

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

INGRID CRISTHINE LOPES
JÚLIA RIBEIRO GARCIA

**DESIGUALDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS
ENFRENTADAS POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO**

Sorocaba
2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EM GESTÃO E TECNOLOGIA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ingrid Cristhine Lopes

Júlia Ribeiro Garcia

**DESIGUALDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS
ENFRENTADAS POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO**

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

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Cristina Ubeda

Sorocaba

2025

Lopes, Ingrid Cristhine

Desigualdade de gênero: uma análise das barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho brasileiro / Ingrid Cristhine Lopes, Júlia Ribeiro Garcia -- 2025.
58f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Cristina Lourenço Ubeda

Banca Examinadora: Cristina Lourenço Ubeda, Mauricio Donavan Rodrigues Paniza

Bibliografia

1. Mercado de trabalho brasileiro. 2. Desigualdade de gênero. 3. Barreiras enfrentadas por mulheres. I. Lopes, Ingrid Cristhine. II. Garcia, Júlia Ribeiro. III. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano -
CRB/8 6979

FOLHA DE APROVAÇÃO

INGRID CRISTHINE LOPES; JÚLIA RIBEIRO GARCIA

**DESIGUALDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS ENFRENTADAS
POR MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Bacharelado em Administração,
da Universidade Federal de São Carlos, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração. Avaliado em:

Sorocaba, 17 de fevereiro de 2025

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda

DAdm-So - UFSCar

Prof. Dr. Mauricio Donavan Rodrigues Paniza

DAdm-So - UFSCar

Dedicamos este trabalho aos nossos pais, Sabrina e Alessandro, Sandra e Cláudio, pelo apoio, amor e confiança incondicionais ao longo de toda nossa jornada. Agradecemos também à Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba, ao corpo docente e aos colegas, que contribuíram para nosso crescimento acadêmico e pessoal.

RESUMO

LOPES,C.I.;GARCIA, R.J. Desigualdade de gênero: uma análise das barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho brasileiro. 2025. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2025.

Este trabalho de conclusão de curso investiga a participação feminina no mercado de trabalho, destacando as barreiras enfrentadas pelas mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais. Em um contexto onde, apesar de avanços significativos, a desigualdade de gênero persiste de forma estrutural, este estudo busca explorar as barreiras que as mulheres enfrentam, incluindo a dupla jornada de trabalho, estereótipo de gênero, discriminação racial e assédio. A pesquisa adota uma abordagem quantitativa, utilizando o método *survey* para coletar dados sobre as vivências femininas no ambiente corporativo. Os dados serão analisados à luz de teorias contemporâneas sobre gênero e sexismo, com o objetivo de identificar padrões. A revisão da literatura abrange conceitos fundamentais de equidade de gênero e as múltiplas formas de discriminação que se manifestam no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Barreiras. Desigualdade. Gênero. Trabalho.

ABSTRACT

LOPES,C.I.;GARCIA, R.J. Gender inequality: an analysis of the barriers faced by women in the brazilian labor market. 2025. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal de São Carlos - campus Sorocaba, Sorocaba-SP, 2025.

This term paper investigates female participation in the labor market, highlighting the barriers faced by women throughout their professional careers. In a context where, despite significant progress, gender inequality persists in a structural way, this study seeks to explore the barriers women face, including the double working day, gender stereotyping, racial discrimination and harassment. The research adopts a quantitative approach, using the *survey* method to collect data on women's experiences in the corporate environment. The data will be analyzed in the light of contemporary theories on gender and sexism, with the aim of identifying patterns. The literature review covers fundamental concepts of gender equality and the multiple forms of discrimination that manifest themselves in the workplace.

Keywords: Disparities. Inequality. Gender. Work.

LISTA DE FIGURAS / LISTA DE TABELAS

Figura 1 - Indicadores estruturais do mercado de trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade, segundo sexo e cor ou raça - Brasil - 2022	15
Figura 2 - Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos - 2016/2022	16
Figura 3 - Proporção de mulheres entre os estudantes concluintes em cursos de graduação presencial - 2022	17
Figura 4 - Porcentagem de mulheres em cargos de gerência no Brasil em 2022.	18
Figura 5 - Cinco vieses inconscientes que impactam a carreira das mulheres.	22
Figura 6 - Maiores indicadores do crime de assédio	24
Tabela 1 - Barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho	26
Tabela 2 - Perfil da respondente (N= 98)	29
Tabela 3 - Perfil profissional da respondente (N= 98)	32
Tabela 4 - Dupla Jornada e Maternidade (N= 98)	33
Tabela 5 - Estereótipos de Gênero (N= 98)	35
Tabela 6 - Vieses Inconscientes (N= 98)	38
Tabela 7 - Discriminação Racial (N= 17)	39
Tabela 8 - Assédio (N= 98)	41

SUMÁRIO

1. Introdução	9
1.1 Pergunta da Pesquisa	11
1.2 Justificativa da Pesquisa	12
1.3 Objetivo da Pesquisa	13
2. Referencial teórico	13
2.1 A Inclusão das Mulheres no Mercado de Trabalho	13
2.2 Barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho	19
3. Procedimentos metodológicos	26
4. Análise e discussão de Resultados	28
4.1 Perfil Sociodemográfico da Amostra	28
4.2 Perfil Profissional da Amostra	30
4.3 As barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro	32
4.3.1 Dupla Jornada e Maternidade	32
4.3.2 Estereótipos de Gênero	35
4.3.3 Vieses Inconscientes	37
4.3.4 Discriminação Racial	39
4.3.5 Assédio	41
4.4 Considerações Analisadas	43
5. Conclusões	44
Referências	47
Apêndice A	54

1. Introdução

Atualmente, as mulheres têm expandido sua presença em diversos âmbitos, assumindo novos papéis sociais e conquistando maior inserção no mercado de trabalho. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2023), o número total de pessoas empregadas no Brasil foi de 100.984.563, das quais 43.380.636 eram mulheres. Esse crescimento reflete transformações sociais significativas, que desafiam os tradicionais papéis de gênero, especialmente no que tange à esfera laboral.

Segundo Saffioti (1992), o conceito de gênero é uma construção social atribuída a corpos biologicamente distintos, definidos como “machos e fêmeas”. Contudo, essa distinção vai além da percepção física, sendo um reflexo das relações sociais que moldam esses corpos. A construção dos papéis de gênero está intrinsecamente ligada à divisão sexual do trabalho. Historicamente, interpretações fundamentadas em premissas biológicas buscaram justificar essa divisão, argumentando que a diferenciação entre atividades masculinas e femininas seria uma consequência de características inerentes à “natureza” dos homens e das mulheres. Nesse contexto, o homem foi idealizado como o provedor da família, associado ao trabalho produtivo, enquanto à mulher foi atribuída a responsabilidade pela reprodução.

Nesse sentido, o gênero se torna um elemento social que diferencia o feminino do masculino, como observado por Scott (1995). Esse conceito não apenas estabelece diferenças entre trabalhos considerados “masculinos” e “femininos”, mas também hierarquiza a produção, atribuindo maior valor ao trabalho realizado pelos homens em comparação ao trabalho das mulheres (Souza, Guedes, 2016). Sendo assim, as atividades desempenhadas por homens são vistas como mais relevantes socialmente, enquanto o papel reprodutivo atribuído às mulheres é menos valorizado. Essas atribuições, vinculadas ao mundo interno à reprodução, limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, resultando em carreiras descontínuas, salários mais baixos e empregos de menor qualidade (Bruschini, 2006).

Conforme Saffioti (1992), essas relações de gênero colocam a mulher em uma posição de subordinação, que é reproduzida e refletida em suas experiências ao longo da vida, evidenciando as desigualdades de gênero tanto em suas funções laborais quanto em seu posicionamento social.

Portanto, apesar do aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho, ainda persistem barreiras que limitam o progresso e a inserção das mulheres em posições de destaque, devido à profunda enraização dos papéis de gênero e à falta de equidade

entre eles. Segundo Goldenberg (2023, p. 77), “a equidade de gênero é sobre dar oportunidades iguais para todas e todos, independentemente de quaisquer aspectos de identidade”. No entanto, ao analisarmos as barreiras enfrentadas pelas mulheres no ambiente organizacional, torna-se evidente que ainda há lacunas na efetiva promoção da equidade de gênero.

Goldenberg (2023) também destaca que, mesmo as mulheres que conseguem ingressar no mercado de trabalho enfrentam, em sua ascensão profissional, o fenômeno denominado “degrau quebrado”. Esse conceito abrange uma série de obstáculos estruturais e simbólicos, como a maternidade, a ausência de oportunidades equitativas, a discriminação de gênero, o assédio e, de forma significativa, o chamado teto de vidro e sua cultura organizacional masculinizante. Esse fenômeno descreve as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança, mesmo quando elas possuem qualificações e experiências equivalentes ou superiores às de seus colegas homens. Trata-se de um entrave que restringe o acesso feminino aos espaços de maior poder, prestígio e remuneração, limitando seu crescimento profissional e perpetuando desigualdades. A influência desse mecanismo, embora muitas vezes imperceptível, manifesta-se na lentidão da progressão na carreira e na escassez de oportunidades concretas oferecidas às mulheres dentro das estruturas organizacionais (Lescout, 2025).

