UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GISLAINE XAVIER DA SILVA ASSIS

ENTRE BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS REAIS NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO: um estudo de caso em uma indústria do Agreste de Pernambuco

Caruaru
2025

GISLAINE XAVIER DA SILVA ASSIS

ENTRE BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS REAIS NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO: um estudo de caso em uma indústria do Agreste de Pernambuco

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração: mercado de trabalho.

Orientadora: Profª. M.a. Juliette Ione Santana de Siqueira

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Assis, Gislaine Xavier da Silva.
Entre barreiras invisíveis e desafios reais no mercado de trabalho feminino: um estudo de caso em uma indústria do Agreste de Pernambuco / Gislaine Xavier da Silva Assis. - Caruaru, 2025.
53 p. : il.

Orientador(a): Juliette Ione Santana de Siqueira
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.
Inclui referências, apêndices.

1. mulheres. 2. desigualdade de gênero. 3. indústria. 4. Agreste Pernambucano. I. Siqueira, Juliette Ione Santana de. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

GISLAINE XAVIER DA SILVA ASSIS

ENTRE BARREIRAS INVISÍVEIS E DESAFIOS REAIS NO MERCADO DE TRABALHO FEMININO: um estudo de caso em uma indústria do Agreste de Pernambuco

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: 05/08/2025

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. M.a. Juliette Ione Santana de Siqueira (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco / CAA

_____

Profª. Dra. Denise Clementino de Souza (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco / CAA

_____

Profº. M.a. Pâmela Karolina Dias - (Examinadora Externa)
Associação Caruaruense de Ensino Superior - Centro Universitário Tabosa de Almeida (Asces-Unita)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de começar agradecendo à minha família, que sempre esteve presente e celebrando comigo cada conquista — especialmente esta, que representa um momento tão significativo.

Agradeço, de modo especial, à minha orientadora, Juliette Siqueira, pela escuta atenta, dedicação e orientação cuidadosa em cada etapa deste trabalho.

Estendo meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a construção desta pesquisa, compartilhando suas experiências, e àquelas que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho se tornasse possível.

Também sou grata aos amigos e colegas que caminharam ao meu lado, tornando essa jornada mais leve e repleta de aprendizados. Cada palavra de incentivo e cada gesto de apoio fizeram toda a diferença ao longo desse percurso.

Por fim, é válido agradecer a todas as mulheres que vieram antes de mim, pelas suas lutas e resistência. Entre barreiras invisíveis e desafios reais em diversos âmbitos, continuamos avançando.

RESUMO

A inserção das mulheres no mercado de trabalho é resultado de um processo histórico de transformações sociais, culturais e econômicas que, embora tenha promovido avanços, ainda é marcada por desafios significativos. No Brasil, esse movimento intensificou-se a partir da década de 1970, com o avanço da industrialização e da urbanização. Nesse contexto, este trabalho teve como objetivo analisar as principais características e os desafios enfrentados por mulheres que atuam em uma indústria no Agreste de Pernambuco, região na qual as desigualdades de gênero permanecem evidentes. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas aplicadas a essas mulheres. A coleta de dados combinou questionários eletrônicos e entrevistas presenciais, sendo a seleção das participantes realizada pela técnica de bola de neve. Os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, o que possibilitou a categorização das informações e a identificação dos principais achados sobre os obstáculos enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho. Os resultados indicaram que tais desafios estão relacionados principalmente à baixa representatividade feminina nos diferentes níveis da organização e às desigualdades de gênero presentes no ambiente profissional. Além disso, destaca-se a necessidade de ampliar o debate sobre equidade de gênero em contextos regionais e setoriais ainda pouco explorados, incentivando pesquisas futuras que fortaleçam essa temática.

Palavras-chave: mulheres; desigualdade de gênero; indústria; Agreste Pernambucano.

ABSTRACT

The insertion of women into the labor market is the result of a historical process of social, cultural, and economic transformations that, while promoting progress, remains marked by significant challenges. In Brazil, this movement intensified in the 1970s, with the advancement of industrialization and urbanization. In this context, this study aimed to analyze the main characteristics and challenges faced by women working in an industry in the Agreste region of Pernambuco, a region where gender inequalities remain evident. To this end, a qualitative approach was adopted, using a case study with semi-structured interviews conducted with these women. Data collection combined electronic questionnaires and in-person interviews, with participant selection performed using the snowball sampling technique. The data were analyzed using Content Analysis, which enabled the categorization of information and the identification of key findings regarding the obstacles faced by women in the workplace. The results indicated that these challenges are primarily related to the low female representation at different levels of the organization and to gender inequalities present in the professional environment. Furthermore, the need to broaden the debate on gender equality in regional and sectoral contexts that remain underexplored is highlighted, encouraging future research that strengthens this topic.

Keywords: women; gender inequality; industry; Agreste Pernambucano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Valor da remuneração e salário, por sexo e raça	19
Figura 2 –	Inserção das mulheres no mercado de trabalho	20
Figura 3 –	Inserção feminina no mercado de trabalho nordestino	21
Quadro 1 –	Avanços legais e sociais das mulheres no mercado de trabalho brasileiro	23
Quadro 2 –	Participação e trajetória profissional das participantes	28
Quadro 3 -	Perfil sociodemográfico das participantes da pesquisa	30
Quadro 4 -	Conciliação entre trabalho e vida pessoal	35
Quadro 5 -	Barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente industrial	39
Quadro 6 -	Ações propostas para enfrentar desafios femininos no trabalho	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSOLAR	Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica
ALEMS	Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	International Energy Agency
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SUS	Sistema Único de Saúde
UGS	Unidade de Gestão e Suporte

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO.....**	**10**
2	**REFERENCIAL TEÓRICO.....**	**14**
2.1	A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE E SUA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO.....	14
2.2	PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: AVANÇOS, OBSTÁCULOS E PERSPECTIVAS.....	16
2.3	AS BARREIRAS INVISÍVEIS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS MULHERES.....	21
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....**	**25**
4	**APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....**	**27**
4.1	PARTICIPAÇÃO FEMININA NO QUADRO ADMINISTRATIVO E PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS ENTREVISTADAS.....	27
4.2	DINÂMICA DE GÊNERO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	**31**
4.2.1	**O fenômeno da abelha-rainha no ambiente corporativo.....**	**31**
4.2.2	**A presença feminina sob a ótica das próprias mulheres: oportunidades, barreiras e reconhecimento no ambiente de trabalho.....**	**33**
4.3	DUPLA E TRIPLA JORNADA: A CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL.....	34
4.4	VIVÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	37
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS.....**	**42**
	REFERÊNCIAS.....	**45**
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA.....	**51**

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as mulheres enfrentaram um longo processo de luta para romper barreiras estruturais e culturais que as excluíam dos espaços de poder, de tomada de decisão e, até mesmo, do próprio mercado de trabalho. De acordo com Queiroz *et al*. (2010), um marco importante desse processo de rompimento foi o aumento da presença feminina em cargos de liderança, refletindo uma mudança significativa na compreensão e valorização das capacidades e papéis das mulheres nas organizações. Esse avanço demonstra que as mulheres estão, de fato, conquistando um espaço que lhes foi historicamente negado, provando que com as condições e oportunidades adequadas, elas têm o potencial de influenciar e liderar eficazmente, sem serem definidas unicamente por sua identidade de gênero.

Para compreender como essas conquistas vêm se consolidando ao longo do tempo, é essencial observar o percurso histórico da inserção feminina no mercado de trabalho. Esse ingresso foi um processo gradual e repleto de desafios, envolvendo transformações significativas nas esferas sociais, econômicas e culturais. Entre os marcos mais significativos desse percurso estão a Primeira e a Segunda Revolução Industrial, ocorridas entre os séculos XIX e início do século XX, período em que as mulheres passaram a ganhar maior visibilidade, pois o mercado exigiu uma força de trabalho mais diversificada. Nesse contexto, as mulheres começaram a participar de atividades produtivas, especialmente nas fábricas. No entanto, essa inserção foi por diversas vezes restrita a funções específicas, como o trabalho nas indústrias têxteis, onde eram vistas como mão de obra barata e com maior capacidade para realizar tarefas repetitivas e mecanizadas (Collins; Bilge, 2021).

Esse movimento se intensificou nas décadas seguintes, sobretudo durante e após os períodos de guerra, quando as mulheres passaram a ocupar funções que antes eram exclusivas dos homens, especialmente nas áreas de saúde, educação e indústrias bélicas. Além de seus papéis tradicionais como mães e esposas, as mulheres passaram a desempenhar funções cada vez mais relevantes no mercado de trabalho. No entanto, no pós-guerra, muitas foram forçadas a retornar aos papéis tradicionais, com a ideia de que seu lugar deveria ser novamente no lar. Apesar disso, a experiência e a visibilidade adquiridas durante esse tempo fortaleceram sua presença e sua participação em diversas áreas, ampliando seus direitos e oportunidades no mercado de trabalho (Beauvoir, 2009).

No decorrer dos anos, especialmente a partir da segunda metade do século XX, observa-se um aumento progressivo da participação das mulheres no mercado de trabalho, sobretudo em comparação com períodos anteriores, quando esse espaço era majoritariamente ocupado por

homens (Querino *et al.*, 2013). Contudo, apesar desses avanços conquistados, sabe-se que ainda existem grandes desafios no que diz respeito à valorização entre homens e mulheres no âmbito do trabalho.

Esse desequilíbrio é resultado de construções culturais enraizadas que ainda influenciam a divisão sexual do trabalho. Muitos tabus e percepções sobre a mão de obra feminina acabaram por deixá-las em desvantagens competitivas e em uma posição de desfavorecimento, que ocasiona desvalorização em relação aos homens. Pois, conforme mencionado por Hirata e Kergoat (2007), a divisão social do trabalho é fundamentada em dois princípios: o da separação (existem trabalhos específicos para homens e outros para mulheres) e o hierárquico (o trabalho masculino é considerado de maior valor do que o feminino). Segundo as autoras, esses princípios são culturalmente construídos pela sociedade e podem variar conforme o local e o período histórico.

Nesse contexto, embora os séculos XIX e XX tenham sido marcados por um movimento de ampliação da inserção das mulheres no mercado de trabalho, conforme aponta D'Alonso (2008), é no século XXI que se observa uma maior intensificação dessa atuação profissional feminina. Em decorrência das conquistas sociais e políticas alcançadas ao longo dos séculos e décadas anteriores, as mulheres passaram a ocupar espaços cada vez mais diversos nas organizações, com níveis de escolaridade mais elevados e alcançando cargos que antes eram predominantemente masculinos. Porém, mesmo após esse longo percurso histórico de enfrentamento de barreiras estruturais no mercado de trabalho, ainda existe uma parcela significativa da população feminina inserida em trabalhos mais vulneráveis e com baixa remuneração, especialmente quando comparados aos ocupados pelos homens.

De acordo com Hoffmann (2004 *apud* Santos, 2019), no Brasil, essa mudança na configuração do mercado de trabalho aconteceu a partir da década de 1970 devido à industrialização e o processo de urbanização, caracterizando-se como um fenômeno relativamente recente. Desde então, o perfil das mulheres passou por mudanças, como, por exemplo, em 1970 as mulheres que trabalhavam eram mais jovens, com pouca escolaridade e solteiras. Em 1980 esse cenário é alterado e as mulheres empregadas tinham perfis acima dos 25 anos, com um maior nível de escolaridade e muitas já casadas ou chefes de família.

Segundo a autora, a partir da década de 90 as mulheres estavam com uma presença ainda mais significativa e o mercado com um perfil mais heterogêneo. Porém, apesar desse crescimento, a atuação feminina seguia concentrada em setores como o trabalho doméstico e o trabalho autônomo. Essas mudanças continuaram acontecendo ao longo dos anos e, atualmente,

observa-se uma ampliação do protagonismo feminino no âmbito profissional, abrangendo áreas diversificadas e perfis variados (Hoffmann, 2004 *apud* Santos, 2019).

Desse modo, além dos desafios históricos e estruturais já mencionados, é importante ressaltar que o Brasil é um país marcado por grandes diferenças e desigualdades regionais. Ao longo da história, o desenvolvimento não foi planejado e implementado equilibradamente, seja devido às particularidades geográficas de cada região, seja pelas disparidades no desenvolvimento e na alocação de recursos financeiros. Essas desigualdades também impactam o desenvolvimento social e econômico das mulheres brasileiras (Tavares, 2012). Um exemplo disso pode ser observado na região Nordeste, onde essas disparidades são notórias e, além das questões culturais, os aspectos de gênero ainda exercem forte influência.

