
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Etec Prof. Dr. José Dagnoni
M-Tec em Administração

EMPODERAMENTO FEMININO NAS EMPRESAS: superando barreiras em cargos de liderança

Luiza Frenhan¹

Maria Eduarda Sampaio da Silva²

Maria Eloisa Sampaio da Silva³

RESUMO: Este trabalho aborda a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, com foco nas barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança. Por meio de pesquisa quantitativa, foram analisadas percepções sobre o impacto do machismo estrutural nas organizações. Propõe-se um treinamento voltado à alta gestão para promover igualdade de oportunidades e transformar culturas organizacionais. Conclui-se que a liderança feminina contribui para ambientes corporativos mais justos, produtivos e inovadores.

PALAVRAS-CHAVE: Mulher; Liderança; Empoderamento; Igualdade de Gênero.

1 INTRODUÇÃO

O machismo estrutural persiste como uma barreira significativa nas culturas organizacionais, invisibilizando e desvalorizando o trabalho feminino. Essa desigualdade se reflete em salários menores, falta de representatividade em cargos de liderança e exclusão das mulheres de decisões estratégicas nas empresas. A

¹ Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - luiza.frenhan@etec.sp.gov.br.

² Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - maria.silva4213@etec.sp.gov.br.

³ Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni - maria.silva4214@etec.sp.gov.br.

segunda etapa do Censo da Defensoria baiana revela machismo estrutural: mais de um quarto dos integrantes da Defensoria Pública da Bahia (25,7%) disse ter sido vítima de machismo na Instituição. Desses, 95% são mulheres, o que reforça a necessidade de transformar essa realidade.

Mudanças culturais nas organizações têm o potencial de gerar impactos positivos. Em uma reportagem do G1 de 2024, é relatado que "Segundo a superintendente de desenvolvimento organizacional e cultura da Neoenergia, Régia Barbosa, a companhia sentiu uma mudança nas demandas dos trabalhadores depois de promover iniciativas de inclusão de mulheres". Isso demonstra que iniciativas para maior inclusão feminina não apenas beneficiam as mulheres, mas também contribuem para a evolução das empresas.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar o impacto do machismo estrutural no mercado de trabalho e propor ações práticas para promover a equidade de gênero em cargos de liderança. Os objetivos específicos incluem identificar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações, mapear as consequências dessas barreiras e sugerir estratégias que fomentem mudanças culturais nos ambientes corporativos. Parte-se da hipótese de que treinamentos direcionados à alta gestão, conduzidos por figuras femininas de relevância, podem contribuir significativamente para a redução das desigualdades de gênero e o fortalecimento da presença feminina em posições de liderança.

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários que buscam compreender as percepções sobre desigualdades no mercado de trabalho e identificar medidas eficazes para combatê-las. Espera-se que os resultados obtidos ofereçam subsídios para promover a conscientização de gestores e transformar as culturas organizacionais, criando ambientes mais justos e inclusivos.

2. A PRESENÇA FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), realizada pelo IBGE em 2022, o Brasil contava com 89,6 milhões de mulheres, das quais 41,8 milhões estavam fora do mercado de trabalho. Entre aquelas que participam do mercado, ainda é evidente a desigualdade salarial, com

rendimentos 21% menores em relação aos homens, apesar da previsão de igualdade salarial na CLT desde 1943.

O Art. 461 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) determina: "Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade" (Redação dada pela Lei nº 13.467, de 2017).

Nos últimos anos, fatores como a luta feminista, maior acesso à educação e mudanças nas leis trabalhistas têm contribuído para a maior presença feminina no mercado de trabalho. No entanto, a desigualdade persiste, particularmente em cargos de liderança e na disparidade salarial. As mulheres ainda enfrentam preconceitos, sendo muitas vezes vistas como incapazes de equilibrar vida profissional e pessoal, especialmente quando são mães, que frequentemente precisam de maior estabilidade no emprego para prover melhores condições de vida para suas famílias.

2.1 TRAJETÓRIA DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A trajetória das mulheres dentro do mercado de trabalho tem sido marcada por mudanças significativas ao longo das últimas décadas. As mulheres enfrentaram inúmeras barreiras no acesso a determinadas profissões e posições nos cargos de liderança devido a normas sociais e culturais que limitavam suas oportunidades.

Contudo, ao longo do tempo, foram feitos grandes progressos, como mulheres no meio industrial, carteira assinada, possibilidade de formação acadêmica para aumentar as oportunidades e direito a participar parcialmente de cargos de liderança. Os esforços em prol da igualdade de gênero resultaram em alterações legislativas, como por exemplo, a lei 14.457/22, que valoriza a jornada de trabalho da mulher, flexibilizando horários, combatendo assédios e violências no ambiente corporativo e incentiva o público feminino a fazer parte deste mercado. A entrada das mulheres em áreas anteriormente dominadas por homens, como engenharia, tecnologia e finanças, reflete essas mudanças, pois exhibe a eficácia das conquistas batalhadas até o momento.

