Lisboa para obtenção do título de Mestra em Gestão de Empresas. Sob a orientação dos Professores Maria Rosário Justino e Joaquín Texeira Quirós.

LISBOA

2025

” Não há limites para o que nós, como mulheres, podemos alcançar”. -Michelle Obama

” Dedico este trabalho a minha mãe Márcia Iara Leão Nogueira, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me incentivando a buscar o melhor que há em mim. Obrigada por todo apoio”.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter chegado até aqui. Nem nos meus melhores sonhos imaginei conquistar tudo o que alcancei ao longo desses anos. Sou grata por Sua presença constante em minha vida e por ter me guiado na construção de quem sou hoje.

Agradeço, em especial, à minha mãe Márcia Iara Leão Nogueira, que sempre acreditou em mim e depositou toda a sua confiança no meu potencial. Estive ao meu lado em todos os momentos, cuidando, apoiando e torcendo por mim em cada decisão, fosse ela fácil ou difícil. Tudo o que sou hoje, devo a ela. Obrigada por tudo, mãe. Eu te amo!

Agradeço também aos meus amigos, de perto e de longe, que me apoiaram, me incentivaram e enviaram boas energias ao longo dessa jornada.

Expresso minha gratidão a todos os professores que contribuíram para a minha trajetória escolar e acadêmica, compartilhando seus ensinamentos ao longo dos anos. Em especial, agradeço à professora Keillen Gonçalves, que, mesmo à distância, disponibilizou seu tempo e conhecimento para me orientar em questões relacionadas a este trabalho. Guardarei cada contribuição com muito carinho e gratidão.

RESUMO

A desigualdade de gênero e os preconceitos ocultos no ambiente organizacional configuram um desafio persistente e de grande relevância para os estudos sobre comportamento organizacional e gestão de pessoas. Diante desse cenário, este estudo teve como objetivo analisar como mulheres que atuam nas cidades de Vila Velha, Vitória e Cariacica, localizadas no estado do Espírito Santo, Brasil, percebem sua trajetória profissional, os preconceitos vivenciados no contexto de trabalho e os impactos dessas experiências em seu bem-estar organizacional e desenvolvimento de carreira, além de examinar o papel das organizações na promoção de ambientes mais justos e menos sexistas. Para alcançar esses objetivos, foi realizada uma pesquisa empírica com abordagem quantitativa, utilizando questionários aplicados a profissionais atuantes nas três cidades selecionadas, complementados por análise estatística e interpretação temática das respostas. Os resultados indicam avanços na inserção feminina em posições de liderança, bem como reconhecimento crescente de suas capacidades; contudo, revelam também que preconceitos implícitos, discriminações sutis e sobrecarga emocional continuam presentes e afetam tanto o bem-estar quanto as oportunidades de progressão na carreira. Conclui-se que, apesar dos progressos, ainda há barreiras significativas a serem superadas, e que o compromisso organizacional com políticas inclusivas e cultura institucional equitativa é essencial para a redução do sexismo e para a promoção de condições de trabalho mais igualitárias. A pesquisa contribui para a área ao oferecer evidências atualizadas sobre a realidade das mulheres no mercado de trabalho capixaba, reforçando a necessidade de práticas organizacionais mais sólidas e efetivas no combate às desigualdades de gênero.

Palavras-chave: Desigualdade de Gênero, Liderança Feminina, Carreira Profissional, Preconceitos.

ABSTRACT

Gender inequality and hidden biases in organizational environments remain a persistent challenge and a highly relevant topic within studies of organizational behavior and human resource management. In this context, the present study aimed to analyze how women working in the cities of Vila Velha, Vitória, and Cariacica, located in the state of Espírito Santo, Brazil, perceive their professional trajectories, the gender-based prejudices experienced in the workplace, and the impacts of these experiences on their organizational well-being and career development. The study also sought to examine the role of organizations in promoting fairer and less sexist environments. To achieve these objectives, an empirical investigation was conducted using a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative data collected through questionnaires administered to professionals working in the three selected cities, followed by statistical analysis and thematic interpretation of the responses. The results indicate progress in the inclusion of women in leadership roles and a growing recognition of their competencies; however, they also reveal that implicit biases, subtle forms of discrimination, and emotional overload persist and continue to affect women's well-being and career progression opportunities. It is concluded that, despite advancements, significant barriers remain, and organizational commitment to inclusive policies and an equitable institutional culture is essential for reducing sexism and promoting more equal working conditions. This research contributes to the field by providing updated evidence on the realities faced by women in the labor market of Espírito Santo, reinforcing the need for stronger and more effective organizational practices to combat gender inequality.

Keywords: Gender Inequality, Female Leadership, Professional Career, Bias.

Índice

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho	13
2.2. Desigualdade de Gênero	17
2.3. O Desenvolvimento da Mulher Dentro da Sociedade	19
2.4. Liderança Feminina	21
2.5. Preconceito no Âmbito Organizacional	24
2.5.1. Assédio Moral e/ou Psicológico	25
2.5.2. Assédio Sexual	28
2.5.3. Diferenças Salariais.....	30
2.5.4. Racismo	31
2.5.5. Maternidade.....	35
2.6. Bem-estar Organizacional <i>versus</i> Carreira Profissional	37
3. METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA	40
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
5. CONCLUSÕES.....	53
6. LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS.....	54
7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	56
8. ANEXO.....	72

<i>Gráfico 1: Você já sofreu algum preconceito na organização em que trabalha por ser mulher?</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 2: Na empresa em que trabalha existem intervenções dos RH para criar uma cultura menos sexista?..</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 3: O cargo que você exerce na empresa é de liderança?.....</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 4: A maioria dos seus colegas de trabalho são mulheres?</i>	<i>44</i>
<i>Gráfico 5: Você acredita que existe desigualdade de gênero dentro da empresa em que trabalha?.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 6: Há diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo nível hierárquico?</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico 7: Na hora da tomada de decisão, as opiniões das mulheres são relevantes na mesma proporção que as opiniões dos homens?</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 8: : Existem práticas de avaliação e desenvolvimento que possibilitam oportunidades de carreira iguais para ambos os gêneros?</i>	<i>48</i>

Índice de Abreviaturas

BBC News: British Broadcasting Corporation (Corporação Britânica de Radiodifusão)

CEOs: Chief Executive Officer (Diretor(a) Executivo (a))

CRFB/88: Constituição da República Federativa do Brasil 1988

FGV: Fundação Getúlio Vargas

G1: Portal de Notícias Brasileiro

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDG: Índice de Desigualdade e Gênero

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MBA: Master in Business Administration (Mestrado em Administração de Empresas)

NOW: National Organization Of Women (Organização Nacional das Mulheres)

OTI: Organização Internacional do Trabalho

ONU: Organização das Nações Unidas

PSOL: Partido Socialismo e Liberdade

RH: Recursos Humanos

UNDP: United Nations Development Programme (Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas)

WEPs: Women's Empowerment Principles (Princípios de Empoderamento das Mulheres)

1. INTRODUÇÃO

A conquista de espaço social e profissional pelas mulheres tem sido historicamente marcada por desafios, preconceitos e barreiras culturais. Durante séculos, a sociedade reservou às mulheres funções restritas ao ambiente doméstico, considerando-as frágeis ou incapazes para desempenhar atividades externas ao lar. Com as transformações sociais e, especialmente, com as grandes guerras mundiais, as mulheres passaram a ocupar postos tradicionalmente masculinos, impulsionando a sua inserção no mercado de trabalho (Theophilo, 2018).

Apesar dos avanços, persistem obstáculos significativos. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) aponta que as mulheres continuam a enfrentar maiores dificuldades de acesso ao emprego e, quando inseridas, encontram posições frequentemente desvalorizadas (Machado & Almeida, 2021). Embora a participação feminina tenha crescido e sua aceitação profissional seja mais evidente (Rodrigues, 2012; Santos, 2021), a presença de uma cultura sexista ainda marca o ambiente organizacional, gerando comportamentos discriminatórios que afetam tanto o clima de trabalho quanto as trajetórias de carreira das mulheres.

Neste estudo, analisa-se a presença de desigualdades de gênero no ambiente organizacional a partir da percepção de mulheres que atuam em empresas brasileiras. Busca-se compreender como essas profissionais avaliam situações de preconceito, oportunidades de desenvolvimento, participação em decisões e condições de progressão na carreira. Assim, estabelece-se como questão orientadora: Como minimizar manifestações de cultura sexista dentro das organizações?

O objetivo geral consiste em identificar e analisar as percepções das mulheres sobre situações relacionadas à desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Os objetivos específicos incluem:

- Identificar a presença de práticas discriminatórias percebidas pelas participantes nas organizações em que atuam;
- Analisar como as mulheres avaliam sua participação, reconhecimento e oportunidades no cotidiano organizacional;
- Propor práticas de Recursos Humanos que favoreçam a construção de ambientes menos sexistas;
- Compreender as percepções das profissionais quanto às oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira.

A hipótese que orienta este estudo considera que o patriarcado permanece estruturado socialmente, privilegiando decisões e comportamentos masculinos e influenciando diretamente a persistência de desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

A pesquisa foi desenvolvida no Brasil, no estado do Espírito Santo, abrangendo os municípios de Vila Velha, Vitória e Cariacica. Baseou-se em revisão bibliográfica e na aplicação de um questionário composto por oito perguntas fechadas, destinadas a recolher percepções de mulheres acerca de preconceitos no ambiente laboral. A literatura já demonstra que, mesmo com suas competências e capacidades reconhecidas, as mulheres continuam a enfrentar barreiras que dificultam o exercício de funções de liderança e a valorização das suas contribuições (James & Chávez, 2021).

Autores como Assis (2009), Cirolini e Noro (2008) e Kanan (2010) destacam que a presença feminina em diferentes domínios sociais tornou-se irreversível, impulsionada por movimentos históricos e feministas que ampliaram sua participação em espaços antes reservados aos homens (*apud* Abrahão & Viel, 2018).

Este trabalho organiza-se em três secções: a primeira apresenta o enquadramento teórico e conceptual; a segunda expõe a metodologia e os procedimentos de recolha de dados; e a terceira reúne a discussão dos resultados, conclusões, limitações e sugestões para estudos futuros. Os anexos contêm materiais complementares utilizados na investigação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado de trabalho brasileiro tem passado por transformações significativas, embora ainda enfrente desafios estruturais associados a sucessivas crises económicas. Em 2022, reportagens nacionais já indicavam um cenário de estagnação e risco de recessão, marcado pelo baixo desempenho económico e pelo aumento das taxas de juros, fatores que desestimularam investimentos e intensificaram a pressão sobre o consumo das famílias. Paralelamente, o aumento do desemprego ampliou a sensação de insegurança social.

A pandemia de Covid-19 agravou esse contexto. Para além dos impactos sanitários, a crise intensificou desigualdades históricas e ampliou a vulnerabilidade social. Granemann (2021) destaca que a pandemia afetou de forma mais severa trabalhadores já expostos à precarização e à ausência de políticas adequadas de proteção social. Segundo a autora, os efeitos do contexto pandémico foram moldados por desigualdades de classe, género e raça, e a falta de respostas institucionais eficazes aprofundou fragilidades estruturais pré-existentes.

Esses fatores contribuíram para a ampliação da desigualdade e do desemprego, comprometendo a estabilidade das famílias e dificultando um desenvolvimento social mais equilibrado. A influência da economia global também se reflete no mercado interno, que se mostra cada vez mais instável. Nesse sentido, Schwarz (2012, citado por Mello, Braga e Sabadini, 2019) interpreta o mercado de trabalho brasileiro como resultado de uma formação histórica marcada pela condição periférica do país e por relações laborais baseadas em dependência e desigualdade.

As transformações económicas e sociais também impactaram a estrutura familiar e as dinâmicas de participação laboral. Com mudanças no perfil das famílias e a necessidade de ampliação da renda, mais mulheres passaram a ingressar no mercado de trabalho, incluindo em funções de maior responsabilidade. Leone (2019) observa, contudo, que essa participação permanece condicionada ao nível socioeconómico: mulheres de baixa renda enfrentam maiores dificuldades para ingressar e permanecer na atividade remunerada, sobretudo pela necessidade de conciliar trabalho e cuidados com os filhos.

Apesar desses obstáculos, a presença feminina no mundo do trabalho tem aumentado, impulsionada por movimentos contínuos de resistência e luta pela igualdade. Nos tópicos seguintes, aprofunda-se a trajetória histórica das mulheres na sociedade, desde sua inserção inicial no mercado laboral até os desafios e conquistas contemporâneos.

2.1. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho

A presença feminina no mercado de trabalho é resultado de um processo histórico longo, marcado por desigualdades estruturais e por uma visão social que restringia as mulheres ao espaço doméstico. Salazar e Chapal (2020) destacam que essa inserção foi construída por meio de lutas contínuas e atravessada por barreiras simbólicas, como o “teto de vidro”, que limitava o acesso feminino a posições de maior prestígio e contribuía para que o avanço profissional ocorresse de forma lenta.

Um dos momentos mais significativos desse processo ocorreu durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Como aponta Leskinen (2004, citado por Silva, 2021), a ausência masculina devido aos conflitos levou as mulheres a ocupar funções antes destinadas exclusivamente aos homens, tanto em negócios familiares quanto em atividades produtivas externas ao lar. Embora motivada inicialmente por necessidade, essa mudança abriu precedentes importantes para sua atuação profissional.

Até esse período, a organização social era fortemente patriarcal, atribuindo ao homem a autoridade sobre a vida pública e privada, inclusive o sustento económico da família. Priore (2011, citado por Anjos, Matias e Ângelo, 2020) destaca que esse modelo reforçava a ideia de que as mulheres deveriam dedicar-se exclusivamente ao lar e aos filhos. Com o tempo, porém, transformações culturais e familiares tornaram mais evidente seu papel no espaço profissional. Souza (2020) observa que essas mudanças permitiram compreender melhor os fatores que impulsionaram sua entrada no mercado de trabalho, embora a participação feminina continuasse inferior à masculina.

Historicamente, o patriarcado estruturou grande parte das relações sociais, definindo papéis rígidos para homens e mulheres. Nesse modelo, as mulheres eram associadas ao espaço doméstico e às tarefas de cuidado, sem autonomia ou possibilidade de escolha. Bahia e Ferraz (2020, citados por Gomes *et al.*, 2020) explicam que a sociedade moderna consolidou-se sobre bases patriarcais, sustentando a divisão entre o homem provedor e a mulher responsável pelos cuidados familiares.

Antes mesmo da colonização portuguesa, contudo, as estruturas sociais brasileiras apresentavam outras dinâmicas. Nas comunidades indígenas, as mulheres ocupavam posições diversas e assumiam responsabilidades que variavam conforme as tradições culturais de cada grupo. Embora também realizassem atividades de cuidado, sua participação social não era homogênea (Safe Space, 2021).

As mulheres permaneceram responsáveis pelo trabalho doméstico, o que restringia significativamente sua participação em atividades externas. Mesmo quando conseguiam conciliar as duas rotinas, o trabalho realizado fora de casa raramente recebia reconhecimento ou valorização, resultando em condições precárias e exploratórias. Além disso, enfrentavam barreiras importantes para ingressar no mundo dos negócios, como diferenças salariais, desqualificação intelectual, intimidação e assédio, fatores que reforçavam a percepção de que determinados espaços eram “naturalmente masculinos” (Godoi, 2020).

Segundo Império, Almeida *et al.* (2019), a atuação feminina também era limitada pela visão cultural de que mulheres não deveriam assumir papéis produtivos. Quando buscavam formas de sustento, eram frequentemente julgadas e moralmente condenadas, o que reforçava sua exclusão da esfera pública.

Durante séculos, a literatura histórica evidencia que as mulheres permaneceram confinadas ao espaço doméstico, acumulando funções de cuidado, maternidade e manutenção do lar. João (1957, *apud* Silva & De Oliveira, 2019) aponta que essa permanência era socialmente naturalizada, e qualquer tentativa de atuação profissional fora do lar gerava forte resistência masculina, motivada tanto por controle moral quanto pelo receio de perda de status e autoridade dentro da sociedade patriarcal.

Essa estrutura começou a ser contestada à medida que emergiram movimentos que reivindicavam autonomia, direitos civis e liberdade de escolha. Ramos e Carmo (2021) ressaltam que romper com o padrão que associa a mulher exclusivamente à maternidade e aos cuidados domésticos é essencial para ampliar suas possibilidades de participação social. O processo de emancipação demonstrou que competência profissional e intelectual não são determinadas pelo gênero, mas sim pelas condições sociais, políticas e econômicas que permitam a sua expressão.

A Revolução Francesa marcou um ponto importante nesse percurso de contestação. Nesse contexto, figuras como Olympe de Gouges tornaram-se símbolos de resistência ao denunciar a desigualdade entre homens e mulheres e ao reivindicar direitos civis e políticos para as mulheres (Safe Space, 2021).

Martins, Fuzishima, Camargo e Freitas (2018) relatam que, em 1793, Marie Gouze, conhecida como Olympe de Gouges e autora da *Déclaration des Droits de la Femme et de la Citoyenne*, foi condenada à morte por se opor às ideias de Robespierre e Marat, que a

consideravam “perigosa”. Ao ser conduzida à guilhotina, teria afirmado: *“A mulher tem o direito de subir ao cadafalso; ela deve ter igualmente o direito de subir à tribuna.”*

Apesar de seu fim trágico, o legado de Olympe de Gouges fortaleceu, entre as mulheres, a compreensão de seu poder coletivo. Sua atuação contribuiu para impulsionar a luta por igualdade, abrindo caminho para conquistas históricas e para o reconhecimento de direitos fundamentais que lhes haviam sido negados.