Nesse contexto, o estudo *The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil* (Machado, Pinho, 2016), revelou que a probabilidade de uma mulher conseguir um emprego diminui após a maternidade. Essa queda ocorre imediatamente após o término do período de estabilidade garantido pela licença maternidade, sugerindo que os 120 dias de licença, garantidos por lei, podem se tornar um fator de risco para demissão em um contexto capitalista. Ademais, o estudo indica que a proporção de mulheres que perdem seus empregos após a maternidade varia entre 35% e 54%, dependendo do nível de escolaridade, com as taxas mais altas sendo observadas entre aquelas com menor grau de instrução.

O informe *New data shine light on gender gaps in the labour market* (Organização Internacional do Trabalho, 2023) destaca as persistentes desigualdades de gênero no acesso ao emprego e nas condições de trabalho. Em 2022, 15% das mulheres em idade ativa que buscavam emprego não conseguiram se inserir no mercado, enquanto entre os homens esse percentual foi de 10,5%. A situação é ainda mais preocupante para mulheres transgênero. De acordo com um estudo realizado pelo grupo TransVida, em parceria com o Ministério da

Mulher (Agência Brasil, 2022), apenas 15% das pessoas trans entrevistadas estavam empregadas formalmente. Além disso, 52,7% dessas profissionais relataram ser as únicas transgêneras em seus locais de trabalho, e metade delas obteve o emprego por meio de indicação pessoal, evidenciando as significativas barreiras enfrentadas por essa população.

Em consonância com o conceito de "degraus quebrados" de Goldenberg (2023), o assédio no ambiente de trabalho é uma questão crítica que impede o pleno desenvolvimento das mulheres no âmbito organizacional. O assédio, conforme definido no artigo 216-A do Código Penal brasileiro, envolve o constrangimento de alguém com o objetivo de obter vantagem ou favorecimento sexual, caracterizando-se por manifestações explícitas ou implícitas, reiteradas e de cunho sensual ou sexual, sem o consentimento do subordinado. Em 2022, uma pesquisa conduzida pela start-up Forum Hub (Veja, 2024) revelou que 18,3% das mulheres já sofreram assédio sexual no trabalho, enquanto 31% relataram ter sido vítimas de assédio moral.

1.1 Pergunta da Pesquisa

Diante dos argumentos supracitados depreende-se, pois, ser crucial a análise das barreiras que afetam a trajetória profissional das mulheres e a avaliação do impacto dessas barreiras, levando em conta a complexidade com que se manifestam em diferentes subgrupos, incluindo raça, classe social, identidade sexual e decisões sobre maternidade.

Nesse aspecto, essa pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais são as principais barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho brasileiro? Essa pauta pode ser respondida através da compreensão e assimilação da análise dos cenários vivenciados por mulheres, através de referencial teórico e de dados extraídos por meio da pesquisa *survey*.

Assim sendo, o objetivo da pesquisa em geral está pautado em investigar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro e analisar como essas adversidades impactam nas oportunidades de carreira, com o intuito de compreender as dinâmicas de gênero no ambiente corporativo.

Ao que tange aos objetivos específicos, esta pesquisa busca identificar, através do referencial teórico, as barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, investigar, na prática, a perspectiva das mulheres em relação a essas barreiras, através de questionário, e, por fim, propor uma análise integrada das barreiras investigadas nessa amostra.

1.2 Justificativa da Pesquisa

Essa pesquisa busca examinar as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro, considerando o contexto histórico de sua inserção, os direitos conquistados e os esforços para superar os papéis de gênero tradicionais. Historicamente, os papéis de gênero, com suas distinções entre o “feminino” e o “masculino”, têm desempenhado um papel central na estruturação e hierarquização do trabalho, influenciando também a remuneração (Biroli, Quintela, 2021). Essas distinções não apenas geraram barreiras estruturais, mas também psicológicas, ao criar estereótipos sobre os limites da ascensão profissional das mulheres.

As mulheres, moldadas por uma cultura sexista, enfrentam diversas formas de assédio e discriminação, que afetam não só sua trajetória profissional, mas também suas condições de trabalho e vida pessoal. Entre essas dificuldades estão a dificuldade de ascensão na carreira, o assédio e a dupla jornada, caracterizada pelo trabalho remunerado e pelas responsabilidades domésticas (Rodrigues, 2019). Adicionalmente, as estruturas laborais historicamente foram concebidas para beneficiar predominantemente os homens, criando um ambiente que perpetua vantagens para o gênero masculino.

A escolha deste tema se justifica pela necessidade de aprofundar a análise das barreiras que ainda limitam o desenvolvimento profissional das mulheres, conforme descrito por Saffioti (1992) e Scott (1995). Essas barreiras são evidentes nas práticas de trabalho e nas percepções de gênero que historicamente desvalorizam o trabalho feminino e restringem o acesso das mulheres a posições de liderança.

Portanto, este estudo visa identificar e analisar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres, que afetam suas oportunidades no mercado de trabalho brasileiro. A relevância desta pesquisa reside em sua capacidade de proporcionar uma visão detalhada sobre as práticas e estruturas laborais que impactam as mulheres.

Para isso, será realizada uma análise teórica das barreiras enfrentadas pelas mulheres, alinhada com o conceito de "degraus quebrados" discutido por Goldenberg (2023). Além disso, a pesquisa utilizará um *survey* para a coleta e análise de dados sobre as experiências laborais das mulheres, buscando compreender como essas barreiras influenciam seu desenvolvimento profissional. Espera-se que os resultados forneçam uma visão detalhada sobre como diferentes subgrupos de mulheres são afetados pelas barreiras no mercado de trabalho.

1.3 Objetivo da Pesquisa

Considerando o contexto descrito, o objetivo deste estudo é identificar e analisar as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa visa compreender como essas barreiras se manifestam em diferentes subgrupos de mulheres, levando em conta variáveis como raça, classe social, identidade sexual e decisões relacionadas à maternidade.

Além disso, o estudo busca examinar a evolução histórica da inserção das mulheres no mercado de trabalho e a superação dos papéis de gênero estabelecidos. Conforme destacado por Simone de Beauvoir (1949), “não se nasce mulher: torna-se mulher”. Esta afirmação ressalta que o feminino é uma construção cultural, determinada pela sociedade, que historicamente tem relegado às mulheres a papéis subordinados e reprodutivos. Essa perspectiva crítica sugere que o gênero é uma construção social, frequentemente justificada por pressupostos biológicos, e que tem servido para perpetuar um ambiente de trabalho predominantemente masculino, criando obstáculos às experiências e contribuições das mulheres.

Dessa forma, o estudo não apenas investigará as barreiras estruturais e culturais enfrentadas pelas mulheres, mas também buscará entender como essas barreiras variam entre os diferentes grupos sociais e como impactam suas oportunidades e condições laborais.

2. Referencial teórico

Esta seção visa explorar o cenário das barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, fundamentando-se em uma análise detalhada da literatura acadêmica existente sobre o tema. O objetivo é compreender as dificuldades que as mulheres encontram ao ingressar e se manter no mercado de trabalho, através da revisão de estudos, pesquisas e resultados produzidos por diversos autores e autoras. Em seguida, será discutida a inclusão das mulheres no mercado de trabalho e as barreiras que elas enfrentam, com base na perspectiva teórica dos estudiosos abordados.

2.1 A Inclusão das Mulheres no Mercado de Trabalho

Historicamente, as mulheres brancas eram delegadas a atividades domésticas, incluindo os cuidados com os filhos e a dedicação aos maridos, sem acesso a direitos políticos ou econômicos. Esse contexto limitou significativamente suas oportunidades de participação

na esfera pública e no mercado de trabalho (Alves, 2024). Por outro lado, as mulheres negras, especialmente no período colonial, viviam sob condições ainda mais severas. Escravizadas e sem direitos, eram submetidas a trabalhos forçados como mucamas e enfrentavam uma brutalidade sistemática (Comitê Esquerda Diário de Ciências Sociais USP, 2020).

A Revolução Industrial, que começou em 1760, marcou uma transformação significativa nos papéis de gênero. Com o aumento da demanda por mão de obra devido à expansão da produção, as mulheres foram progressivamente integradas ao mercado de trabalho. No entanto, essa integração se deu principalmente em funções vistas como femininas, como é o caso da tecelagem. Essas mulheres trabalhavam cerca de dezoito horas por dia, com salários inferiores aos homens (Rodrigues, s.d.).

Durante as duas Guerras Mundiais, as mulheres assumiram papéis mais proeminentes no mercado de trabalho, devido à ausência dos homens que estavam em combate. Elas foram incentivadas a aceitar empregos em setores de manufatura, especialmente na produção de armamentos, para substituir os homens no serviço militar. Além disso, muitas mulheres também desempenharam funções voluntárias como enfermeiras nos campos de batalha, contribuindo de forma significativa para o esforço de guerra (Braun, 2022).

No Brasil, a presença feminina no mercado de trabalho começou a crescer de forma mais expressiva a partir de 1930. O avanço da industrialização e da urbanização, criou uma demanda crescente por mão de obra, permitindo que as mulheres se adentrassem nos setores industrial, de serviços e comércio. A expansão das fábricas e indústrias no país abriu novas oportunidades para as mulheres, que começaram a atuar em diversos segmentos da economia, marcando uma mudança significativa em suas funções tradicionais e estabelecendo novas possibilidades de participação no mercado de trabalho (Mendes, 2025).

A inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro foi acompanhada por uma série de avanços legislativos destinados a assegurar seus direitos trabalhistas. Em 1943, a aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1949) representou um marco significativo, estabelecendo diversas proteções para as trabalhadoras. A CLT garantiu a estabilidade no emprego por cinco meses após o nascimento do bebê, concedeu 120 dias de licença maternidade e previu adaptações nas funções laborais durante a gestação, caso a atividade pudesse prejudicar a gravidez. Além disso, a CLT determinou a limitação do peso de carga a 60 quilos e o afastamento de atividades insalubres, promovendo a igualdade de oportunidades (Decreto-Lei 5.452/1943 - CLT).

Em 1962, o "Estatuto da Mulher Casada" (Lei 4.121/1962) eliminou a necessidade de autorização do cônjuge para que as mulheres pudessem trabalhar fora de casa, marcando um avanço importante na autonomia feminina. A partir de 1967, a discriminação contra as mulheres no trabalho foi reconhecida como uma violação dos direitos humanos.

A Constituição Federal de 1988, no artigo 7º, estabeleceu a proibição de diferenças salariais entre gêneros, reforçando o compromisso com a igualdade de remuneração.

Em 2016, o Supremo Tribunal Federal (STF) estendeu o direito à licença maternidade também às mães adotantes (STF, RE 778.889/2016).

Em 2017, a lei garantiu o direito ao intervalo para amamentação até o sexto mês de idade do bebê, com dois períodos de meia hora para esse fim, e concedeu um período de descanso de duas semanas para mulheres que sofreram aborto (Lei 13.509/2017).

Em 2018, a importunação sexual foi criminalizada, estabelecendo penalidades para essa forma de assédio (Lei nº 13.718). Por fim, em 2019, proibiu-se que mulheres grávidas trabalhassem em ambientes insalubres, fator esse que era aprovado pela Reforma Trabalhista (STF, ADI 5.938/ 2019).

Apesar dos avanços históricos e das conquistas de direitos, os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (IBGE, 2022) revelam disparidades significativas entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Conforme apresentado no Quadro 1 abaixo, a taxa de ocupação das mulheres era de 52,5%, em contraste com 71,9% para os homens. Ao segmentar esses dados por cor ou raça, a taxa de ocupação das mulheres pretas ou pardas era de 51,3%.

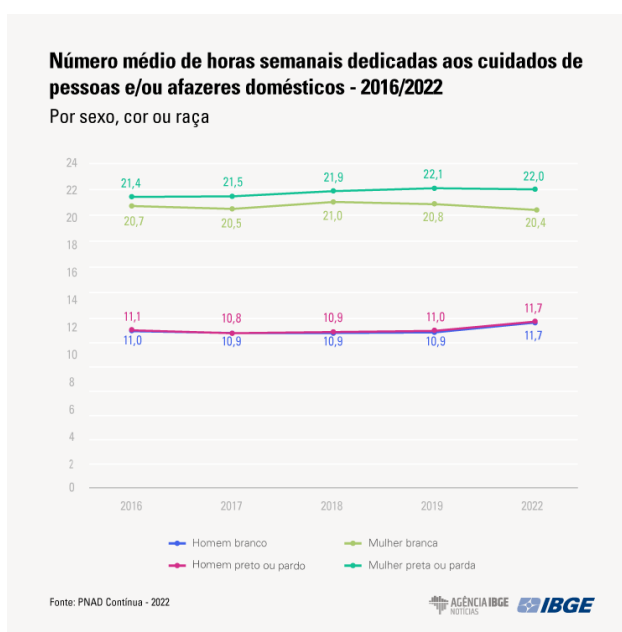
Figura 1 - Indicadores estruturais do mercado de trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade, segundo sexo e cor ou raça - Brasil - 2022

Sexo e cor ou raça	População em idade de trabalhar (1 000 pessoas)	Taxa de participação (%)
Total	173 286	61,9
Sexo		
Homem	83 760	71,9
Mulher	89 527	52,5
Cor ou raça (2)		
Branca	75 183	62,4
Preta ou parda	96 233	61,5
Sexo e cor ou raça (2)		
Homens brancos	35 421	72
Homens pretos ou pardos	47 491	71,9
Mulheres brancas	39 763	53,9
Mulheres pretas ou pardas	48 741	51,3

Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022

Além das desigualdades de ocupação, as mulheres enfrentam uma carga de trabalho doméstico substancial. As mulheres, em média, realizaram, 21,3 horas com essas atividades, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2022). Escancarando a dupla jornada de trabalho, com mulheres que além de suas ocupações formais, precisam dedicar tempo às atividades domésticas e de criação dos filhos. O número é ainda maior, quando observado entre mulheres pretas e pardas, chegando a 22 horas, conforme Figura 1 apresentada abaixo.

Figura 2 - Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos - 2016/2022



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022.

O tempo adicional dedicado aos afazeres domésticos reduz a disponibilidade das mulheres para atividades formais e para o aperfeiçoamento profissional. A sobrecarga com as tarefas domésticas dificulta a conciliação entre o trabalho formal e as responsabilidades domésticas, impactando negativamente na capacidade das mulheres de se dedicarem ao desenvolvimento de suas carreiras.

Além disso, a menor participação das mulheres pretas e pardas no mercado de trabalho formal, com uma taxa de ocupação de 51,3%, conforme apontado no Quadro 1, acentua as desigualdades enfrentadas por esses grupos. A discriminação racial e a carga adicional de trabalho doméstico exacerbam as dificuldades de inserção e progressão no mercado de trabalho.

Contrapondo-se a menor ocupação no mundo organizacional, as mulheres possuem um maior nível de escolaridade do que os homens. De acordo com a Figura 2, apresentada

abaixo, dados do Censo da Educação Superior (IBGE, 2022) mostram que as mulheres representavam 60,3% dos concluintes de cursos de graduação presenciais. No entanto, essa representação diminuiu para apenas 22,0% entre os formandos em áreas como Ciências, Tecnologias, Engenharias, Matemática e programas interdisciplinares relacionados (CTEM), evidenciando uma disparidade na presença feminina em áreas de alta demanda e com potencial de crescimento profissional.

Figura 3 - Proporção de mulheres entre os estudantes concluintes em cursos de graduação presencial - 2022



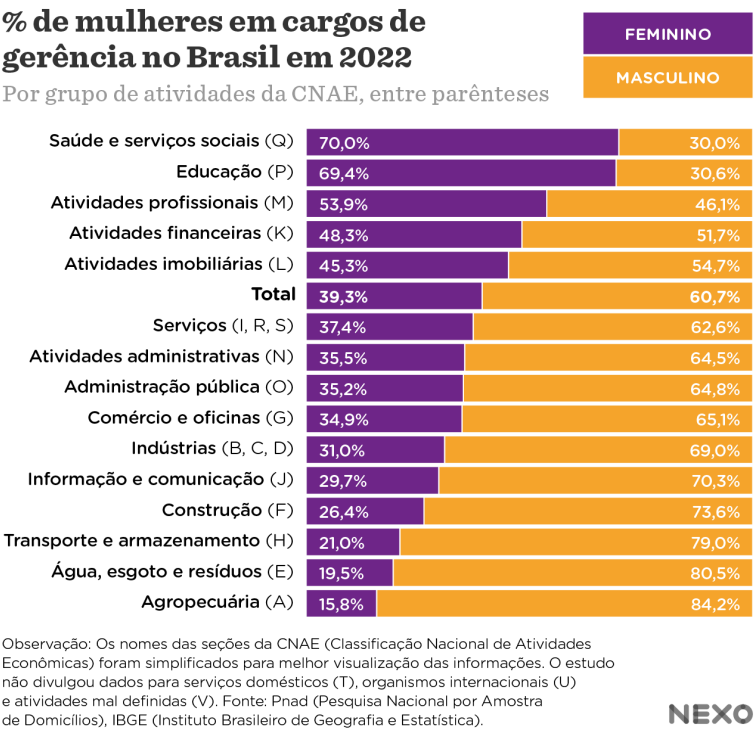
Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022.

As mulheres representam 51,5% da população brasileira, totalizando aproximadamente 104,5 milhões de indivíduos (IBGE, 2022). Apesar dessa significativa presença e do fato de que as mulheres possuem, em média, um nível de escolaridade superior ao dos homens, sua participação no mercado de trabalho é desproporcionalmente baixa, especialmente em cargos de liderança.

Dados do IBGE revelam que, em 2022, apenas 39,3% dos cargos de liderança eram ocupados por mulheres. Este percentual representa um aumento modesto de 3,3 pontos percentuais ao longo da última década (IBGE, 2022). Além disso, a presença feminina em posições de gerência está concentrada em setores tradicionalmente considerados "femininos", como educação, saúde e serviços sociais, como apresentado na Figura 3. Estes setores são

frequentemente associados a funções que historicamente foram atribuídas às mulheres e, portanto, refletem uma segregação de gênero nas oportunidades de liderança

Figura 4 - Porcentagem de mulheres em cargos de gerência no Brasil em 2022.



Fonte: IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, 2022.

A ausência de mulheres em posições de liderança pode ser elucidada pela metáfora do "teto de vidro", um conceito desenvolvido na década de 1970 nos Estados Unidos, e pela teoria apresentada por Margaret Goldenberg (2023), intitulada como “degrau quebrado”.