De acordo com a pesquisa realizada por Barroso (2019) sobre a inserção feminina no mercado de trabalho, que evidencia as lacunas de gênero existentes no Nordeste, apesar de tais desigualdades ainda serem marcantes na região, observa-se um avanço no crescente número de mulheres em cargos de liderança, política e outras áreas. No entanto, é perceptível que a participação feminina em atividades relacionadas ao cuidado do lar e da família ainda predomina, enquanto o homem continua sendo socialmente visto como o principal provedor.

Assim, tendo em vista esses panoramas, e considerando a crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, especialmente nas organizações, o direcionamento desta pesquisa é verificar a participação das mulheres e os desafios enfrentados em sua atuação, tomando como contexto uma indústria do setor de energia. Para isso, faz-se necessário compreender as dinâmicas de gênero presentes na indústria em questão, bem como as barreiras e desafios enfrentados em um ambiente tradicionalmente masculino.

Conforme uma matéria divulgada pelo Ministério das Mulheres em 2024, as mulheres representavam apenas 19% da força de trabalho no setor elétrico brasileiro, estando presentes em apenas 6% dos cargos de liderança. Esses dados têm como base uma pesquisa realizada pela FESA Executive Search em 2023. Ao nível internacional, informações da Agência Internacional de Energia (IEA), referentes a 2019, indicam que as mulheres compõem apenas 22% da força de trabalho no setor de energia solar. Já no segmento de energias renováveis no Brasil, a participação feminina é de aproximadamente 32% (Brasil, 2024).

A Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (ABSOLAR) também destaca que a atuação feminina na indústria de energia vem crescendo, mas ainda persistem obstáculos significativos relacionados à equidade de gênero e representatividade (ABSolar, 2021). Esse contexto reforça a importância de estudos que abordem a temática.

Com isso, diante desse cenário de sub-representação feminina no setor energético e da relevância em compreender as dinâmicas de gênero nesse contexto, optou-se por realizar este estudo em uma indústria do setor de energia que é referência em seu segmento e está localizada no Agreste de Pernambuco. Com uma presença consolidada nos mercados nacional e regional, essa empresa representa um espaço oportuno para compreender como se dá a participação das mulheres em um ambiente predominantemente masculino, contribuindo para o debate sobre equidade de gênero nas indústrias do setor de energia.

Segundo dados internos disponibilizados pela empresa, o quadro atual de funcionários conta com aproximadamente 3.162 colaboradores, dos quais apenas 798 são mulheres. Dentre elas, 105 ocupam cargos de liderança. Nos últimos anos, a empresa tem buscado transformar esse cenário por meio de um programa de diversidade e inclusão, que tem como um de seus pilares a equidade de gênero, promovida pela valorização da atuação feminina.

A partir disso, este estudo apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: quais são as principais características do ambiente de trabalho e os desafios vivenciados por mulheres que atuam em uma indústria do setor de energia localizada no Agreste de Pernambuco?

Dada a importância de compreender essa questão, tem-se como objetivo geral analisar as principais características e desafios de trabalho vivenciados por mulheres que atuam nessa indústria.

O objetivo geral se divide nos seguintes objetivos específicos:

I. Mapear a participação feminina das entrevistadas no quadro administrativo da empresa estudada;
II. Descrever o perfil socioeconômico e atuação profissional das entrevistadas;
III. Identificar os desafios relatados pelas mulheres em sua vivência profissional e no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho;
IV. Apontar estratégias que as mulheres utilizam para superar os desafios vivenciados em seu ambiente organizacional.

Portanto, o presente trabalho justifica-se teoricamente pela contribuição ao avanço de uma temática ainda pouco explorada, que é a atuação profissional das mulheres e as barreiras enfrentadas por elas no setor industrial de energia. A justificativa, em termos práticos, refere-se à vivência do trabalho de mulheres em uma importante indústria que possui papel significativo na geração de empregos no interior de Pernambuco. Nesse sentido, a pesquisa também se alinha aos esforços propostos pelo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5

(ODS 5) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), que visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, especialmente no que diz respeito à promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho e à eliminação das desigualdades ainda presentes em ambientes predominantemente masculinos, como é o caso do setor industrial (ONU, 2015).

Partindo dessa realidade, a empresa objeto deste estudo destaca-se não apenas por sua expressiva atuação no setor de energia, mas também por empregar um grande número de pessoas em suas unidades fabris. Além disso, investe continuamente em pesquisa e desenvolvimento, com foco em soluções tecnológicas inovadoras para o setor. Esse compromisso com a inovação não apenas impulsiona a economia local, como também reforça a importância de compreender, nesse cenário, as experiências e os desafios vivenciados pelas mulheres no ambiente de trabalho. No âmbito das políticas de diversidade e inclusão, um dos principais desafios enfrentados pela empresa é ampliar a participação feminina em setores que tradicionalmente concentram a maior parte da força de trabalho masculina, como as linhas de produção.

Em suma, esta pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, a introdução, apresenta o tema, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. No segundo capítulo, o referencial teórico, são discutidas as ideias de autores e dados relevantes que fundamentam a pesquisa. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, baseada em uma abordagem qualitativa, detalhando os procedimentos de coleta e análise dos dados. No quarto capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados, com a interpretação dos resultados à luz do referencial teórico. Por fim, o quinto capítulo traz a conclusão, incluindo as considerações finais e possíveis encaminhamentos para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado a fundamentação teórica que abordará a realização dos objetivos da pesquisa com base nos autores e suas obras sobre o tema estudado.

2.1 A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NA SOCIEDADE E SUA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Para compreender como se deu a participação da mulher no mercado de trabalho, é necessário mencionar o movimento de inserção. De acordo com Perrot (2007, p. 11), esse

processo ocorreu lentamente, e as primeiras discussões sobre a relevância da mulher começaram por volta do século XVIII. Nesse contexto, as discussões buscavam entender se as mulheres eram seres humanos como os homens. Além disso, a mulher era vista apenas como cuidadora da família e do lar, onde não havia acesso à educação. De maneira resumida, os homens eram tidos como provedores e livres em diversos aspectos, enquanto as mulheres eram preparadas apenas para desempenharem um papel de cuidadora.

> No século XVIII ainda se discutia se as mulheres eram seres humanos como os homens ou se estavam mais próximas dos animais irracionais. Elas tiveram que esperar até o final do XIX para ver reconhecido seu direito à educação e muito mais tempo para ingressar nas universidades. No século XX, descobriu-se que as mulheres têm uma história e, algum tempo depois, que podem conscientemente tentar tomá-la nas mãos, com seus movimentos e reivindicações. Também ficou claro, finalmente, que a história das mulheres podia ser escrita. Hoje já é uma área acadêmica consolidada. (Perrot, 2007, p. 11)

Por volta do século XX, as mulheres ainda enfrentavam limitações e continuavam a desempenhar atividades relacionadas ao lar, sendo responsáveis pelos cuidados com o marido e os filhos. Mas, além disso, também existia a ideia de que, por serem mulheres, não precisavam contribuir financeiramente para o sustento da família, pois isso era uma função atribuída aos homens. No entanto, com o surgimento dos movimentos feministas, que defendiam a igualdade entre os gêneros perante a lei, e, posteriormente, com as consequências das duas Guerras Mundiais, as mulheres começaram a transformar seu papel, tanto na sociedade quanto no mercado de trabalho (Santos, 2019).

Desse modo, pode-se dizer que a inserção da mulher no mercado de trabalho aconteceu devido à necessidade de sua participação nas atividades econômicas que sustentavam financeiramente a família. Contudo, essa inserção não foi tão simples ou um processo planejado. Na época, devido à crise financeira e com a falta de mão de obra masculina, as mulheres ingressaram no mercado “obrigadas" e desempenhavam atividades pesadas, além disso, eram mal remuneradas (Amaral, 2013). Outro aspecto importante está ligado ao fato que, por se tratar de um novo grupo que estava ingressando no mercado, também havia maior facilidade em disciplinar essas novas operárias. Isso marcou a presença definitiva da mulher no ambiente produtivo e uma transformação em seu perfil social (Baylão; Schettino, 2014).

Todavia, embora a presença feminina tenha ganhado destaque principalmente durante a Revolução Industrial, é importante destacar que, antes desse período, as mulheres (principalmente as que viviam na pobreza) já desempenhavam papéis essenciais nas lavouras, na zona rural, em atividades artesanais e nos cuidados com o lar e a família, mas isso são era

tido como um trabalho remunerado (Perrot, 2007, p. 109). Assim, observa-se que, apesar das hierarquias históricas que favoreciam os homens, as mulheres sempre foram figuras centrais e de extrema relevância, e Perrot (2007) em seu livro também destaca esse aspecto:

> As mulheres sempre trabalharam. Seu trabalho era da ordem do doméstico, da reprodução, não valorizado, não remunerado. As sociedades jamais poderiam ter vivido, ter-se reproduzido e desenvolvido sem o trabalho doméstico das mulheres, que é invisível (Perrot, 2007, p.109).

Nesse sentido, como resultado do processo de industrialização e das guerras, o cenário social e econômico passou por mudanças profundas, forçando muitas famílias a se ajustarem a uma nova realidade. Esse contexto impulsionou principalmente a inserção das mulheres de famílias de classe média no mercado de trabalho. Por outro lado, para as famílias em situação de pobreza, em busca de meios de sobrevivência, essa já era uma realidade e muitas mulheres assumiam o papel de chefes de família. Essas mulheres, muitas vezes invisibilizadas pela história, desempenharam papéis cruciais na sustentação econômica de suas famílias, desafiando as estruturas patriarcais muito antes de serem reconhecidas como agentes de mudança (Perrot, 2007).

2.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: AVANÇOS, OBSTÁCULOS E PERSPECTIVAS

Sabe-se que a participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado e cada vez mais as mulheres vêm conquistando o seu espaço e essas mudanças também refletem e são determinantes até mesmo na formação familiar (Smeha; Calvano, 2009). No entanto, essa conquista não aconteceu de forma espontânea, foi necessário percorrer uma longa trajetória de lutas e superação de barreiras. Todos esses avanços em termos de visibilidade e reconhecimento são frutos de intensas batalhas enfrentadas pelas mulheres, que, por muito tempo, foram invisibilizadas e tiveram seus papéis na sociedade limitados (Muszkat, 1985).

Assim, pode-se afirmar que a presença das mulheres no mercado de trabalho brasileiro tem raízes profundas e não é um fenômeno recente. Desde o século XIX, com o início da industrialização do país, a mão de obra feminina tornou-se fundamental. No entanto, as oportunidades variavam conforme a classe social: as mulheres mais pobres eram direcionadas ao trabalho nas fábricas; aquelas de classe média seguiam profissões como professora, enfermeira ou parteira; e as ex-escravas atuavam principalmente em serviços domésticos. Em

1872, elas já representavam 76% da força de trabalho assalariada nas indústrias, evidenciando sua importância desde os primórdios da economia industrial brasileira (Pena, 1981).

Para Leone *et al.* (2017), apesar do processo de industrialização e urbanização no Brasil, em 1930, onde o êxodo rural começou a tomar maiores proporções e as cidades intensificaram o seu processo de crescimento, essas mudanças não foram suficientes para aumentar a composição da mulher no mercado de trabalho. Nesse contexto, as indústrias davam preferência à mão de obra masculina, enquanto as mulheres eram direcionadas para áreas mais tradicionais, como a educação, os serviços domésticos e a saúde.

No entanto, a partir da década de 1950, essa realidade começou a mudar. Segundo Leone *et al*. (2017), com o crescimento de setores produtivos, áreas como o setor têxtil e o de vestuário, que eram vistas como tipicamente femininas, começaram a se expandir e a absorver mais mulheres no mercado de trabalho, fazendo com que elas aumentassem a sua inserção. Além de que, com a expansão das indústrias e dos centros urbanos, enquanto os homens predominavam nas indústrias, as mulheres além dos setores têxteis e de vestuário, também passaram a ocupar um espaço crescente no comércio, em serviços autônomos e em atividades domésticas, havendo então uma nova dinâmica social e econômica.

Foi então, a partir da década de 1970 que as mulheres começaram a ganhar, de fato, mais visibilidade no mercado de trabalho brasileiro, conquistando espaços que antes eram dominados pelos homens. Fatores como a industrialização, a expansão econômica, maior nível de escolaridade e a urbanização foram fundamentais para essas mudanças sociais (Leone *et al*., 2017). Com o rápido crescimento do mercado e a transformação nas cidades, surgiram novas oportunidades que permitiram que as mulheres entrassem em áreas antes restritas, tornando-as parte importante desse novo cenário. Essas mudanças continuaram acontecendo e atualmente é ainda mais significativa a presença feminina no mercado de trabalho.