Com o avanço do capitalismo após a Revolução Francesa, a inserção feminina no trabalho produtivo ganhou novos contornos. O desenvolvimento tecnológico ampliou as oportunidades no setor fabril, embora, frequentemente, as mulheres fossem direcionadas para funções que reproduziam atividades de cuidado e manutenção associadas ao ambiente doméstico. Assim, podiam trabalhar, mas majoritariamente em ocupações como limpeza, alimentação e serviços, uma extensão do papel social de cuidadora (Safe Space, 2021).

A ampliação mais expressiva da participação feminina no mercado de trabalho ocorreu durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, quando grande parte dos homens foi enviada ao combate. As mulheres assumiram não apenas o sustento das famílias, mas também funções tradicionalmente atribuídas ao sexo masculino, especialmente porque muitos soldados retornavam incapacitados pelos impactos físicos e psicológicos da guerra (Barbosa, 2020).

Apesar disso, enfrentavam condições laborais precárias e salários significativamente inferiores aos dos homens. A desigualdade era justificada pela crença de que não necessitariam de remunerações mais altas, uma vez que seriam economicamente sustentadas por figuras masculinas (Safe Space, 2021).

Probst (2013), citado por Rodrigues (2019), destaca que a entrada das mulheres no mercado de trabalho, tanto formal quanto informal, ocorreu historicamente sob forte discriminação, marcada pela precariedade das ocupações e pela persistente desigualdade salarial entre homens e mulheres.

Com o fortalecimento das ideologias socialistas e do movimento operário, a luta feminina por direitos ganhou maior visibilidade. Nesse contexto, ocorreu a primeira convenção dos direitos da mulher em Seneca Falls, em 1848, seguida por diversas mobilizações por melhores condições laborais. Entre esses episódios, destaca-se a greve de trabalhadoras têxteis em Nova York, em 1857, marcada pela severa repressão policial que resultou na morte de operárias (Safe Space, 2021).

Tavares (2019) descreve que, em 8 de Março de 1857, trabalhadoras de uma fábrica de tecidos em Nova York protestaram contra jornadas exaustivas de 16 horas, salários equivalentes a apenas um terço do pago aos homens e condições injustas de trabalho. A manifestação foi brutalmente reprimida, e as operárias foram trancadas dentro da fábrica, que foi incendiada, resultando na morte de cerca de 130 mulheres. Em 1910, durante uma conferência na Dinamarca, a data foi oficialmente reconhecida como Dia Internacional da Mulher, em memória da luta dessas trabalhadoras.

Embora a inserção feminina seja frequentemente tratada como um movimento coletivo, é essencial reconhecer que essa trajetória não foi vivida de forma igual por todas. A divisão racial estruturou oportunidades profundamente desiguais entre mulheres brancas, negras, indígenas e outros grupos, produzindo disparidades que remontam ao período colonial. Nesse processo, mulheres negras e indígenas enfrentaram formas ainda mais severas de opressão, como violência sexual, exploração reprodutiva e intensa desvalorização social, que as colocaram em condições de vulnerabilidade muito maiores do que as vivenciadas por mulheres brancas (Safe Space, 2021).

Mariano e Souza (2021) explicam que, historicamente, difundiu-se a ideia de que mulheres negras e pobres não possuíam os “meios adequados” para garantir sua subsistência de forma honesta. Segundo as autoras, esse preconceito se apoiava na crença de que a escravidão teria impedido essas mulheres de desenvolver comportamentos considerados apropriados ao trabalho livre, além de associar suas estruturas familiares a condições “precárias”, marcadas pela ausência paterna, habitações insalubres e alta mortalidade infantil, elementos utilizados para justificar sua exclusão do padrão social dominante.

Assim, torna-se evidente que o chamado “privilégio de luta” era acessível sobretudo às mulheres brancas. Mulheres negras e indígenas, por sua vez, eram destinadas a trabalhos pesados, mal remunerados e sem reconhecimento de direitos básicos, o que lhes restringia a possibilidade de reivindicar igualdade, autonomia financeira e participação social em condições justas (Safe Space, 2021).

A mobilização feminina pela redução das assimetrias de gênero intensificou-se na transição do século XIX para o XX e se estendeu ao longo das décadas seguintes. A década de 1960 representou um marco decisivo, impulsionado por profundas mudanças culturais e pelo fortalecimento de movimentos feministas internacionais, como a National Organization of Women (NOW), liderada por Betty Friedan. Nesse contexto, obras fundamentais, entre elas *O*

Segundo Sexo, de Simone de Beauvoir, evidenciaram que a hierarquia entre homens e mulheres não deriva de determinismos biológicos, mas de construções sociais historicamente instituídas (Safe Space, 2021).

No campo dos estudos sobre trabalho e desenvolvimento, Méndez *et al.* (2020) observam que já se passaram mais de quarenta anos desde a publicação de *O papel da mulher no desenvolvimento económico*, de Ester Boserup (1970), obra que representou um avanço significativo na compreensão da posição das mulheres nas estruturas econômicas.

As transformações legais também exerceram influência relevante nesse percurso. A criação de normas trabalhistas e a definição da jornada de 44 horas semanais proporcionaram algum alívio à carga diária das mulheres. Ainda assim, persistiam condições laborais precárias, somadas à sobrecarga do trabalho doméstico, que continuava sendo social e culturalmente atribuído às mulheres (Safe Space, 2021).

Com o tempo, as mulheres conquistaram direitos importantes que contribuíram para a redução das desigualdades de gênero. Embora esses avanços sejam significativos, eles não significam a superação da problemática: desafios estruturais permanecem e evidenciam a continuidade das assimetrias no mundo do trabalho. Ainda assim, a trajetória histórica revela uma evolução marcante, construída por gerações de mulheres que enfrentaram barreiras para que, hoje, outras pudessem usufruir de condições mais favoráveis.

Nesse sentido, Amaral e Henkes (2021) argumentam que, apesar do crescimento da participação feminina na sociedade e no mercado de trabalho, as oportunidades surgem de maneira gradual. As autoras ressaltam que ainda existem obstáculos expressivos para ampliar o acesso das mulheres a postos qualificados, cargos de liderança, promoções e remunerações equitativas.

Conclui-se, assim, esta revisão histórica sobre a inserção feminina no mercado laboral. Nos tópicos seguintes, aprofundaremos as conquistas alcançadas e a evolução dessa participação ao longo do tempo.

2.2. Desigualdade de Gênero

A desigualdade de gênero é um fenômeno histórico e estrutural que atravessa gerações e permanece presente nas relações sociais e no mercado de trabalho. Apesar dos avanços alcançados, ainda são evidentes diferenças entre homens e mulheres em salários, oportunidades de ascensão e distribuição das responsabilidades profissionais e domésticas. Brito (2020) destaca que essas disparidades se manifestam, sobretudo, nas remunerações. Mendes *et al.*

(2020) reforçam que gênero não se limita ao aspecto biológico, mas expressa relações de poder que organizam desigualdades nos espaços sociais, familiares e profissionais. Nessa mesma direção, Siqueira e Samparo (2017, *apud* Cogo, 2021) entendem o gênero como uma construção social e identitária, o que evidencia que tais desigualdades são culturalmente produzidas.

As reflexões de Simone de Beauvoir continuam centrais para o debate contemporâneo. Segundo David (2020), Beauvoir (1994) argumenta que a condição feminina foi moldada historicamente por fatores sociais e políticos que limitaram a autonomia das mulheres, levando-as a serem tratadas como o “segundo sexo”.

No cenário internacional, dados reunidos pela ONU mostram que a desigualdade de gênero persiste em grande parte do mundo. Azevedo (2022) destaca que, em 178 países analisados, ainda se observam disparidades significativas, mais acentuadas em alguns contextos. Estudo de Chakraborty (2020) reforça essa realidade ao apontar que a Índia apresenta um dos menores índices de participação feminina na força de trabalho, com tendência de queda.

No Brasil, embora o Índice de Desigualdade de Gênero (IDG) tenha apresentado melhora registrando 0,407 em 2017 (Gonçalves & Fonseca, 2020) —, os desafios permanecem. Para as autoras, essas desigualdades impactam não só trajetórias individuais, mas também o desenvolvimento social. No ambiente organizacional, Bruckmüller e Braun (2020) explicam que o “teto de vidro”, expressão utilizada desde os anos 1980, descreve barreiras sutis que dificultam a ascensão feminina a posições de liderança.

Apesar desses obstáculos, observa-se um crescimento progressivo da presença feminina no mercado de trabalho e em cargos de liderança. Essa participação demonstra que o exercício profissional não reduz a capacidade das mulheres de conciliar vida familiar, carreira e responsabilidades domésticas; ao contrário, amplia suas possibilidades e reafirma sua autonomia.

A ampliação da presença feminina também se estendeu a áreas historicamente masculinas, como a militar. Sena (2010, *apud* Santana, 2021) relata que a participação das mulheres evoluiu de atuações voluntárias na saúde para a inclusão no serviço ativo e em

concursos militares, com marco relevante em 2001, quando a Escola da Saúde do Exército abriu vagas para mulheres no Curso de Sargento de Saúde.

Negri e Carnielli (2018) observam que, após séculos de silenciamento, as mulheres passaram a ocupar espaços que permitem reflexão crítica e expressão de suas experiências, fundamentais para romper estigmas e fortalecê-las como líderes. No entanto, mesmo com qualificações superiores às dos homens, muitas ainda enfrentam desigualdades salariais e dificuldades de acesso a cargos compatíveis com sua formação. Barros e Mourão (2018, *apud* Vilela, Hanashiro & Costa, 2020) argumentam que tais desigualdades não podem ser explicadas apenas por preferências individuais, mas por fatores sociais e culturais que direcionam homens e mulheres para áreas distintas.

Dessa forma, a desigualdade no mercado de trabalho não se relaciona apenas a competências profissionais, mas a estruturas sociais que reproduzem diferenças de gênero. Roque e Bertolin (2021) apontam que práticas segregacionistas mantêm mulheres em ocupações informais, dificultam ascensão a cargos de liderança e preservam disparidades salariais, mesmo nas posições mais altas.

Assim, a desigualdade de gênero continua sendo um dos desafios mais complexos da contemporaneidade. Superá-la exige ações eficazes e o reconhecimento de que sua reprodução cultural não pode mais ser naturalizada. As mulheres demonstram plena capacidade para atuar em qualquer espaço social, o que reforça a importância de eliminar práticas discriminatórias.

Trata-se, portanto, de um fenômeno multifacetado, sustentado por fatores históricos, sociais e culturais. Embora avanços tenham sido alcançados, persistem obstáculos, especialmente para mulheres negras, indígenas e de classes populares. Compreender essas desigualdades é essencial para analisar a evolução do papel feminino na sociedade e no trabalho. No próximo tópico, discute-se o desenvolvimento da mulher na sociedade, suas transformações, conquistas e a relevância de sua atuação na contemporaneidade.

2.3. O Desenvolvimento da Mulher Dentro da Sociedade

O desenvolvimento da mulher na sociedade tem avançado de forma significativa nas últimas décadas, especialmente no que se refere à sua inserção no mercado de trabalho. Esse movimento se fortalece à medida que crescem as demandas por igualdade de gênero e se

ampliam as evidências da capacidade feminina de enfrentar desafios complexos de forma estratégica e adaptável.

Segundo Petrongolo e Ronchi (2020), o aumento da participação feminina após a Segunda Guerra Mundial ocorreu paralelamente à expansão do setor de serviços, que ofereceu novas oportunidades profissionais. Esse processo marcou um deslocamento histórico, permitindo que as mulheres ocupassem espaços antes predominantemente masculinos.

Apesar do progresso, as desigualdades de gênero permanecem enraizadas. Trávez (2021) observa que, por muito tempo, as mulheres foram condicionadas ao papel doméstico e materno, contribuindo para a consolidação de disparidades estruturais, como a diferença salarial, evidenciada pela brecha de 78% no Equador em 2016. Nesse sentido, Oliveira e Oliveira (2019) destacam que a presença feminina no trabalho é fundamental devido à sua capacidade de adaptação, resolução de problemas e resiliência diante de preconceitos persistentes. Embora avanços sejam inegáveis, os autores reforçam que a discriminação ainda exige transformações estruturais mais profundas.

Essas desigualdades têm raízes no patriarcado, que historicamente negou às mulheres direitos e participação plena na vida pública. Durante séculos, suas responsabilidades foram reduzidas ao cuidado da casa, dificultando seu desenvolvimento pessoal, educacional e profissional. Entre os mecanismos essenciais para enfrentar esse cenário está o acesso à educação. Conforme Colucci (*apud* Santos, 2021), a igualdade de gênero se fortalece quando meninas e meninos dispõem das mesmas oportunidades de aprendizado, criando bases sólidas para o empoderamento feminino.

A diversidade nas organizações também desempenha papel central nesse processo. Moletta *et al.* (2020) argumentam que a falta de pluralidade limita a inovação, empobrece os debates e reduz a qualidade das decisões. Para as autoras, cabe às instituições revisar modelos tradicionais e adotar estratégias inclusivas, garantindo bem-estar, produtividade e equidade.

Mesmo em setores cuja essência é a cooperação, como o cooperativismo, a desigualdade de gênero permanece evidente. Estudos como os de Pereira e Büttenbender (2020) e Baldissarelli *et al.* (2018) apontam que as mulheres seguem como minoria em comparação aos homens. Ainda assim, esses autores destacam avanços importantes, como a criação, em 1995, do Programa de Ação Regional para as Mulheres da América Latina e do Caribe, promovido pela Aliança Cooperativa Internacional, com foco no fortalecimento da

participação feminina no setor. No Brasil, seguindo essa diretriz, instituiu-se em 2004 a COOPERGÊNERO, pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (*apud* Pereira & Büttgenbender, 2020), representando um marco para a ampliação da presença das mulheres no cooperativismo.

Dessa forma, o desenvolvimento da mulher na sociedade resulta de um processo contínuo de resistência e conquistas. Embora persistam limitações estruturais e culturais, observa-se ampliação de oportunidades e maior reconhecimento da importância da participação feminina em diferentes esferas sociais. Compreender esse percurso é essencial para analisar a crescente presença das mulheres em posições estratégicas e de tomada de decisão. Nesse sentido, o próximo capítulo aborda a liderança feminina e a maneira como as mulheres têm ressignificado espaços de poder nas organizações.

2.4. Liderança Feminina

A liderança desempenha papel essencial nas organizações, pois orienta equipes, promove mudanças e sustenta a consolidação de objetivos coletivos. Conforme Barroso (2020/2021), o líder funciona como eixo central das transformações, representando a vontade do grupo por meio de relações de poder estabelecidas entre líderes e liderados.

Nas últimas décadas, o debate sobre liderança feminina ganhou relevância dentro da perspectiva de gênero. Pesquisas direcionadas ao tema da liderança feminina vêm crescendo de forma expressiva, como apontam Cruz-González, Lucena e Domingo (*apud* Sáez & Rubio, 2021), evidenciando o interesse acadêmico em compreender as dinâmicas, desafios e potencialidades das mulheres em cargos de liderança.

Estudos indicam que as mulheres possuem grande capacidade para desempenhar múltiplas funções simultaneamente, identificar problemas com agilidade e propor soluções eficazes. Além disso, apresentam frequentemente uma visão ampliada das situações, o que lhes permite ir além da zona de conforto. Ainda assim, muitos setores continuam duvidando dessa competência feminina.

Nesse sentido, Berger, Benschop e Van Den Brink (*apud* Fassini *et al.*, 2021) destacam que as mulheres vêm progressivamente desconstruindo o modelo profissional baseado exclusivamente em normas masculinas, abrindo espaço para formas mais plurais e inclusivas de liderar.

Pesquisas recentes também indicam mudanças na compreensão dos estilos de liderança contemporâneos. Boggi (2021) observa que as novas exigências organizacionais valorizam competências orientadas à construção de relações, à empatia e ao cuidado com as equipes, características frequentemente atribuídas às mulheres. Em complemento, Eagly e Johnson (1990), citados por Boggi (2021), apontam que mulheres tendem a adotar estilos de liderança mais democráticos e participativos, enquanto os homens, em média, recorrem com maior frequência a abordagens autocráticas ou diretivas. Esses achados reforçam que a liderança feminina se alinha às demandas atuais das organizações, que valorizam colaboração, diálogo e gestão humanizada.

Apesar desses avanços, persistem desafios significativos. Acevedo-Duque *et al.* (2021) observam que, em alguns países da América Latina, como a Colômbia, ainda existem lacunas importantes: mesmo demonstrando resiliência e ocupando alguns cargos de alta gestão, a presença feminina nas estruturas organizacionais superiores permanece limitada. Essa discriminação também é apontada por Pelet (2018), ao afirmar que, mesmo contribuindo significativamente para a economia, as mulheres seguem enfrentando preconceitos estruturais.

Essa realidade tem raízes históricas. Como explica Rago (1997), durante muito tempo as mulheres foram destinadas a funções de apoio, distantes dos processos decisórios. Mesmo em setores com grande participação feminina, como o têxtil, os homens ocupavam mais cargos e tinham acesso a funções variadas, especialmente posições de chefia, evidenciando um padrão de exclusão estrutural.

Um dos principais obstáculos à ascensão feminina é o chamado *teto de vidro*. Chávez e Ríos (*apud* Lopez & Maciel, 2021) destacam que essa barreira simbólica, embora invisível, é suficientemente forte para limitar o acesso das mulheres a cargos elevados. Assim, mesmo quando mulheres e homens disputam posições de alto nível, empresários tendem a escolher os homens, baseando-se em fatores subjetivos.

Essas desigualdades aparecem claramente nos números. Estudo da FGV revela que 67% das empresas brasileiras não têm mulheres na diretoria. Apesar disso, dados da Bain & Company mostram que tanto mulheres (66%) quanto homens (72%) possuem ambição semelhante de alcançar cargos executivos, indicando que a desigualdade não decorre da falta de aspiração feminina, mas de barreiras estruturais (Utilita Online, 2021). Além disso, Santos (2018) aponta que muitas mulheres não se identificam com cargos de liderança devido à

autolimitação construída historicamente, reforçada por uma educação discriminatória que as coloca em posição de submissão ao homem.