Conforme observado pela subsecretária de Estatísticas e Estudos do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego, Paula Montagner (MTE, 2024), o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro é inegável, com a taxa de participação passando de 34,8% em 1990 para 52,2% em 2023. Contudo, apesar desse avanço, o conceito de "teto de vidro", introduzido na década de 1970 nos Estados Unidos, permanece uma metáfora poderosa para descrever as barreiras invisíveis que impedem o acesso das mulheres a cargos hierárquicos elevados nas organizações. Esse fenômeno reflete um paradoxo: embora as mulheres estejam cada vez mais qualificadas e presentes no mercado de trabalho, elas continuam sub-representadas em posições de liderança. A existência do "teto de vidro" ilustra a persistência de práticas discriminatórias que dificultam a ascensão das mulheres nas organizações. Mesmo políticas corporativas ostensivamente voltadas para a inclusão feminina muitas vezes carecem de profundidade e eficácia, sendo baseadas em modelos de carreira

predominantemente masculinos que não contemplam as especificidades das trajetórias profissionais femininas (Sullivan, Mainiero, 2008).

No contexto corporativo, as barreiras à progressão de carreira das mulheres são amplificadas pela necessidade de conformação a estruturas organizacionais dominadas por normas masculinas. Esse processo não apenas demanda que as mulheres adotem tais ideais, mas também perpetua a normalização e legitimação de padrões discriminatórios profundamente enraizados na cultura organizacional (Fraga et al., 2022). A perpetuação desses estereótipos e a necessidade constante de adaptação a normas masculinas reforçam as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a posições de liderança e poder, evidenciando a complexidade do processo de mudança cultural nas organizações e os desafios contínuos na promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo.

Adicionalmente, ao que se diz respeito a teoria de Goldenberg (2023), as mulheres passam por suas carreiras por um conceito, definido por ela, como “degrau quebrado”, fator esse que faz com que mulheres sejam barradas de avançar em seu trabalho, precisando permanecer onde estão, ou exigir um amplo esforço e energia para o salto, e compensarem a ausência desse degrau. Esse fator, concentra as mulheres no nível de entrada, permitindo aos homens, ocuparem os espaços hierarquicamente mais altos.

Esse fenômeno, intitulado de “degrau quebrado”, expõe as barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, haja vista que, as responsabilidades aplicadas aos gêneros, através dos papéis sociais, torna-se o fator limitante de carreiras. Entre esses obstáculos, destacam-se a maternidade, que ainda é vista como um impedimento para o avanço profissional, e a falta de flexibilidade de horário, que dificulta a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. A desigualdade nas oportunidades de desenvolvimento e promoção também contribui para a disparidade de avanço entre gêneros. Ademais, a discriminação de gênero e o assédio, tanto moral quanto sexual, impactam negativamente a experiência das mulheres e suas oportunidades de trabalho.

2.2 Barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho

A presença feminina no mercado de trabalho é marcada por diversas barreiras que limitam sua plena participação e ascensão profissional. Andrea Valéria Steil (1997) destaca que, mesmo quando as mulheres conseguem ingressar no ambiente corporativo, enfrentam obstáculos sutis que limitam seu avanço para posições de maior prestígio e responsabilidade.

Essas barreiras, embora não explicitamente articuladas, são sustentadas por práticas e normas institucionais que favorecem os homens, perpetuando uma cultura organizacional que, historicamente, foi estruturada com base nas experiências masculinas (Oliveira, Gaio, Bonacim, 2009). Tal estrutura ignora as necessidades e realidades profissionais das mulheres, exigindo que estas se adaptem a um ambiente que muitas vezes não é compatível com suas perspectivas e desafios únicos (Sullivan, Mainiero, 2008).

A inserção da mulher no mercado de trabalho gerou a adição da atividade profissional às funções domésticas, de cuidado com casa e filhos, responsabilidades consideradas como femininas devido ao patriarcalismo existente na sociedade e acabou por sobrecarregar a mulher com a chamada dupla jornada (Lages, Detoni, Sarmiento, 2023). A dupla jornada, caracterizada pela necessidade de conciliar o trabalho remunerado com as responsabilidades domésticas e de cuidado, torna-se uma barreira ao desenvolvimento de carreira das mulheres visto que, conforme evidenciado anteriormente, as mulheres brasileiras dedicam, em média, o dobro do tempo dos homens às tarefas domésticas e de cuidado, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (IBGE, 2022). Neste contexto, há uma discrepante diferença de disponibilidade de tempo para investimento no progresso profissional entre os gêneros.

A maternidade, por sua vez, sendo uma atividade que exige imensa dedicação, acaba agravando a situação, evidenciada pela seguinte reflexão:

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de, sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem (Perez 2001, p.2).

As mulheres, quando se tornam mães, podem acabar sendo sujeitadas à "penalidade da maternidade". Esse conceito está relacionado às desvantagens que mulheres que têm filhos sofrem no mercado de trabalho. Diversos elementos contribuem para a penalidade da maternidade. Entre eles, está o menor acúmulo de experiência resultante da interrupção temporária do trabalho remunerado para cuidar dos filhos, além da diminuição da produtividade causada pela dificuldade em equilibrar as responsabilidades profissionais e as tarefas de cuidado. Também há as escolhas compensatórias, onde muitas mães preferem empregos que oferecem maior flexibilidade para conciliar a maternidade, mesmo que isso

implique em remunerações mais baixas. Além disso, o preconceito dos empregadores em relação às mães é outro fator que agrava essa penalidade (Pimenta, 2022).

Neste contexto de dupla jornada, a necessidade de gerenciar as diferentes funções também gera impacto negativo na saúde mental das mulheres. A sobrecarga de responsabilidades leva ao aumento dos níveis de estresse e ao esgotamento emocional. As mulheres que tentam equilibrar o trabalho profissional com as demandas domésticas e familiares frequentemente relatam sentir-se exaustas e sobrecarregadas, o que não apenas afeta seu bem-estar, mas também sua produtividade e satisfação no trabalho. Esse cenário, além de prejudicar o desempenho individual, pode levar ao afastamento do trabalho ou à necessidade de buscar alternativas de emprego que sejam mais flexíveis, mas que, em muitos casos, oferecem remuneração e oportunidades de crescimento inferiores. (Lages, Detoni, Sarmiento, 2023).

É importante destacar que a dupla jornada não é uma questão exclusiva das mulheres de baixa renda, embora os efeitos sejam mais pronunciados neste grupo. Mulheres de diferentes classes sociais enfrentam essa realidade, mas as que possuem maior poder aquisitivo conseguem, em certa medida, mitigar os impactos por meio da contratação de serviços terceirizados para as tarefas domésticas. No entanto, isso não elimina completamente a pressão sobre essas mulheres, que ainda são vistas como as principais responsáveis pelo cuidado dos filhos, independentemente de sua condição econômica. Essa percepção cultural é profundamente enraizada e reflete a divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres o papel principal nas atividades de cuidado e aos homens o papel de provedores financeiros, fato que evidencia o preconceito de gênero e os estereótipos, que também são barreiras significativas para a plena participação feminina no mercado de trabalho.

Estes estereótipos, transmitidos por diversas esferas como a mídia, a religião e a unidade familiar, associam o feminino a características como docilidade, passividade e cuidado, enquanto o masculino é vinculado à agressividade e liderança. Tal visão estereotipada não apenas limita as oportunidades das mulheres, mas também perpetua uma divisão rígida de papéis sociais, onde a mulher é confinada ao espaço privado e o homem à esfera pública (Duarte, Spinelli, 2019).

O desenvolvimento desses estereótipos é influenciado pela existência de vieses inconscientes, que ocorrem de maneira não intencional, fruto de normas culturais, religiosas e sociais. Kerr (2023) aponta que “os vieses inconscientes criam distorções que são responsáveis por influenciar negativamente a tomada de decisão, o comportamento e o

julgamento em relação às mulheres, [...] reduzindo as chances da equidade de gênero”. Em seu estudo "O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres" (Kerr, 2023), a autora apresenta cinco vieses inconscientes que levam dificuldade à participação feminina no mercado de trabalho, apresentados na Figura 5.

Figura 5 - Cinco vieses inconscientes que impactam a carreira das mulheres.

Cinco vieses inconscientes que impactam a carreira das mulheres

Tipos de viés	Descrição do viés com foco em gênero
Viés de maternidade	Caracterização de mulheres que são mães como menos competentes ou menos comprometidas com o trabalho.
Viés de afinidade	Escolha de pessoas com quem temos maior afinidade ou que se parecem conosco.
Viés de comportamento	Comportamento de uma pessoa foge do padrão esperado.
Viés de desempenho	Valorização do trabalho dos homens, contrastando com a subestimação do trabalho das mulheres.
Viés de percepção	Reforço a estereótipos ou suposições sobre determinado membro ou grupo de pessoas, sem bases concretas para esse fato. Por exemplo: homens são mais aptos para áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática.

Fonte: Revista Mulheres na Liderança, 2023.

De acordo com o artigo de Kerr (2023), o viés da maternidade é o pensamento de que mulheres que são mães são consideradas menos competentes e menos comprometidas com o trabalho do que aquelas que têm filhos. Esse viés também é responsável por gerar o conceito de “penalidade de maternidade” citado anteriormente neste estudo.

Outro viés que influencia o preconceito contra as mulheres é o viés de afinidade, que representa a tomada de decisão pautada em “pessoas com quem sentimos alguma afinidade ou que se parecem conosco” (Kerr, 2023). No mercado de trabalho, este viés impacta de maneira mais agressiva mulheres e pessoas negras, pois, em muitos momentos, as lideranças formadas por homens brancos enxergam pouco ou nada em comum com este grupo em um contexto de recrutamento e seleção, por exemplo.