Entretanto, é importante ressaltar que, mesmo após essas mudanças, o cenário ainda é desfavorável para as mulheres, e os homens, de maneira geral, continuam ocupando a maior parte dos cargos nas empresas. Por outro lado, apesar de todo o processo de transformações sociais e das barreiras que as mulheres enfrentaram — e ainda enfrentam —, Ramos (2009) afirma que, atualmente, o trabalho se tornou uma parte fundamental da realização pessoal e profissional, além de representar uma forma de construção de identidade. Mesmo diante dos conflitos sociais e da necessidade de desempenhar múltiplos papéis, as mulheres têm se reinventado, buscando um equilíbrio entre suas diversas responsabilidades.

Segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), divulgados no ano de 2024 pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) na notícia intitulada

"Mulheres no mercado e trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade", em 2023 o Brasil alcançou um marco histórico no que se refere ao número de trabalhadores ativos, com 100.984.563 pessoas ocupadas, destacando-se o recorde de 43.380.636 mulheres no mercado de trabalho, um aumento em relação ao ano anterior, que contou com 42.675.531 mulheres (Brasil, 2024). Consoante a pesquisa, esses números evidenciam uma crescente inserção feminina nas mais diversas regiões do país e áreas do mercado, conforme o trecho abaixo:

> A região com o maior número de mulheres trabalhando foi o Sudeste, totalizando 20.022.406 trabalhadoras, seguida pela região Nordeste com 9.332.860, e o Sul com 7.023.526, respectivamente. O ranking dos estados com maior presença feminina no mercado de trabalho ficou com São Paulo (10.953.039), seguido por Minas Gerais (4.551.144) e Rio de Janeiro (3.633.250). Quando desmembramos os dados em setores, vemos as mulheres ocupando mais áreas de "Educação, saúde humana e serviços sociais", com 9.683.770 trabalhadoras, seguido pelo setor de "Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas" (7.938.651) e, por fim, "Serviços Domésticos" (5.538.947) (Brasil, 2024).

Além disso, o destaque da presença das mulheres tem sido significativo em setores como "Ciências e Intelectuais", uma área que se destaca com 7.608.642 mulheres ocupadas, superando o número de homens nesse campo, que somam 5.365.989 (Brasil, 2024). Esses dados, portanto, não apenas ilustram a evolução da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, mas também apontam para um movimento crescente de inclusão em áreas históricas dominadas por homens, como ciência, tecnologia, engenharia e matemática. Esse panorama indica que, embora persistam desigualdades, as mulheres estão conquistando espaços significativos e relevantes, o que reflete mudanças nas dinâmicas sociais e econômicas do país.

Entretanto, apesar dos dados do MTE indicarem um aumento da participação feminina no mercado, o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizado no ano de 2022 apresenta um cenário contrastante.

> Em 2022, a taxa de participação das mulheres (CMIG 1.3) com 15 anos ou mais de idade no mercado de trabalho (ocupadas ou em busca de trabalho e disponíveis para trabalhar) foi de 53,3%, enquanto entre os homens esta medida chegou a 73,2%, em média, uma diferença de 19,8 pontos percentuais (p.p.) (IBGE, 2024).

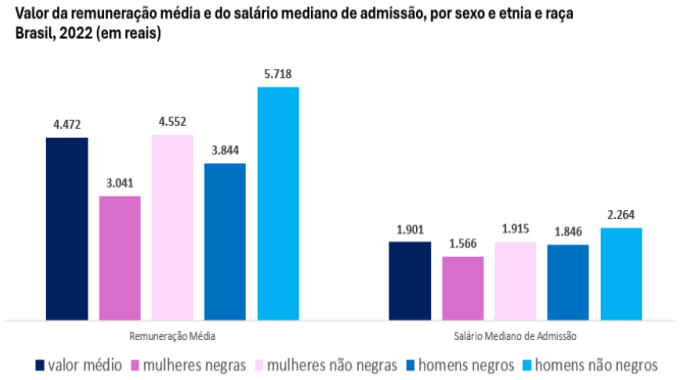
Esses dados reforçam a ideia de que, apesar dos avanços, ainda há um longo caminho a ser percorrido, pois a disparidade entre as taxas de participação de homens e mulheres no mercado de trabalho é alarmante. Além disso, em uma matéria sobre o tempo de dedicação aos afazeres domésticos, publicada pela Agência IBGE, o censo de 2022 indicou que "as mulheres dedicaram quase o dobro de tempo que os homens aos cuidados de pessoas e/ou afazeres

domésticos, com uma média de 21,3 horas semanais, contra 11,7 horas dos homens". Essas desigualdades de gênero são ainda mais acentuadas quando observamos a dimensão racial. O levantamento apontou que "mulheres pretas ou pardas gastavam, em média, 1,6 hora a mais por semana em tarefas domésticas do que as mulheres brancas". Entre os homens, no entanto, não houve distinção significativa nesse recorte" (IBGE, 2023).

Vale destacar que, segundo dados do Relatório de Transparência Salarial do MTE, a desigualdade salarial entre homens e mulheres era bastante significativa, onde as mulheres recebiam 19,4% a menos que os homens (MTE, 2024). Em posições de liderança e gestão, por exemplo, a variação salarial atinge 25,2%.

A análise foi realizada com base nos envios de dados fornecidos por 49.587 empresas, todas com 100 ou mais funcionários e ao menos 10 anos de existência, em cumprimento à Lei n.º 14.611, que dispõe sobre a Igualdade Salarial e de Critérios Remuneratórios entre Mulheres e Homens. O levantamento estatístico sobre as atividades trabalhistas considerou as informações do recibo da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para o ano base de 2022. A figura abaixo representa as diferenças salariais do ano de 2022:

Figura 1 – Valor da remuneração e salário, por sexo e etnia e raça



Fonte: MET e eSocial, 2022

Dito isso, observa-se que a igualdade salarial entre homens e mulheres, apesar de ser um direito garantido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde 1943, conforme o decreto de Lei nº 5.452, continua a ser uma realidade distante. A discrepância salarial, ainda observada em diversas áreas, evidencia que, apesar das leis que asseguram igualdade de remuneração, a prática empregatícia muitas vezes não reflete esses princípios. A não implementação adequada da CLT por parte dos empregadores perpetua a desigualdade entre os gêneros e limita as oportunidades de crescimento profissional das mulheres.

Outro dado relevante que o Relatório de Transparência Salarial do MTE apontou é que apenas 32,6% das empresas possuem políticas de incentivo à contratação de mulheres. Esse número diminui ainda mais ao considerarem os seguintes grupos específicos de mulheres:

- negras (26,4%);
- mulheres com deficiência (23,3%);
- mulheres que são chefes de família (22,4%);
- mulheres que foram vítimas de violência (5,4%).

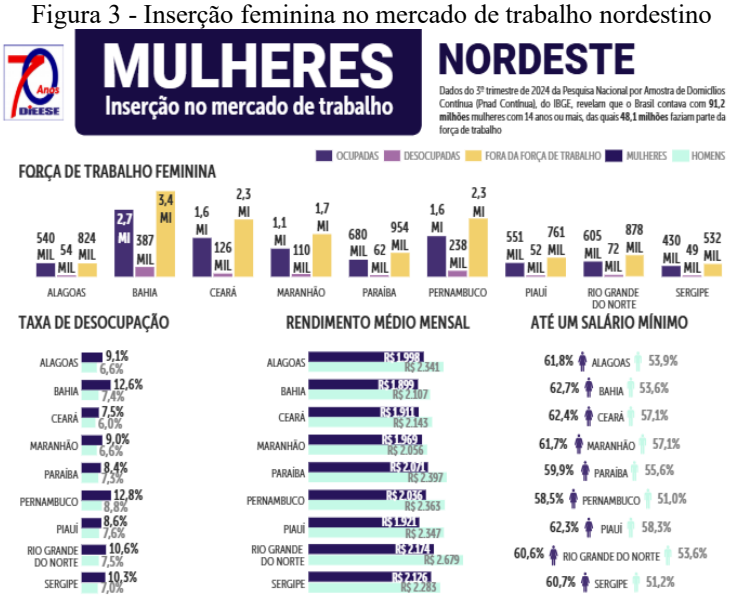
A seguir, a partir dos infográficos, tem-se um panorama da participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, com base em dados divulgados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2025. As informações têm como referência o 3º trimestre de 2024, conforme apurado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do IBGE.

Figura 2 - Inserção das mulheres no mercado de trabalho

Fonte: DIEESE, 2025

Os dados evidenciam que as mulheres seguem recebendo, em média, salários inferiores aos dos homens mesmo quando possuem nível superior completo. Essa desigualdade também se acentua nos cargos de liderança: mulheres em posições gerenciais chegam a ganhar, em média, R$ 40 mil a menos por ano do que os homens que ocupam as mesmas funções. Esse cenário reflete a persistência da desigualdade salarial de gênero no Brasil.

Figura 3 - Inserção feminina no mercado de trabalho nordestino



Fonte: DIEESE, 2025

Na região Nordeste, especialmente no estado de Pernambuco, conforme ilustrado na Figura 3, essa disparidade é ainda mais acentuada, com taxas de desocupação mais elevadas entre as mulheres e rendimento médio mensal inferior ao dos homens, reforçando as barreiras estruturais enfrentadas por elas no mercado de trabalho.

2.3 AS BARREIRAS INVISÍVEIS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS MULHERES

Conforme apontam De Andrade *et al*. (2023), diferentemente do que pressupõe a lógica da meritocracia, a qualificação técnica e a dedicação não são, por si sós, suficientes para garantir o reconhecimento ou a progressão na carreira das mulheres. Fatores como redes de contato formadas majoritariamente por homens, preconceitos inconscientes, a separação desigual das tarefas entre gêneros e a falta de valorização de habilidades vistas como femininas reforçam uma estrutura desigual que impede o reconhecimento da competência das mulheres.

No que diz respeito à liderança e ao poder, Périvier (2023) destaca que a sub-representação feminina em cargos de liderança nas empresas não é fruto do acaso, mas resultado de decisões políticas e organizacionais que favorecem determinados perfis. Em sua maioria, esse perfil é preferencialmente composto por homens brancos pertencentes às elites sociais. Assim, diante desses aspectos e dos vieses inconscientes presentes na sociedade e, especialmente, nas empresas, tem-se a metáfora das barreiras invisíveis, conhecida como teto de vidro ou, em inglês, "*glass ceiling*". O termo surgiu no final da década de 1980, nos Estados Unidos (Carneiro; Machado, 2018).

As barreiras invisíveis do chamado teto de vidro são formadas por preconceitos direcionados às mulheres e se manifestam por meio de comportamentos, atitudes e padrões de pensamentos enraizados na cultura organizacional (Cappellin, 2008). Em outras palavras, o teto de vidro não representa uma barreira física, mas sim uma barreira invisível composta por fatores sociais, culturais e organizacionais que dificultam o avanço profissional de mulheres e de grupos sub-representados.

O fenômeno, apesar de afetar muitas mulheres independentemente de seu cargo, ele está mais associado ao âmbito da trajetória daquelas que visam cargos de liderança e, segundo Betiol e Tonelli (1991), para que as mulheres consigam ocupar esse espaço, muitas vezes é necessário "ser como um homem", adaptando-se às exigências impostas pela cultura corporativa. Além disso, mesmo quando ocupam posições de liderança, por estarem inseridas em ambientes predominantemente masculinos, é comum enfrentarem resistência por parte dos demais colaboradores da organização (Betiol; Tonelli, 1991).

Dito isso, como mencionado anteriormente, essas barreiras invisíveis fazem parte do cotidiano de muitas mulheres e não se limitam apenas à trajetória de liderança, mas permeiam toda a sua jornada profissional (Steil, 1997). Entre essas barreiras, têm-se a sobrecarga da tripla jornada, onde muitas mulheres precisam conciliar o trabalho remunerado, as tarefas domésticas e os cuidados com a família (Santos *et al*., 2010). Além disso, persiste a disparidade salarial, com mulheres recebendo menos que seus colegas homens, mesmo quando ocupam cargos equivalentes ou desempenham as mesmas funções. Soma-se a isso a exposição constante ao machismo e à violência emocional (Hirata, 2004). Esses fatores tornam o ambiente de trabalho ainda mais desafiador para as mulheres e, muitas vezes, acabam por desencorajá-las a buscar melhores oportunidades profissionais.

Todavia, é importante ressaltar que as barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho vão além dos aspectos já mencionados. No dia 15 de maio de 2025, a Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (ALEMS) realizou um evento em alusão ao Dia Estadual de Combate ao Assédio Moral e Sexual contra Mulheres no Ambiente de Trabalho (Lei 5.699/2021), apresentando dados preocupantes sobre denúncias de assédio moral e sexual no ambiente profissional feminino, evidenciando a persistência desses obstáculos estruturais e culturais que limitam o desenvolvimento das mulheres.