2.2 DESAFIOS E OBSTÁCULOS NO CAMINHO DAS MULHERES PROFISSIONAIS

Mesmo com os avanços, as mulheres ainda enfrentam muitos desafios no ambiente de trabalho. Alguns dos obstáculos mais comuns incluem:

- **Disparidade salarial:** Apesar de ocuparem funções e níveis educacionais semelhantes, as mulheres ainda ganham menos que os homens em muitas partes do mundo, inclusive no Brasil. Segundo o estudo estatísticas de gênero realizado pelo IBGE, com dados de 2022, divulgado em 8 de março de 2024, “Mais escolarizadas, as mulheres ganham, em média, **21% menos** que os homens, e a maior desigualdade está nas profissões intelectuais e científicas. Nessa categoria, as mulheres ganham em média 36,7% menos que os homens.”
- **Conciliação entre trabalho e vida pessoal:** O equilíbrio entre carreira e responsabilidades familiares continua sendo um grande desafio para muitas mulheres, especialmente para aquelas que não têm redes de apoio suficientes. Há quase dez anos, um relatório da OCDE, 2015, já argumentava que essa “distribuição desigual do trabalho de cuidados não remunerado entre mulheres e homens representa uma violação dos direitos das mulheres e impede seu empoderamento econômico”. “Tem setores em que a taxa de ocupação [feminina] em cargos de gerência é baixíssima. Tem vários elementos que explicam isso, desde a dificuldade de contratação até o forte preconceito de empresas em relação a mulheres que têm filhos”, afirma o analista socioeconômico do IBGE, Jefferson Mariano.
- **Discriminação e assédio sexual:** Muitas mulheres enfrentam piadas e brincadeiras de conotação sexual no ambiente de trabalho, o que cria um clima de desconforto e inibe sua participação profissional. De acordo com pesquisa do Instituto Patrícia Galvão obtida pelo G1: 40% delas dizem que já foram xingadas ou já ouviram gritos no trabalho, contra 13% dos homens que vivenciaram a mesma situação. Dentre os trabalhadores que tiveram seu trabalho excessivamente supervisionado, 40% também são mulheres e 16% são homens.
- **Estereótipos de gênero e viés inconsciente:** Estereótipos sobre as capacidades das mulheres podem afetar suas chances de promoção e reconhecimento. As pesquisadoras Raewyn Connell e Rebecca Pearse (2015), afirmam que “a ideia de que a diferença natural é a base para padrões sociais

de gênero manifesta-se em diversos formatos” (CONNELL; PEARSE, 2015, p.91).

- **Falta de representação em setores específicos:** As mulheres sofrem de sub-representação em indústrias como tecnologia e ciência, o que limita suas oportunidades de crescimento. No livro “Sapiens – Uma breve história da humanidade”, Yuval Harari questiona por que desde a invenção da agricultura, o patriarcado está enraizado na sociedade humana. Nenhuma teoria explica convincentemente o motivo da população, no geral, valorizarem mais os homens do que as mulheres. Em ciência, o termo que explica tal fenômeno é chamado de “efeito Matilda”, em homenagem à ativista norte-americana Matilda Gage (1826-1898), que foi defensora do sufrágio universal e da abolição da escravatura. A socióloga Maria Elina Estébanez explica o Efeito Matilda como "um fenômeno social em que a contribuição das mulheres no campo da ciência e da tecnologia é ignorada ou minimizada no espaço público, na história e nas instituições".

2.3 BARREIRAS INSTITUCIONAIS ENFRENTADAS POR MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

Algumas empresas podem ter políticas de recrutamento e seleção que inconscientemente favorecem candidatos homens. Quando um cargo exige requisitos elevados de experiência ou prefere competências consideradas "masculinas", como a força, as mulheres podem ser desfavorecidas. A cultura organizacional que tolera ou incentiva a discriminação de gênero e o assédio cria um ambiente desfavorável para as mulheres.

A dificuldade em acessar materiais de desenvolvimento profissional, como treinamento e mentoria, também impacta a carreira das mulheres, mantendo as diferenças salariais e de promoção entre homens e mulheres dentro das organizações. A ausência de mulheres nos cargos de liderança perpetua um ciclo de sub-representação, gerando empresas predominantemente gerenciadas por homens.

2.4 DESIGUALDADE DE GÊNERO E DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE PROFISSIONAL

O estudo "Estatísticas do gênero", divulgado pelo IBGE em abril de 2024, apresenta uma análise de diversas questões de desigualdade de gênero. A pesquisa revelou que as mulheres negras ou pardas são as mais afetadas pelas diferenças na educação, na renda, no mercado de trabalho e na representatividade política. Os dados referentes à participação no mercado de trabalho mostram que a taxa de participação das mulheres foi de 53,3%, enquanto a dos homens foi de 73,2%. Este dado relaciona-se a outra informação do estudo: mulheres dedicam quase o dobro do tempo que homens aos trabalhos de cuidado.

A principal causa da desigualdade de gênero no mercado de trabalho é o machismo estrutural. O termo "machismo" refere-se às normas e práticas sociais que sustentam a ideia de que os homens são superiores e que as mulheres devem ser submissas a eles. Como dito por Simone De Beauvoir, no livro "O segundo Sexo" de 1949: "A humanidade é masculina, e o homem define a mulher não em si, mas relativamente a ele; ela não é considerada um ser autônomo." Assim, os estereótipos de gênero prevalecem nas sociedades, onde as mulheres são vistas como menos capazes para funções específicas, especialmente as de liderança, que geralmente oferecem melhores salários. Em um mundo em que as áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) estão se expandindo, o gênero masculino se beneficiará muito mais se o machismo estrutural no mercado de trabalho não for combatido.