Ainda segundo o artigo, a autora descreve o viés de comportamento como a expectativa de que determinada pessoa aja de determinada forma. Nesse sentido, quando uma mulher toma um comportamento diferente do esperado na visão masculina, ela é julgada e muitas vezes penalizada (Kerr, 2023).

O viés de desempenho, por sua vez, indica que os homens são mais competentes que as mulheres. Estas acabam enfrentando micro agressões, são interrompidas e têm suas ideias mais questionadas. Há mais esforço, por parte desse grupo, para provar sua capacidade, causando desgaste emocional. Ademais, as mulheres precisam provar suas conquistas anteriores, enquanto homens são contratados pelo potencial (Kerr, 2023).

Por fim, segundo Kerr (2023), o viés de percepção é a tendência existente de reforçar estereótipos sem fundamento, como, por exemplo, a crença de que homens têm mais aptidão para áreas como ciências, tecnologia, engenharia e matemática.

O impacto destes vieses inconscientes pode se intensificar quando atrelado a intersecção com outros estereótipos como raça e etnia, identidade de gênero, orientação sexual, deficiência e classe social. Neste contexto, mulheres negras ou pardas possuem menor acesso ao mercado de trabalho, segundo dados do estudo Estatísticas do Gênero (IBGE, 2024). Segundo Ferreira e Nunes (2019), apesar dos avanços na participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres negras continuam a ser as mais marginalizadas, enfrentando desafios específicos que vão além do que é vivenciado por outras mulheres ou por homens negros. No caso das mulheres negras, há mais desafios para alcançar os mesmo níveis de educação e mobilidade laboral atingidos pelas mulheres brancas

Uma das principais barreiras geradas pela discriminação racial é a falta de representação em posições de poder e liderança, que limitam as oportunidades de ascensão profissional. As mulheres negras frequentemente ocupam cargos de menor prestígio e recebem salários inferiores em comparação a seus colegas brancos e homens, mesmo quando possuem qualificação e experiência equivalentes. Essa discriminação salarial é agravada pela naturalização do trabalho precário e informal para mulheres negras, muitas vezes vistas como mais adequadas para funções subalternas e menos qualificadas, o que perpetua um ciclo de pobreza e exclusão social (Ferreira, Nunes, 2019).

Além desses vieses inconscientes, existe outra barreira historicamente conhecida, como o assédio. Em 2022, 72% das mulheres que participaram da pesquisa A Mulher na Comunicação - sua força, seus desafios, realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (EXAME, 2022), apontaram que sofreram assédio no ambiente de trabalho, sendo esse moral ou sexual. Além disso, 77% afirmaram já terem presenciado uma situação de assédio.

No documento intitulado “Assédio Sexual: Perguntas e Respostas”, elaborado pelo Ministério Público do Trabalho em colaboração com a Organização Internacional do Trabalho, o assédio sexual no ambiente de trabalho é descrito como uma conduta de caráter sexual, sendo essa manifestada de forma física, por meio de palavras, gestos ou outras formas, sendo contra a vontade do indivíduo que sofre tal violência de modo que, gera constrangimento e infringe a liberdade sexual. Esse assédio por ser para conseguir vantagens

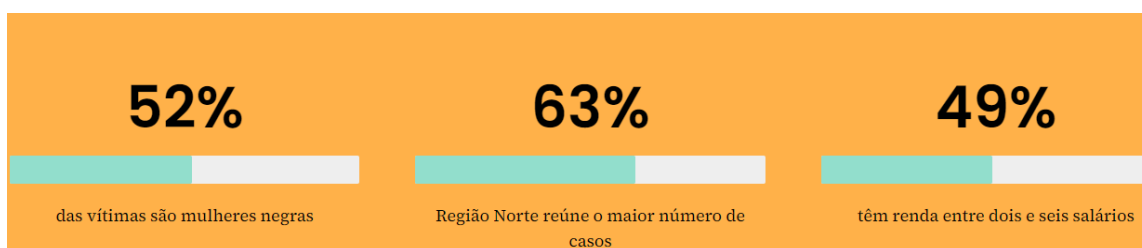
sexuais ou gerar intimidação e chantagem, de forma a conquistar algum benefício (ASCOM, 2017).

De acordo com o Conselho Nacional da Justiça, o assédio moral diz respeito a qualquer comportamento abusivo, incluindo gestos, palavras e atitudes que se repitam de maneira sistemática e afetem a dignidade ou à integridade psíquica ou física de um trabalhador, é considerado uma forma de conduta prejudicial (ASCOM, 2017).

De acordo com Goldenberg (2023), essa forma de violência exerce um impacto negativo no desempenho das mulheres no trabalho, afetando suas entregas individuais e as da equipe. Além disso, cria um ambiente de trabalho hostil e inseguro, evidenciando que o ambiente é predominantemente moldado por e para homens, e demonstrando uma falta de aceitação das mulheres nesse contexto. Assim, essa violência não só prejudica a esfera profissional das vítimas, mas também repercute em suas vidas pessoais.

Uma pesquisa conduzida pelo Think Eva (2020) revela que as vítimas dessa violência descrevem a situação como humilhante e geradora de medo, impotência, além de sentimentos de raiva e nojo. A pesquisa também indica que, mesmo entre mulheres ocupantes de cargos de gestão, 60% relataram ter enfrentado essas situações constrangedoras. Além disso, conforme dados apresentados na Figura 6, o estudo evidenciou que mulheres negras e aquelas com salários variando entre 2 a 4 salários mínimos são as mais afetadas por essa violência.

Figura 6 - Maiores indicadores do crime de assédio



Fonte: Think Eva, 2020.

Ademais, a pesquisa revelou que, entre os casos de assédio identificados, 92% estavam relacionados à solicitação de favores sexuais, 91% envolveram contato físico não consentido e 60% foram classificados como abuso sexual (Think Eva, 2020).

Em meio a este cenário repleto de desafios, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ambiente profissional resultam em consequências igualmente significativas, como a desigualdade salarial entre homens e mulheres e as restrições na progressão de carreira. Essas barreiras contribuem para a segregação ocupacional e a baixa representatividade feminina em cargos de liderança.

A desigualdade salarial de gênero acontece quando homens e mulheres recebem salários diferentes pelo mesmo trabalho realizado. Conforme a Constituição Federal do Brasil, homens e mulheres possuem os mesmos deveres e obrigações (BRASIL, 1988). Dessa forma, indivíduos com as mesmas características devem ser remunerados de forma equitativa no mercado de trabalho. Porém, segundo dados do 1º Relatório Nacional de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios (MTE, 2024), as mulheres receberam 19,4% a menos que os homens no Brasil. Segundo Bruschini e Lombardi (2002), a diferença salarial entre homens e mulheres persiste em todos os níveis de escolaridade, setores e ocupações, refletindo uma combinação de discriminação direta, segregação ocupacional e uma menor valorização do trabalho feminino.

O debate inicial sobre igualdade salarial traz uma discussão conceitual em torno do “salário familiar”, criticado em estudos de economia feminista como a principal causa da disparidade salarial (Teixeira, 2008). A justificativa central é que existe um pressuposto socialmente aceito de que o homem deve ser o provedor do salário familiar, enquanto mulheres, ao ocuparem cargos considerados tradicionalmente masculinos, estariam contribuindo para a diminuição desse salário. A partir desse argumento, surge a ideia de que as necessidades de subsistência das mulheres são menores, já que, supostamente, elas não têm, como os homens, “responsabilidades familiares”. Essa perspectiva reflete “uma concepção de família nuclear em que o homem é o provedor principal ou único, e a mulher, a encarregada da esfera privada” (Teixeira, 2008, p. 38), o que leva a considerar a participação feminina no mercado de trabalho como suplementar ou secundária, justificando, assim, salários inferiores.

A diferença salarial, evidenciada pelos dados do relatório citado anteriormente, também apresenta variações de acordo com o grupo ocupacional. Em cargos de liderança, diretoria e gerência, por exemplo, a remuneração do homem chega a ser 25% acima do salário da mulher.

Este apontamento evidencia outro resultado enfrentado pelas mulheres em meio as dificuldades: as limitações para progressão de carreira, a segregação ocupacional e a baixa representação em cargos de liderança. Segundo Salvagni e Canabarro (2015), a progressão de carreira está ligada a um papel de proatividade do emprego, onde, em conjunto com a empresa, deve buscar qualificação e aprendizado contínuo. Porém, ainda em consonância com Salvagni e Canabarro (2015), a mulher não encontra no mercado de trabalho e no ambiente

organizacional as mesmas oportunidades de crescimento que os homens, mesmo que busquem essa qualificação, somente por ser mulher.

Além disso, a interpretação diferenciada do conceito de carreira para homens e mulheres reflete e reforça as dificuldades exclusivas enfrentadas pelas mulheres em suas trajetórias profissionais. Essas discrepâncias evidenciam como as práticas de gestão de pessoas podem perpetuar um ambiente desfavorável à ascensão das mulheres, criando barreiras significativas para sua promoção e avanço no mercado corporativo. Abaixo, a Tabela 1 apresenta o modelo conceitual de investigação da pesquisa.