Embora pesquisas recentes indiquem alguns avanços, análises históricas mostram que a desigualdade de gênero permanece estrutural. O relatório “Women in Business 2021”, da Grant Thornton, aponta que a presença feminina em cargos de liderança sênior chegou a 31% em 2021, superando os 29% de 2020, e que nove em cada dez empresas possuem ao menos uma mulher em sua equipe de liderança (IBGC, 2021). Ainda assim, a ascensão feminina continua limitada: apenas 26% dos cargos de diretoria-geral ou CEO são ocupados por mulheres, e estudos da Thomas International reforçam que barreiras invisíveis seguem restringindo o acesso aos postos mais altos.

Dados de anos anteriores ajudam a evidenciar essa persistência. O GMI Ratings (2012) identificou que apenas 4,5% dos assentos em conselhos de administração eram ocupados por mulheres, enquanto relatório da BBC News Brasil (2019) indica que o país ainda fica atrás de outras nações sul-americanas, como Bolívia, Argentina e Colômbia, em termos de representação feminina na liderança corporativa.

Para enfrentar essas desigualdades, iniciativas internacionais têm ganhado destaque, especialmente por meio da ONU Mulheres e do Pacto Global, que desenvolveram os Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). Entre eles estão o compromisso da alta liderança, a igualdade de oportunidades, a promoção do bem-estar, o desenvolvimento profissional feminino, o apoio ao empreendedorismo, o engajamento comunitário e o monitoramento dos avanços. Conforme Seabra (Pacto Global, 2022), a adesão aos WEPs se fortalece especialmente diante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos para 2030.

A agenda internacional pela igualdade de gênero também se consolidou ao longo do século XX. A criação da Comissão sobre o Status da Mulher (CSW) marcou o início dessa trajetória; contudo, foi a instituição da Convenção CEDAW, em 1979, que representou, segundo Berquó (2021), um dos mais importantes marcos globais na defesa dos direitos das mulheres.

Apesar dos desafios, diversos estudos destacam atributos que contribuem para a eficácia da liderança feminina. Renesch (2003, *apud* Oliveira, 2020) observa que mulheres apresentam criatividade, raciocínio apurado e visão ampla, além de sensibilidade e empatia, características que favorecem a cooperação e inspiram equipes. Nessa mesma linha, Antunes (2020) aponta

que líderes mulheres superam homens em diversos parâmetros de desempenho. Feijó (2020) reforça que a mulher contemporânea difere significativamente das gerações anteriores, resultado das conquistas históricas em prol da igualdade de gênero.

Conceição *et al.* (2021) acrescentam que, assim como administram múltiplos espaços no âmbito pessoal, como o próprio lar, o dos pais e de parentes, as mulheres desenvolvem habilidades gerenciais transferíveis ao ambiente de trabalho, sobretudo quando recebem orientação, capacitação e oportunidades adequadas.

Assim, embora ainda enfrentem discriminações sutis e barreiras que enfraquecem sua trajetória profissional, as mulheres demonstram potencial expressivo e crescente capacidade de ocupar e transformar espaços de liderança. Os capítulos seguintes aprofundarão os preconceitos enfrentados no ambiente corporativo, a fim de compreender seus impactos na carreira feminina e nas dinâmicas organizacionais.

2.5. Preconceito no Âmbito Organizacional

O preconceito é uma problemática profundamente enraizada na sociedade, manifestando-se quando indivíduos são subjugados por não se encaixarem em padrões socialmente construídos. Allport (1954/1979) “define o preconceito como uma antipatia baseada numa generalização falha e inflexível, que pode ser sentida ou expressa e que pode ser dirigida a um grupo como um todo ou a um indivíduo porque ele faz parte daquele grupo” (*apud* Freitag *et al.*, 2020, p.187). Essa compreensão demonstra que o preconceito distorce percepções e influencia diretamente comportamentos discriminatórios.

No caso das mulheres, o cenário torna-se ainda mais preocupante. Diversos julgamentos se direcionam a elas desde aspectos relacionados à aparência, à organização da vida doméstica, ao cuidado com os filhos, até características de personalidade. Em síntese, qualquer escolha ou comportamento feminino tende a ser questionado ou invalidado, revelando padrões sociais rígidos e profundamente desiguais.

Segundo Farias, Carvalho e Barroso (2021), os elevados índices de violência contra as mulheres evidenciam a urgência de ações efetivas de enfrentamento. Para que mudanças sejam possíveis, é necessário um trabalho contínuo, mesmo que gradual, capaz de desconstruir a percepção equivocada da mulher como figura subordinada ao homem, reafirmando seus direitos, deveres e oportunidades.

O preconceito, porém, não se limita à esfera privada: ele se manifesta intensamente no ambiente de trabalho. De acordo com estudo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), aproximadamente 90% da população mundial apresenta algum tipo de preconceito contra as mulheres. No contexto profissional, isso resulta na naturalização da ideia de que homens são mais competentes, racionais e aptos a cargos de direção, enquanto mulheres são frequentemente associadas à emotividade, à incapacidade ou à falta de preparo para funções de liderança (Folha Dirigida, 2020).

Esse cenário sustenta a primeira grande barreira enfrentada pelas mulheres na carreira: o chamado piso pegajoso (*sticky floor*), definido por Nunes e Lima (2021) como os obstáculos iniciais que dificultam sua ascensão e as mantêm concentradas em funções de menor visibilidade e pouca possibilidade de progressão.

Outra barreira amplamente discutida é o teto de vidro, uma forma de segregação vertical caracterizada por barreiras invisíveis, porém poderosas o suficiente para impedir o acesso das mulheres aos cargos superiores. Diversos autores abordam esse fenômeno (Sandor, Creta & Macarie, 2010; Cepal, 2010; Vaz, 2018 *apud* Andrade, 2020), evidenciando que ele se estrutura tanto por práticas organizacionais quanto por estereótipos de gênero profundamente arraigados.

Em meio a essas limitações estruturais, torna-se evidente que o preconceito de gênero não se expressa apenas pela ausência de oportunidades, mas também por práticas cotidianas que afetam diretamente a saúde emocional das mulheres. Entre essas práticas, destaca-se o assédio moral e psicológico, considerado um dos mecanismos mais nocivos de reprodução das desigualdades no ambiente organizacional. Assim, torna-se fundamental compreender como essas violências se manifestam e de que forma comprometem o bem-estar, o desempenho e a permanência das mulheres no trabalho.

2.5.1. Assédio Moral e/ou Psicológico

O assédio moral configura-se como uma prática destinada a desestabilizar emocionalmente a vítima por meio do terror psicológico. Ele ocorre quando trabalhadoras e trabalhadores são submetidos a situações humilhantes, constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada laboral, com o objetivo, explícito ou implícito, de isolar, silenciar ou eliminar a pessoa do ambiente profissional. Esse tipo de violência compromete não apenas a saúde emocional da vítima, mas também sua permanência e desempenho no trabalho.

O assédio moral no ambiente de trabalho tem recebido crescente atenção no contexto jurídico brasileiro, sobretudo pelos graves impactos que provoca na saúde física e emocional das vítimas. Conforme destaca Santos (2017), essa forma de violência gera profundo desgaste psicológico, transformando o ambiente laboral em um espaço hostil e adoecedor. Do ponto de vista psicológico, o assédio é reconhecido como uma fonte significativa de angústia, com consequências de curto e longo prazo para o bem-estar. Segundo Einarsen e Nielsen (2015, *apud* Palomino, 2021), ele pode desencadear isolamento social, doenças psicossomáticas, dificuldades no controle de impulsos, impotência, desesperança e alterações na percepção de si mesmo.

Dados recentes revelam que as mulheres continuam sendo as principais vítimas desse tipo de violência. As pesquisas indicam que 76% das trabalhadoras relatam já ter sofrido violência ou assédio no trabalho, o que evidencia a dimensão do problema e reforça a urgência de enfrentamento. Além disso, González-Santa-Cruz e Toro-Cifuentes (2021) observam que culturas organizacionais excessivamente orientadas para resultados podem favorecer comportamentos disfuncionais por parte de supervisores, incluindo práticas abusivas e, em certos casos, autocráticas. Esse cenário facilita a disseminação de condutas incivis entre as equipes, retroalimentando ciclos de violência psicológica.

Caniato e Lima (2008) apontam que as mulheres são assediadas com maior frequência e de forma distinta dos homens, já que os episódios geralmente vêm acompanhados de manifestações de machismo e sexismo, e podem, inclusive, evoluir para o assédio sexual (*apud* Brasil, 2021). Essa realidade evidencia a interseção entre múltiplas formas de violência de gênero, que se intensificam no ambiente profissional.

A desigualdade também aparece na forma como a mulher é social e profissionalmente percebida. Para Ribeiro e Rodriguez (2018), historicamente as mulheres foram colocadas em posições secundárias, moldadas por padrões hegemônicos e estruturas patriarcais que as situam à margem do sujeito masculino. Esse processo social produz a condição de “minoría”, atribuída a grupos cujos direitos e vozes foram sistematicamente suprimidos.

É amplamente reconhecido que as mulheres enfrentam maiores dificuldades em situações de assédio moral, uma vez que constituem as principais vítimas desse fenômeno. Barreto e Heloani (2015) reforçam essa perspectiva ao afirmar que o assédio moral se relaciona a uma forma de terror originada em atos de intolerância, racismo ou discriminação, que

evoluem para perseguição, isolamento, negação de comunicação e sobrecarga ou esvaziamento de tarefas, gerando profundo sofrimento (Heckert e Jacinto, 2021).

A desigualdade de gênero intensifica esse cenário. O estudo de Andrade e Assis (2018) confirma que as mulheres são o grupo mais atingido pelo assédio moral, manifestado principalmente por agressões veladas, como piadas grosseiras sobre competência, vestuário ou aparência física (*apud* Oleto *et al.*, 2020). Esses comportamentos demonstram que preconceitos de gênero permanecem presentes no cotidiano organizacional, reforçando estereótipos que impactam diretamente o bem-estar e a trajetória profissional das trabalhadoras.

Frequentemente, casos de assédio moral envolvendo mulheres convertem-se em episódios de assédio sexual. Da mesma forma, episódios que já se iniciam como assédio sexual podem evoluir para assédio moral quando a vítima reage negativamente às investidas. Em ambos os casos, a mulher permanece em estado de vulnerabilidade, insegurança e culpa. Muitas temem ser rotuladas no ambiente profissional e, diante da pressão, acabam pedindo desligamento (Simões; Mello, 2016 *apud* Mendes *et al.*, 2020).

Hirigoyen (2003, *apud* Lavor, 2018) também discute a dificuldade enfrentada por mulheres ao tentar se inserir em ambientes majoritariamente masculinos, nos quais muitas vezes encontram resistência para serem respeitadas. Não é incomum que seu trabalho não seja levado a sério, além de estarem expostas a brincadeiras inapropriadas e obscenas, que a autora compara a “trote de calouros”, com risos até mesmo das mulheres presentes.

Diante de todo esse cenário, evidencia-se que o assédio moral contra mulheres no ambiente laboral não ocorre de forma isolada, mas se articula com estruturas históricas de desigualdade de gênero que permeiam a cultura organizacional e as relações de trabalho. As práticas discriminatórias, humilhações, isolamento, piadas depreciativas e desqualificação profissional formam um padrão que transcende conflitos cotidianos e se insere em dinâmicas profundas de poder. Assim, o assédio moral atua não apenas como mecanismo de pressão psicológica, mas como instrumento de manutenção da subordinação feminina. Torna-se, portanto, essencial avançar na análise de outras formas de violência enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho, cuja gravidade se expressa ainda mais intensamente em determinadas áreas, conforme será discutido no capítulo 2.5.2.

2.5.2. Assédio Sexual

O assédio sexual, infelizmente, permanece profundamente enraizado na cultura social e laboral, configurando uma problemática persistente que afeta majoritariamente as mulheres. Trata-se de uma forma grave de violência, manifestada por comportamentos de natureza sexual que vão desde comentários e piadas até toques indesejados e coerção explícita. Conforme afirmam Buchanan *et al.* (2008) e Chamberlain *et al.* (2008 *apud* Olete e Palhares, 2019, p. 2), “o assédio sexual é um ato que pode variar de comentários verbais indesejados, piadas e gestos sexuais a ações que englobam tentativas de toques e estabelecimento de uma interação sexual coercitiva, até o estupro”. Tais condutas, em todas as suas formas, constituem ataques diretos à dignidade e à integridade emocional de suas vítimas.

Nesse sentido, Leskinen *et al.* (2011, *apud* Olete, 2021, p.33) destacam que “o assédio sexual, assim, vai desempenhar a degradante tarefa de constranger a vítima em sua intimidade”, evidenciando que a violência ultrapassa o plano físico e adentra o campo psicológico, causando danos profundos e duradouros.

Embora situações de provocação ou investidas de caráter sexual possam atingir ambos os gêneros, Mohamad e Suhaimi (2019) observam que os casos envolvendo homens são significativamente menos frequentes, indicando que as mulheres continuam sendo as principais vítimas desse tipo de violência.

Diante da crescente visibilidade do tema, diversas publicações enfatizam a importância de orientar as mulheres quanto às medidas que podem ser tomadas em situações de assédio sexual, especialmente no ambiente de trabalho. A compreensão desse fenômeno torna-se fundamental não apenas para a proteção das vítimas, mas também para a construção de espaços laborais mais éticos, seguros e igualitários (Máxima, 2022).

Segundo Silva (2014, *apud* Coelho, 2020), a discriminação informal, frequentemente praticada por colegas ou superiores do sexo masculino, pode evoluir para comportamentos de assédio moral ou sexual, revelando a interseção entre diferentes formas de violência que atingem as mulheres.

Farencena (2020) acrescenta que grande parte dos casos de assédio sexual no ambiente laboral está associada a relações hierárquicas, que conferem aos homens a sensação de poder sobre as mulheres, levando-os a agir como se tivessem o direito de impor comportamentos abusivos.

Lipmann (2001, *apud* Costa, 2021) explica que o assédio sexual é caracterizado por situações em que a recusa da vítima pode acarretar prejuízos profissionais, como perda de emprego ou de benefícios, evidenciando o caráter coercitivo que marca essa forma de violência.

Mendonça (2021) observa que a criação do tipo penal relacionado ao assédio sexual tornou-se necessária após a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho, período em que empregadores, valendo-se de sua posição hierárquica, exigiam favorecimentos sexuais e impunham desigualdades. Embora atualmente tais práticas sejam consideradas crime, a autora ressalta que elas ainda persistem, muitas vezes silenciadas pelo medo, pelo sentimento de culpa e pela falta de políticas internas eficazes.

Estudos internacionais mencionados por Santos (2020) mostram que diversos países têm adotado legislações específicas para combater o assédio sexual, construindo normativas baseadas em regulamentações trabalhistas, direitos humanos e condutas criminais. Medidas legais também têm sido incorporadas em convenções coletivas de trabalho em nações europeias, sinalizando uma preocupação global com o tema.

O assédio sexual no trabalho compartilha características estruturais com outras formas de violência de gênero. Soares (2021) aponta que essa modalidade de violência está profundamente associada ao controle e ao poder, sustentado por uma cultura patriarcal que legitima comportamentos discriminatórios e tenta silenciar as vítimas. Complementando essa ideia, Freitas (2001, *apud* Pereira *et al.*, 2021) destaca que “o assédio sexual é entre desiguais”, não apenas no sentido de gênero, mas porque um dos lados da relação dispõe de meios concretos de penalizar o outro.

Assim, torna-se evidente que o assédio sexual não se restringe a comportamentos isolados, mas integra um conjunto de práticas que reforçam desigualdades históricas e impactam diretamente a trajetória emocional e profissional das mulheres. Sua ocorrência está diretamente vinculada ao abuso de poder, à hierarquia e à naturalização de comportamentos discriminatórios que ainda persistem em muitas organizações. Compreender tais dinâmicas é essencial para a construção de políticas eficazes de prevenção e enfrentamento. A partir desta análise, torna-se possível avançar para outras formas de violência e preconceito presentes no contexto laboral, que serão discutidas na subseção seguinte.

2.5.3. Diferenças Salariais

A desigualdade salarial permanece como uma das problemáticas mais discutidas quando se trata da diferença de tratamento entre homens e mulheres no ambiente organizacional. Embora existam avanços normativos e sociais, a disparidade remuneratória continua evidente e reflete estruturas históricas de discriminação, segregação ocupacional e distribuição desigual de oportunidades.

Nesse contexto, Sellavezani e Oliveira (2018) destacam que a descrição de cargos constitui uma etapa essencial no desenvolvimento de ferramentas de cargos e salários, pois deveria garantir maior equidade interna. Contudo, na prática, esses instrumentos frequentemente reproduzem desigualdades já presentes na estrutura social e no ambiente laboral.

Pfeffer e Langton (1988, *apud* Vogt *et al.*, 2020) apontam que, segundo a teoria do capital humano, diferenças nas características demográficas e nos níveis de produtividade podem gerar variações salariais, mesmo quando existem políticas formais de igualdade. Assim, fatores relacionados ao histórico profissional e às condições sociais dos trabalhadores acabam contribuindo para a manutenção das lacunas remuneratórias.

Silveira e Leão (2020) explicam que a segregação ocupacional por gênero decorre de um conjunto de fatores que direcionam homens e mulheres de maneira desigual dentro das organizações. Como resultado, funções mais valorizadas e bem remuneradas tendem a ser ocupadas por homens, enquanto mulheres permanecem concentradas em áreas socialmente percebidas como de menor prestígio econômico.