As mulheres representam 60,3% dos concluintes de cursos de graduação presenciais, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2022, mas apenas 22% dos formados em STEM. Além disso, outros marcadores de identidade mostram que as mulheres enfrentam várias formas de discriminação, como as negras e trans, que enfrentam desafios adicionais que aumentam a disparidade de renda. Retratado pela fala de Bia Ferreira, cantora e poeta: "Não existe feminismo se você não defender a vida das mulheres negras e não defender a vida das mulheres trans, que são as que mais morrem no Brasil" (A abordagem desses problemas requer um esforço coletivo e um compromisso com a promoção da igualdade de gênero e um ambiente de trabalho inclusivo).

3. LIDERANÇA FEMININA: SUPERANDO DESAFIOS E CONSOLIDANDO-SE

A liderança feminina não se trata apenas de uma mulher ocupando um cargo de gestão dentro de uma empresa, mas também das profundas inovações no ambiente corporativo, além da colaboração e do equilíbrio estratégico. Mulheres na liderança trazem um impacto relevante para a sociedade ao se oporem ao machismo estrutural, avançando na luta pela igualdade de gênero e enriquecendo o ambiente corporativo, criando um espaço mais justo e equitativo. Segundo Landes (2003, p. 463): “As implicações econômicas de discriminação de sexo são muito sérias. Rejeitar as mulheres é privar um país de mão-de-obra e talento”

3.1 PERFIL E COMPETÊNCIAS DE UMA LÍDER EFICAZ

Diante dos desafios impostos às mulheres no mercado de trabalho, é essencial que elas possuam habilidades que as diferenciem. Um estudo da Caliper, empresa de consultoria de gerenciamento, revela que as líderes femininas são consideradas mais flexíveis, empáticas e com habilidades interpessoais mais desenvolvidas. São também mais assertivas e persuasivas.

Algumas características que auxiliam as mulheres na ascensão organizacional incluem urgência na resolução de problemas, assertividade, disposição para riscos, empatia, sociabilidade, conhecimento elevado, responsabilidade e dinamismo. Para Marins (apud RICCIARDI, 2007, p. 18): “a maior qualidade das mulheres é que tem uma visão mais sólida da realidade. Elas não teorizam demais sobre os problemas, mas sim os atacam pelo lado concreto, por isso, são melhores em execução de tarefas que os homens”.

3.2 O CENÁRIO DA LIDERANÇA FEMININA NO CONTEXTO BRASILEIRO

A participação feminina na presidência de empresas no Brasil aumentou de 2019 a 2022. Segundo o Panorama 2023, estudo realizado pelo Talenses Group com o Insper, as mulheres passaram de 13% para 17% dos CEOs no país. Contudo, a pandemia de COVID-19 apresentou um retrocesso na equidade de gênero em diversos países. De acordo com o relatório "Women in the Workplace 2020" da Lean In, mulheres em posições seniores têm 50% mais probabilidade que os homens de desacelerar suas carreiras ou deixar o mercado de trabalho por causa da pandemia.

"Pesquisas no mundo todo mostram que, em momentos de crise, as mulheres são as primeiras a serem colocadas de fora", afirma Ana Paula Diniz, pesquisadora do Insper.

3.3 A RELEVÂNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA O CRESCIMENTO DA LIDERANÇA FEMININA

A cultura de uma organização afeta diretamente o crescimento feminino no ambiente corporativo. "A cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo" – Edgard Schein(1989).

Um estudo da McKinsey (2020) revela que empresas com políticas de inclusão de gênero têm 20% mais chances de ter mulheres em cargos de liderança. Como o ambiente corporativo lida com a desigualdade entre homens e mulheres reflete na quantidade de cada gênero na liderança. Muitas vezes, as mulheres não recebem apoio, incentivo e colaboração internos suficientes para obter promoção. Segundo uma pesquisa da Catalyst (2020), a falta de acesso a redes de oportunidades e mentoria é um dos principais problemas para a invisibilidade feminina nas empresas.

3.4 BENEFÍCIOS E IMPACTOS POSITIVOS DA GESTÃO LIDERADA POR MULHERES

Uma pesquisa da Infojobs revelou que 78% das mulheres entrevistadas sentem que precisam se qualificar mais que os homens para competir por cargos de liderança. Esse sentimento resulta de barreiras invisíveis e preconceitos enraizados. Além disso, a pesquisa mostrou que 42% nunca tiveram uma experiência sob alta gestão feminina. Outro dado relevante é que 70% afirmaram sentir-se mais apoiadas e/ou motivadas por outras mulheres em suas carreiras do que por homens.

Estudos indicam que organizações com maior participação feminina em cargos de liderança tendem a apresentar desempenho financeiro superior. Segundo a pesquisa Diversity Wins da McKinsey (2020), a diversidade de gênero nas equipes de gestão potencializa a tomada de decisões, resultando em maior inovação e eficiência. A Harvard Business Review, no relatório "How and Where Diversity Drives Financial Performance" (2018), aponta que empresas que promovem mulheres são vistas de maneira mais positiva por consumidores e investidores, aumentando sua reputação

de responsabilidade social e igualdade de oportunidades.

Mulheres geralmente optam por abordagens de liderança mais colaborativas e focadas no crescimento das equipes, características essenciais para ambientes de trabalho inclusivos, produtivos e inovadores. Esses fatores destacam a importância de promover a liderança feminina como uma estratégia organizacional eficaz para alcançar melhores resultados financeiros e transformar culturas corporativas.