> De 2020 a 2023, a justiça do trabalho julgou mais de 400 mil casos de assédio moral e sexual, sendo que 72,1% das ações sobre assédio sexual foram ajuizadas por mulheres. Em 2024, o número de ações sobre assédio sexual na justiça do trabalho aumentou 35% em relação ao ano anterior, totalizando 8.612 casos. Apesar desses números alarmantes, a subnotificação ainda é um grande desafio. Uma pesquisa

> revelou que 97% das mulheres vítimas de assédio sexual no ambiente de trabalho não denunciam o crime, muitas vezes por medo de retaliação ou falta de confiança nos canais de denúncia (ALEMS,2025).

Portanto, embora as últimas décadas tenham sido marcadas por avanços significativos para as mulheres no mercado de trabalho, o fenômeno conhecido como *glass ceiling* continua a representar um obstáculo concreto. Essas barreiras invisíveis, enraizadas em estruturas sociais e culturais, dificultam o progresso das mulheres no âmbito profissional. Por isso, reconhecer essa realidade é fundamental para que empresas e instituições desenvolvam políticas mais inclusivas e efetivas, capazes de promover a equidade de gênero de forma estrutural em todos os níveis organizacionais.

2.4 AVANÇOS LEGAIS E SOCIAIS DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO: UM PANORAMA ATÉ OS DIAS ATUAIS

A profissionalização das mulheres no Brasil acompanhou a evolução dos seus direitos civis e sociais. Durante muito tempo, o trabalho feminino esteve restrito ao espaço doméstico, desvalorizado pelas normas sociais e jurídicas. A inserção das mulheres no mercado formal é fruto de um processo histórico marcado por exclusões, resistências e avanços legislativos. A seguir, apresenta-se um quadro dos principais marcos que consolidaram os direitos fundamentais e a igualdade de gênero no trabalho até os dias atuais.

Quadro 1 - Avanços Legais e Sociais das mulheres no mercado de trabalho brasileiro

Período histórico	Contexto social e legal	Impactos no mercado de trabalho feminino
Brasil Colonial e Império (1500–1889)	-Sociedade patriarcal e escravocrata. -Mulheres brancas da elite eram confinadas ao lar; mulheres negras e indígenas exerciam trabalho escravo ou informal.	Trabalho feminino não reconhecido legalmente; ausência de direitos civis; mão de obra feminina explorada, invisibilizada e sem proteção.
Primeira República (1889–1930)	-Urbanização e industrialização. - O acesso à educação feminina cresce lentamente.	Mulheres ingressam em ocupações urbanas (costura, magistério, serviços), com baixos salários e pouca proteção legal.
Era Vargas (1930–1945)	-Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - 1943). - Voto feminino conquistado em 1932.	Primeiros direitos trabalhistas para mulheres (licença-maternidade, jornada reduzida), mas mantida a divisão sexual do trabalho. A presença feminina é legalizada, mas restrita a funções "femininas".

Pós-Guerra e Ditadura Militar (1946–1985)	- Industrialização e crescimento do setor de serviços. -Fortalecimento do conservadorismo.	Aumento da participação feminina no mercado, especialmente nos serviços. Contudo, ainda havia a persistência da desigualdade salarial, da discriminação e da informalidade.
Redemocratização e Constituição de 1988	- Reafirmação dos direitos civis e sociais. - A Constituição Cidadã (1988) garante igualdade entre homens e mulheres (Art. 5º e Art. 7º).	Marco legal para a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho; reconhecimento da dupla jornada e proteção da maternidade como direito social.
Anos 1990–2010	-Avanços legislativos e políticas de equidade. -Lei do Divórcio (1977) e Estatuto da Mulher Casada (1962) já haviam dado autonomia civil.	Mulheres acessam mais o ensino superior e ganham presença em novos setores (bancário, público, jurídico), mas a desigualdade salarial persiste.
2011–2022	-Primeira mulher presidenta (Dilma Rousseff) no Brasil. - Leis ampliam proteção contra a violência e a discriminação.	Mais mulheres em cargos de liderança e concursos públicos; ampliação da rede de proteção e programas de apoio às mulheres trabalhadoras (ex: Bolsa Família).
2023	-Sancionada a Lei da Igualdade Salarial (Lei nº 14.611/2023).	Exige transparência salarial e equiparação real de remuneração entre homens e mulheres em funções idênticas; avanço no combate ao teto de vidro.
2024–2025	-Feminicídio tipificado como crime autônomo (Lei nº 14.994/2024). -Cobrança de custos de violência doméstica pelo Sistema único de Saúde (SUS) em alguns municípios.	Reforço do ambiente de segurança e proteção à mulher no espaço público e no trabalho debate crescente sobre licenças, divisão de cuidados e lideranças femininas.

Fonte: elaboração própria, 2025

De modo geral, foi a partir da promulgação da Constituição de 1988 que se observaram avanços significativos nas questões de gênero no Brasil. Nesse contexto, segundo Angelin e Maders (2010):

> Diz-se, pois, que a Constituição Federal de 1988 representou um marco na conquista da igualdade de direitos entre os sexos e na positivação de direitos das mulheres, que ganharam status de sujeito de direitos. Ela instaurou um novo paradigma cultural no País, fundado na diversidade humana e na paridade dos diferentes (Angelin; Maders, 2010, p. 105).

Com isso, entende-se que essas transformações no cenário brasileiro contribuíram de maneira significativa para o fortalecimento e a ampliação das políticas públicas voltadas às mulheres. As informações apresentadas foram obtidas na plataforma Jusbrasil, especialmente

na matéria “Direitos das mulheres na legislação brasileira e na jurisprudência do STF, do CNJ e do STJ (linha do tempo)”, publicada em 2024. A análise também se baseou em abordagens históricas discutidas ao longo da pesquisa, ampliando a compreensão sobre a evolução dos direitos das mulheres no mercado de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a natureza do problema deste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as perspectivas, experiências e desafios das mulheres que trabalham em um ambiente predominantemente masculino. Segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma abordagem interpretativa da realidade, onde o pesquisador investiga o contexto e os fenômenos que o permeiam. Vieira e Zouain (2005) também destacam que esse tipo de pesquisa dá grande importância às perspectivas dos indivíduos envolvidos, buscando entender os significados que eles atribuem às suas vivências.

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, tendo o intuito de compreender de forma mais aprofundada as vivências e experiências das mulheres em uma indústria localizada no Agreste de Pernambuco. Para isso, aplicou-se um roteiro de entrevista semiestruturada com funcionárias da referida empresa, permitindo um levantamento das experiências individuais das mulheres participantes da pesquisa. Para viabilizar a coleta de dados, optou-se pela pesquisa de campo, modalidade definida por Marconi e Lakatos (2003) como aquela na qual o pesquisador busca informações diretamente no ambiente onde o fenômeno ocorre.

Esse tipo de abordagem permite que o pesquisador interaja com os participantes e o contexto ao qual está sendo analisado, utilizando métodos como entrevistas, observação ou outros instrumentos que contribuem para o entendimento do problema a partir da realidade dos envolvidos. A partir disso, foi definido o público-alvo da pesquisa, ou seja, mulheres funcionárias, acima de 18 anos, que ocupam diferentes cargos e setores da empresa. Esse perfil foi escolhido com o intuito de abranger uma diversidade de experiências e perspectivas. Dessa maneira, o principal instrumento adotado para a coleta de dados foi o questionário eletrônico. Ao todo, foram elaboradas 24 perguntas, sendo 18 fechadas e 06 abertas, distribuídas em quatro seções principais, conforme apresentado no Apêndice A.

Em seguida, o questionário eletrônico, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, foi encaminhado às participantes por meio digital. Paralelo a isso, a entrevista presencial também se fez presente com as primeiras mulheres pré-selecionadas, a fim de promover um contato

mais próximo e captar aspectos que, por vezes, não seriam devidamente transmitidos pelas respostas *online*. Essa abordagem presencial atuou como um recurso complementar ao questionário eletrônico, contribuindo para enriquecer a coleta de dados e aprofundar a compreensão das experiências relatadas. Ressalta-se que a coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2025.

Com isso, para selecionar as participantes de pesquisa utilizou-se a técnica de *snowball sampling* (bola de neve). Nesse método, a pesquisa começa com algumas mulheres que são indicadas ou selecionadas, e a partir delas, outras participantes são recrutadas por meio de indicações dessas mesmas mulheres, formando uma espécie de "rede" (Vinuto, 2014). A partir dessa rede de indicações, foi possível alcançar um total de nove participantes. O processo teve início com três mulheres previamente selecionadas, que serviram como ponto de partida para alcançar as demais.

Após a coleta dos dados, as respostas foram revisadas e transcritas com o objetivo de categorizar e destacar os principais pontos levantados por cada participante, visando responder à pergunta que norteou esta pesquisa, sendo ela: quais são as principais características do ambiente de trabalho e os desafios enfrentados por mulheres que atuam em uma indústria do setor de energia localizada no Agreste de Pernambuco?

Assim, para auxiliar na interpretação dos dados qualitativos, optou-se pela Análise de Conteúdo, que consiste em organizar as informações por meio da categorização e do agrupamento em temas ou categorias (Bardin, 2016). Dentro desse método, a análise categorial se destaca como uma das etapas centrais deste estudo, pois possibilita identificar e agrupar elementos recorrentes ou significativos nas falas dos participantes. De acordo com a autora, ao iniciar a codificação do material, é necessário desenvolver um sistema de categorias que possibilite condensar e simplificar os dados brutos, oferecendo uma representação mais clara e organizada do conteúdo analisado.

Segundo o método, o processo inicia-se com a pré-análise (leitura flutuante e organização do material), seguida pela exploração do material, etapa na qual se constrói o sistema de categorias, e, por fim, ocorre o tratamento dos resultados obtidos (correlação entre teoria e prática). Assim, a partir da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), foram definidas quatro categorias principais e duas subcategorias, com base na relevância dos relatos das entrevistadas. As categorias são:

I. Participação feminina no quadro administrativo e perfil sociodemográfico das entrevistadas;

II. Dinâmica de gênero no ambiente de trabalho, que inclui as subcategorias "O fenômeno da abelha-rainha" e "A presença feminina sob a ótica das próprias mulheres";
III. Dupla e tripla jornada: a conciliação entre vida profissional e pessoal; e
IV. Vivência na indústria.

A partir dessas categorias os principais temas foram identificados, organizados e passaram a guiar a análise dos dados qualitativos obtidos. Tais categorias serão exploradas e debatidas no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os resultados desta pesquisa foram organizados com base no objetivo geral e nos objetivos específicos propostos, o que permitiu observar tanto aspectos concretos como o perfil socioeconômico das participantes e os cargos que ocupam, quanto questões mais subjetivas, relacionadas aos desafios vivenciados e às estratégias que encontraram para lidar com eles no ambiente de trabalho. A seguir, esses principais achados são discutidos em diálogo com a literatura, buscando aprofundar a compreensão das vivências dessas mulheres, assim como elas enfrentam e lidam com as barreiras presentes em seu cotidiano profissional.

4.1 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO QUADRO ADMINISTRATIVO E PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DAS ENTREVISTADAS

A primeira etapa da pesquisa concentrou-se em atender ao objetivo específico de mapear a participação feminina das entrevistadas no quadro administrativo da empresa, assim como descrever o perfil socioeconômico e a trajetória profissional dessas mulheres. Para isso, foram coletadas informações por meio de um roteiro estruturado, que incluiu perguntas relacionadas ao cargo ocupado, tempo de empresa, área de atuação e, por fim, uma pergunta aberta, na qual cada entrevistada pôde relatar sua trajetória profissional até alcançar o cargo que ocupa atualmente na organização.

Com o intuito de compor o perfil socioeconômico das participantes, o instrumento de pesquisa também contemplou questões sobre idade, estado civil, presença de filhos (quantos e suas respectivas idades) e grau de escolaridade. Os dados obtidos são apresentados a seguir, respeitando os princípios éticos da pesquisa, especialmente no que se refere à garantia do

anonimato das participantes. Para isso, foi adotado o recurso da codificação, substituindo os nomes por identificações numéricas. Assim, utilizou-se a nomenclatura P1 para se referir à Participante 1, P2 à Participante 2, e assim sucessivamente. A seguir, apresenta-se o mapeamento do quadro administrativo ocupado pelas mulheres entrevistadas, bem como a caracterização de seus perfis profissionais e socioeconômicos.