Apesar dos avanços conquistados pelas mulheres no mercado de trabalho, a desigualdade salarial continua profunda. Savone e Rodrigues (2022) observam que a inserção histórica feminina ocorreu em posições menos favoráveis, marcadas por remuneração inferior, vínculos frágeis e condições desiguais de trabalho. Da mesma forma, Nahra e Costa (2020) reforçam que a desigualdade salarial se caracteriza quando homens e mulheres recebem valores distintos pelo mesmo trabalho, evidenciando que, mesmo desempenhando funções idênticas, as mulheres seguem sendo menos remuneradas.

Schirle e Sogaolu (2020) destacam que a dimensão da disparidade depende das definições de salário e dos recortes utilizados nos estudos. A multiplicidade de metodologias

demonstra a complexidade do fenômeno, que envolve diversos fatores e desafia a formulação de políticas públicas eficazes.

Cruz e Zavala (2022) apontam que mulheres que constituem família antes dos 25 anos tendem a enfrentar maiores penalidades salariais. Além disso, dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) mostram que períodos prolongados de afastamento do mercado de trabalho impactam negativamente a remuneração feminina, ampliando barreiras já presentes em suas trajetórias profissionais.

Hausmann *et al.* (2016, *apud* Leal, 2021) indicam que a diferença salarial tende a diminuir quando mulheres possuem maior qualificação ou pertencem a faixas etárias mais jovens dentro de seus grupos. Entretanto, essas melhorias não eliminam completamente as desigualdades.

Bruschini (2007, *apud* Maia e Queiroz, 2021) observa que as mulheres continuam concentradas em áreas tradicionalmente femininas, como educação, enfermagem, nutrição e serviço social. Mesmo quando alcançam posições de liderança, seus salários permanecem inferiores aos dos homens.

De modo geral, as mulheres seguem inseridas em um contexto de vulnerabilidade econômica. Azevedo (2022) ressalta que, apesar da existência de normas de proteção, a disparidade salarial ainda é uma realidade persistente no mercado de trabalho brasileiro. Cordazzo e Pereira (*apud* Brígido, 2021) reforçam que garantir igualdade salarial, de oportunidades e de tratamento é fundamental para eliminar qualquer forma de discriminação no ambiente organizacional.

Encerrando essa discussão, torna-se evidente que a discriminação de gênero não atua de maneira isolada, mas se articula a outras formas de opressão estrutural. Entre elas, o racismo ocupa um papel central ao intensificar as barreiras vivenciadas por mulheres, especialmente as negras, que enfrentam desigualdades múltiplas e interseccionadas. Nesse sentido, o capítulo seguinte examina como o racismo se manifesta no contexto laboral e aprofunda ainda mais as desigualdades já apresentadas.

2.5.4. Racismo

O racismo consiste em uma forma de preconceito e discriminação baseada na cor da pele ou na origem étnica. A noção de “racismo reverso” não se sustenta, pois grupos historicamente

privilegiados, como pessoas brancas, não foram submetidos a processos estruturais de escravização, subjugação e marginalização ao longo da história.

Mato (2020) observa que, nas sociedades latino-americanas, tornou-se naturalizado que povos racializados enfrentem olhares e comentários depreciativos, além de preconceitos que limitam seu acesso igualitário ao trabalho, à educação, à saúde e à justiça.

O racismo se manifesta de diferentes maneiras. Entre suas principais expressões estão:

- **Racismo Direto ou Discriminação Explícita:** Manifesta-se por agressões, ofensas, difamação ou negação de acesso a serviços e oportunidades em razão da cor da pele ou origem étnica.
- **Racismo Institucional:** Ocorre quando instituições públicas ou privadas produzem, mesmo de forma não declarada, práticas discriminatórias que afetam desproporcionalmente pessoas negras, como abordagens policiais mais violentas ou suspeitas infundadas por parte de agentes de segurança.
- **Racismo Estrutural:** Refere-se ao modo como o racismo está enraizado nas práticas sociais, culturais e econômicas. Suas manifestações ocorrem na baixa presença de pessoas negras em cargos de liderança, na sub-representação em universidades de prestígio e na normalização de expressões linguísticas e comportamentos racistas.

Essas dimensões evidenciam como o racismo opera profundamente e afeta a vida da população negra em diferentes contextos. Seus impactos tornam-se ainda mais perceptíveis quando analisamos grupos específicos, como as mulheres negras, que enfrentam desigualdades interseccionais intensificadas por fatores de gênero, raça e classe.

As mulheres negras representam 28% da população brasileira e constituem o maior grupo étnico e a principal força de trabalho do país. Considerando o conjunto da população negra, esse grupo corresponde a 54,9% da força de trabalho nacional, somando 57,7 milhões de pessoas (Exame, 2022). Apesar de sua relevância numérica e social, esse segmento permanece submetido a desigualdades históricas.

Ferreira (2020) destaca que o movimento de mulheres negras se consolidou por meio de organizações formadas no final do século XX, fundamentadas especialmente em produções de intelectuais negras brasileiras. Essas autoras não apenas documentaram a trajetória dessas

organizações, como também relataram suas participações na Conferência de Durban, combinando registros bibliográficos e relatos orais que revelam a força política desse movimento.

Gonzalez (1984), conforme discutido por Costa *et al.* (2021), entende o racismo como uma estrutura que sustenta a suposta superioridade eurocristã, branca e patriarcal. Essa lógica se materializa na discriminação racial, na segregação, na desigual distribuição de espaços no mercado de trabalho e na limitação do acesso a direitos civis, políticos e sociais.

A violência direcionada a corpos negros evidencia o caráter estrutural desse sistema. O assassinato da vereadora Marielle Franco, em 14 de Março de 2018, tornou-se um marco de profunda comoção social. Marielle e seu motorista, Anderson Gomes, foram mortos após a parlamentar participar de uma reunião com mulheres negras durante o 13º Fórum Social Mundial, em Salvador. Segundo Figueiredo (2018, p. 1082), a notícia deixou as participantes do evento “abatidas” e “desnorteadas”. Para a autora, o crime buscou atingir não apenas Marielle enquanto figura política, mas simbolicamente a luta e a esperança das mulheres negras, reafirmando as estruturas desiguais de poder no Brasil.

Compreender a organização e a trajetória do movimento negro é fundamental para analisar como esses grupos têm enfrentado historicamente o racismo estrutural. Figueiredo (2018) define o movimento negro contemporâneo como um conjunto de ações articuladas que buscam combater os impactos do preconceito e da discriminação racial, expressos na marginalização da população negra no trabalho, na educação, na política e na cultura.

Na mesma perspectiva, Domingues (2007) ressalta que a categoria “raça” funciona como instrumento de mobilização e mediação política, constituindo o eixo central de organização coletiva da população negra em torno de um projeto comum de resistência e transformação social.

A resistência construída pelo movimento negro está diretamente relacionada ao enfrentamento das desigualdades que incidem de forma mais intensa sobre determinados grupos, especialmente as mulheres negras. No âmbito organizacional, a presença dessas mulheres em posições de liderança permanece reduzida, refletindo barreiras estruturais que limitam seu acesso ao desenvolvimento profissional. Carneiro (2003, *apud* Souza, 2020) observa que o controle das representações midiáticas é um dos espaços em que mais se percebe

a ausência de mulheres negras, o que contribui para a manutenção de estereótipos e distorções historicamente reproduzidos.

Gurgel (2018) reforça que as mulheres negras encontram-se em clara desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho, realidade visível em diferentes setores profissionais. Dantas e Florencio (2018) também destacam a dificuldade de inserção de mulheres negras no campo midiático, onde ainda predominam padrões de representação que excluem ou estigmatizam esse grupo.

Esse cenário se reflete igualmente no ambiente corporativo. Segundo dados do Instituto Ethos (2016), pessoas negras ocupam apenas 6,3% dos cargos de gerência e 4,7% dos cargos executivos em grandes empresas. A desigualdade é ainda maior entre mulheres negras: apenas 1,6% alcançam funções gerenciais, e somente 0,4% compõem quadros executivos, duas mulheres entre 548 diretores analisados (Carta Capital, 2020).

A literatura também evidencia que os obstáculos enfrentados por mulheres negras no ambiente de trabalho extrapolam aqueles vivenciados por mulheres brancas (Carreira et al., 2015; Fontoura *et al.*, 2017, *apud* Cardoso, 2021). Essa diferença se expressa tanto nas oportunidades de ascensão quanto no reconhecimento profissional e na participação em espaços de poder.

Rios (2017 *apud* Rodrigues e Freitas, 2021) destaca que a presença de mulheres negras em movimentos de esquerda, em ações políticas antiditadura e em organizações do movimento negro e feminista contribuiu significativamente para sua emergência como sujeitos políticos independentes.

Apesar de avanços importantes e do crescimento de iniciativas voltadas à diversidade e inclusão, Santos (2020) argumenta que produções intelectuais hegemônicas, frequentemente elaboradas por mulheres brancas, tendem a secundarizar pautas específicas de mulheres negras, assumindo equivocadamente que ambas partem das mesmas condições sociais. Essa suposição invisibiliza desigualdades históricas e compromete a efetividade das reivindicações políticas e profissionais desse grupo.

A análise apresentada demonstra que raça e gênero operam conjuntamente na produção de desigualdades que impactam de maneira particular a trajetória das mulheres negras. Para compreender de forma mais ampla essas interseções, o capítulo seguinte discute os desafios da

maternidade, destacando como novas camadas de desigualdade se constituem e reforçam os desafios já delineados.

2.5.5. Maternidade

A maternidade representa um desejo comum a muitas mulheres, mas pode se transformar em um obstáculo relevante em suas trajetórias profissionais. Muitas empresas deixam de contratar mulheres pelo fato de serem ou poderem se tornar mães, demonstrando que esse aspecto biológico ainda é interpretado como sinônimo de improdutividade ou risco organizacional.

As mulheres contemporâneas, diferentemente daquelas do início do século XX, vivenciam transformações significativas em seus papéis sociais de mães, esposas, estudantes e trabalhadoras, enfrentando desafios em todas essas esferas. Sua presença ampliada no mercado de trabalho e nas universidades não eliminou a desigual divisão de responsabilidades domésticas nem reduziu as barreiras estruturais de gênero (Alves e Resende, 2021).

Parte das organizações brasileiras ainda mantém práticas marcadas por traços misóginos, contratando mulheres para funções operacionais e oferecendo-lhes oportunidades inferiores às destinadas aos homens, baseadas exclusivamente em características biológicas (Silveira, 2006 *apud* Ciribeli, Souza e Torres, 2021).

Um levantamento conduzido pela socióloga Louise Marie Routh (2006) com profissionais com MBA nos Estados Unidos revelou que 36% das mulheres relataram interrupção na progressão da carreira após a gravidez, enquanto suas colegas sem filhos continuaram avançando. A chance de uma mulher sem filhos ser contratada é 80% maior do que a de uma mãe com o mesmo currículo, evidenciando a penalização associada ao status materno (Revista Crescer, 2020).

Nesse sentido, Silva (2021) observa que, embora direitos relacionados à maternidade estejam assegurados em lei, sua aplicação nem sempre ocorre, sobretudo no setor privado. Para muitas organizações, a mulher que se torna mãe é percebida como menos disponível ou menos comprometida, seja pelos cuidados pré-natais, seja pelo período de licença-maternidade.

Robeck (2020) destaca que uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas realizada com 247 mil mulheres entre 25 e 35 anos mostrou que, até dois anos após a licença-maternidade, 48% deixaram o mercado de trabalho. Na maioria dos casos, a saída decorre de decisões do

empregador, surpreendendo trabalhadoras que já haviam planejado conciliar suas atividades profissionais com a maternagem.

Além disso, muitas mães relatam vivências discriminatórias durante processos seletivos. Um exemplo emblemático é o de Ana Paula Ferraz, executiva da MamaJobs, que foi eliminada de uma seleção após o recrutador notar um colar com três pingentes representando crianças, o que ilustra práticas antiéticas que penalizam mulheres por sua condição de mães (Correio Brasiliense, 2022).

Essas dinâmicas contribuem para a estagnação da carreira feminina, dificultando tanto a entrada quanto a permanência no mercado de trabalho. As exigências implícitas impostas por empregadores geram insegurança e pressão emocional, ampliando as dúvidas sobre futuro profissional, realização pessoal e planejamento familiar.

Azevedo e Aizawa (2022) observam que, embora a Constituição assegure igualdade e proteções à maternidade, a discriminação persiste em diversos setores, como se a maternidade fosse incompatível com desempenho profissional. Para muitas mulheres, ser mãe é suficiente para que sejam percebidas como menos eficientes ou menos comprometidas.

Muniz (2021) aponta que modelos mais igualitários de licença parental, como os adotados na Suécia, poderiam transformar comportamentos sociais ao estimular a participação dos pais nos cuidados familiares e reduzir a percepção de que mulheres representam maiores custos às organizações.

Como destacam Emidio e Castro (2021), a entrada feminina no mercado de trabalho não significou equilíbrio nas responsabilidades familiares; ao contrário, acrescentou mais um papel às mulheres, que continuam majoritariamente responsáveis pelas tarefas domésticas e, ainda assim, não alcançam a mesma valorização profissional que os homens.

Diante desse cenário, muitas mulheres vivenciam dilemas intensos ao tentarem conciliar maternidade e vida profissional. Algumas desaceleram a carreira, outras adiam ou abandonam o desejo de ter filhos, e há ainda aquelas que escolhem não formar família para competir em condições minimamente equivalentes às de homens casados e com filhos (Duarte e Gallon, 2020; Tanure *et al.*, 2007; Hryniewicz & Vianna, 2018).

Diante desse conjunto de desafios, torna-se evidente que a maternidade continua sendo atravessada por desigualdades estruturais que limitam o desenvolvimento profissional das

mulheres. Essas barreiras revelam não apenas práticas discriminatórias persistentes, mas também a necessidade de repensar políticas e estruturas organizacionais que conciliem trabalho e cuidado. No capítulo seguinte, aprofunda-se a análise desses impactos, destacando como as experiências das mulheres no mercado de trabalho são moldadas por fatores sociais, culturais e institucionais que ultrapassam a esfera individual.

2.6. Bem-estar Organizacional *versus* Carreira Profissional

O bem-estar organizacional tornou-se um elemento central para que empresas alcancem melhores resultados e construam ambientes saudáveis, colaborativos e produtivos. Hillage *et al.* (2014, *apud* Paz *et al.*, 2020) destacam que esse processo envolve tanto ações individuais, como a adoção de hábitos que contribuam para a saúde mental, quanto ações estruturais das organizações, como tratamento justo, reconhecimento profissional e suporte contínuo. Evidências empíricas reforçam essa relação: Nangoy *et al.* (2020, *apud* Fogaça *et al.*, 2021) demonstram que o bem-estar exerce efeito positivo e significativo no desempenho dos trabalhadores. Complementarmente, Ribeiro *et al.* (2022) enfatizam que as condições de trabalho têm papel determinante nos níveis de estresse vivenciados pelos indivíduos.

Ao abordar a igualdade de gênero no contexto organizacional, Htun e Weldon (2007, *apud* Motta e Campos, 2019) compreendem-na como uma condição em que homens e mulheres possam participar de forma equitativa da vida econômica, política e social, com autonomia, dignidade, valorização e ausência de discriminações. Apesar dos avanços estruturais, a desigualdade de gênero permanece como um desafio persistente no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, Associação Movimento Mulher 360, alinhada aos Princípios de Empoderamento da ONU Mulheres, atua para promover a igualdade de gênero e ampliar a participação feminina no mercado de trabalho. Suas iniciativas envolvem o estímulo ao diálogo entre empresas associadas, a promoção da diversidade nas equipes, a oferta de ações de educação, capacitação e desenvolvimento, além de práticas voltadas à saúde, segurança e bem-estar das trabalhadoras (Blog Estagiário, 2020).

O bem-estar corporativo também pressupõe que ser mulher não se torne um obstáculo dentro da organização. Questões relacionadas à saúde feminina, como aspectos reprodutivos e ginecológicos, precisam ser incorporadas às políticas internas de cuidado. A licença-maternidade é um exemplo emblemático: as trabalhadoras necessitam de tempo adequado para recuperação no pós-parto, convivência com o recém-nascido e organização da rotina familiar

para o retorno ao trabalho. No Brasil, esse período geralmente é de 120 dias, embora existam variações conforme as políticas adotadas em cada país (Wellhub, 2024).

Além disso, o equilíbrio entre saúde mental, qualidade de vida e as múltiplas pressões internas e externas torna-se fundamental na trajetória profissional das mulheres, como observa Santos (2021). A construção de carreira, segundo Francisco (2021), constitui um processo contínuo, no qual referências tradicionais são reinterpretadas e novas possibilidades de atuação são criadas.

Historicamente, desigualdades estruturais moldaram o papel das mulheres no mercado de trabalho. Como apontam Pessoa *et al.* (2021), enquanto os homens eram incentivados à qualificação formal e à atuação produtiva, as mulheres eram socializadas para o cuidado doméstico e materno. Esses padrões ainda repercutem na divisão sexual do trabalho. De acordo com Souza *et al.* (2021), as organizações seguem expressando desigualdades de gênero que impõem barreiras ao desenvolvimento profissional, especialmente devido à necessária conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares (O’Neil, Hopkins & Bilimoria, 2008, *apud* 2021). Apesar do crescimento da participação feminina, as disparidades salariais e o acesso restrito a posições de liderança continuam presentes (Mota Santos *et al.*, 2017, *apud* Valadares *et al.*, 2022).

Mesmo em contextos em que as mulheres constituem maioria em postos de prestígio, como no campo da magistratura analisado por Bonelli e Oliveira (2020), padrões masculinos de profissionalismo permanecem predominantes. Isso torna essencial a existência de redes de apoio, influência e mentoria. O’Neil *et al.* (2018, *apud* Felix *et al.*, 2021) chamam atenção para vieses de gênero reproduzidos pelas próprias mulheres, contribuindo para a manutenção de desigualdades internas. A ausência de mentores, aliados estratégicos e redes de suporte ainda se revela uma barreira significativa (Cappellin, 2010, *apud* Roque & Bertolin, 2021).