Tabela 1 - Barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho

Barreira	Descrição	Fonte
Dupla Jornada e Maternidade	Necessidade feminina de conciliar o trabalho remunerado com as responsabilidades domésticas e de cuidado	Lages; Detoni; Sarmento, 2023. Perez, 2001. Pimenta, 2022.
Estereótipos de Gênero	Diferenciação dos papéis sociais, do que é estabelecido entre homens e mulheres, com a hierarquização do masculino.	Duarte; Spinelli, 2019. Saffioti, 1992. Scott, 1995.
Vieses Inconscientes	Crenças não intencionais frutos de normas sociais, culturais e religiosas.	Kerr, 2023.
Discriminação Racial	Intensificação das barreiras enfrentadas por mulheres negras, as quais são marginalizadas e mais afetadas pelas barreiras impostas.	Ferreira; Nunes, 2019.
Assédio	Relação poder estabelecida sobre mulheres, a fim de coagir ou adquirir vantagens.	Goldenberg, 2023.

Fonte: Autoria Própria

A Tabela 1 detalha as barreiras vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho, de acordo com o referencial levantado. A perpetuação desses estereótipos e a necessidade constante de adaptação a normas masculinas reforçam as barreiras invisíveis que limitam a ascensão das mulheres a posições de liderança e poder, evidenciando a complexidade do processo de mudança cultural nas organizações e os desafios contínuos na promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa desenvolvida é um estudo descritivo, cuja função, de acordo com Richardson (2008), é descrever um fenômeno. Neste estudo é possível descrever

determinados aspectos de uma população ou analisar determinada característica. A natureza dos dados da pesquisa é do tipo quantitativa dado que se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento dos dados e na forma de análise.

Para tanto, o método de pesquisa utilizado é o *survey*. Nas palavras de Malhotra (1999, p. 179), “trata-se de um método que se utiliza de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população e destinado a coletar informações específicas dos entrevistados”. Portanto, de acordo com o método de pesquisa, o instrumento de coleta de dados é o questionário, no qual um conjunto de questões são sistematicamente articuladas, com o intuito de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados (Severino, 2007).

O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário estruturado, desenvolvido com base nas barreiras identificadas na literatura revisada. O questionário foi elaborado para capturar informações detalhadas sobre como essas barreiras afetam diferentes subgrupos de mulheres, levando em consideração variáveis como raça, classe social, identidade sexual, identidade de gênero, e decisões relacionadas à maternidade. As questões foram formuladas para obter respostas claras e quantificáveis, facilitando a análise estatística dos dados, conforme o Apêndice A.

O questionário foi distribuído por meio da plataforma Google Forms, o que permitiu a coleta de dados de maneira eficiente e acessível. A divulgação foi realizada através das redes sociais e dos canais de comunicação da UFSCar, visando atingir uma amostra significativa e diversificada, com um objetivo mínimo de 50 respondentes, mulheres maiores de 18 anos atuando no mercado de trabalho. A coleta de dados foi monitorada para garantir a participação de mulheres que estão ou estiveram no mercado de trabalho.

Após a coleta, os dados foram analisados. Essa análise se concentrou em identificar padrões e relações entre as variáveis investigadas, com o intuito de fornecer uma compreensão aprofundada das barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho. A pesquisa tem uma abordagem explicativa, utilizando as informações obtidas para elucidar como diferentes fatores contribuem para as dificuldades enfrentadas por mulheres em suas trajetórias profissionais.

Os dados coletados nesta pesquisa foram tabulados com o auxílio da plataforma Google Sheets, utilizando as respostas fornecidas no questionário elaborado no Google Forms, cujas questões estão descritas no Apêndice A. Após a tabulação, a análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, um método que permite organizar os dados

coletados, resumi-los e descrever as características comuns observadas nos dados coletados, bem como suas principais relações (Reis, Reis, 2022).

A partir da estatística descritiva de distribuição de frequências, que organiza os dados de forma quantitativa e qualitativa, foi possível identificar tendências e estabelecer padrões. Dessa maneira, poderemos agrupar as respostas do questionário e, por meio dessa análise, expressar informações concisas sobre como as barreiras enfrentadas pelas mulheres em suas trajetórias no mercado de trabalho influenciam suas vidas.

4. Análise e discussão de Resultados

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio da pesquisa conduzida via questionário online, utilizando o método de pesquisa *survey*.

4.1 Perfil Sociodemográfico da Amostra

A pesquisa, direcionada ao público feminino, foi realizada por meio de um formulário disseminado em plataformas sociais, como *WhatsApp*, *LinkedIn* e *Instagram*. A amostra totalizou 98 respondentes.

Conforme apresentado na Tabela 2, a maioria das participantes identificou-se como mulheres cisgênero. Em relação à faixa etária, observou-se que a maior parte das respondentes está distribuída entre 18 e 45 anos, sendo o grupo mais representativo aquele composto por mulheres entre 36 e 45 anos.

Quanto ao estado civil, a maioria das participantes declarou-se casada. Em termos raciais, predominam as mulheres brancas. No que tange ao nível de escolaridade, a maior parte possui ensino superior completo. Já em relação à renda, observa-se que a maioria das respondentes possui um salário mensal na faixa de 3 a 5 salários mínimos.

No que se refere à composição familiar, a maioria das participantes relatou viver em residências com 2 a 4 pessoas. Metade das respondentes indicou não ter filhos. Entre aquelas que possuem filhos, a maior parte declarou ter apenas um, sendo que a faixa etária predominante dos filhos é de 18 anos. Ademais, embora algumas participantes tenham afirmado que existem outras pessoas em suas residências que demandam cuidado, a maioria indicou que não possui outras pessoas sob sua responsabilidade direta.

Tabela 2 - Perfil da respondente (N= 98)

Fatores	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Gênero	Mulher Cis	93	94,90%
	Mulher Trans	2	2,04%
	Prefiro não informar	3	3,06%
Faixa etária	18 a 25 anos	26	26,53%
	26 a 35 anos	22	22,45%
	36 a 45 anos	34	34,69%
	46 a 55 anos	11	11,22%
	56 anos ou mais	5	5,10%
Estado civil	Solteira	36	36,73%
	Casada/União estável	54	55,10%
	Divorciada/Separada	7	7,14%
	Viúva	1	1,02%
Raça/Etnia	Branca	80	81,63%
	Preta	6	6,12%
	Parda	11	11,22%
	Amarela	1	1,02%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	13	13,27%
	Ensino Superior Incompleto	15	15,31%
	Ensino Superior Completo	39	39,80%
	Especialização	31	31,63%
Renda média	Até 2 salários mínimos	30	30,61%
	De 3 a 5 salários mínimos	40	40,82%
	De 6 a 8 salários mínimos	18	18,37%
	De 9 a 11 salários mínimos	3	3,06%
	Acima de 12 salários mínimos	7	7,14%
Quantidade de pessoas que moram na casa	Moro sozinha	12	12,24%
	De 1 a 2 pessoas	30	30,61%
	2 a 4 pessoas	51	52,04%
	Mais de 5 pessoas	5	5,10%
Quantidade de filhos	Não tenho filhos	50	51,02%
	1 filho	27	27,55%
	2 filhos(as)	19	19,39%
	3 filhos(as)	1	1,02%
	4 filhos(as) ou mais	1	1,02%
Faixa Etária dos Filhos	Não tenho filhos	50	51,02%
	Menos de 1 ano	1	1,02%
	De 1 a 3 anos	6	6,12%
	De 4 a 6 anos	1	1,02%
	De 7 a 12 anos	7	7,14%
	De 12 a 15 anos	6	6,12%
	De 15 a 18 anos	2	2,04%
	Mais de 18 anos	13	13,27%
	Menos de 1 ano e de 7 a 12 anos	1	1,02%
	De 1 a 3 anos e 7 a 12 anos	1	1,02%
	De 1 a 3 anos e 12 a 15 anos	1	1,02%
	De 1 a 3 anos e mais de 18 anos	1	1,02%
	De 4 a 6 anos e 12 a 15 anos	1	1,02%
	De 4 a 6 anos e 15 a 18 anos	1	1,02%
	De 4 a 6 anos e mais de 18 anos	2	2,04%
	De 7 a 12 anos e 15 a 18 anos	2	2,04%
	De 7 a 12 anos e mais de 18 anos	1	1,02%
	De 7 a 12 anos, de 12 a 15 anos e 15 a 18 anos	1	1,02%

Existência de outra pessoa no qual os cuidados estão sob responsabilidade da mulher	Sim	12	12,24%
	Não	86	87,76%

Fonte: Autoria própria

Ao analisar os perfis das respondentes, observa-se que a amostra reflete um perfil privilegiado, especialmente em relação ao nível educacional e à faixa salarial. A maioria das participantes possui ensino superior completo, e a renda média reportada está em consonância com a média salarial de profissionais com formação superior, que, segundo Ferraz (2024), é de R\$ 4.219,00. No entanto, apesar dessas condições aparentemente favoráveis, é importante reconhecer que, mesmo para mulheres com esse perfil, o mercado de trabalho continua a apresentar desafios significativos.

Em relação ao estado civil, a predominância de mulheres casadas levanta questões importantes sobre o impacto das responsabilidades familiares na trajetória profissional. Para muitas mulheres, o casamento e a maternidade funcionam como barreiras adicionais ao avanço na carreira, uma vez que as responsabilidades domésticas e de cuidado recaem desproporcionalmente sobre elas. Essa sobrecarga de tarefas familiares pode limitar as oportunidades de progressão profissional, uma vez que as mulheres enfrentam dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional, especialmente em contextos de alta exigência no mercado de trabalho.