4. O PAPEL ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

Uma pesquisa divulgada pelo IBGE(2022), aponta que 21,3% das mulheres concluem o ensino médio, enquanto os homens são apenas 16,8%. O mesmo estudo faz reflexão que mesmo as mulheres sendo mais instruídas e escolarizadas, a força de trabalho masculina representa 73,2% dos homens, já a feminina, 53,3% das mulheres.

Um estudo da Universidade da Califórnia mostra que mulheres são mais interrompidas em entrevistas de emprego do que homens. Elas também são mais questionadas, especialmente sobre maternidade, com perguntas como "está grávida?", "tem filhos?" ou "planeja ter filhos?" justificadas pela necessidade de considerar licenças e impacto na rotina de trabalho.

De acordo com um relatório da PwC, 68% dos líderes empresariais acreditam que a IA em RH é crítica para o sucesso das estratégias de negócios nos próximos anos. Tecnologias como automação de processos seletivos e análises preditivas para avaliação de desempenho transformam o papel do RH nas empresas. Um estudo da Deloitte (2023) indica que 83% dos gestores acreditam que aprimorar competências será crucial para a competitividade, e o RH deve liderar essa formação constante.

O RH pode influenciar positivamente na captação e retenção de talentos, em um ambiente competitivo, ao alocar recursos em processos de seleção fundamentados em dados e tecnologia de ponta. Chiavenato (2004, p. 54) Fala que "o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano - o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso".

4.1 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL NA CONSTRUÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO

A comunicação é fundamental na resolução de problemas sociais, embora nem sempre utilizada plenamente. *“A comunicação orienta a comunidade para a compreensão, intimidade e apreciação mútua.”* — Rollo May. A pesquisa do Instituto de Estudos Sociais e Políticos (2022) aponta que o aumento da comunicação digital foi um fator chave em 75% dos casos de implementação de políticas de igualdade de gênero. Um exemplo é a política, onde, segundo a União Interparlamentar, as mulheres representam apenas 17,7% do poder legislativo. Dos 32 partidos políticos, apenas dois são liderados por mulheres. De acordo com Bruna Simoni, Head de Pessoas, Estratégia e Cultura na Dialog, HR Tech que lidera o setor de Comunicação Interna e engajamento no Brasil:

“A Comunicação Interna desempenha um papel crucial na promoção da equidade de gênero dentro das empresas, pois fornece uma estrutura para disseminar informações, promover a conscientização e criar uma cultura organizacional viva. No entanto, tudo isso só é possível se as lideranças estiverem dispostas a fomentar essa transformação no ambiente de trabalho”. (SIMPSON, 2024)

4.2 DISTINÇÕES ENTRE OS ESTILOS DE GESTÃO FEMININO E MASCULINO: REFLEXOS E IMPACTOS

Homens e mulheres possuem características distintas, tanto físicas quanto de personalidade, que afetam o ambiente corporativo. Um estudo de 2018 da Harvard Business Review revela que mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais colaborativo, enquanto homens preferem abordagens mais autoritárias. Em termos de gestão, 62% das líderes femininas valorizam escuta ativa e empatia, comparadas a cerca de 50% dos homens.

4.3 LIDERANÇA FEMININA NA PRÁTICA: UMA REALIDADE A SER RECONHECIDA E AMPLIADA

A liderança em uma empresa, trata-se de uma parte muito importante da equipe, para organizar as devidas funcionalidades e fazer o processo funcionar

constantemente. Conforme Teixeira (1998) a liderança é “[...] o processo de influenciar outros de modo a conseguir que façam o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos do grupo”.

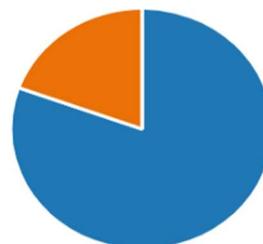
As conclusões do estudo Panorama Mulheres 2023, conduzido pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) e pelo Talenses Group, indicam que, a partir de 2017, a presença feminina em posições de liderança vem crescendo de forma progressiva, alcançando um percentual de 26% nas diretorias executivas.

5. PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo, de caráter quantitativo, foi realizada por meio de formulário online, com o objetivo de identificar percepções e experiências sobre a equidade de gênero no ambiente corporativo, com ênfase na liderança feminina. Os dados coletados fornecem subsídios para as análises do trabalho e reforçam a importância de ações que promovam uma cultura organizacional inclusiva e equitativa.

1- Qual seu gênero?

● Feminino	58
● Masculino	14
● prefiro não informar	0



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Em primeira análise, é possível identificar que o maior público da pesquisa se encaixa como gênero feminino, especificamente 81% das respostas obtidas foram dadas por mulheres.

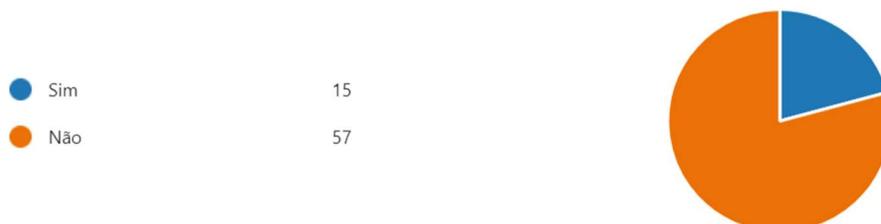
7- Você já presenciou algum comportamento ou situação machista direcionada a uma colaboradora dentro de uma organização?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Na análise do percentual, 69% disseram que alguma vez já presenciaram algum tipo de atitude machista com colaboradoras de uma empresa. Os resultados levantados evidenciam como as mulheres são desvalorizadas no mercado de trabalho.