Após décadas de luta, as mulheres conquistaram maior presença no mercado de trabalho, mas ainda enfrentam desafios que limitam sua valorização e ascensão (Neto, Guimarães & Oliveira, 2022). As empresas têm buscado investir em estratégias de retenção e desenvolvimento, reconhecendo que o problema atual não é compreender por que as mulheres deixam suas carreiras, mas como criar condições efetivas para sua permanência e avanço. Para Santos (2020), a diversidade de gênero passa a ser valorizada também pelo impacto positivo que gera no desempenho organizacional.

Ao longo desta análise, percebe-se que a inserção feminina no mercado de trabalho foi fundamental para ampliar perspectivas profissionais e sociais. Apesar dos preconceitos e obstáculos enfrentados ao longo das décadas, as mulheres demonstraram plena capacidade de desempenhar qualquer atividade, conciliando carreira e vida pessoal. Contudo, embora haja avanços significativos, ainda há muito a ser aprimorado para que todas tenham acesso a oportunidades equitativas, tanto em relação aos homens quanto entre as próprias mulheres. Como discutido neste capítulo, comprometimento e competência não são definidos por gênero; cabe às organizações desenvolver práticas que assegurem trajetórias profissionais justas e inclusivas.

3. METODOLOGIA E RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo descreve situações relacionadas à desigualdade de gênero vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho e analisa como essa problemática influencia suas trajetórias profissionais. Para alcançar esse objetivo, empregou-se uma abordagem metodológica combinando procedimentos quantitativos, de modo a captar tanto padrões gerais quanto percepções e experiências individuais das participantes.

Segundo Gatti (2004), “há maneiras diferentes de se obter quantificações, dependendo da natureza do objeto, dos objetivos do investigador e do instrumento de coleta” (*cit. in* Teixeira, 2015, p. 10). Nesse sentido, optou-se por uma coleta de dados estruturada que permitisse identificar tendências e compreender como as mulheres percebem as desigualdades de gênero no ambiente organizacional.

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário composto por oito perguntas de respostas fechadas (sim ou não), elaborado pela autora com base nos temas discutidos no referencial teórico, especialmente aqueles relacionados à desigualdade de gênero, assédio, racismo, maternidade e demais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho. A formulação das questões priorizou objetividade e clareza, a fim de facilitar o entendimento das participantes e assegurar precisão na coleta dos dados. Trata-se de um instrumento construído especificamente para este estudo, não configurando uma escala previamente validada, mas uma ferramenta destinada a captar percepções gerais das participantes sobre os fenômenos analisados. O questionário completo encontra-se disponível em anexo.

A pesquisa foi direcionada a mulheres atuantes em organizações brasileiras localizadas nas cidades de Vila Velha, Vitória e Cariacica, no estado do Espírito Santo. A seleção das participantes ocorreu de forma aleatória, sendo o único critério de inclusão o fato de trabalharem em uma organização, independentemente de ocuparem ou não cargos de chefia.

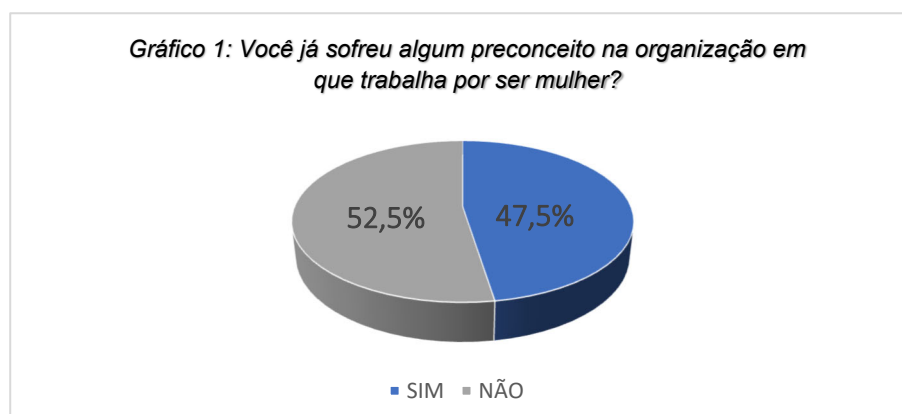
O questionário foi elaborado na plataforma *Google Formulários*, que gerou um link posteriormente distribuído pelos meios de comunicação WhatsApp, Instagram e e-mail. O instrumento permaneceu disponível para preenchimento entre 10 de Setembro e 10 de Outubro de 2021, totalizando 1 (um) mês para coleta das respostas.

A partir das respostas, buscou-se identificar a percepção das mulheres sobre a desigualdade de gênero nas organizações, analisar as principais dificuldades enfrentadas no desempenho de suas funções e averiguar de que maneira elas têm buscado superar esses

desafios. A coleta de dados também permitiu compreender a relevância da presença feminina no ambiente corporativo, observar as mudanças em relação ao direito à igualdade de gênero e identificar as estratégias adotadas pelas participantes para alcançar resultados positivos dentro das empresas.

Ao final do período de coleta dos dados, o formulário somou 80 (oitenta) respostas válidas. Nos tópicos seguintes, os resultados obtidos são apresentados por meio de gráficos de pizza, possibilitando uma visualização clara da distribuição das respostas e facilitando a análise interpretativa dos dados.

No primeiro gráfico, questionou-se às participantes se elas já haviam sofrido algum tipo de preconceito na organização em que trabalham por serem mulheres.



Fonte: Autoria Própria

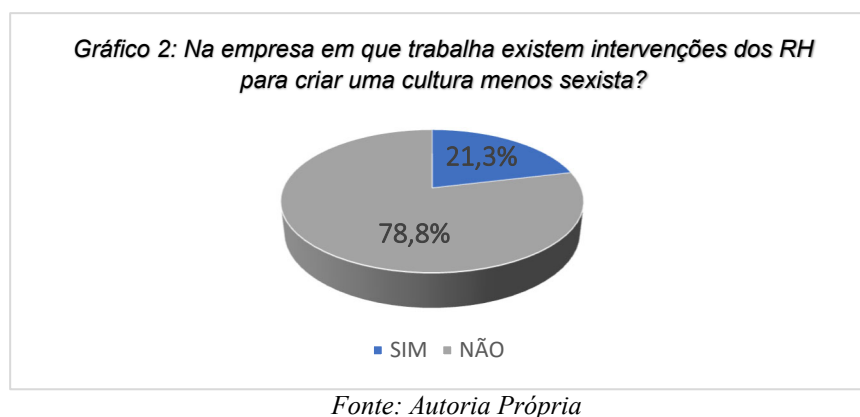
Das 80 respostas obtidas, 42 mulheres (52,5%) afirmaram que não se sentiram discriminadas em seu ambiente de trabalho, enquanto 38 mulheres (47,5%) responderam que sim, indicando que já passaram por experiências de preconceito de gênero no ambiente de trabalho.

A análise desses dados evidencia um cenário dividido: embora uma ligeira maioria das participantes não relate episódios de discriminação direta, quase metade afirma já ter vivido esse tipo de situação. Esse resultado demonstra que, apesar dos avanços observados na participação feminina no mercado de trabalho, a desigualdade de gênero ainda constitui uma realidade perceptível no cotidiano profissional de muitas mulheres.

Esse quadro dialoga com as análises de Medeiros *et al.* (2020), que destacam o aumento expressivo da presença feminina no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas, impulsionado por fatores como a ampliação do setor de serviços, o avanço tecnológico e a maior

qualificação educacional. Ainda assim, o crescimento da participação não elimina, por si só, práticas discriminatórias que permanecem enraizadas no ambiente organizacional.

Na segunda pergunta do questionário, investigou-se se, na percepção das participantes, o setor de Recursos Humanos de suas organizações realiza intervenções para criar uma cultura menos sexista no ambiente de trabalho.



Os resultados mostram que 17 mulheres (21,3%) afirmaram que o RH promove esse tipo de intervenção, enquanto 63 mulheres (78,8%) responderam que não há ações voltadas para o enfrentamento do sexismo na organização.

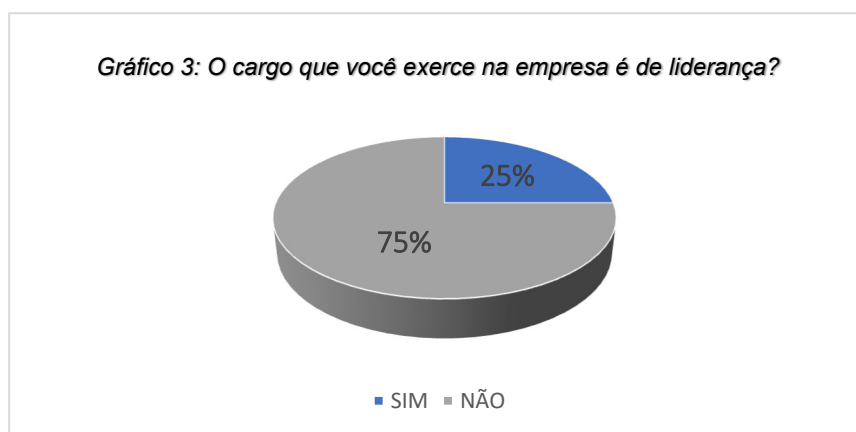
A predominância de respostas negativas indica que, para a maioria das participantes, as empresas ainda não desenvolvem práticas estruturadas para reduzir manifestações de desigualdade ou preconceito de gênero. Esse dado revela um desalinhamento entre as demandas das trabalhadoras e as políticas institucionais voltadas à equidade.

Essa ausência de iniciativas ganha relevância quando observada à luz de indicadores nacionais. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), a taxa de participação feminina no mercado de trabalho no terceiro trimestre de 2020 foi de 45,8%, o menor índice desde 1990, evidenciando que a desigualdade de gênero permanece como um problema estrutural, intensificado pela pandemia (Vittude, 2022).

Diante desse cenário, torna-se fundamental que as organizações assumam papel ativo na promoção de ambientes mais justos e inclusivos. Ações como a realização de palestras, programas de escuta ativa, criação de oportunidades de desenvolvimento profissional e implementação de políticas de apoio podem contribuir significativamente para a construção de culturas organizacionais menos discriminatórias.

Como destacam Philereno e Figueiró (2019, p. 3), “a sociedade tem o direito de esperar que as organizações façam mais do que as exigências legais obrigam”. Assim, práticas efetivas de promoção da igualdade de gênero devem ser entendidas não apenas como iniciativas desejáveis, mas como compromissos éticos das instituições.

A questão seguinte do questionário investigou se as participantes ocupavam cargos de liderança em suas organizações.



Fonte: Autoria Própria

Conforme apresentado no gráfico, 20 mulheres (25%) afirmaram ocupar cargos de liderança, enquanto 60 mulheres (75%) responderam que não exercem funções dessa natureza. Esses resultados indicam que, entre as respondentes, a presença feminina em posições de liderança ainda é limitada.

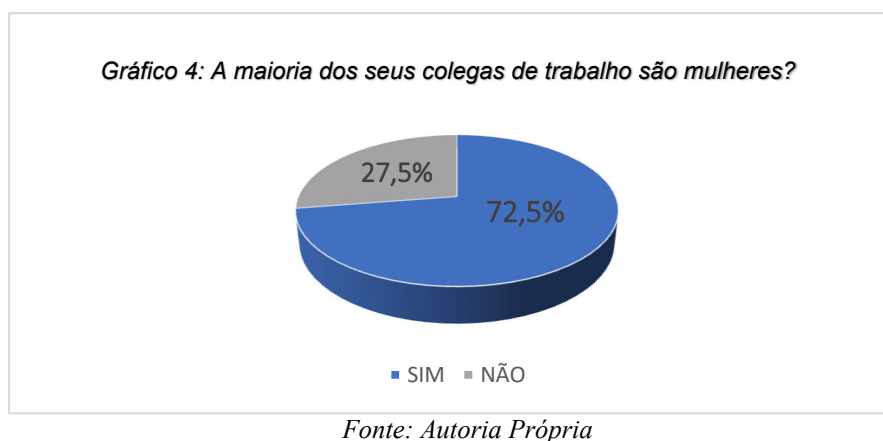
Embora a participação das mulheres em postos de gestão venha crescendo ao longo dos últimos anos, os dados da pesquisa sugerem que esse avanço ainda não se traduz em acesso igualitário às posições hierárquicas mais elevadas. Essa disparidade pode estar associada a fatores amplamente discutidos na literatura, como barreiras estruturais, estereótipos de gênero e a menor oferta de oportunidades de ascensão profissional para mulheres.

Miller e Sisk (2010) argumentam que, embora as mulheres demonstrem competência e obtenham resultados expressivos no ambiente corporativo, isso ainda não se reflete plenamente em sua presença nos cargos mais altos das organizações. Funções executivas de grande responsabilidade, como posições de C-Level, continuam sendo de difícil acesso para as mulheres.

Diversos fatores apontados na literatura, como discriminação de gênero, dificuldades relacionadas à maternidade, estigmas sociais e outras formas de desigualdade, contribuem para

que a representatividade feminina em cargos de liderança permaneça reduzida em muitos contextos organizacionais.

O próximo gráfico se refere à quantidade de mulheres que trabalham com as participantes na empresa e/ou ocupando o mesmo cargo, questionando se a maioria das pessoas em seus setores é composta por mulheres.



Em resposta à questão, 22 participantes (27,5%) informaram que não trabalhavam majoritariamente com mulheres, enquanto 58 participantes (72,5%) indicaram que sim, a maior parte de suas colegas de trabalho eram do sexo feminino. Assim, observou-se que, para a maioria das respondentes, o ambiente organizacional em que atuavam possuía forte presença feminina.

Esse resultado dialoga com as evidências discutidas no referencial teórico, que apontaram um crescimento expressivo da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro ao longo das últimas décadas. A predominância feminina nos setores em que muitas participantes estavam inseridas reforçava tal tendência, embora ainda não representasse a realidade de todas.

É importante considerar um aspecto metodológico: o fato de muitas participantes atuarem em equipes majoritariamente femininas pode ter influenciado suas percepções relatadas no Gráfico 1. Ambientes com predominância feminina tendem a reduzir a exposição direta a práticas discriminatórias, o que pode ter contribuído para o número expressivo de respostas negativas sobre vivências de preconceito. Embora não comprometa os dados, esse contexto deve ser levado em conta na interpretação dos resultados.

A literatura também indica que esse aumento da presença feminina se relaciona às transformações sociais e econômicas recentes, que ampliaram seu acesso a diferentes funções e áreas dentro das organizações. Nesse sentido, Bernardino *et al.* (2018), analisados por Pandolfi (2021), destacaram que as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas possibilitaram a entrada das mulheres em cargos e atividades empresariais que, historicamente, não lhes eram acessíveis.

Diante desses achados, torna-se relevante observar como essas mesmas mulheres percebem a existência de desigualdade de gênero em suas empresas, tema apresentado no gráfico a seguir.

Na quinta questão do questionário, perguntou-se às participantes se acreditavam existir desigualdade de gênero na empresa em que trabalhavam. Das 80 mulheres que responderam, 45 (56,3%) afirmaram que não percebem desigualdade, enquanto 35 (43,8%) indicaram que sim, consideram que tal desigualdade está presente. O Gráfico 5 apresenta esses resultados.



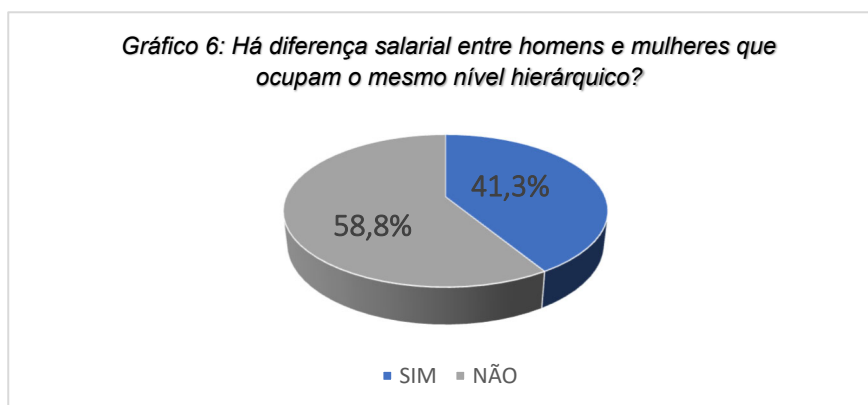
Esse resultado mostrou que, embora a desigualdade de gênero seja um tema amplamente discutido e reconhecido no ambiente organizacional, a percepção das participantes ainda se encontrava dividida, com uma diferença relativamente pequena entre as respostas. Assim, apesar dos avanços sociais e do crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, persistiam indícios de que a igualdade entre os gêneros ainda não era plenamente percebida ou vivenciada dentro das empresas.

A literatura indica que essa discrepância entre avanços formais e percepções individuais não é incomum. Conforme discute Bento (2020), a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018) aponta que o mundo do trabalho permanece marcado por desigualdades de gênero: mesmo em países industrializados, onde mais mulheres concluem o ensino superior em

comparação aos homens, elas continuam a encontrar barreiras para ascender profissionalmente, incluindo o acesso quase restrito a posições executivas.

Esse contraste entre indicadores globais e percepções individuais ressalta a complexidade do tema e reforça a importância de as organizações adotarem políticas mais consistentes de equidade de gênero, bem como mecanismos que tornem essas práticas visíveis e percebidas pelas trabalhadoras.