Adicionalmente, a predominância de mulheres que se identificam como brancas também é um fator relevante, pois implica um privilégio racial. Historicamente, as discriminações raciais representam barreiras significativas na sociedade e no mercado de trabalho, e as mulheres brancas, apesar das desigualdades de gênero, geralmente têm mais acesso a oportunidades profissionais e melhores condições de ascensão. Para mulheres negras e pardas, a discriminação racial se soma às barreiras de gênero, criando um duplo preconceito que pode dificultar ainda mais o acesso e a consolidação no mercado de trabalho.

4.2 Perfil Profissional da Amostra

Ao analisar o perfil profissional das mulheres participantes da pesquisa, na Tabela 3, observou-se que a grande maioria se encontra inserida no mercado de trabalho. Esse dado corrobora os resultados apresentados pelo IBGE (2015), que destacam a crescente participação feminina em diversas ocupações no Brasil.

As áreas de atuação das respondentes demonstraram uma diversidade significativa, sendo que a maior parte das participantes classificou suas atividades como “outros”, indicando que não se enquadravam nas opções oferecidas pelo formulário. Entre as alternativas propostas, o setor da educação foi o mais citado, refletindo a tradicional associação entre profissões relacionadas ao cuidado e os papéis de gênero atribuídos historicamente às mulheres.

No que se refere à posição ocupada nas organizações, o cargo de assistente foi o mais frequente entre as respondentes, apesar da maior parcela da amostra estar concentrada na faixa etária de 36 a 45 anos. Esse dado evidencia as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para ascenderem em suas carreiras, um fenômeno que se alinha à teoria do “degrau quebrado”, proposta por Goldenberg (2023). De acordo com essa teoria, as mulheres enfrentam barreiras estruturais que interrompem sua progressão profissional, obrigando-as a investir esforços desproporcionais para superar tais obstáculos. Como resultado, muitas permanecem em posições iniciais, enquanto os homens dominam cargos hierarquicamente superiores. Essa dinâmica é intensificada por estruturas organizacionais que reforçam normas masculinas, ampliando as desigualdades de gênero no ambiente corporativo.

Ademais, mais da metade das mulheres entrevistadas afirmou nunca ter ocupado uma posição de liderança, o que corrobora o fenômeno do “teto de vidro”. Esse conceito descreve o paradoxo entre a crescente qualificação das mulheres e sua sub-representação em cargos de liderança. A persistência desse fenômeno reflete práticas discriminatórias que limitam a ascensão profissional das mulheres, mesmo em organizações que, em tese, adotam políticas de inclusão. No entanto, essas políticas muitas vezes carecem de profundidade e não reconhecem as especificidades das trajetórias femininas, sendo frequentemente estruturadas com base em modelos de carreira predominantemente masculinos.

Outro dado relevante é que a maioria das participantes da pesquisa possui formação acadêmica na área de administração. Esse fato destaca que, apesar dos elevados níveis de educação e qualificação, as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho transcendem a preparação técnica ou acadêmica. Essas barreiras são influenciadas por fatores culturais, sociais e comportamentais, além de estereótipos de gênero profundamente enraizados na sociedade. Portanto, a desigualdade de gênero no ambiente profissional configura-se como uma questão multifacetada, que exige mudanças estruturais, culturais e comportamentais para que seja efetivamente mitigada.

Tabela 3 - Perfil profissional da respondente (N= 98)			
Fatores	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Exercício de atividade remunerada no momento	Sim	96	97,96%
	Não	2	2,04%
Atividade principal da empresa que trabalha	Automobilístico	8	8,16%
	Alimentação	4	4,08%
	Comércio	9	9,18%
	Construção	7	7,14%
	Consultoria	1	1,02%
	Educação	17	17,35%
	Equipamento pesados	9	9,18%
	Saúde e Beleza	7	7,14%
	Outros	35	35,71%
	Não estou exercendo atividade remunerada no momento	1	1,02%
Posição na empresa atualmente	Auxiliar	17	17,35%
	Especialista	11	11,22%
	Analista Júnior	10	10,20%
	Estágio	8	8,16%
	Analista Pleno	7	7,14%
	Gerente	7	7,14%
	Assistente	7	7,14%
	Diretora	6	6,12%
	Analista Sênior	4	4,08%
	Supervisora	1	1,02%
	Coordenadora	1	1,02%
	Outros	19	19,39%
Exercício de cargo de liderança	Não	56	57,14%
	Sim	42	42,86%
Formação ou área de estudo	Administração	32	32,65%
	Ciências Biológicas e Saúde	14	14,29%
	Educação	15	15,31%
	Engenharias	8	8,16%
	Finanças	6	6,12%
	Ciências Humanas	14	14,29%
	Outros	9	9,18%

Fonte: Autoria própria

4.3 As barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro

4.3.1 Dupla Jornada e Maternidade

Com base nos dados da pesquisa, evidenciados na tabela 4, e na teoria apresentada, é possível observar a complexa relação entre as responsabilidades domésticas e de cuidado com

os filhos e como se manifestam as barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, especialmente no contexto da dupla jornada e maternidade.

Tabela 4 - Dupla Jornada e Maternidade (N= 98)

Perguntas	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Quantas horas semanais você dedica aos cuidados da casa?	Até 5 horas	51	52,04%
	Até 10 horas	24	24,49%
	De 10 a 15 horas	8	8,16%
	Mais de 15 horas	15	15,31%
Há algum profissional que te auxilia nas tarefas de casa?	Diarista	30	30,61%
	Não há ninguém que me ajude	68	69,39%
Quem é a principal pessoa responsável pelas tarefas da casa?	Eu	55	56,12%
	Meu(minha) companheiro(a)	15	15,31%
	Diarista	5	5,10%
	Outros	23	23,47%
Quem é a principal pessoa responsável pelo cuidado dos filhos?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Divisão igual entre eu e meu companheiro(a)	21	21,43%
	Meu(minha) companheiro(a)	4	4,08%
	Eu	19	19,39%
	Outros	4	4,08%
Após a maternidade, você sente necessidade de um trabalho mais flexível?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Sim	44	44,90%
	Não	4	4,08%
Após a maternidade, você fez uma pausa no seu trabalho (sem ser no período de licença)?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Sim	9	9,18%
	Não	39	39,80%
Você já sentiu algum tipo de culpa ou conflito emocional por precisar conciliar sua vida profissional com a criação dos seus filhos?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Sim	41	41,84%
	Não	7	7,14%
Você já perdeu ou teve que recusar oportunidades de crescimento profissional devido às suas responsabilidades como mãe?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Sim	32	32,65%
	Não	16	16,33%
Você já foi julgada ou se sentiu pressionada no trabalho por precisar ajustar sua rotina para cuidar dos filhos?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Sim	34	34,69%
	Não	14	14,29%
O quanto a falta de suporte (creche, babá ou familiares), afeta sua capacidade de cumprir suas responsabilidades profissionais?	Não tenho filhos	50	51,02%
	Afeta pouco	16	16,33%
	Afeta muito	17	17,35%
	Não me afeta, tenho o suporte necessário	15	15,31%

Fonte: Autoria própria

Primeiramente, a pesquisa confirma a sobrecarga que muitas mulheres enfrentam ao conciliar as tarefas domésticas com o trabalho remunerado. Quando perguntadas sobre o

tempo dedicado aos cuidados da casa, 52,04% das participantes afirmaram dedicar até 5 horas semanais a essas tarefas, enquanto 15,31% indicaram dedicar mais de 15 horas semanais. Esse dado reflete a realidade de muitas mulheres que, além de suas jornadas profissionais, assumem grande parte da responsabilidade pelos afazeres domésticos, o que está em conformidade com a teoria de Lages, Detoni e Sarmento (2023), que ressaltam a sobrecarga da mulher com a dupla jornada. A necessidade de dividir seu tempo entre o trabalho remunerado e os cuidados domésticos e familiares, sem contar com apoio, é uma das principais barreiras que contribuem para o desgaste emocional e físico das mulheres.

A pesquisa também revela a dificuldade que muitas mulheres enfrentam em relação à divisão das tarefas domésticas. Enquanto 56,12% das participantes se declaram as principais responsáveis pelas tarefas da casa, apenas 21,43% compartilham essas responsabilidades igualmente com seus parceiros. Esses dados indicam que, embora a divisão de responsabilidades de cuidado com os filhos tenha evoluído para um modelo mais compartilhado, ainda há uma sobrecarga significativa nas mulheres, que, muitas vezes, ainda assumem sozinhas as principais responsabilidades, o que reforça a teoria da divisão sexual do trabalho mencionada por Perez (2001), que observa a sobrecarga das mulheres nas atividades domésticas, enquanto os homens são majoritariamente vistos como provedores financeiros. Este desequilíbrio, além de prejudicar o bem-estar das mulheres, também tem implicações em sua capacidade de se engajar no mercado de trabalho e progredir profissionalmente, como afirmado por Lages, Detoni e Sarmento (2023).

O impacto da maternidade na vida profissional também se evidencia nas respostas da pesquisa. Cerca de 44,90% das mulheres afirmaram que sentem a necessidade de um trabalho mais flexível após a maternidade. Além disso, 32,65% das participantes indicaram já ter perdido ou recusado oportunidades de crescimento profissional devido às responsabilidades maternas. Esses dados estão em consonância com o conceito da "penalidade da maternidade" discutido por Pimenta (2022), que se refere à desvantagem enfrentada pelas mulheres após a maternidade, como a interrupção do trabalho remunerado e a diminuição da produtividade devido à necessidade de equilibrar as responsabilidades profissionais e as tarefas de cuidado. A falta de flexibilidade no trabalho, aliada à escassez de suporte em tarefas de cuidado com os filhos, foi identificada como um fator importante, afetando diretamente a capacidade das mulheres de conciliar ambas as esferas.