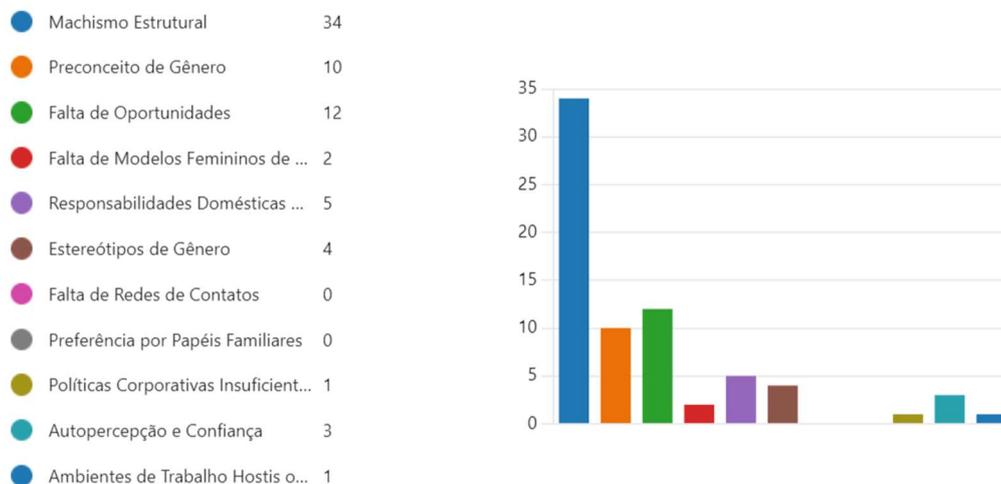
8- Você acredita que as competências e talentos das mulheres são reconhecidos de forma igualitária em comparação aos dos homens no ambiente de trabalho?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

De acordo com os resultados, 79% dos entrevistados afirmam não acreditar que as competências das mulheres sejam reconhecidas de forma igualitária dentro da organização, reforçando a ideia de que o machismo é um grande empecilho para o crescimento de carreira das mulheres.

9- Na sua opinião, por que as mulheres são menos presentes em cargos de liderança em comparação aos homens?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Analisando o gráfico, é possível visualizar que a principal causa da problemática apontada no trabalho, foi confirmada pela pesquisa, sendo ela o machismo estrutural, com 34 votos.

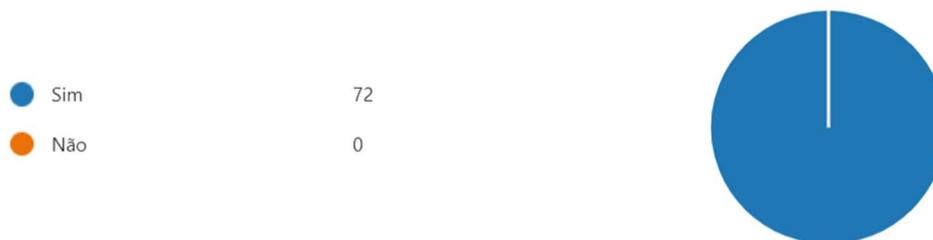
10- Quais das seguintes medidas, você acredita que seriam mais eficazes para combater o machismo estrutural e promover a igualdade de gênero na sua empresa?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

De acordo com as respostas, com 42 votos, conclui-se que a melhor maneira apontada como eficaz para combater o machismo estrutural no ambiente de trabalho é treinamento e conscientização sobre igualdade de gênero.

11- Você acha importante a representatividade feminina em cargos de liderança nas empresas?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

100% das respostas foram destinadas para relatar a importância da representatividade feminina nos cargos de liderança dentro das organizações.

14- Qual é o seu nível de satisfação em relação as experiências enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos, considerando aspectos como desigualdade, preconceito, maternidade e assédio?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Segundo a análise do gráfico, retira-se a informação que 63% dos pesquisados estão insatisfeitos em relação aos desafios que as mulheres enfrentam dentro do ambiente corporativo.

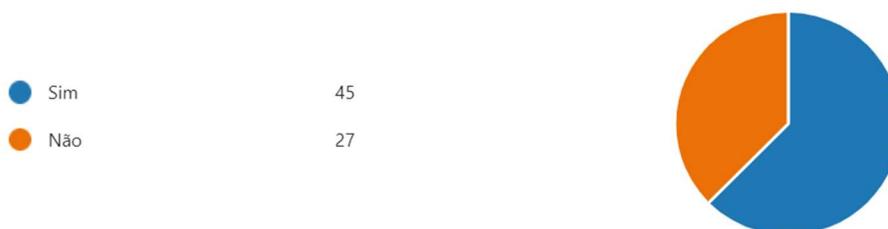
15- Em sua opinião, o investimento em treinamentos para promover o desenvolvimento das mulheres é suficiente para motivá-las a ocupar cargos de liderança?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Os resultados da pesquisa sugerem, que treinamentos para promover o desenvolvimento das mulheres destinadas a cargos de liderança são suficientes, mas devem ser complementados e 15% das respostas aprovaram a ideia, dizendo que Sim, é suficiente.

19- Você já percebeu ou vivenciou situações em que as mulheres foram desfavorecidas em promoções ou oportunidades de crescimento profissional por razões de gênero?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Os resultados apontam que 63% dos entrevistados alegam que já perceberam ou vivenciaram situações em que as mulheres foram desfavorecidas por questões de gênero, confirmando que a atitude machista enraizada na sociedade afeta diretamente o crescimento profissional de uma mulher.