Quadro 2 - Participação e trajetória profissional das participantes

Participante	Cargo Atual	Tempo de Empresa	Área de Atuação	Trajetória Profissional
P1	Analista	Menos de 1 ano	Contabilidade	Iniciou sua trajetória profissional como operadora de caixa; após concluir a graduação em Contabilidade, assumiu o cargo de analista na empresa em questão.
P2	Analista	1 a 3 anos	Engenharia	Iniciou sua trajetória na empresa como estagiária e, por meio de dedicação e aprendizado contínuo, alcançou o cargo de analista. Relata ter enfrentado obstáculos na área da engenharia por ser mulher, o que, em alguns momentos, a fez duvidar de sua própria capacidade. Com o tempo, desenvolveu habilidades para lidar com essas situações e consolidar sua atuação profissional na empresa em que está atualmente.
P3	Estagiária	Menos de 1 ano	Administrativo	Atuou como bolsista PIBIC por dois anos e participou de projetos de extensão e empresa júnior. Estagiou no Exército e no Departamento de Estradas antes de ingressar na atual organização.
P4	Consultora	6 a 10 anos	Engenharia	Possui trajetória na área de engenharia, tendo passado pelos cargos de estagiária de engenharia, analista de projetos, analista de insumos e, atualmente, consultora de projetos.
P5	Estagiária	Menos de 1 ano	Administrativo	Iniciou sua formação em um curso técnico em Administração, o que despertou seu interesse pela área. Trabalhou de forma intermitente no varejo e realizou estágio na prefeitura de sua cidade. Atualmente, é estagiária administrativa, atuando como Unidade de Gestão e Suporte (UGS) em seu setor.
P6	Estagiária	1 a 3 anos	Engenharia	Estagiária de engenharia há 1 ano e 4 meses. Sempre sonhou em ingressar na empresa e vê sua trajetória como um processo de crescimento, especialmente por ter vivenciado momentos marcantes de expansão na empresa.

P7	Assistente	1 a 3 anos	Administrativo	Ingressou como estagiária na área administrativa, onde desenvolveu competências em rotinas internas e trabalho em equipe. Com o tempo, assumiu o cargo de assistente administrativa em outro setor da empresa.
P8	Analista	24 anos	Administrativo	Iniciou sua trajetória profissional na área da educação e posteriormente ingressou na empresa como estagiária, passou pela função de assistente administrativa e ocupa atualmente o cargo de analista.
P9	Analista	1 a 3 anos	Engenharia	Formada em engenharia elétrica com ênfase em eletrônica. Atuou em estágio obrigatório com projetos de infraestrutura para construção de uma fábrica. Foi contratada como analista de insumos energéticos e hoje trabalha com sistemas de distribuição elétrica e projetos para insumos industriais.

Fonte: elaboração própria, 2025

Desse modo, a partir do levantamento de dados, observa-se que o quadro administrativo das entrevistadas é composto majoritariamente por mulheres que ocupam, em sua maioria, cargos administrativos e que estão na empresa há um período entre um e três anos. Contudo, observa-se uma concentração em cargos como estagiária, assistente e analista, com apenas uma participante exercendo a função de consultora e nenhuma ocupando cargos de chefia ou gestão. Esses dados indicam uma presença feminina qualificada, porém com baixa representatividade em posições de liderança, o que pode apontar para desafios estruturais à ascensão profissional das mulheres na organização. Vale destacar que, conforme mencionado anteriormente, a empresa conta atualmente com um total de 3.162 colaboradores, sendo 798 mulheres. Dentre essas, 105 ocupam cargos de liderança, o que reforça o cenário de sub-representação feminina em posições estratégicas.

Apesar desse panorama, é possível identificar alguns avanços. Entre 2022 e 2024, houve um crescimento de 14,33% no número de mulheres empregadas, conforme dados apresentados pela área de Recrutamento e Seleção durante um evento corporativo interno. Contudo, a maioria dessas novas contratações estão concentradas em áreas administrativas. Observa-se também um aumento de 15,8% no número de mulheres em cargos de liderança, o que demonstra um esforço (ainda que em construção) para promover mais equidade e representatividade na empresa.

No que diz respeito ao âmbito profissional, destaca-se, nesse contexto, o relato da participante P2, que traz considerações relevantes sobre os desafios enfrentados por mulheres em ambientes predominantemente masculinos, como o campo da engenharia. Sua experiência evidencia os impactos das desigualdades de gênero no cotidiano profissional, ao relatar

momentos em que duvidou de sua própria capacidade de atuação, fato que reforça as discussões apresentadas ao longo deste estudo. Por fim, observa-se um ponto comum nas trajetórias profissionais das participantes: o investimento em qualificação e desenvolvimento contínuo, seja por meio de experiências anteriores à entrada na empresa, seja por meio das oportunidades de crescimento na própria organização. Abaixo, tem-se o perfil sociodemográfico das mulheres entrevistadas:

Quadro 3 - Perfil sociodemográfico das participantes da pesquisa

Participante	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Escolaridade
P1	26 a 35 anos	Solteira	Não	Pós-graduação
P2	26 a 35 anos	Solteira	Não	Superior
P3	18 a 25 anos	Solteira	Não	Superior
P4	26 a 35 anos	Casada/União estável	1	Pós-graduação
P5	18 a 25 anos	Solteira	Não	Superior
P6	18 a 25 anos	Solteira	Não	Superior
P7	18 a 25 anos	Casada/União estável	Não	Superior
P8	36 a 45 anos	Casada/União estável	2	Pós-graduação
P9	26 a 35 anos	Solteira	Não	Superior

Fonte: elaboração própria, 2025

A partir da análise dos dados sociodemográficos, observa-se que a maioria das participantes é composta por mulheres solteiras, sem filhos, com idades entre 18 e 35 anos e com formação em nível superior. Dessa forma, as experiências relatadas ao longo da pesquisa refletem, em sua maioria, a perspectiva de um perfil mais específico, marcado por uma fase inicial ou intermediária da vida adulta, e possivelmente, com menor carga de responsabilidades familiares. Ademais, sete das nove mulheres não possuem filhos, o que pode estar relacionado ao momento de construção e consolidação profissional em que se encontram.

4.2 DINÂMICA DE GÊNERO NO AMBIENTE DE TRABALHO

No âmbito corporativo, o gênero ainda exerce um papel importante na forma como os espaços e relações profissionais são organizados. Como destacam Ariza e Oliveira (1997), a questão de gênero continua sendo um critério que contribui para a criação de ambientes laborais marcados por diferenças e hierarquias. Isso significa que homens e mulheres, muitas vezes, vivenciam o trabalho de maneiras distintas, não apenas pelas funções que ocupam, mas também pelas oportunidades que lhes são oferecidas e pelos obstáculos que enfrentam ao longo da trajetória profissional.

Com o intuito de compreender como essa dinâmica está presente no contexto organizacional das participantes da pesquisa, foram elaboradas seis perguntas fechadas e uma pergunta aberta. As questões abordaram temas como experiências com discriminação de gênero, incentivos à liderança, igualdade de oportunidades, distribuição de tarefas e existência de programas voltados ao desenvolvimento profissional feminino, além de uma pergunta aberta sobre a percepção das mulheres em relação à sua presença e valorização nas equipes de trabalho.

Assim, ao serem questionadas sobre a pergunta “Você já vivenciou alguma situação de preconceito ou discriminação de gênero na empresa?”, cinco das nove participantes responderam afirmativamente, enquanto quatro disseram que não. Esse resultado revela que, embora nem todas tenham vivenciado diretamente esse tipo de situação, a ocorrência de discriminação de gênero ainda é significativa. Isso demonstra que tais experiências continuam a fazer parte da realidade de muitas mulheres no ambiente corporativo, afetando sua percepção de pertencimento e valorização profissional.

Na pergunta “Você já foi incentivada a ocupar cargos de liderança ou gestão?”, as respostas se dividiram quase igualmente, com cinco participantes afirmando que sim e quatro que não. Esse resultado demonstra que, embora um pouco mais da metade tenha recebido algum tipo de incentivo para ocupar cargos de gestão, uma parcela significativa das entrevistadas não teve essa experiência.

4.2.1 O fenômeno da abelha-rainha no ambiente corporativo

Como parte da abordagem metodológica desta pesquisa, que incluiu não apenas perguntas estruturadas, mas também espaço para relatos mais abertos, emergiu uma reflexão relevante sobre o tema da liderança feminina. Algumas participantes destacaram um aspecto sensível nas relações de trabalho: a percepção de que algumas mulheres em posições de

liderança adotam posturas pouco colaborativas com outras mulheres, demonstrando comportamentos de distanciamento ou competição e em certos casos, optam por não apoiar ou incentivar o crescimento de outras colegas.

Para compreender esse fenômeno, a metáfora da "abelha-rainha" oferece um paralelo simbólico. Inspirada na forma como a sociedade das abelhas se organiza (na colmeia, a rainha exerce domínio sobre as demais devido à sua fertilidade exclusiva, enquanto os zangões morrem após a fecundação e as operárias, estéreis, dedicam-se ao trabalho coletivo), a metáfora ajuda a compreender certos comportamentos no ambiente de trabalho. Esse modelo simbólico foi aplicado no espaço corporativo por estudiosos que observaram que, em contextos profissionais onde as mulheres ainda são minoria em cargos de liderança, algumas que conseguem romper essa barreira acabam adotando atitudes mais distantes em relação às demais mulheres (Derks *et al*., 2016).

Segundo Derks *et al.* (2016), esse fenômeno não deve ser interpretado como uma simples rivalidade entre mulheres, mas sim como uma estratégia de adaptação a contextos organizacionais marcadamente sexistas. Nessas estruturas, para conquistar e manter posições de destaque, algumas mulheres sentem-se pressionadas a adotar atitudes alinhadas aos padrões tradicionalmente masculinos. Para os autores, essa postura está enraizada em um processo social mais amplo, no qual, desde cedo, as mulheres são levadas a enxergar outras mulheres como concorrentes, em vez de potenciais aliadas. Esse padrão, quando reproduzido no ambiente profissional, dificulta o avanço coletivo feminino.

Por outro lado, essa postura, que pode parecer contraditória à primeira vista, ganha mais sentido quando colocada em diálogo com o que Betio e Tonelli (1991) apontam sobre o chamado "teto de vidro", onde ao conseguirem ultrapassar as barreiras invisíveis que, historicamente, limitaram o acesso das mulheres aos cargos de poder, muitas delas acabam precisando se adaptar ao ambiente e é comum adotarem posturas mais competitivas, firmes ou até se distanciam de outras mulheres. Com isso, entende-se que a metáfora da abelha-rainha não surge isoladamente, mas sim como um complemento à metáfora do teto de vidro. Juntas, elas revelam um cenário mais amplo e complexo dos desafios enfrentados por mulheres que, mesmo ao conquistarem posições de destaque, continuam inseridas em estruturas que não foram pensadas para acolhê-las.

4.2.2 A presença feminina sob a ótica das próprias mulheres: oportunidades, barreiras e reconhecimento no ambiente de trabalho

Conforme o Artigo 5º da Constituição Federal (Brasil, 1988): “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, como nascimento, sexo, raça, profissão, classe social, riqueza, crença religiosa ou opinião política.” Dessa forma, a legislação assegura que qualquer pessoa, independentemente do gênero, tem o direito de exercer atividades remuneradas sem sofrer discriminação. Contudo, na prática, essa igualdade ainda não é plenamente efetivada. No Brasil, por exemplo, a discriminação permanece evidente, sobretudo no mercado de trabalho, onde indivíduos com qualificações semelhantes recebem salários diferentes (Cavalieri; Fernandes, 1998).

Nesse contexto, a pergunta “Você acredita que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento profissional na empresa?” revelou um dado importante: seis participantes responderam que “em partes”, duas disseram que não, e apenas uma afirmou que sim. Esses resultados reforçam a percepção de que ainda há desigualdade nas oportunidades de progressão na carreira. As respostas que apontam “em partes” indicam que, embora haja algum espaço para o crescimento profissional feminino, esse acesso ainda não ocorre de maneira plenamente equitativa quando comparado ao dos homens.

Sobre a pergunta “Na sua opinião, o gênero influencia na distribuição de tarefas ou promoções na empresa?”, quatro participantes responderam que sim, três disseram talvez, e duas afirmaram que não. Com isso, pode-se destacar que a maioria, portanto, percebe que o gênero ainda impacta as decisões nas empresas. Esse dado é relevante, ao apontar para a persistência de estereótipos de gênero no ambiente organizacional, especialmente no que diz respeito à atribuição de responsabilidades e reconhecimento profissional. Assim, de modo geral, esses aspectos reforçam o que De Andrade *et al*. (2023) apontam, ou seja, a qualificação e a dedicação, sozinhas, não garantem o reconhecimento ou a progressão das mulheres na carreira, especialmente quando as iniciativas de apoio não são visíveis, acessíveis ou pensadas para responder às desigualdades de gênero que ainda marcam o ambiente corporativo.