O gráfico a seguir apresenta as respostas à pergunta: “*Há diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo nível hierárquico?*”



Fonte: Autoria Própria

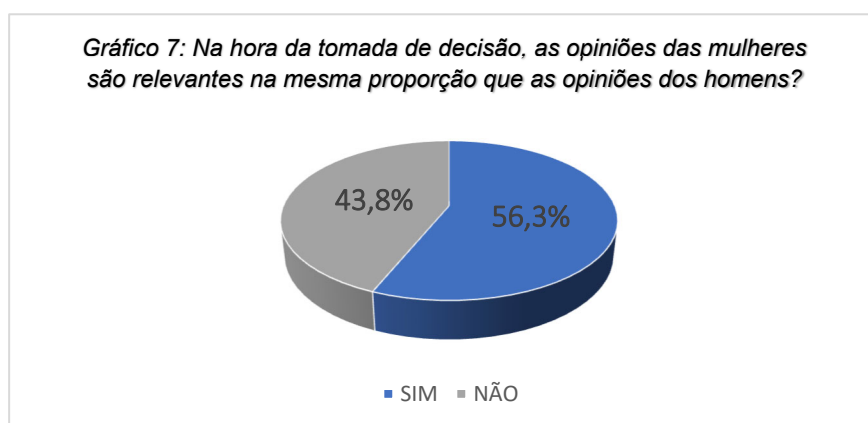
Das 80 participantes, 33 mulheres (41,3%) responderam sim, indicando que percebem a existência de diferença salarial entre homens e mulheres em posições equivalentes. Por outro lado, 47 mulheres (58,8%) afirmaram não identificar distinções salariais dentro da empresa em que trabalham.

A desigualdade salarial é um dos elementos mais recorrentes e debatidos quando se trata de desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Diversos estudos apontam que, mesmo quando homens e mulheres apresentam qualificações semelhantes e desempenham funções equivalentes, diferenças salariais ainda podem ocorrer. Essa disparidade também se manifesta na distribuição dos cargos mais bem remunerados, como destacam Nahra e Costa (2020), ao afirmarem que, embora em muitas organizações o número de mulheres seja superior, “os cargos mais bem pagos e de direção pertencem em geral aos homens”, o que contribui para uma média salarial mais elevada para o grupo masculino.

Os dados coletados no presente estudo dialogam com esse cenário mais amplo. Embora a maioria das participantes não perceba diferenças salariais em seus contextos organizacionais, a proporção de respostas afirmativas (41,3%) revela que a desigualdade salarial ainda é uma

realidade significativa para uma parcela expressiva das mulheres. Esse contraste sugere que, apesar de avanços, a equidade salarial permanece como um desafio contínuo, exigindo políticas organizacionais mais transparentes e mecanismos de avaliação que assegurem remunerações compatíveis com as responsabilidades e qualificações de cada função.

Na penúltima pergunta do questionário as mulheres precisavam responder sobre a percepção que elas tinham em relação a temática da tomada de decisão que elas possuíam em comparação aos seus cargos e tarefas desenvolvidas na empresa. Isto é, se suas opiniões eram de fato relevantes na mesma proporção que as opiniões masculinas.



Fonte: Autoria Própria

Nesse gráfico, observou-se que 35 mulheres (43,8%) afirmaram que suas opiniões não têm o mesmo peso que as dos homens nos processos decisórios. Por outro lado, 45 participantes (56,3%) consideraram que suas contribuições são levadas em conta na mesma proporção que as dos colegas do sexo masculino.

Ainda que a diferença entre as respostas seja pequena, os dados revelam que parte das mulheres entrevistadas percebe dificuldade em ter sua voz reconhecida nos espaços de decisão. Essa percepção é consistente com pesquisas que apontam que, em algumas organizações, mulheres ainda encontram barreiras para expressar suas ideias ou participar de forma equitativa dos processos decisórios, especialmente em áreas historicamente associadas ao domínio masculino.

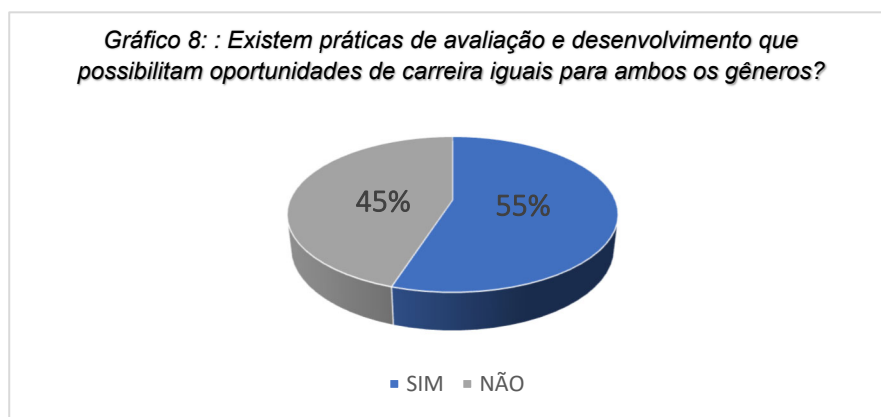
A literatura destaca que as competências tradicionalmente atribuídas às mulheres, como criatividade, visão sistêmica, inteligência emocional e capacidade de lidar com múltiplas tarefas, contribuem significativamente para a qualidade das decisões organizacionais e para a inovação. No entanto, como argumentam Moreira (2021), com base na análise de Fonseca (2002), essas competências nem sempre são plenamente reconhecidas. Para o autor, as mulheres

demonstram perseverança, abertura ao diálogo, flexibilidade para aprender e uma orientação de longo prazo, características que favorecem o trabalho em equipe e a liderança.

Em paralelo, estudos indicam que valorizar a presença feminina em cargos estratégicos não deve ocorrer apenas como medida simbólica. Jادیappa *et al.* (2019, *apud* Kaveski *et al.*, 2020) alertam que nomeações femininas feitas apenas para reforçar uma imagem de não discriminação podem configurar estratégias de gerenciamento de impressões e até gerar efeitos negativos no desempenho organizacional.

A última questão do questionário investigou se, nas organizações em que atuam, existem práticas de avaliação e desenvolvimento capazes de proporcionar oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres. Dos 80 respondentes, 44 mulheres (55%) afirmaram que tais práticas estão presentes, enquanto 36 (45%) indicaram que elas não existem.

De outro modo, observa-se que, entre as 80 participantes do questionário, a maioria considera que, em suas respectivas empresas, as oportunidades de carreira são oferecidas de forma igualitária para homens e mulheres. Essa percepção pode ser visualizada no gráfico apresentado a seguir:



Fonte: Autoria Própria

Como já discutido ao longo deste estudo, é fundamental que as organizações desenvolvam métodos capazes de reduzir a desigualdade de gênero, promovendo ambientes profissionais mais justos e equilibrados. As práticas de desenvolvimento são essenciais para o crescimento dos indivíduos dentro das empresas, e oferecer oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres tende a gerar benefícios significativos tanto para a organização quanto para seus colaboradores.

Nessa perspectiva, Vasconcelos (2020) destaca que as limitações enfrentadas pelas mulheres ao construir suas carreiras diferem daquelas vivenciadas pelos homens. Para a autora, muitos empregadores ainda reproduzem expectativas baseadas em estereótipos, restringindo mulheres a funções consideradas “adequadas” a elas. Como consequência, em diversos setores, especialmente instituições financeiras, a atuação feminina permanece concentrada em cargos básicos, enquanto o acesso a posições gerenciais de alto nível continua limitado.

Embora os resultados do gráfico indiquem percepção majoritariamente positiva, ainda é necessário que as organizações ampliem sua compreensão sobre a importância da equidade de gênero. A adoção contínua de práticas inclusivas é fundamental para que avancem de forma consistente.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados tem como finalidade relacionar as percepções apresentadas pelas participantes aos objetivos definidos para este estudo, bem como à literatura que fundamenta a investigação. As análises desenvolvidas a partir dos gráficos permitem observar tendências importantes sobre como as mulheres percebem a desigualdade de gênero no ambiente corporativo, sobretudo no que diz respeito a práticas discriminatórias, participação em processos decisórios, oportunidades de desenvolvimento e presença feminina em cargos de liderança.

Inicialmente, observou-se que uma parte significativa das respondentes relatou já ter vivenciado algum tipo de preconceito por ser mulher no ambiente de trabalho. Embora a diferença entre respostas positivas e negativas tenha sido pequena, esse dado reforça que práticas discriminatórias ainda são uma realidade para muitas profissionais, alinhando-se ao que a literatura aponta sobre a persistência do sexismo estrutural nas organizações (Medeiros *et al.*, 2020). No entanto, também é importante considerar que a composição majoritariamente feminina em muitos ambientes de trabalho relatados pelas participantes pode ter reduzido a ocorrência, ou a percepção, de episódios explícitos de preconceito, o que constitui um condicionante relevante para interpretar o resultado.

Quanto ao papel das organizações no enfrentamento da desigualdade de gênero, a maioria das participantes afirmou não perceber ações estruturadas do setor de Recursos Humanos voltadas à promoção de uma cultura menos sexista. Isso indica um distanciamento entre as necessidades das trabalhadoras e as práticas institucionais, revelando que muitas empresas ainda se limitam ao cumprimento formal de normas, sem avançar em ações educativas e preventivas. Essa lacuna encontra suporte na literatura, que ressalta a importância de políticas organizacionais concretas para ambientes inclusivos e equitativos (Philereno & Figueiró, 2019).

Outro ponto relevante refere-se à representatividade feminina em cargos de liderança. Apenas 25% das respondentes declararam ocupar funções de chefia, evidenciando que a presença das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados permanece reduzida. Esse achado está em consonância com pesquisas que apontam dificuldades enfrentadas pelas mulheres para alcançar posições estratégicas, mesmo quando possuem formação e desempenho equivalentes aos dos homens. A baixa representatividade reforça a existência de barreiras estruturais e culturais que limitam a ascensão profissional feminina.

No que concerne à percepção sobre a existência de desigualdade de gênero nas empresas, os resultados mostraram-se divididos: enquanto parte das participantes não identifica práticas discriminatórias, outra parcela expressiva afirma que elas existem. Essa divergência sugere que, embora haja avanços na inclusão e na participação feminina no mercado de trabalho, ainda persistem contextos onde a desigualdade é evidente e interfere no cotidiano profissional. Esse cenário é corroborado por relatórios internacionais que apontam a permanência de disparidades mesmo em ambientes com elevado nível educacional feminino (Bento, 2020).

A discussão sobre desigualdade salarial também apresentou nuances relevantes. Embora a maioria das participantes não perceba diferenças de remuneração entre homens e mulheres em seus contextos organizacionais, 41,3% afirmam que ela existe. Esses dados dialogam com pesquisas que indicam que, mesmo em funções equivalentes, as mulheres ainda enfrentam diferenças salariais e baixa presença em cargos de maior remuneração (Nahra & Costa, 2020). A coexistência dessas percepções distintas reforça que a desigualdade salarial, embora não universal, continua a afetar parcela significativa das profissionais.

No que diz respeito à participação das mulheres nos processos de tomada de decisão, os resultados mostram que, embora muitas participantes considerem suas opiniões relevantes, uma parte expressiva ainda percebe que sua voz não possui o mesmo peso que a dos homens. Essa dificuldade de reconhecimento está alinhada a estudos que demonstram que a presença feminina em discussões estratégicas é frequentemente limitada por estereótipos e percepções equivocadas sobre suas capacidades (Moreira, 2021). A persistência desses desafios reforça a necessidade de práticas organizacionais que promovam a escuta ativa e a participação equitativa entre os gêneros.

Por fim, quanto às práticas de avaliação e desenvolvimento, verificou-se que, embora a maioria das participantes perceba oportunidades iguais de carreira, uma parcela considerável relata não observar ações consistentes nesse sentido. Essa divergência indica que, apesar de alguns avanços, ainda existem lacunas importantes na implementação e na comunicação interna das políticas de equidade. Vasconcelos (2020) destaca que a trajetória profissional feminina continua marcada por limitações impostas por expectativas estereotipadas, reforçando a necessidade de estratégias mais robustas para assegurar igualdade de oportunidades.

No conjunto, os resultados evidenciam que, embora haja sinais de progresso na promoção da igualdade de gênero dentro das organizações, persistem desafios significativos relacionados à representatividade, reconhecimento, práticas salariais e políticas de

desenvolvimento. Esses achados dialogam diretamente com os objetivos deste estudo, que buscou analisar as percepções das mulheres sobre a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho e identificar elementos capazes de subsidiar práticas de Recursos Humanos voltadas à construção de ambientes menos sexistas.

Assim, a discussão mostra que a desigualdade de gênero não se manifesta de forma uniforme, variando conforme o contexto organizacional e sendo influenciada por fatores culturais, estruturais e subjetivos. Embora avanços sejam perceptíveis, a equidade plena ainda requer esforços contínuos e sistemáticos por parte das organizações.

5. CONCLUSÕES

Os resultados desta pesquisa permitem concluir que, embora tenham sido identificados avanços relevantes na participação feminina nas organizações, ainda persistem desafios significativos para que as mulheres alcancem condições verdadeiramente equitativas no mercado de trabalho. De forma geral, as participantes demonstraram percepções positivas quanto às oportunidades e ao ambiente laboral; contudo, diversas respostas revelam que a desigualdade de género continua a manifestar-se, sobretudo no que diz respeito à representatividade em cargos de liderança, à credibilidade atribuída às suas opiniões e à existência de diferenças salariais.

Observou-se que muitas empresas ainda resistem à contratação de mulheres ou à sua promoção para funções estratégicas, baseando-se em justificativas que remetem a estereótipos de género historicamente construídos. A ideia de que as mulheres acumulam responsabilidades familiares incompatíveis com o desempenho profissional permanece viva em alguns contextos organizacionais, influenciando percepções e decisões de recrutamento. Entretanto, conforme Pelet (2018) discute, tais argumentos derivam de visões ultrapassadas que atribuíam ao homem o papel de provedor e à mulher a posição de fragilidade. A literatura evidencia, ao contrário desses preconceitos, que as mulheres demonstram competências como organização, sensibilidade, foco, capacidade multitarefa e elevada adaptabilidade, características que favorecem o desempenho individual e coletivo.

Além disso, constatou-se que a inserção feminina no mercado de trabalho gera impactos positivos tanto para as organizações quanto para a sociedade. A presença de mulheres em diferentes funções contribui para a diversidade de perspetivas, estimula a inovação, fortalece processos decisórios e amplia a capacidade competitiva das empresas. Assim, embora os resultados indiquem progressos, torna-se evidente que as empresas precisam continuar aprimorando práticas de gestão que promovam igualdade de género e combatam o sexismo estrutural.

As mulheres já conquistaram importantes espaços e demonstraram, através de sua trajetória profissional, competência, autonomia e capacidade de liderança. Todavia, os caminhos futuros exigem o fortalecimento de políticas organizacionais inclusivas, investimentos em desenvolvimento profissional e uma mudança cultural mais profunda. Só assim será possível avançar para ambientes laborais realmente justos, equitativos e livres de preconceitos de género.

6. LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS

Mesmo tendo alcançado os objetivos propostos, este estudo apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas. A primeira delas está relacionada ao número de participantes. Embora 80 mulheres tenham respondido ao questionário, esse total ainda representa um grupo restrito e concentrado em apenas três cidades do estado do Espírito Santo. Assim, os resultados não podem ser generalizados para todas as realidades organizacionais brasileiras, já que diferentes regiões e setores podem apresentar dinâmicas distintas.

Outra limitação refere-se ao próprio instrumento de coleta de dados. O questionário continha apenas perguntas fechadas (sim ou não), o que, apesar de facilitar a análise, também reduz a profundidade das respostas. Em alguns temas, especialmente aqueles relacionados às percepções individuais e às experiências subjetivas, respostas abertas poderiam trazer informações mais detalhadas sobre as vivências de preconceito, desigualdade ou reconhecimento profissional.

Além disso, algumas questões do questionário não permitiram explorar de forma mais ampla certos aspectos que poderiam complementar a análise, como o impacto direto do preconceito na trajetória profissional das participantes. Esse tipo de relação exige perguntas mais específicas ou até outras metodologias, como entrevistas em profundidade, o que não foi adotado neste estudo.

Diante dessas limitações, sugerem-se algumas possibilidades para pesquisas futuras. Estudos posteriores podem ampliar o número de participantes, incluindo mulheres de diferentes regiões, setores e níveis hierárquicos. Também seria relevante utilizar instrumentos mistos, combinando perguntas fechadas e abertas, ou até mesmo entrevistas, para obter uma compreensão mais completa das experiências vivenciadas pelas mulheres no ambiente de trabalho.

Outra possibilidade é investigar de forma mais detalhada como as práticas de Recursos Humanos influenciam a percepção de igualdade de gênero dentro das empresas. Pesquisas futuras também podem analisar o impacto das políticas organizacionais no desenvolvimento profissional feminino, especialmente em relação à liderança, remuneração, reconhecimento e oportunidades de crescimento.