20- Na sua percepção, a alta gestão da sua empresa está comprometida em promover a igualdade de gênero e combater o machismo estrutural?



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

É visível que metade das respostas foram direcionadas a relatar que a empresa está comprometida a promover a igualdade de gênero, já a outra metade diz o contrário, sendo perceptível que cerca de 50% das empresas ainda não procuram maneiras de combater o machismo.

As demais perguntas realizadas na pesquisa de campo, que têm como objetivo caracterizar o perfil dos respondentes e aprofundar aspectos complementares do

tema, encontram-se disponíveis no Apêndice deste trabalho.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta elaborada para melhoria do cenário atual consiste em um treinamento voltado para os gestores da empresa, que ocupam posições estratégicas nas tomadas de decisão. O objetivo é conscientizá-los sobre os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e capacitá-los para implementar práticas que promovam a igualdade de gênero. A escolha de atuar diretamente com a administração é estratégica, pois modificar o pensamento da “cabeça da empresa” facilita a criação de ações que eliminem barreiras e ampliem as oportunidades para mulheres.

O treinamento será ministrado por uma figura feminina de grande relevância no empreendedorismo e na liderança feminina: Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do Magazine Luiza. A trajetória de Luiza Trajano, marcada por superações e conquistas, torna-a uma referência para abordar os desafios enfrentados por mulheres no ambiente corporativo e inspirar os gestores a adotarem práticas mais inclusivas.

Objetivos do treinamento:

- Sensibilizar os gestores sobre o impacto do machismo estrutural no ambiente de trabalho.
- Apresentar estratégias para aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança.
- Promover uma cultura organizacional mais inclusiva e equitativa.

Para divulgar o treinamento, foi elaborado um folder informativo com detalhes sobre a palestrante e orientações práticas sobre o evento.

Segue o Folder:

Imagem 1: Folder (frente)



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Imagem 2: Folder (verso)



Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar os resultados, fica claro que o setor de gestão atual é o maior responsável por possibilitar a equidade nas oportunidades de crescimento feminino dentro do ambiente de trabalho. É essencial que esse setor se conscientize da importância de incluir as mulheres em cargos de liderança e na tomada de decisões, que impactam positivamente o desenvolvimento da empresa. Durante as pesquisas realizadas para este trabalho, ficou evidente que a presença feminina na liderança de uma organização melhora e acelera os processos de crescimento empresarial.

Por isso, é indispensável promover treinamentos direcionados à administração das corporações, com o objetivo de transformar a cultura organizacional, muitas vezes marcada pelo machismo estrutural. Essa transformação é essencial para criar um ambiente mais agradável e propício ao desenvolvimento profissional de ambos os gêneros, sempre prezando pela igualdade de oportunidades.

Além disso, espera-se que a proposta de treinamento apresentada neste trabalho, com uma palestrante de renome, inspire gestores a adotarem práticas mais inclusivas e eficazes. Futuramente, é fundamental acompanhar os impactos dessas iniciativas e continuar aprofundando as discussões sobre a representatividade feminina no mercado de trabalho. Esse acompanhamento permitirá não apenas mensurar os resultados das ações implementadas, mas também ajustar estratégias para garantir que as mudanças sejam sustentáveis e gerem benefícios a longo prazo.

REFERÊNCIAS

Almeida, Fernanda. "Meio a Meio: O Que Diferencia Empresas Que Têm Igualdade de Gênero Na Liderança." *Forbes Brasil*. Disponível em: forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/com-metas-publicas-e-aco-es-focadas-empresas-alcancam-igualdade-de-genero-na-lideranca/. Acesso em: 8 de junho, 2024.

Almeida, Fernanda. "Mulheres Ocupam 38% Dos Cargos de Liderança No Brasil E São Mais Bem Avaliadas Pelo Time." *Forbes Brasil*. Disponível em: forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-e-sao-mais-bem-avaliadas-pelo-time/. Acesso em: 15 de abril, 2024.

bolzani, isabela. "Presença de Mulheres Melhora Resultados, Mas Equidade de Gênero Nas Empresas Ainda Está Distante, Dizem Especialistas." *G1*. Disponível em: g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2024/03/08/presenca-de-mulheres-melhora-resultados-mas-equidade-de-genero-nas-empresas-ainda-esta-distante-dizem-especialistas.ghtml. Acesso em: 24 de março, 2024.

Da Silva, Ellen, et al. *O EMPODERAMENTO DA MULHER NO MERCADO de TRABALHO*. 2021.

De Sousa Silva, Lidia, and Edilson Silva Diniz. *RETENÇÃO de TALENTOS: E Sua Importância Na Gestão de Recursos Humanos** *RETAINING TALENT: And Its Importance in Human Resource Management**.

DO NASCIMENTO, Marileide Alves et al. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. *Ideias e Inovação-Lato Sensu*, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.

do, Pública. "Censo Da Defensoria Revela Machismo Estrutural; Um Quarto Dos Integrantes Disse Ter Sido Vítima de Machismo Na Instituição." *Ba.def.br*. Disponível em: www.defensoria.ba.def.br/noticias/censo-da-defensoria-revela-machismo-estrutural-um-quarto-dos-integrantes-disse-ter-sido-vitima-de-machismo-na-instituicao/. Acesso em: 27 de maio. 2024.