Ao analisar as iniciativas institucionais voltadas ao desenvolvimento profissional feminino, a pergunta sobre “A empresa oferece programas ou treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional de mulheres? Em caso afirmativo, comente sobre.” revelou percepções bastante divididas entre as participantes: seis afirmaram que não existem tais programas, enquanto três responderam positivamente. No entanto, mesmo entre essas respostas afirmativas, nota-se um certo grau de incerteza. Uma das participantes comentou: “não me

recordo, mas acredito que sim", enquanto outra observou que "a empresa oferece iniciativas que contribuem diretamente para o desenvolvimento profissional, mas não tenho conhecimento sobre programas específicos para mulheres".

Esse tipo de percepção levanta uma questão relevante, onde embora a empresa possua programas de desenvolvimento, eles não parecem ser claramente direcionados ao público feminino. Trata-se de iniciativas abrangentes, voltadas a todos os colaboradores, o que pode reduzir sua efetividade diante dos desafios específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente corporativo. Além disso, a ausência de clareza institucional eficiente revela que muitas colaboradoras nem sequer tenham conhecimento da existência de ações voltadas a elas. No entanto, apesar desses programas não serem tão conhecidos, segundo informações disponibilizadas internamente, a empresa conta com iniciativas voltadas para a liderança feminina e outras ações para capacitação feminina, integradas ao pilar de Diversidade e Inclusão, que vem sendo trabalhado como parte de sua estratégia institucional.

Por fim, ao serem questionadas sobre *"*Como você percebe a presença e a valorização das mulheres dentro do seu setor ou equipe de trabalho?", as participantes apresentaram percepções variadas. Algumas respostas foram positivas, como: "Percebo que as mulheres são valorizadas no meu setor, tanto pelo espaço que ocupam quanto pelas responsabilidades que assumem", "O setor hoje é composto metade por mulheres, o que geralmente não é observado num setor de engenharia," e "Vejo várias mulheres em liderança e em cargos que possivelmente poderiam ser vistos diferente".

Outras, no entanto, demonstraram limitações, como "Dentro do meu setor há uma presença expressiva de mulheres, mas nenhuma em liderança". Também houve respostas mais vagas ou neutras, como "eu acho bem equilibrado", "normal", "Cargos de liderança e alguns eventos", "hoje vem melhorando" ou "70%", o que sugere que a valorização das mulheres ainda não é totalmente consolidada, variando conforme o setor ou a experiência individual da participante. Esses resultados evidenciam que, embora existam avanços importantes na inserção e valorização da mulher no ambiente de trabalho, ainda persistem obstáculos significativos relacionados à desigualdade de gênero, à falta de incentivo institucional e à baixa visibilidade de políticas específicas. A partir das falas pode-se dizer que há um processo em andamento, mas que ele ainda é marcado por contradições e limitações práticas que precisam ser enfrentadas pelas organizações.

4.3 DUPLA E TRIPLA JORNADA: A CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PROFISSIONAL E PESSOAL

Como observa Lôbo (1981), mesmo com a inserção no mercado de trabalho formal, as mulheres seguem assumindo, majoritariamente, as responsabilidades pelas tarefas domésticas, resultando em uma dupla jornada. Essa sobrecarga está ligada à naturalização histórica do papel feminino no cuidado da casa e da família, como se essas funções fossem parte inerente à condição da mulher, que perpetua uma divisão desigual do trabalho entre os gêneros.

Em paralelo a isso, ao serem questionadas sobre quais medidas poderiam contribuir para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional das mulheres na empresa, as alternativas mais recorrentes foram: a oferta de creche ou algum tipo de apoio para os filhos, a ampliação da licença maternidade e paternidade, bem como suporte psicológico contínuo. A predominância das alternativas relacionadas ao cuidado com os filhos, como a oferta de creche ou apoio específico, e à extensão das licenças maternidade/paternidade, aponta para uma demanda por políticas mais sensíveis às responsabilidades familiares, tradicionalmente atribuídas às mulheres.

Esse dado reforça a compreensão de que, mesmo com os avanços na inserção feminina no mercado de trabalho, ainda persiste uma sobrecarga associada ao papel da mulher como cuidadora principal, confirmando as reflexões de Lôbo (1981) sobre a persistência de desigualdades de gênero no ambiente profissional. No que se refere à rotina pessoal, além das atividades laborais, a maioria das participantes relatou estar frequentemente envolvida com tarefas domésticas e cuidados com familiares. Cinco entrevistadas confirmaram que essas responsabilidades fazem parte constante de seu dia a dia, evidenciando a presença da dupla ou até mesmo tripla jornada. Esse dado reforça a sobrecarga enfrentada por muitas mulheres, que acumulam funções profissionais, domésticas e de cuidado.

Partindo desse contexto, o seguinte questionamento foi feito: “Como você lida com a conciliação entre o trabalho e outras responsabilidades pessoais?”, têm-se as seguintes respostas:

Quadro 4 - Conciliação entre trabalho e vida pessoal

Participante	Como você lida com a conciliação entre o trabalho e outras responsabilidades pessoais?
P1	“Desafiador.”
P2	“Gestão de rotina, abrir mão de algumas coisas para conseguir realizar outras.”
P3	“Normal.”
P4	“Respirando fundo, e tentando lidar com uma coisa de cada vez.”

P5	“Busco manter uma boa organização da minha rotina, definindo prioridades. Acredito que o equilíbrio entre essas áreas é essencial para manter o bem-estar e a produtividade, e procuro sempre agir com responsabilidade e foco em cada atividade que desempenho.”
P6	“Complicado, mas seguimos firme”
P7	“Eu tento me organizar da melhor forma possível. Com o trabalho, a faculdade e a vida pessoal, às vezes é corrido, mas procuro manter uma rotina, anotar tudo que preciso fazer e definir o que é mais urgente. Nem sempre dá 100% certo, mas com um pouquinho de planejamento vou conseguindo equilibrar as coisas.”
P8	“Sempre com prioridade a minha família, mas com responsabilidade com o trabalho.”
P9	“Organização para ter cada dia com a sua função.”

Fonte: elaboração própria, 2025

Assim, as respostas à pergunta revelam que a maioria das participantes recorre à organização e ao planejamento como estratégias para enfrentar a sobrecarga do cotidiano. Isso é observado quando a entrevistada P5 afirma que “busco manter uma boa organização da minha rotina, definindo prioridades”, destacando que “o equilíbrio entre essas áreas é essencial para manter o bem-estar e a produtividade”.

Já a P7 compartilha que “tento me organizar da melhor forma possível”, mesmo reconhecendo que “com o trabalho, a faculdade e a vida pessoal, às vezes é corrido”, mas que, com “um pouquinho de planejamento”, consegue equilibrar as demandas. Algumas falas também evidenciam a priorização da família: “sempre com prioridade à minha família, mas com responsabilidade com o trabalho”, enquanto outras apontam o desafio emocional envolvido, como “respirando fundo, e tentando lidar com uma coisa de cada vez” e “complicado, mas seguimos firme”.

A simplicidade de respostas como “normal” ou “desafiador” também chama atenção por indicar uma naturalização de uma possível sobrecarga ou até mesmo uma resignação diante das múltiplas demandas. Há ainda quem destaque que precisa “abrir mão de algumas coisas para conseguir realizar outras” ou que faz “gestão de rotina” para “ter cada dia com a sua função”. Essas falas demonstram não apenas a presença da dupla ou tripla jornada, mas também o esforço individual constante para lidar com a ausência de políticas de apoio mais efetivas. As respostas das participantes reforçam os dados do IBGE de 2022, que já apontavam a sobrecarga enfrentada pelas mulheres brasileiras, especialmente aquelas que acumulam trabalho, estudos e cuidados com a família. Em 2025, esse cenário se mantém: muitas entrevistadas relatam recorrer à organização e ao planejamento para lidar com a rotina, enquanto outras evidenciam o cansaço emocional e a necessidade de renunciar certas atividades.

4.4 VIVÊNCIA NA INDÚSTRIA

Nesta etapa final da pesquisa, a vivência na indústria foi abordada com o intuito de compreender, a partir das experiências das participantes, os desafios e percepções relacionadas ao ambiente ao qual estão inseridas. As respostas permitiram analisar não apenas aspectos técnicos da atuação profissional, mas também elementos subjetivos, como sentimentos de pertencimento, opiniões sobre a equidade de gênero e as dificuldades enfrentadas em um espaço ainda predominantemente masculino.

Diante da pergunta “Você sente que, por ser mulher, precisa se esforçar mais para provar sua competência no ambiente de trabalho?”, a maioria das participantes afirmou que frequentemente sente essa necessidade, enquanto três responderam que às vezes, e duas relataram que raramente. Ou seja, embora em diferentes intensidades, todas as entrevistadas reconhecem a existência de um esforço adicional exigido para o reconhecimento de suas capacidades profissionais, o que evidencia a persistência de desigualdades de gênero na dinâmica industrial e consequentemente profissional.

Desse modo, no que diz respeito aos desafios na indústria, objeto de estudo desta pesquisa, concentram-se, sobretudo, na predominância masculina nos ambientes e na baixa representatividade feminina em cargos de liderança e tomada de decisão. A presença de comentários ou atitudes machistas e a falta de reconhecimento profissional também foram bem frisadas. Esses dados apontam para a persistência de um cenário de desigualdade de gênero na indústria, onde, além das barreiras estruturais à ascensão profissional, ainda são frequentes os comportamentos discriminatórios e a necessidade constante de afirmação da competência feminina.

Em contrapartida, ao serem questionadas se a empresa promove ações voltadas à equidade de gênero, sete participantes afirmaram que sim, enquanto duas disseram não saber informar. Esse dado merece atenção, ao revelar uma possível discrepância entre o discurso institucional e a vivência prática no ambiente de trabalho. Apesar da percepção de que existem iniciativas voltadas ao tema, as respostas anteriores indicam um cenário diferente: a maioria das participantes identificou o ambiente industrial como predominantemente masculino, com baixa representatividade feminina em cargos de liderança.

Esse contraste revela-se ao retomar a pergunta da seção sobre dinâmicas de gênero, na qual cinco mulheres relataram não se sentirem incentivadas a ocupar cargos de liderança ou gestão. A falta de clareza também ficou evidente diante do questionamento já realizado sobre a existência de treinamentos voltados ao desenvolvimento profissional de mulheres na empresa.

Tal descompasso sugere que, embora ações de equidade possam existir formalmente, elas ainda não apresentam impacto efetivo na mudança da cultura organizacional ou na promoção real de oportunidades para as mulheres na empresa.

Em relação ao sentimento de que suas competências são questionadas ou subestimadas em função do fato de serem mulheres, as respostas apresentaram um equilíbrio, com cinco participantes afirmando que vivenciam essa situação, enquanto quatro negaram essa percepção.

Além disso, ao serem questionadas, por meio de uma pergunta de múltipla escolha, sobre "Quais estratégias você utiliza para superar os desafios enfrentados em um ambiente predominantemente masculino?", as participantes destacaram como principais estratégias o aprendizado sobre como se posicionar com clareza e firmeza, além da demonstração de excelência técnica para conquistar respeito e credibilidade. Também foi ressaltada a importância de buscar redes de apoio entre colegas de trabalho. Outras estratégias mencionadas incluíram manter o autocontrole diante de situações difíceis, ignorar comportamentos inadequados para evitar conflitos e, quando necessário, denunciar atitudes desrespeitosas.

Portanto, dois últimos questionamentos foram feitos, onde as respostas relacionadas à pergunta aberta de "Quais barreiras ou dificuldades você acredita que as mulheres enfrentam com mais frequência no ambiente industrial? Você poderia relatar alguma experiência que tenha vivido ou presenciado?" revelam, consistentemente, os desafios enfrentados por mulheres nesse contexto ainda marcado por fortes desigualdades de gênero. Entre os principais pontos destacados estão a subestimação das capacidades técnicas e analíticas femininas, a dificuldade de ascensão a cargos de liderança, e a constante necessidade de provar competência.

A participante P3 destaca bem esse sentimento, onde afirma que "qualquer homem mediano é considerado extraordinário. Mas para uma mulher ser fora da curva ela precisa ser 100% em todas as áreas." evidenciando a desigualdade nas expectativas do ambiente industrial. Outra relata que "não ser levada a sério" e "precisar se impor e provar mais do que os homens" são situações recorrentes. Também foram mencionadas experiências de assédio, dúvidas quanto à competência e até a retirada de tarefas sob o argumento de incapacidade, como destacado por uma entrevistada: "retirada de serviços do meu escopo por acreditarem que não tinha capacidade de realizar".

Além disso, aspectos subjetivos da convivência no ambiente majoritariamente masculino foram levantados, como o receio de se impor sem parecer "arrogante" ou "delicada demais". Esses relatos evidenciam não apenas barreiras estruturais, mas também culturais e simbólicas, que afetam diretamente a vivência, a autoestima profissional e as oportunidades de crescimento das mulheres na indústria.