Por fim, estudos mais aprofundados sobre a relação entre preconceito de gênero e progressão na carreira podem contribuir para ampliar o debate e fortalecer iniciativas que promovam ambientes de trabalho mais justos, inclusivos e equitativos.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Abrahão, J., Viel, P., (2018, Sep), *Liderança Feminina: O Espectro da Masculinização das Mulheres e os Desafios da Desigualdade de Gênero Em Posições de Poder*, Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Joinville - SC.
- Acevedo-Duque, Á., Gonzalez-Diaz, R., Vargas, E. C., Paz-Marcano, A., MullerPérez, S., Salazar-Sepúlveda, G., Caruso, G. e D’Adamo, I. (2021), **Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship Within the Context of SMEs: Evidence from Latin America**. *Sustainability*, 13, 8129.
- Alves, K. R. M. e Resende, G. C. (2021, Jan.-Jun.), **Reflexões Sobre as Mulheres Que Exercem Múltiplas Funções: Papéis Sociais, Dentro e Fora De Casa**, REH- Revista Educação e Humanidades, II (1), pág. 622-631, e-ISSN 2675-410X.
- Amaral, A. N. e Henkes, J. A. (2021 Abr), **Uma Análise da Evolução Profissional da Mulher No Mercado de Aviação Civil No Brasil**, Revista Brasileira de Aviação Civil & Ciências Aeronáuticas, Florianópolis, 1(1), p. 209-238.
- Andrade, R. G. (2020), *Quebrar o Teto de Vidro na Administração Pública Brasileira: o caso do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação*, (Dissertação - Gestão e Políticas Públicas), Universidade de Lisboa.
- Anjos, E. D., Matias, A. N. e Ângelo, W. (2020, May.), **Equidade salarial feminina no mercado de trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico**, Brazilian Journal of Development, Curitiba, 6(5), p.30347-30366.
- Antunes, C. R. (2020), *Práticas De Liderança Feminina No Panorama Político Português Contemporâneo*, (Dissertação - Ciência da Comunicação, Variante de Comunicação, Organização e Liderança), Universidade Católica Portuguesa.
- Arbelaez, L. M. S. y Ibañez, C. L. C. (2020), *Transformaciones De Las Dinámicas Familiares A Partir De La Inserción De La Mujer En El Mercado Laboral*, (Facultad De Comunicación Y Publicidad), USC – Universidad Santiago de Cali.
- Azevedo, H. M. D. e Aizawa, J. T. R. (2022, Jan.-Abr.), **Maternidade e a Evasão Laboral: Alguns Aspectos Da Licença Maternidade, Salário Maternidade e Auxílio Creche, Perspectivas em Diálogo**, Naviraí, 09(19), p. 21-43.

- Azevedo, Ú. E. O. D. (2022, Jan.), **A Realidade Da Desigualdade De Gênero Nas Carreiras Jurídicas**, Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, 8(01) ISSN - 2675 – 3375.
- Barbosa, S. P. C. (2020), Impactos da Lei 13.467 nas Condições de Trabalho da Mulher: Avanços ou Prejuízos? (Bacharelado Em Direito), Associação Caruaruense de Ensino Superior Centro Universitário Tabosa de Almeida (Ascesunita).
- Barroso, R. (2021/2022), A Liderança, (Mestrado em Administração Público Privada), Universidade de Coimbra.
- Bento, J. D. O. (2020), Desigualdades de Género no Mundo Empresarial: O Testemunho das Mulheres de Empresas de Moldes, (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social.
- Berquó, T. C. (2021), A CEDAW e o Brasil: A Influência Das Políticas Públicas Do Governo Lula Na Participação Das Mulheres No Mercado De Trabalho Brasileiro, (TCC – Bacharel em Relações Internacionais), Pontifícia Universidade Católica De Goiás.
- Boggi, C. (2021), *Pacto Del Liderazgo Femenino En Proyectos De Tecnología De La Información, Project, Design and Management*, 3(2), 117-136.
- Bonelli, M. D. G. e Oliveira, F. L. D. (2020, Jan.-Abr.), *Mulheres Magistradas e a Construção De Gênero Na Carreira Judicial*, Novos estud., CEBRAP, SÃO PAULO, 39(01), 143-163.
- Brasil, N. T. A. (2021), Assédio Moral No Ambiente Corporativo Contemporâneo: Ênfase ao Trabalhador Público e ao Gênero Feminino, (TCC – Bacharel em Direito), Universidade Federal de Santa Catarina.
- Brito, D. J. M. D. (2020 Out), **A Pandemia da Covid-19 Amplia as Desigualdades de Gênero Já Existentes No Mercado de Trabalho Brasileiro?**, Observatório Mercado de Trabalho do Nordeste e Covid-19 Boletim 03/2020.
- Brigido, A. C. (2021), Combate à Desigualdade De Remuneração Entre Homens e Mulheres No Brasil, (TCC – Bacharel em Direito), Universidade Do Sul De Santa Catarina.

- Bruckmüller, S. e Braun, M. (2020), **One Group's Advantage or Another Group's Disadvantage? How Comparative Framing Shapes Explanations of, and Reactions to, Workplace Gender Inequality**, *Journal of Language and Social Psychology*, 39(4), 457–475.
- Cardoso, H. M. (2021), *Desafios De Gênero e Raça Enfrentados Pelas Mulheres Em Seus Ambientes De Trabalho*, (Bacharel em Administração), Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto.
- Carrasco, A. S. y Barraza, D. R. (2021), **Una Aproximación a La Caracterización Del Liderazgo Femenino**, *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(90), pp. 887-910, (ISSN: 14056666, ISSN-e 25942271).
- Carta Capital. (2020). *O grande desafio é ampliar a presença de mulheres negras nas empresas*. <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/o-grande-desafio-e-ampliar-a-presenca-de-mulheres-negras-nas-empresas/>, Acessado em 01 julho 2020.
- Chakraborty, S. (2020, Aug.), **COVID-19 and Women Informal Sector Workers in India**, *Economic & Political Weekly*, IV (35).
- Coelho, I. A. D. S. (2020), *A Influência dos Estereótipos de Gênero na Carreira de Mulheres em Posições de Poder e Autoridade nas Organizações: Uma Revisão Sistemática de Literatura*, (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Católica Portuguesa.
- Cogo, V. D. S. (2021), *Análise Sobre a Liderança Feminina Nas Organizações e a Desigualdade De Gênero*, (TCC – Bacharel em Administração), Universidade De Caxias Do Sul.
- Conceição, A. J. S., Gois, E. S. B., Ribeiro, R. S., Corrêa, S. R. S. e Estival, K. G. S. (2021 Jul-Sep), **Os desafios da Mulher Brasileira no Mercado de Trabalho: Em Busca do Papel da Liderança no Empreendedorismo**, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* 10(7), pp. 188-207.
- Consultor Jurídico. (2021). *Assédio moral contra mulheres e meio ambiente de trabalho*. <https://www.conjur.com.br/2021-ago-05/pratica-trabalhista-assedio-moral-mulheres-meio-ambiente-trabalho/>, Acessado em 06 fevereiro 2022.

- Cordeiro, A. F. N., Guimarães, I. e Oliveira, L. L. D. (2022, Jan.-Abr.), **Mulher no Mercado de Trabalho: Ensino Superior e Construção de Plano de Carreira em João Pessoa**, RECAPE – Revista de Carreiras Pessoas, 12(1), p. 54-81, ISSN: 2237-1427.
- Correio Braziliense. (2021). *Mercado de trabalho ainda é rígido com mulheres que são mães*. <https://www.correiobrasiliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/05/4923276-mercado-de-trabalho-ainda-e-rigido-com-mulheres-que-sao-maes.html>, Acessado em 14 fevereiro 2022.
- Costa, J. A. D. P. (2021), *Violência Contra Mulheres: O Assédio Sexual No Ambiente De Trabalho De Uma Empresa Pública Do Estado De Minas Gerais*, (Dissertação - Magíster en Estado, Gobierno y Políticas Públicas), Faculdade Latino-Americana De Ciências Sociais Fundação Perseu Abramo.
- Costa, R. G. D., Paz, M. T. D. e Oliveira, C. R. D. (2021) **A Violência Contra as Mulheres no Brasil: Uma Análise Feminista, Antirracista e Anticapitalista**, *Revista de Políticas Públicas*, <http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v25n2p547-564>.
- Dantas, C. e Florencio, A., (2018, Sep), ***Racismo Institucional Midiático - A Representação Das Mulheres Afrodescendentes Na Mídia Televisiva Pernambucana***, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 41º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Joinville - SC.
- David, C. S. (2020), *Desigualdades de Género no Mercado de Trabalho: alcances e impactos da Lei das Quotas*, (Dissertação - Mestrado em Sociologia: Exclusões e Políticas Sociais), Universidade Beira Interior.
- Duarte, E. R. e Gallon, S. (2022, Jan.), **‘Não, eu Não Sofro com Isso’: A Análise da Manipulação da Subjetividade da Mulher Executiva na Ascensão da Carreira**, BBR – Brazilian Business Review, <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>.
- Emidio, T. S. e Castro, M. F. D. (2021), **Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional**, *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, e221744, 1-16.
- Estagiários.com. (s.d.). *Mulher no mercado de trabalho*. <https://blog.estagiarios.com/mulher-no-mercado-de-trabalho/>, Acessado em 01 julho 2020.

Exame. (s.d.). *Racismo nos negócios mantém mulheres negras na base das empresas*.
<https://exame.com/negocios/racismo-nos-negocios-mantem-mulheres-negras-na-base-das-empresas/>, Acessado em 09 fevereiro 2022.

Farencena, G. S. (2020), “Tire Seus Olhos De Cima De Mim!”: Um Estudo Sobre o Assédio Sexual Entre Servidores De Uma Universidade Pública, (Mestrado em Gestão de Organizações, Públicas), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS).

Farias, A. D. A, Carvalho, M. D. G. D e Barroso, M. L. (2021 Jun.), Preconceito e Discriminação: Um Estudo Sobre as Principais Vertentes da Violência de Gênero, Amadeus International Multidisciplinary Journal, 10(5), p. 20-36.

Fassini, R., Bragagnolo, L. M. e Santos, A. C. (2021, Jul.), **Liderança Feminina e Capacidade Inovadora nas Organizações**, DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, 10(2), p. 01-14.

Feijó, H. F. D. O. (2020), O Papel da Liderança Feminina No Empreendedorismo Social, (Monografia - Curso de Especialização de Gestão de Projetos Sociais), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Felix, B., Laurett, R. e Kalume, M. C. M. (2021, Out.), **Síndrome Da Abelha Rainha? Uma Comparação Ao Avanço De Carreira Entre Mulheres Seniores e Juniores**, RPCA – Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, 15(4), ISSN 1982-2596.

Ferreira, S. D. J. (2020), Mulheres Negras em Durban: As Lideranças Brasileiras na Conferência Mundial Contra o Racismo de 2001, (Pós-Graduação Em Direitos Humanos e Cidadania), Universidade De Brasília Centro De Estudos Avançados Multidisciplinares.

Figueiredo, Â., (2018), **Perspectivas E Contribuições Das Organizações De Mulheres Negras E Feministas Negras Contra O Racismo E O Sexismo Na Sociedade Brasileira**, Rev. Direito e Práx., Rio de Janeiro, 9(2), p. 1080-1099.

Fogaça, N., Junior, F. A. C., Paschoal, T., Ferreira, M. C. e Torres, C. C. (2021), **Relações Entre Desempenho, Bem-Estar No Trabalho, Justiça E Suporte Organizacional: Uma Perspectiva Multinível**, RAM – Revista de Administração Mackenzie, São

- Paulo, 22(4), eRAMG210108, Gestão Humana e Social, ISSN 1678-6971 (versão eletrônica).
- Francisco, R. A. A. (2021), **Elas Nas Engenharias: Construção Da Carreira e Identidade Profissional De Mulheres Estudantes Da UFSC**, (Pós-Graduação em Psicologia), Universidade Federal de Santa Catarina.
- Freitag, R. M. K., Lima, M. E. O., Silva, L. S e Souza, V. R. A. (2020 Jan.- Abr.), **O Uso da Língua Para a Discriminação**, Revista Digital dos Programas de Pós-graduação em Letras do Departamento de Letras e Artes da UEFS Feira de Santana, 21(1), p. 185-207.
- Godoi, W. W. G. (2020), **Relações De Gênero Na Medicina Veterinária: Da Inserção à Atual Participação Da Mulher No Mercado De Trabalho: Revisão De Literatura**, (TCC – Bacharel em Medicina Veterinária), Universidade Federal Da Paraíba Centro De Ciências Agrárias Campus II-Areia-PB.
- Gomes, A, F., Santos, A. Z. P. M., Nascimento, K. D. J. e Bockorni, B. R. S. (2020, Jul.- Dez.), **Inserção De Mulheres No Mercado De Trabalho: Um Estudo Bibliométrico Da Produção Científica No Período De 2009-2019**, REPAE - Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, São Paulo, 6(2), p.38-54, ISSN: 2447-6129.
- Gonçalves, D. D. O. e Fonseca, N. D. S. M. (2020), **Principais Fatores que Influenciam a Desigualdade de Gêneros no Mundo**, Proceeding Series of the Brazilian Society of Computational and Applied Mathematics, 7(1).
- González-Santa-Cruz, A. y Toro-Cifuentes, J. P. (2021, Mar.). **Culturas Organizacionales y Factores de Riesgo Psicosociales en Organizaciones Chilenas. Un Análisis de Clases Latentes, Psicoperspectivas – INDIVIDUO y SOCIEDAD**, 20(1), ISSN 0717-7798, ISSN e 0718-6924.
- Granemann, S. (2021) **Crise econômica e a Covid-19: Rebatimentos na Vida (e morte) da Classe Trabalhadora Brasileira, Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, e00305137. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00305.
- Gurgel, F. O. (2018, Jan.-Abr.), **Análise De Políticas Públicas Para A Inserção Da Mulher Negra No Mercado De Trabalho Sob o Aspecto Constitucional Do Princípio Da Igualdade**, Virtù: Direito e Humanismo, Brasília, Ano 8, 1(23), ISSN 2238-0779.

- Heckert H. e Jacinto, A. (2021), **Mulheres Jovens Vítimas de Assédio Moral no Trabalho: A Perspectiva da Psicologia Organizacional**, Revista Trabalho (En)Cena, Palmas - TO, Brasil, e021017, ISSN 2526-1487.
- Império, D. A. D., Almeida, J. M. D., Fuzaro, P. D. S. e Neumann, H. R. (2019 Set), **A Mulher No Mercado De Trabalho: Lutas e Conquistas**, III Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação, Naviraí – MS.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (s.d.). *Estudo sobre liderança entre homens, mulheres e diversidade*. <https://www.ibgc.org.br/blog/estudo-sobre-lideranca-entre-homens-mulheresdiversidade>, Acessado em 27 novembro 2021.
- Kaveski, I. D. S., Ferreira N. C. e Freitas, A. S. D. (2020, Mai.-Ago.), **Mulheres Executivas na Gestão das Empresas do Novo Mercado**, RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria, Curitiba, 12(2), p.122-135.
- Kido, A. C. y Andrade, D. Z. (2022, Ene. -Jun.) “**El Modelo Mincer y La Brecha Salarial Por Género en México**”, en Dicere, (1), pp. 86-9.
- Lavor, L. D. (2018 Jun), **Discriminação Entre Mulheres E Redes De Apoio Feminino No Trabalho**, Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, Brasília.
- Leal, A. M. M., Santos, F. P. e Prates, J. R. (2021, Jan.-Jun.), **Efeitos Do Crescimento Econômico Sobre A Desigualdade Salarial Por Gênero No Nordeste – Brasil**, Revista GeoNordeste, São Cristóvão, Ano XXXII, n. 1, p. 151169.
- Leone, E. T. (2019 Set), **Participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro no contexto do crescimento econômico com distribuição de renda (2004-2013)**, Texto para Discussão. Unicamp. IE, Campinas, n. 363.
- Lopez, K. S. M. e Maciel, G. N. (2021 Jan.-Jun.), **LIDERANÇA FEMININA: Um Movimento em Constante Construção**, REVISTA INTERFACE 18(1), ISSN 22377506.
- Machado, R. N. D. S. e Almeida, A. C. D. M. (2021, Abr.-Jun), **Mulheres no Mercado de Trabalho do Magistério Superior**, Revista Do Centro De Ciências Da Educação, 39(2), p. 01 – 22, Florianópolis, ISSN 2175-795X.

- Maia, M. C. e Queiroz, A. R. (2021), **Gênero e Desigualdade No Brasil: Uma Análise Dos Padrões De Trabalho Entre Homens e Mulheres No Brasil No Ano De 2018**, Economia e Políticas Públicas, 9(1).
- Mariano C. D. S. e Souza, L. E. S. D. (2021 Jan - Jun), **Mulheres Úteis à Sociedade: Gênero, Pobreza e Moralidade no Mercado de Trabalho da Cidade de São Paulo (1870-1920)**, Cantareira, 34^a ed. Dossiê Mundos do Trabalho / Dossier Worlds of Labor.
- Martins, R. M., Fuzishima, A. C. G., Camargo, R. D. P. e Freitas, L. O. B. (2018), **Surgimento Do Princípio Da Dignidade Da Pessoa Humana e Fraternidade No Contexto Da Revolução Francesa e a Não Inclusão Da Mulher Como Sujeito Principal De Direitos**, V Semana Do Conhecimento Do UNIVEM, RJLB Ano 4, nº 2, 5-20.
- Mato, D. (2020, Abr.-Jun.), **Racismo, Derechos Humanos, y Educación Superior en América Latina**, Rev. Diálogo Educ., Curitiba, 20(65), p. 630-652, ISSN 1981416X.
- Máxima. (2022). *Assédio sexual no trabalho: o que é e como reagir se for vítima*. <https://www.maxima.pt/atual/detalhe/assedio-sexual-no-trabalho-o-que-e-e-como-reagir-se-for-vitima>, Acessado em 07 fevereiro 2022.
- Medeiros, K. I. S. D., Souza, J. A. N. D., Costa, F. M. D., Ferreira, F. D. D. S. e Silva, R. V. F. D. (2020), **Determinantes Da Participação Feminina No Mercado De Trabalho Do Rio Grande Do Norte**, Revista Estudo & Debate, Lajeado, 27(1), p. 65-82.
- Mello, G., Braga, H., Sabadini, M. D. S. (2019 Jan – Abril), **Acumulação De Capital, Crise E Mercado De Trabalho No Brasil Contemporâneo**, R. Katál., Florianópolis, 22(1), p. 15-35, ISSN 1982-0259.
- Mendes, H. B. S., Oliveira, V. S., Barreto, T. L. e Dultra, W. F. P. (2020 Jun-Dez), **As Desigualdades de Gênero Enfrentadas Por Mulheres No Mercado de Trabalho**, Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social, 4(2), ISSN: 2674-6913.
- Méndez, T., Amador, W. e Elvir, S. (2020, Nov.), **Brechas de Género En El Mercado Laboral Honduras 2010-2019**, Revista Economía y Administración, 11(1).