"Estudo Afirma Que Mulheres Estão Em Desvantagem Desde O Primeiro Grau Da Carreira Profissional - MM360." *MM360*, Dec. 2023, Disponível em: movimentomulher360.com.br/noticias/estudo-afirma-que-mulheres-estao-em-desvantagem-desde-o-primeiro-grau-da-carreira-profissional/. Acesso: 27 de maio. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. *GV-EXECUTIVO*, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, v. 17, p. 243-257, 2010.

Lemann, fundação. "Mulheres Na Liderança: Desconstruindo Barreiras Para a Equidade de Gênero - Notícia - Fundação Lemann." *Fundação Lemann*. Disponível em: fundacaolemann.org.br/noticias/mulheres-na-lideranca-desconstruindo-

barreiras-para-a-equidade-de-genero. Acesso em: 14 de março de 2024.

MILTERSTEINER, RENATA KESSLER, et al. "Liderança Feminina: Percepções, Reflexões E Desafios Na Administração Pública." *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 18, no. 2, Junho de 2020, pp. 406–423, Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>.

Mirelle, Beatriz. "Mulheres São Líderes Melhores Durante as Crises, Diz Estudo." *Forbes Brasil*, 16 Fevereiro. 2021. Disponível em: forbes.com.br/carreira/2021/02/mulheres-sao-lideres-melhores-durante-as-criSES-diz-estudo/. Acesso em: 27 Fevereiro de 2024.

MOLLER, Maria Alçada Baptista; DA SILVA GOMES, Jorge Filipe. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010.

Nakamura, João. "Mais Escolarizadas, Mulheres Têm Menor Participação No Mercado de Trabalho E Recebem 21% Menos Que Homens, Diz IBGE." *CNN Brasil*, Disponível em: www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/apesar-de-maior-escolarizacao-mulheres-tem-menores-rendimentos-e-participacao-no-mercado-de-trabalho-diz-ibge/. Acesso em: 18 de julho. 2024.

"National Geographic Portugal - Site Oficial - Ciência, Natureza, História E Viagens." *Www.nationalgeographic.pt*, 2015, Disponível em: www.nationalgeographicbrasil.com/historia/2023/03/efeito-matilda-o-que-e-o-fenomeno-que-afeta-as-mulheres-na-ciencia. Acesso em: 12 de agosto. 2024

Pensador. "Liderança Das Mulheres." *Pensador*, 2024, Disponível em: www.pensador.com/lideranca_das_mulheres/. Acesso 22 setembro. 2024.

Pontotel. "Empoderamento Feminino No Mercado de Trabalho: Saiba Mais." *Pontotel*, 5 Outubro. 2023, Disponível em: www.pontotel.com.br/empoderamento-feminino-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 10 de outubro. 2024.

SANTOS, Nicole Del Bianco; DIÓGENES, Carla. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *Revista Uniaraguaia*, p. 91-102, 2019.

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Mangueira de; SILVA, Elisangela Leandro da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, v. 7, n. 25, p. 1-12, 2017.

Simpson, Amanda. "Equidade de Gênero: Como a Comunicação Interna Pode Ajudar as Empresas a Alcançá-La - CI Transforma." *CI Transforma*, 8 Mar. 2024, Disponível em: blog.dialog.ci/equidade-de-genero-como-a-comunicacao-interna-pode-ajudar-as-empresas-a-alcanca-la/. Acesso em: 22 de junho. 2024.

Souza, Aline. "Mulheres E a Recuperação Econômica: A Questão de Gênero No Centro Das Soluções - Gênero E Clima | OC." *Oc.eco.br*, 2021, Disponível em:

generoeclima.oc.eco.br/mulheres-e-a-recuperacao-economica-a-questao-de-genero-no-centro-das-solucoes/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9IC6BhA3EiwAsbItOlinsVG4Ga5WpLO2h9ew1u7uqOxld9BFV9gzcfThcE92F_nzjHoPmxoCT_AQAvD_BwE. Acesso em: 14 de julho. 2024.

VibeThemes. “Espaço de Liderança Para as Mulheres – ONU Mulheres.” *ONU MULHERES BRASIL*, 8 Mar. 2021, Disponível em: www.onumulheres.org.br/noticias/espaco-de-lideranca-para-as-mulheres/. Acesso em: 18 de setembro. 2024.

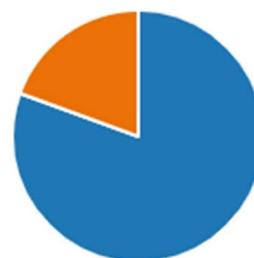
VibeThemes. “Oportunidades de Trabalho – ONU Mulheres.” *Onumulheres.org.br*, 2021, Disponível em: www.onumulheres.org.br/brasil/oportunidade-de-trabalho/. Acesso em 25 de agosto. 2024.

APÊNDICE

Questões desenvolvidas pelos autores do trabalho e utilizadas na pesquisa de campo como parte do desenvolvimento do artigo: EMPODERAMENTO FEMININO NAS EMPRESAS: superando barreiras em cargos de liderança;

1. Qual é o seu gênero?

● Feminino	58
● Masculino	14
● prefiro não informar	0



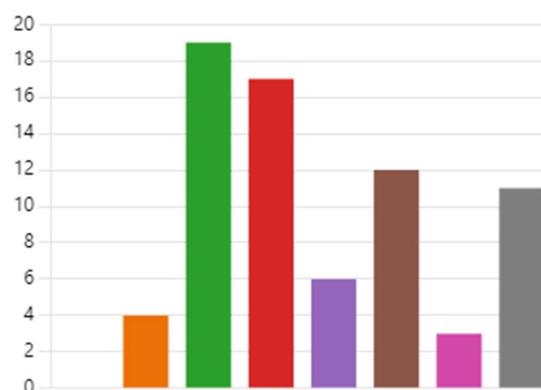
2. Qual sua faixa etária?