Quadro 5 - Barreiras enfrentadas por mulheres no ambiente industrial

Participante	**Quais barreiras ou dificuldades você acredita que as mulheres enfrentam com mais frequência no ambiente industrial? Você poderia relatar alguma experiência que tenha vivido ou presenciado?**
P1	"Julgar a capacidade analítica."
P2	"Assédio, dúvida sobre minha competência e conhecimento, retirada de serviços do meu escopo por acreditarem que não tinha capacidade de realizar."
P3	"Acredito que qualquer homem mediano é considerado extraordinário. Mas pra uma mulher ser fora da curva ela precisa ser 100% em todas as áreas."
P4	"Não ser levada a sério. Precisar se impor e provar mais do que homens."
P5	"Acredito que uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente industrial é a subestimação de suas capacidades, especialmente em áreas mais técnicas ou operacionais."
P6	"A gente lida com um ambiente masculino e o maior receio é de como eu vou falar algo e me impor sem ser arrogante, mas também não passar uma imagem de ser delicada demais."
P7	"Preconceito e estereótipos de gênero, dificuldade de ascensão a cargos de liderança, invisibilização etc."
P8	"A necessidade de se afastar por causa dos filhos."
P9	"Tive bastante sorte em conseguir empenhar meu trabalho sem conexão com o fato de eu ser mulher. Mas muitas vezes percebo que atividades administrativas que não competem à minha função, me são dadas apenas por eu ser mulher. Mas não considero isso impedimento de crescimento na empresa ou diminuição do meu cargo."

Fonte: elaboração própria (2025)

Por fim, o último questionamento sobre "O que você acredita que a empresa poderia fazer para diminuir os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho?" têm-se as seguintes respostas no quadro 6:

Quadro 6 - Ações propostas para enfrentar desafios femininos no trabalho

Participante	**O que você acredita que a empresa poderia fazer para diminuir os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho?**
P1	"Programas de incentivos e autocuidado, empatia com horários."
P2	"Ter mais eventos e treinamentos exclusivos para mulheres."
P3	"Colocar mais mulheres em cargos de liderança."
P4	"Incentivar mais lideranças femininas. Criar campanhas para garantir igualdade salarial. Criar centros de apoio para mães com filhos pequenos quando vão retornar ao trabalho, por exemplo uma creche para crianças menores de 4 anos. Ser uma empresa com licença maternidade de 6 meses, o mínimo tempo requerido para amamentação exclusiva dos bebês."
P5	"Acredito que a empresa pode contribuir diminuindo os desafios enfrentados pelas mulheres ao promover mais espaços de escuta e diálogo, incentivar a liderança feminina e oferecer treinamentos. Além disso, políticas de apoio à conciliação entre vida pessoal e profissional,

	como horários flexíveis e programas de mentoria, também fazem diferença no fortalecimento da presença feminina no ambiente de trabalho.”
P6	“Uma reeducação para o público masculino.”
P7	“Criar políticas claras de recrutamento e promoção baseadas em competência, sem distinção de gênero, realizar treinamentos regulares de conscientização sobre diversidade, equidade de gênero e assédio no ambiente de trabalho, oferecer programas de capacitação e liderança feminina etc.”
P8	“Conscientização.”
P9	“Em setores de predominância masculina, é importante naturalizar a presença feminina em sua natureza, sem que seja necessário que elas se portem de forma mais rígida para conseguir "moral" com o pessoal.”

Fonte: elaboração própria (2025)

Com base nessas respostas, e considerando alternativas para amenizar os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, observa-se que ações como “programas de incentivos e autocuidado”, “empatia com horários”, “eventos e treinamentos exclusivos para mulheres” e “conscientização” foram destacadas em algumas falas, reforçando aspectos discutidos ao longo do estudo de caso.

Ressalta-se, ainda, a importância da liderança feminina, sendo um ponto forte e recorrente nas respostas, onde se evidencia a necessidade de promover incentivos, capacitação e treinamentos específicos para mulheres que almejam esses cargos. Outro aspecto levantado refere-se à necessidade de políticas claras e estruturadas que promovam a igualdade salarial, a criação de espaços de apoio para mães, como creches e licença-maternidade adequada, além da conscientização e reeducação do público masculino para fortalecer a cultura organizacional mais inclusiva e equitativa.

Atrelado a esse contexto, e conforme informações disponibilizadas pela empresa, é possível observar que algumas ações estruturais têm sido implementadas com o objetivo de reduzir os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho. Um exemplo relevante é a adaptação dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), que, por muitos anos, foram desenvolvidos com base em padrões corporais masculinos, desconsiderando as especificidades do corpo feminino. Essa pauta, anteriormente discutida internamente, encontra-se atualmente em processo de superação, com a disponibilização de EPIs adequados às necessidades das colaboradoras, representando um avanço importante no processo de inclusão e valorização da diversidade de gênero.

Além disso, a empresa promoveu melhorias significativas em sua infraestrutura, visando proporcionar um ambiente mais acolhedor e adaptado às demandas das mulheres. Entre essas iniciativas, destacam-se a ampliação dos vestiários femininos, a instalação de novos banheiros exclusivos para mulheres, o fornecimento de fardamento específico para gestantes e a criação de cinco lactários, estrategicamente distribuídos entre diferentes unidades fabris. Tais medidas representam esforços concretos para criar um ambiente de trabalho mais igualitário e sensível às necessidades femininas no contexto industrial. As informações foram fornecidas pela equipe interna responsável pela área de diversidade e inclusão da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da análise realizada ao longo desta pesquisa, compreende-se que a inserção das mulheres no mercado de trabalho foi marcada por inúmeros desafios, mas também por importantes conquistas. Embora sempre tenham contribuído significativamente para o desenvolvimento econômico e social, a história e os contextos culturais, por vezes, tentaram apagá-las ou colocá-las em uma posição de invisibilidade. No entanto, mesmo com as discrepâncias existentes e a persistência das desigualdades, as mulheres têm, cada vez mais, conquistado seu espaço e se destacado no mercado de trabalho.

Em suma, o que antes se limitava a uma função social predestinada, como o cuidado com o lar e a família, foi superado por mulheres que demonstraram sua capacidade de ir além. Elas provaram que podem ser protagonistas, capazes de se reinventar, alcançar novos patamares e, acima de tudo, exercer o direito de escolha seja no âmbito familiar, profissional, em ambos ou em quaisquer outras esferas que desejarem. Desde a inserção das mulheres no mercado de trabalho, especialmente durante os períodos industriais e das guerras, até os dias atuais, muitas barreiras foram vencidas. Contudo, sabe-se que ainda há um longo percurso a ser trilhado e inúmeros desafios a serem enfrentados.

Entre esses desafios, observados ao longo das respostas das participantes e analisados à luz do referencial teórico, estão as diferenças salariais, a constante necessidade de comprovar sua competência, a luta por igualdade de oportunidades e o desafio do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, especialmente em razão das duplas e triplas jornadas, aspectos esses observados tanto no ambiente de trabalho quanto na vivência pessoal das mulheres com as quais este estudo de caso foi desenvolvido.

Portanto, pode-se considerar que o objetivo geral e objetivos específicos deste estudo foram alcançados, sendo possível analisar as características e desafios das mulheres no ambiente de trabalho, mapear sua participação na empresa, descrever seu perfil socioeconômico e profissional, identificar dificuldades no equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, e destacar as estratégias usadas para superar os desafios no âmbito profissional.

Assim, no que se refere às características do ambiente de trabalho pode-se dizer que ele é um ambiente marcado por uma cultura predominantemente masculina e pela baixa representatividade feminina em setores operacionais e cargos de liderança. Além de que, trata-se e de um cenário já esperado, considerando a baixa ocupação feminina historicamente registrada no setor de energia. Quanto aos desafios enfrentados no ambiente de trabalho, observou-se que eles se concentram, principalmente, nas desigualdades de gênero percebidas

pelas participantes em seu cotidiano profissional. Por outro lado, embora a empresa desenvolva algumas ações voltados à diversidade e inclusão, o avanço nessa área ainda requer esforços contínuos para assegurar a efetiva igualdade de oportunidades.

Soma-se a isso a dificuldade de conciliar as exigências do trabalho com as responsabilidades pessoais e familiares, especialmente diante das duplas ou triplas jornadas, que continuam sendo uma realidade recorrente entre as entrevistadas. A baixa representatividade feminina em cargos de liderança e tomada de decisão também se configura como um desafio relevante, o que reforça a necessidade de ações mais estruturadas e eficazes voltadas à promoção da equidade no ambiente organizacional. Referente ao perfil socioeconômico e profissional das entrevistadas, elas são, em sua maioria, mulheres jovens, solteiras e que ocupam cargos administrativos.

Nesse mesmo contexto, identificaram-se os desafios relacionados à conciliação entre vida pessoal e profissional, bem como as formas encontradas pelas participantes para lidar com essa realidade. A organização pessoal e o planejamento surgem como práticas recorrentes entre as entrevistadas, sendo considerados essenciais para alcançar um equilíbrio entre as diferentes esferas da vida. Muitas relataram que definir prioridades e manter uma rotina estruturada são estratégias que ajudam a minimizar os impactos da sobrecarga provocada pelas múltiplas responsabilidades.

Por outro lado, sobre as estratégias que são adotadas para lidar com ambientes masculinos, observou-se que, apesar das adversidades enfrentadas, como a desigualdade de gênero, a sobrecarga emocional e a baixa representatividade feminina, as participantes demonstram esforço contínuo para lidar com essas situações, adotando posturas resilientes no dia a dia e ao se adaptarem ao contexto em que estão inseridas. Tal comportamento reflete não apenas a capacidade de adaptação individual, mas também revelam uma ausência de políticas organizacionais mais efetivas que reconheçam e apoiem essas realidades de forma mais concreta.

No que diz respeito às limitações da pesquisa, destaca-se a relativa homogeneidade do perfil das entrevistadas, o que pode ter restringido a identificação de diferentes perspectivas sobre o tema abordado. Além disso, o tempo limitado destinado à coleta de dados contribuiu para uma análise menos aprofundada de certas questões emergentes. Soma-se a isso a dificuldade de acesso a determinadas informações internas da empresa, já que alguns dados relevantes não estavam disponíveis em plataformas acessíveis ou foram considerados restritos, o que impediu uma exploração mais ampla do contexto organizacional estudado.

Por fim, este estudo contribui para a ampliação do debate, ainda pouco explorado em determinados contextos regionais e setoriais, como o Agreste de Pernambuco e do setor de energia. Dessa forma, torna-se fundamental o desenvolvimento de pesquisas futuras que aprofundem a investigação e análise de ambientes de trabalho mais inclusivos, com o intuito de fortalecer a temática da equidade de gênero em setores historicamente marcados por desigualdades. Entre as possibilidades, destacam-se estudos comparativos entre diferentes regiões do país, com o objetivo de identificar variações nas políticas de inclusão de gênero no setor industrial e analisar como se dá o desenvolvimento do mercado de trabalho feminino nesses contextos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, G**. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho.** Itinerarius Reflectionis, v. 8, n. 2, 1 fev. 2013. Disponível em: https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/22336. Acesso em: 01 de fev. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENERGIA SOLAR (ABSolar). **Renováveis atraem mais mulheres, mas lacuna de gênero ainda é grande**. 2024. Disponível em: https://www.absolar.org.br/noticia/renovaveis-atraem-mais-mulheres-mas-lacuna-de-genero-ainda-e-grande/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 29 de abr. de 2025.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL (ALEMS). **Assédio moral e sexual contra mulheres no trabalho é tema de debate na ALEMS**. Site da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 16 maio 2025. Disponível em: https://www.recursoshumanos.al.ms.gov.br/noticias/ler/assedio-moral-e-sexual-contra-mulheres-no-trabalho-e-tema-de-debate-na-alems. Acesso em: 25 mai. de 2025.

ANGELIN, Rosângela; MADERS, Angelita Maria. **A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios**. Cadernos de Direito, v. 10, n. 19, p. 91-115, 2010. Disponível em: https:https://www.researchgate.net/publication/279211624_A_Construcao_da_Equidade_nas_Relacoes_de_Genero_e_o_Movimento_Feminista_no_Brasil_Avancos_e_Desafios. Acesso em: 03 jun. de 2025.

ARIZA, Marina, OLIVEIRA, Orlandina; **División sexual del trabajo y exclusión social.** Revista Lationo-Americana de Estudos do Trabalho. Ano 3, n. 5, 1997.

BRASIL. Ministério da Mulher. **Sustentabilidade e inclusão de gênero no setor energético: Ministério marca presença no Congresso 'Mulheres da Energia'**. Brasília: Ministério da Mulher, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/agosto/sustentabilidade-e-inclusao-de-genero-no-setor-energetico-ministerio-marca-presenca-no-congresso-2018mulheres-da-energia2019. Acesso em: 29 de abr. de 2025.