- Mendonça, S. D. G. (2021, Dez.), **O Assédio Sexual No Âmbito Trabalhista, Rumos da inFormação** - Revista Científica dos Cursos de Graduação da Faculdade Vale do Cricaré. Versão eletrônica, 2(2), ISSN 2675-5297.
- Mohamad, M. e Suhaimi, S. A. (2019), Measuring an Interaction of Sexual Harassment and Employee Job Satisfaction, *ASHRET – Asian Social Science and Humanities Research Journal*, 1(1), 19 – 26, eISSN: 2600 – 9109.
- Moleta, S., Roberto, R. A. M., Neto, E. M. D. S., Moro, S. G. e Oliveira, J. H. D. (2020 May), Mulheres nas Organizações no Brasil: Uma Análise do Guia Exame de Mulheres na Liderança, *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, 6, (5), p.32547-32562.
- Moreira, L. B. (2021), Mulheres Líderes No Centro Internacional De Arte e Cultura Humanista Recanto Maestro: Algumas Histórias e Trajetórias, (Bacharel em Administração), Faculdade Antônio Meneghetti.
- Mota, F. e Campos, B. L. (2019, Dez.), **Estado de Bem-estar Social e Políticas Públicas para Mulheres nos Países Nórdicos e na América Latina: Da sociedade civil à institucionalização**, *Sexualidad, Salud y Sociedad* - Revista Latinoamericana, 33, pp.158-179, ISSN 1984-6487.
- Mundo Educação. s.d. *Racismo*. <https://mundoeducacao.uol.com.br/sociologia/racismo.htm>, Acessado em 08 fevereiro 2022.
- Muniz, C. E. (2021, Jul.-Dez.), **A Institucionalização Sistêmica Do Sexismo No Brasil Nas Licenças-Maternidade E Paternidade**, *Ratio Juris*. Revista Eletrônica da Graduação da Faculdade de Direito do Sul de Minas, 4(2).
- Nahra, C. e Costa, F. A. D. (2020 Jan.-Abr.), **Desigualdade Salarial de Gênero e o Abismo Salarial Entre os Gêneros**, *Princípios: Revista de Filosofia*, Natal, 27(52), Natal.
- Negri, K. A. e Carnielli, F. Z. (2018, Mai), **Preconceito De Gênero, Cultura E Poder: Desafios Comunicacionais De Mulheres Líderes No Mercado De Trabalho Da Serra Gaúcha**, Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) XII Congresso Abrapcorp - Comunicação | Diversidades | Organizações, UFG - Goiânia – GO.

- Nunes, K. K. e Lima, A. P. D. (2021), **Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: A Tríplice Barreira Imposta Pela Economia Sexista**, Research, Society and Development, 10(8), e2410816110, | ISSN 2525.
- Oleto, A. D. F. e Palhares, J. V. (2019, Out.), **Debatendo o Dito Pelo Não Dito: A Problemática do Assédio Sexual Nas Organizações**, XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019, São Paulo/SP.
- Oleto, A. D. F. (2021), *Assédio Sexual Nas Relações De Trabalho: Um Estudo Com Mulheres Em Cargo De Liderança*, (Tese – Doutorado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- Oleto, A. D. F., Palhares, J. V. e Domingues, F. F. (2020 Mai.-Ago.), **Um Raio Não Cai no Mesmo Lugar? A História de Vida de Raimunda, Assediada Moral e Sexualmente em Todos os Seus Locais De Trabalho**, Revista Perspectivas Contemporâneas, 15(2), p. 72-92.
- Oliveira, L. A. D. e Oliveira, E. D. L. (2019 Jan. - Jun.), **A Mulher no Mercado de Trabalho: Algumas Reflexões**, Revista REFAF – Multidisciplinar, 8(1), 17-27 ISSN: 2238-5479.
- Oliveira, T. M. B. (2020), *A Liderança Feminina Em Destaque No Mercado De Trabalho Moderno*, (Bacharel em Administração), Faculdade Evangélica de Rubiataba.
- ONU Mulheres. (s.d.). *Princípios de empoderamento das mulheres*. <https://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>, Acessado em 05 novembro 2021.
- Pacto Global. (2022). *Lideranças empresariais discutem princípios de empoderamento das mulheres*. <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/liderancas-empresariais-discutem-principios-de-empoderamento-das-mulheres/>, Acessado em 06 fevereiro 2022.
- Pandolfi, T. C. (2021), *Empreendedorismo Feminino: Um Estudo Exploratório Sobre A Perspetiva De Mulheres Brasileiras Empreendedoras Em Portugal*, (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações), ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro L. L. e Melo, E. A. A. (2020), **Bem-estar Pessoal Nas Organizações e Qualidade De Vida Organizacional: O Papel Mediador Da**

Cultura Organizacional, RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 21(1), eRAMD200122, ISSN 1678-6971 (versão eletrônica).

Pelet, I. S. M. (2018) *Liderança Feminina E Gestão Nas Organizações*, Monografia (Pós-Graduação - Especialização Em Gestão Pública), Universidade Federal De São João Del-Rei-MG.

Pereira, R. I. K e Büttgenbender, P. L. (2020), **A Participação Das Mulheres no Cooperativismo: Um Estudo De Caso na Cooperluz**, 10ª Edição, oferecido pela UNIJUÍ através do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação - DACEC, em convênio com o SESCOOP/RS.

Pessoa, M. F., Vaz, D. V. e Botassio, D. C. (2021), **Viés De Gênero Na Escolha Profissional No Brasil, Educação Superior, Profissões, Trabalho**, Cad. Pesqui., São Paulo, 51, e08400.

Philereno, A. N. e Figueiró, P. S. (2019 Out.), **A Gestão da Diversidade sob a Perspectiva de uma Multinacional de Tecnologia**, XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019 São Paulo/SP.

Petrongolo, B. e Ronchi, M. (2020, Apr.), **Gender Gaps and The Structure of Local Labor Markets, Working Paper**, No. 901, Queen Mary University of London, School of Economics and Finance, London, ISSN 1473-0278.

Ramos, A. L. e Carmo, L. A. D. (2021), *Desigualdade Nas Organizações: Inclusão das Mulheres no Mercado de Trabalho*, (TCC – Técnico em Recursos Humanos), Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Ramos, T. T. (2021, Mai.), **Determinantes de La Participación Laboral Femenina en Ecuador: Aplicación de un Modelo de Probabilidad Lineal (GLM) En Los Años 2018 y 2020**, X-Pedientes Económicos Superintendencia De Compañías, Valores Y Seguros, Ecuador, 5(11), ISSN-e: 2602-831X.

Revista Crescer. (2019). *94% das mulheres sentem dificuldades para conciliar maternidade e carreira.* <https://revistacrescer.globo.com/Familia/Maes-e-Trabalho/noticia/2019/12/94das-mulheres-sentem-dificuldades-para-conciliar-maternidade-e-carreira.html>, Acessado em 01 julho 2020.

- Ribeiro, A. L. D. Q. e Rodriguez, V. B. C. (2018) **A Feminilidade E A Masculinidade Dos Indivíduos Nas Organizações: A Teoria Queer E As Funções Ditas Como Femininas E Masculinas**, XVII SEPA - Seminário Estudantil de Produção Acadêmica, UNIFACS. <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa>
- Ribeiro, E. M. B. A., Neiva, E. R., Macambira, M. O. e Martins, L. F. (2022), **Bem-estar No Trabalho Em Processos De Mudança Organizacional: O Papel Das Redes Sociais Informais**, RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, 23(1), eRAMG220125, Gestão Humana e Social, ISSN 1678-6971 (versão eletrônica).
- Robeck, K. G. (2020), *A Mulher Mãe No Ambiente Laboral: Das Conquistas Históricas Ao Desafio Da Reinserção Ao Mercado De Trabalho Pós maternidade*, (TCC – Graduação em Direito), UNIJUÍ – Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul.
- Rodrigues, C. e Freitas, V. G. (2021), **Ativismo Feminista Negro no Brasil: Do Movimento de Mulheres Negras ao Feminismo Interseccional**, Revista Brasileira de Ciência Política, nº 34. e238917, pp 1-54.
- Rodrigues, S. A. (2019) *Uma Análise Bibliométrica Acerca Das Dificuldades Vivenciadas Pelas Mulheres No Mercado De Trabalho*, (Monografia – Bacharel Em Administração), Universidade Federal De Ouro Preto.
- Roque, C. B. e Bertolin, P. T. M. (2021 Mar.), *As Carreiras das Mulheres No Brasil: Igualdade de Oportunidades ou Teto de Vidro?*, Brazilian Journal of Development, Curitiba, 7(3), p. 23792-23813.
- Sabedoria Política. (s.d.). *Diferenças entre assédio moral e assédio sexual no ambiente de trabalho*. <https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/diferencas-entre-assedio-morale-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/>, Acessado em 06 fevereiro 2022.
- Safe Space. (s.d.). *A mulher no mercado de trabalho: uma linha do tempo que você precisa conhecer*. <https://safe.space/conteudo/a-mulher-no-mercado-de-trabalho-uma-linha-do-tempo-que-voce-precisa-conhecer>, Acessado em 05 novembro 2021.
- Sánchez, A. J. y Nares, A. C. (2021 Out.-Dez.) **Mulheres no Mercado de Trabalho Mexicano**, Brazilian Journals of Business, Curitiba, 3(5), p. 3661-3667, ISSN: 2596-1934.

- Santana, B. D. J. (2021), A Desigualdade De Gêneros nas Forças Armadas Brasileiras: Uma Análise ao Artigo 5º da Constituição Federal, (TCC - Bacharel em Direito), UNI – Goiás Centro Universitário de Goiás Curso de Direito.
- Santos, A. M. S. D. (2020), Gênero e Profissões: Discriminação Salarial e Discrepâncias nos Cargos de Gestão de Topo, (Mestre em Gestão de Empresa), o Instituto Superior de Entre Douro e Vouga.
- Santos, A. R. D. S. D. (2021), O Desafio Da Mulher No Mercado De Trabalho e Suas Múltiplas Tarefas: Um Estudo Com Mulheres Empresárias Do Município De Restinga Sêca/RS, (TCC - Bacharel em Administração), FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI.
- Santos, F. S. (2021), Efeitos Das Relações Desiguais De Gênero Sobre as Mulheres Trabalhadoras Da Educação, (Licenciatura em Pedagogia), Universidade Federal de Uberlândia.
- Santos, J. D. S. (2018), Mulheres Em Posição De Poder: Um Estudo Com Mulheres Que Atuam Na Gestão Do Setor Privado Em João Pessoa- Pb, (Coordenação Do Curso De Graduação Em Administração), Universidade Federal Da Paraíba.
- Santos, P. H. D. (2017 Out), Assédio Moral No Ambiente De Trabalho, (Bacharel em Direito), Centro Universitário Toledo Araçatuba, Araçatuba.
- Santos, S. P. (2020), **Movimento de Mulheres Negras no Brasil: Rompendo com os Silenciamentos e Protagonizando Vozes.** Revista de Ciências do Estado. Belo Horizonte, 5(2), e24506, ISSN: 2525-8036.
- Santos, V. M. R. D. (2020), Assédio Sexual No Ambiente De Trabalho: As Inconsistências das Leis Brasileiras, (TCC – Bacharel em Direito), Centro Universitário UNIRB – Alagoinhas.
- Santos, Y. M. D. S. (2021 Mar.), **Igualdade de Gênero, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a Guarda Familiar, Monumenta** - Revista Científica Multidisciplinar, Paraíso do Norte, PR, 2(1), p. 161-170.
- Savone, M. e Rodrigues, M. (2022, Jan.Abr.), **Feminino: O Caminho Para a Igualdade de Oportunidades de Trabalho**, RECAPE – Revista de Carreiras Pessoas, 12(1), p. 31-53, ISSN: 2237-1427.

- Schirle, T. e Sogaolu, M. (2020, Jan.), **A Work in Progress: Measuring Wage Gaps for Women and Minorities in the Canadian Labour Market**, C.D. HOWE Institute, Commentary No. 561, Education, Skills and Labour Market, ISSN 08248001 (print); ISSN 1703-0765 (online).
- Sellavezani, D. C. e Oliveira, T. D. D. (2018 Jan - Ago) A Importância Do Plano De Cargos E Salários Em Uma Organização: A Ótica Do Setor De Recursos Humanos, *Jornal Eletrônico, Faculdades Integradas Vianna Júnior*, Ano x, edição 1.
- Silva, D. S. e Oliveira C. R. A. D. (2019 Jun - Dez), **O Direito da Mulher no Mercado de Trabalho**, *Novos Direitos* 6(2), p.01-15.
- Silva, R. C. D. (2021), *Mulheres Na Aviação: Oportunidades e Desafios*, (TCC – Bacharel em Ciências Aeronáuticas), Universidade Do Sul De Santa Catarina.
- Silva, T. P. D. (2021), *A mulher, o Mercado de Trabalho e a Maternidade: Uma Análise Acerca dos Desafios Enfrentados Pelas Mulheres*, (Bacharel em Serviços Sociais), a Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silveira, L. S. e Leão, N. S. (2020), **O Impacto da Segregação Ocupacional por Gênero e Raça na Desigualdade de Renda no Brasil em Três Décadas (1986-2015)**, *RELAP - Revista Latinoamericana de Población*, 14(27), p.41-76, ISSN 2393-6401.
- Soares, V. S. (2021), *Relações De Poder e Opressão: O Silenciamento De Mulheres Vítimas De Assédio No Trabalho*, (Bacharel em Jornalismo), Universidade Federal Do Tocantins Campus Universitário De Palmas.
- Souza, K. C. D. (2020), *Participação Das Mulheres Na Estrutura Ocupacional Do Brasil No Período De 2008 a 2018*, (Monografia – Bacharel em Ciências Econômicas), Pontifícia Universidade Católica De Goiás.
- Souza, M. G. D. (2020, Jul.-Dez.), **O Movimento De Mulheres Negras e a Luta Antirracista e Antissexista No Brasil**, *Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança*. Curitiba, 3(2), p. 124-136.
- Souza, R. D. L. D., Grangeiro, R. D. R. e Silva, L. E. N. (2021, Mai.-Ago.), **A Representação das Mulheres de Carreira no Cinema: Uma Análise Sob a Ótica das Metáforas de Desigualdade de Gênero**, *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, SP, 12(2), p.27-51, ISSN: 2178-9010.

- Tavares, J. D. (2019), O Trabalho da Mulher e a Sobrecarga Emocional, (Graduação em Direito), UNIJUÍ - Universidade Regional Do Noroeste Do Estado Do Rio Grande Do Sul.
- Teixeira, N. F. (2015) **Metodologias De Pesquisa Em Educação: Possibilidades e Adequações**, Caderno pedagógico, Lajeado, v. 12(2), p. 7-17, ISSN 19830882.
- Theophilo, M. C. M. (2018, Jul./Dez) **A Contribuição Da Liderança Feminina Nas Estratégias De Gestão**, Revista Diálogos Acadêmicos, Fortaleza, 7(2).
- Utilità Online. (s.d.). *Liderança feminina: o que mais o mundo corporativo espera de nós?* <https://utilitaonline.com.br/colunas/lideranca-feminina-o-que-mais-o-mundo-corporativo-espera-de-nos/>, Acessado em 05 novembro 2021.
- Valadares, S. S., Neto, A. M. D. C. e Diniz, D. M. (2022, Jan.-Abr.), **Mulheres Na Mineração: Carreira, Equilíbrio Trabalho-Família e Discriminação**, RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, 15(1), p. 167-186.
- Vasconcelos, G. M. D. O. (2020), A REALIDADE DO TRABALHO E CARREIRA FEMININA: Análise da diferença salarial não explicada entre homens e mulheres no mercado de trabalho formal de Minas Gerais, (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios), Universidade Federal De Minas Gerais.
- Vicente, M. P. (2021), Elación Entre La Angustia Psicológica y El Mobbing En Las Organizaciones, (Facultad de Psicología), Universidad de Lima.
- Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., Costa, L. D. S. (2020 Set./Dez.), **(Des)Igualdade de Gênero No Local de Trabalho e Práticas de Recursos Humanos**, Revista Alcance – Eletrônica, 27(3), p382-398.
- Vittude. (s.d.). *Mulher no mercado de trabalho: como evitar preconceitos e sexismo.* <https://www.vittude.com/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho-evitar-preconceitos-sexismo/>, Acessado em 29 janeiro 2022.
- Vogt, M., Barbosa, E. T., Silva, M. Z. D. e Schmitz, A. P. (2020, Abr.-Jun), **Fatores Determinantes das Diferenças Salariais Entre as Ocupações da Contabilidade**, Cadernos EBAPE.BR, 18(2), Rio de Janeiro, ISSN 1679-3951.

Wellhub. (2024). *Mulheres, ambiente de trabalho e bem-estar*. <https://wellhub.com/pt-br/blog/desenvolvimento-organizacional/mulheres-ambiente-de-trabalho-e-bem-estar/>
Acessado em 01 novembro 2024.

8. ANEXO

Questionário das Perguntas:

1. Você já sofreu algum preconceito na organização em que trabalha por ser mulher?
2. Na empresa em que trabalha existem intervenções dos RH para criar uma cultura menos sexista?
3. O cargo que você exerce na empresa é de liderança?
4. A maioria dos seus colegas de trabalho são mulheres?
5. Você acredita que existe desigualdade de gênero dentro da empresa em que trabalha?
6. Há diferença salarial entre homens e mulheres que ocupam o mesmo nível hierárquico?
7. Na hora da tomada de decisão, as opiniões das mulheres são relevantes na mesma proporção que as opiniões dos homens?
8. Existem práticas de avaliação e desenvolvimento que possibilitam oportunidades de carreira iguais para ambos os gêneros?