● Menor de 18 anos	20
● 18 a 24 anos	17
● 25 a 34 anos	10
● 35 a 44 anos	12
● 45 anos ou mais	13



3. Qual é o seu grau de escolaridade?

● Ensino fundamental incompleto	0
● Ensino fundamental completo	4
● Ensino médio incompleto	19
● Ensino médio completo	17
● Ensino superior incompleto	6
● Ensino superior completo	12
● Pós-graduação (especialização, ...)	3
● Pós-graduação (especialização, ...)	11



4. Qual é a sua situação atual em relação ao mercado de trabalho?

● Estou atualmente empregado(a)	51
● Não estou empregado(a), mas j...	13
● Nunca trabalhei	8



5. Você ocupa um cargo de liderança no seu ambiente de trabalho atualmente?

● Sim	23
● Não	49



6. Já se sentiu desvalorizada no seu local de trabalho por ser mulher?

● Sempre	5
● As vezes	32
● Nunca	29



7. Você já presenciou algum comportamento ou situação machista direcionada a uma colaboradora dentro de uma organização?

● Sim	50
● Não	22



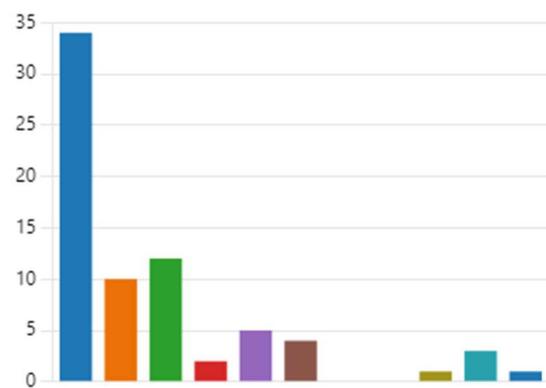
8. Você acredita que as competências e talentos das mulheres são reconhecidos de forma igualitária em comparação aos dos homens no ambiente de trabalho?

● Sim	15
● Não	57



9. Na sua opinião, por que as mulheres são menos presentes em cargos de liderança em comparação aos homens?

● Machismo Estrutural	34
● Preconceito de Gênero	10
● Falta de Oportunidades	12
● Falta de Modelos Femininos de ...	2
● Responsabilidades Domésticas ...	5
● Estereótipos de Gênero	4
● Falta de Redes de Contatos	0
● Preferência por Papéis Familiares	0
● Políticas Corporativas Insuficient...	1
● Autopercepção e Confiança	3
● Ambientes de Trabalho Hostis o...	1



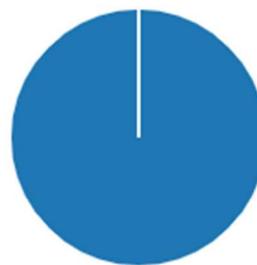
10. Quais das seguintes medidas você acredita que seriam mais eficazes para combater o machismo estrutural e promover a igualdade de gênero na sua empresa?

● Programas de mentoria para m...	14
● Treinamentos de conscientizaçã...	42
● Políticas de promoção justa e tr...	37
● Transparência salarial	23
● Programas de apoio à maternid...	22



11. Você acha importante a representatividade feminina em cargos de liderança nas empresas?

● Sim	72
● Não	0



12. Em seu local de trabalho, existem políticas ou programas específicos para promover a igualdade de gênero e o empoderamento feminino em cargos de liderança?

● Sim	19
● Não	34
● Não sei	19



13. Como você avalia o apoio da sua empresa ao empoderamento feminino e à igualdade de gênero?

● Positivo	27
● Neutro	37
● Negativo	6



14. Qual é o seu nível de satisfação em relação às experiências enfrentadas por mulheres em ambientes corporativos, considerando aspectos como desigualdade, preconceito, maternidade e assédio?

● Satisfeito(a)	7
● Insatisfeito(a)	44
● Prefiro não opinar	19



15. Em sua opinião, o investimento em treinamentos para promover o desenvolvimento das mulheres é suficiente para incentivá-las a ocupar cargos de liderança?

● Sim, é suficiente	11
● Sim, mas deve ser complementa...	47
● Não, não é suficiente	14



16. De acordo com os dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI), as mulheres ocupam apenas 29% dos cargos de liderança na indústria brasileira, enquanto os homens ocupam 71%. Na sua percepção, essa disparidade é evidente no seu ambiente de trabalho?

● Sim	40
● Não	32



17. Na sua visão, a realização de tarefas duplas pelas mulheres, como trabalho fora de casa e responsabilidades domésticas, afeta a capacidade delas de serem boas gestoras?

● Sim	22
● Não	50



18. Você já teve experiência profissional em alguma empresa onde mulheres desempenhavam funções de liderança?

● Sim	55
● Não	17



19. Você já percebeu ou vivenciou situações em que mulheres foram desfavorecidas em promoções ou oportunidades de crescimento profissional por razões de gênero?

● Sim	45
● Não	27