BRASIL. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade.** Publicado em: 28 mar. 2024, 17h47. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade#:~:text=Um%20recorde%20hist%C3%B3rico%20tamb%C3%A9m%20de,com%207.023.526%2C%20respectivamente. Acesso em: 15 de fev. de 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 20 de fev. de 2025.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas.** Agência IBGE Notícias, 11 ago. 2023. Disponível em:

https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas. Acesso em: 20 de fev. de 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego - MTE. **Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial**. Gov.br, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial. Acesso em: 20 de fev. de 2025

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Presidência da República, Casa Civil, Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos, 2023. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.611-de-3-de-julho-de-2023-464059859. Acesso em: 19 de fev. de 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Legislação Informatizada, 1º maio 1943**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-publicacaooriginal-1-pe.html#:~:text=A%20todo%20trabalho%20de%20igual,caracterizada%20a%20rela%C3%A7%C3%A3o%20de%20emprego. Acesso em: 19 de fev. de 2025.

BARROSO, Nielly Lima**. As condições da (des)igualdade na inserção da mulher no mercado de trabalho no Nordeste**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso – UFPB/CCSA. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16771?locale=pt_BR. Acesso em: 10 de mar. 2025.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.** XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf. Acesso em: 20 jan. 2025

BRASIL (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. [S.l.].

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Tradução: Sérgio Milliet. 2. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2009.

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M. J. **As mulheres executivas e suas relações de trabalho**. RAE-revista de administração de empresas, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. 3ª reimpressão da 1ª edição de 2016. Título original: L'analyse de contenu.

CAPELLIN, Paola. **As desigualdades impertinentes: telhado, parede ou céu de chumbo?** Niterói, v. 9, n. 89, p. 89- 126, sem. 2008.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo; MACHADO, Débora Gomes. **Glass ceiling around the world – o teto de vidro está sendo quebrado?** VIII Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2018. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fconferencias.ufsc.br%2Findex.php%2Fcconfi%2Fed2018%2Fpaper%2Fdownload%2F1555%2F987&psig=AOvVaw3slMKtZMMotfJv98vYC9j8&ust=1748294847010000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBcQjhxqFwoTCODZsfzHv40DFQAAAAAdAAAAABAL . Acesso em: 25 de mai. 2025.

CAVALIERI, C. H.; FERNANDES, R. (1998). **Diferenciais de salários por gênero e cor: uma comparação entre as regiões metropolitanas brasileiras.** Revista de Economia Política, v. 18, n. 1.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. Tradução: Rane Souza. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

D' ALONSO, G.L. **Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias**. México: Psicol Am Lat. nº.15, dez. 2008.

DE ANDRADE, Alexsandro Luiz; MARQUES, Ana Carolina Rosa; DE MELO, Mariana Ramos. **Barreiras na carreira feminina no serviço público**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 17, n. 4, p. 140–159, 2023.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Mulheres no Brasil e nas regiões: inserção no mercado de trabalho.** São Paulo, 2025. Disponível em: https://www.dieese.org.br/infografico/2025/mulheresBrasilRegioes.html. Acesso em: 25 mai. de 2025.

DERKS, B.; LAARB, C. V.; ELLEMERS, N. **The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women.** The Leadership Quarterly, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984315001551. Acesso em: 28 jun. 2025.

FERNANDES, Wander. **Direitos das mulheres na legislação brasileira e na jurisprudência do STF, do CNJ e do STJ (linha do tempo)**. Jusbrasil, 2024. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direitos-das-mulheres-na-legislacao-brasileira-e-na-jurisprudencia-do-stf-do-cnj-e-do-stj-linha-do-tempo/2210718007. Acesso em: 25 mai. de 2025.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmdsBWQ/?format=pdf&lang=pt . Acesso em: 18 jan. 2025.

HIRATA, Helena. **O universo do trabalho e da cidadania das mulheres - um olhar do feminismo e do sindicalismo**. In: COSTA, Ana Alice et al (Org.). Reconfiguração das relações de gênero no trabalho São Paulo: CUT Brasil, 2004. p. 13-20. Disponível em: https://cedoc.cut.org.br/d/sistema/livros/1095/arquivo/reconfiguracao-das-relacoes-de-genero-no-trabalho.pdf. Acesso em: 25 mai. de 2025.

HOFFMANN, Rodolfo; LEONE, Eugênia Troncoso. **Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002**. Nova Economia. Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, maio-agosto 2004. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/430. Acesso em: 19 de fev. 2025.

LEONE, Eugenia Troncoso; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane. **As mulheres e o mercado de trabalho**. Cadernos de Formação (2) - Mulheres: mundo do trabalho e autonomia econômica. Instituto de Economia – UNICAMP. Equipe do Centro de Estudos Sindicais e Economia do Trabalho - CESIT/IE, São Paulo, 2017. Disponível em:https://www.academia.edu/41644318/CADERNOS_DE_FORMA%C3%87%C3%83O_Mulheres_mundo_do_trabalho_e_autonomia_econ%C3%B4mica_Constitui%C3%A7%C3%A3o_da_sociedade_capitalista_e_divis%C3%A3o_social_e_sexual_do_trabalho. Acesso em: 15 de mar. 2025.

LÔBO, Elisabeth Souza. **A Questão da Mulher na Reprodução da Força de Trabalho**. Revista Perspectivas.São Paulo, 1981, p. 43-47.

MUSZKAT, M. **Identidade feminina**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

MACHADO, Hilka V. **Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres**. Revista Organizações & Sociedade, Salvador, v. 13, n. 38, p. 103-118, 2006. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638287005.pdf. Acesso em: 19 de fev. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria de. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://www.academia.edu/111327929/LAKATOS_MARCONI_FUNDAMENTOS_DE_METODOLOGIA_CIENTIFICA. Acesso em: 11 de mar. de 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 5 – Igualdade de gênero.** Nova York: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5. Acesso em: 10 ago. 2025.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. Tradução de Angela M. S. Côrrea. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

PÉRIVIER, Hélène. **A economia feminista: por que a ciência econômica precisa do feminismo e vice-versa**. Prefácio de Thomas Piketty. Tradução de Maria Alice Dória e Milena P. Duchiade. 1. ed. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2023

PENA, Maria V. J. **Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

QUEIROZ, Helena Maria Gomes; FERREIRA, Tamara Ribeiro; MALTA, Lilian Pereira; FERNANDES, Silvia Lovalho. **Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eor737.pdf. Acesso em: 10 jan. 2025.

QUERINO, Luciane Cristina Santos; DOMINGUES, Mariana Dias dos Santos; LUZ, Rosangela Cardoso da. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. E-FACEQ: Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós, Salto/SP, ano 2, n. 2, ago. 2013. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170427174519.pdf. Acesso em: 10 abr. 2025.

RAMOS, R. R**. "Ser mulher é mais do que ser mãe": um estudo sobre mulheres que trabalham e que optaram por não ser mães**. 2009. 113 f. Monografia (Licenciatura em Psicologia) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2009.

SANTOS, Carla. **As mulheres na indústria: estudo das representações sociais e estratégia como prática social.** 2019. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração – Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Guarapuava, PR. Disponível em: https://tede.unicentro.br/jspui/bitstream/jspui/1195/2/CARLA%20SANTOS.pdf. Acesso em 22 de jan de 2015

SANTOS, Márcia Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; BATINGA, Georgiana Luna. **Representatividade da Mulher Contadora em Escritórios de Contabilidade e a Desigualdade de Gênero na Prática Contábil: Uma Questão ainda em Debate?**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 16, n. 1, p. 148-163.

SMEHA; Luciane Najar; CALVANO, Lize. **O que completa uma mulher?: um estudo sobre a relação entre**
não-maternidade e vida profissional. In: Psicologia Argumento, Curitiba, v. 27, n. 58, p. 207-217, jun./set. 2009. Disponível em: https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/19849/19151. Acesso em 10 de mar. 2025.

STEIL, Andrea Valéria. **Organizações gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

TAVARES, Hermes Magalhães. **Desenvolvimento e dinâmica regional em Celso Furtado**. São Luís, v. 16, n. 1, p. 99-110, 2012. Disponível em: https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/1181/935. Acesso em: 8 mar. 2025.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VINUTO, Juliana. **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto.** Temáticas, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em:

https://www.academia.edu/16320788/A_Amostragem_em_Bola_de_Neve_na_pesquisa_qualitativa_um_debate_em_aberto. Acesso em: 11 de mar. 2025.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. Perfil das Entrevistadas

1.1. Idade:

( ) 18 a 25 ( ) 26 a 35 ( ) 36 a 45 ( ) 46 a 55 ( ) Acima de 55

1.2. Estado civil:

( ) Solteira ( ) Casada/União estável ( ) Divorciada ( ) Viúva ( ) Outro:____

1.3. Possui filhos? Se sim, quantos? Quais idades?

( ) Sim ( ) Não

1.4. Escolaridade:

( ) Médio ( ) Técnico ( ) Superior ( ) Pós-graduação

1.5. Área de atuação:

( ) Produção ( ) Administrativo ( ) Outro: ____

1.6. Cargo atual:

( ) Estagiária ( ) Técnica ( ) Assistente ( ) Analista ( ) Supervisora ( ) Coordenadora ( ) Gerente ( ) Outro:____

1.7. Tempo de empresa:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 6 a 10 anos ( ) Outro: ____

1.8. Você poderia contar um pouco sobre sua trajetória profissional até chegar ao seu cargo atual nesta empresa?

(Resposta aberta)

2. Dinâmica de Gênero no Trabalho

2.1. Você já presenciou ou vivenciou situações de discriminação de gênero no ambiente de trabalho?

( ) Sim ( ) Não

2.2. Você já foi incentivada a ocupar cargos de liderança ou gestão na empresa? ( ) Sim ( ) Não

2.3. Você acredita que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de crescimento profissional na empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Em partes

2.4. Na sua opinião, o gênero influencia na distribuição de tarefas ou promoções na empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Talvez

2.5. A empresa oferece programas ou treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional de mulheres? Em caso afirmativo, comente sobre.
(Resposta aberta)
2.6. Como você percebe a presença e a valorização das mulheres dentro do seu setor ou equipe de trabalho?
(Resposta aberta)

3. Desafios e Dupla/Tripla Jornada: Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal

3.1. Quais medidas você acredita que ajudariam a equilibrar vida pessoal e profissional das mulheres na empresa? (marque mais de uma opção, se desejar)
[ ] Horários flexíveis
[ ] Creche/auxílio cuidado
[ ] Apoio psicológico
[ ] Licenças facilitadas
[ ] Outro: ____
3.2. Sua rotina inclui, além do trabalho, tarefas domésticas ou cuidados com familiares?
( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca
3.3. Como você lida com a conciliação entre o trabalho e outras responsabilidades pessoais? Há apoio por parte da empresa ou da família?
(Resposta aberta)

4. Vivência na Indústria

4.1. Você sente que, por ser mulher, precisa se esforçar mais para provar sua competência no ambiente de trabalho?
( ) Frequentemente ( ) Às vezes ( ) Raramente ( ) Nunca
4.2. Em sua opinião, quais são os principais desafios para as mulheres que atuam em uma indústria como esta? (marque mais de uma opção, se desejar)
[ ] Falta de reconhecimento
[ ] Poucas oportunidades de promoção
[ ] Ambiente predominantemente masculino
[ ] Comentários ou atitudes machistas
[ ] Falta de políticas de apoio
[ ] Carga física ou condições de trabalho inadequadas
[ ] Diferença salarial entre homens e mulheres

[ ] Baixa representatividade feminina em cargos estratégicos

[ ] Outro: ____

4.3. A empresa promove ações para equidade de gênero?

( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei informar

4.4. Já sentiu que sua competência foi questionada ou subestimada por ser mulher?

( ) Sim ( ) Não

4.5. Quais estratégias você utiliza para superar os desafios enfrentados em um ambiente predominantemente masculino?

[ ] Buscar redes de apoio com colegas de trabalho

[ ] Demonstrar excelência técnica para ganhar respeito e credibilidade

[ ] Desenvolver autocontrole diante de situações difíceis

[ ] Aprender a se posicionar com clareza e firmeza

[ ] Ignorar comportamentos inadequados para evitar conflitos

[ ] Denunciar comportamentos inadequados

[ ] Outro: ____

4.6. Quais barreiras ou dificuldades você acredita que as mulheres enfrentam com mais frequência no ambiente industrial? Você poderia relatar alguma experiência que tenha vivido ou presenciado?

(Resposta aberta)

4.7. O que você acredita que a empresa poderia fazer para diminuir os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho?

(Resposta aberta)