A pesquisa também aponta que 39,80% das mulheres não fizeram uma pausa no trabalho após a maternidade, além do período de licença maternidade, o que reforça a ideia de

que muitas mães precisam voltar a trabalhar e consequentemente conciliar as diferentes atividades da dupla jornada. Nesse contexto, 41,84% das participantes relataram sentir culpa ou conflito emocional por precisarem conciliar sua vida profissional com a criação dos filhos. Esse sentimento de culpa é uma consequência da pressão social e cultural que ainda recai sobre as mulheres, que, além de serem as principais responsáveis pelos cuidados dos filhos, também enfrentam a expectativa de serem bem-sucedidas profissionalmente.

Além disso, 34,69% das mulheres relataram já ter sido julgadas ou sentidas pressionadas no trabalho por precisarem ajustar suas rotinas para cuidar dos filhos. Essa pressão, muitas vezes, se traduz em uma forma de penalização para as mulheres no ambiente de trabalho.

Quando questionadas sobre o impacto da falta de suporte (creche, babá ou familiares), 17,35% das mulheres indicaram que isso afeta muito sua capacidade de cumprir suas responsabilidades profissionais, o que reforça a ideia de que a ausência de apoio para o cuidado infantil pode prejudicar significativamente a performance no trabalho.

Em suma, os resultados da pesquisa corroboram com a teoria de que as mulheres enfrentam barreiras significativas no mercado de trabalho devido à dupla jornada, que é exacerbada pela maternidade e pela falta de suporte para os cuidados domésticos e familiares. A combinação de sobrecarga de tarefas, falta de flexibilidade no trabalho e a percepção de ser a principal responsável pelos cuidados da casa e dos filhos limitam as oportunidades de progresso profissional das mulheres e afetam sua saúde mental e bem-estar, criando um ciclo de dificuldades que impacta diretamente sua participação plena no mercado de trabalho.

4.3.2 Estereótipos de Gênero

A análise dos dados obtidos por meio do questionário, apresentados na tabela 5, revela uma clara evidência das barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho, especialmente em relação à discriminação de gênero.

Tabela 5 - Estereótipos de Gênero (N= 98)			
Perguntas	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Você já sentiu que foi tratada de maneira diferente no trabalho por ser mulher?	Já senti que fui tratada diferente	69	70,41%
	Nunca senti que fui tratada diferente	22	22,45%
	Não sei dizer	7	7,14%
Em algum momento, você já sentiu que foi excluída de decisões ou oportunidades	Sim, já senti	53	54,08%

importantes no trabalho devido ao fato de ser mulher?	Não, nunca senti	32	32,65%
	Não sei dizer	13	13,27%
Alguma vez, você já foi interrompida em uma reunião por um homem, ou sentiu que sua ideia só foi ouvida após ser validada por alguém do sexo masculino?	Sim, já aconteceu	57	58,16%
	Não, nunca aconteceu	36	36,73%
	Não sei dizer	5	5,10%
Você já sentiu que suas habilidades foram subestimadas?	Sim	78	79,59%
	Não	16	16,33%
	Não sei dizer	4	4,08%
Você já subestimou suas habilidades?	Sim	80	81,63%
	Não	17	17,35%
	Não sei dizer	1	1,02%
Você já sentiu a influência dos papéis de gênero na sua vida?	Sim, já senti	74	75,51%
	Não sei dizer	11	11,22%
	Não, nunca senti	13	13,27%

Fonte: Autoria própria

Os dados da Tabela 5 corroboram a teoria que descreve as dificuldades enfrentadas pelas mulheres em sua inserção e progressão nas esferas profissionais, além de evidenciar a permanência de práticas discriminatórias sutis e institucionais que sustentam uma cultura corporativa predominantemente masculina.

Quando questionadas sobre se já haviam sentido que foram tratadas de maneira diferente no trabalho por serem mulheres, grande parte das participantes afirmaram ter experimentado tal discriminação. Esse dado reflete o que é discutido por Andrea Valéria Steil (1997) sobre os obstáculos sutis que as mulheres enfrentam, mesmo quando conseguem ingressar no mercado de trabalho. A discriminação de gênero muitas vezes não é explicitamente articulada, mas está profundamente enraizada nas práticas institucionais que favorecem os homens, perpetuando uma cultura organizacional que não considera as realidades e as necessidades profissionais das mulheres.

Além disso, metade das participantes relataram que, em algum momento, se sentiram excluídas de decisões ou oportunidades importantes no trabalho devido ao fato de serem mulheres. Essa exclusão pode ser vista como uma forma de discriminação implícita que, segundo Oliveira, Gaio e Bonacim (2009), se manifesta por meio de normas e práticas institucionais que favorecem os homens e restringem as oportunidades para as mulheres. A teoria de Sullivan e Mainiero (2008), ao abordar como as mulheres são obrigadas a se adaptar a ambientes corporativos historicamente estruturados para homens, também é corroborada por esses dados, uma vez que a exclusão das mulheres de processos decisórios reflete a perpetuação dessas estruturas de poder desiguais.

Outro aspecto importante relatado nas respostas diz respeito à interrupção de mulheres em reuniões ou à necessidade de validação de suas ideias por homens, com mais da metade das participantes afirmando já terem sido interrompidas por homens ou sentindo que suas ideias só foram ouvidas após a validação masculina. Esse tipo de discriminação é frequentemente abordado por autores como Lages, Detoni e Sarmiento (2023), que discutem a desigualdade no tempo e nas oportunidades dedicadas ao desenvolvimento profissional das mulheres, onde as mulheres são constantemente desvalorizadas e suas contribuições são minimizadas ou ignoradas.

Ademais, a alta porcentagem de mulheres (81,63%) que afirmaram já ter subestimado suas próprias habilidades também é uma manifestação da internalização dessas desigualdades. As mulheres, muitas vezes, são socializadas para duvidar de sua competência, o que perpetua a percepção de que não são tão capazes quanto os homens, como é sugerido por Lages et al. (2023). Esse fenômeno está diretamente ligado à histórica marginalização das mulheres no mercado de trabalho e à perpetuação de estereótipos de gênero que limitam suas aspirações e desempenhos profissionais. Esses estereótipos de gênero não afetam apenas a forma como as mulheres são vistas pelos outros, mas também como elas se percebem. Os estereótipos de gênero, frequentemente internalizados, leva muitas mulheres a duvidarem de suas próprias habilidades ou a aceitarem papéis secundários em suas carreiras, acreditando que não possuem as qualidades necessárias para cargos de liderança ou para desafiar as normas estabelecidas.

A maioria das participantes relatou perceber a influência dos papéis de gênero em suas vidas, evidenciando a persistência de normas sociais e culturais que moldam as expectativas e as oportunidades disponíveis para as mulheres. Essas normas frequentemente limitam as mulheres ao papel de cuidadoras e profissionais com menor poder e prestígio. Este dado corrobora as discussões de Rodrigues (s.d.) sobre a divisão histórica dos papéis de gênero, que preserva desigualdades.

4.3.3 Vieses Inconscientes

Os dados coletados no questionário, expostos na tabela 6, revelam a forte presença de vieses inconscientes no ambiente de trabalho e sua influência sobre as mulheres, corroborando os conceitos apresentados por Kerr (2023).

Tabela 6 - Vieses Inconscientes (N= 98)			
Perguntas	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Você já sentiu que foi considerada menos comprometida ou competente no trabalho por ser mãe ou pensar em ter filhos?	Sim, já senti	41	41,84%
	Não, nunca senti	45	45,92%
	Não sei dizer	12	12,24%
Você sente que as pessoas esperam comportamentos diferente apenas pelo fato de você ser mulher?	Sim, sinto isso	89	90,82%
	Não, nunca senti	8	8,16%
	Não sei dizer	1	1,02%
Você já foi subestimada em termos de capacidades técnicas ou intelectuais, especialmente em áreas majoritariamente ocupadas por homens?	Sim, já senti que fui subestimada	67	68,37%
	Não, nunca senti que fui subestimada	26	26,53%
	Não sei dizer	5	5,10%
Você já sentiu que precisou trabalhar mais horas ou demonstrar mais resultados do que seus colegas homens para ser reconhecida ou promovida?	Sim, já senti	53	54,08%
	Não sei dizer	9	9,18%
	Não, nunca senti	36	36,73%
Você já sentiu, em processo de recrutamento ou promoção, que homens têm mais chances de serem escolhidos, mesmo quando você tinha qualificação equivalente?	Sim, já senti	48	48,98%
	Não sei dizer	16	16,33%
	Não, nunca senti	34	34,69%
Quanto às questões de afinidade, você já se sentiu excluída em um grupo no trabalho?	Sim, já senti	57	58,16%
	Não, nunca senti	39	39,80%
	Não sei dizer	2	2,04%

Fonte: Autoria própria

Um dos resultados mais expressivos, evidenciado na tabela 6, foi em relação à expectativa de comportamentos diferenciados para as mulheres no ambiente de trabalho: 90,82% das respondentes afirmaram sentir que as pessoas esperam ações ou atitudes distintas apenas pelo fato de serem mulheres. Este dado reflete diretamente o "viés de comportamento" descrito por Kerr (2023), em que a expectativa social é que as mulheres assumam um papel mais passivo ou conciliador. Quando desviam dessa expectativa, elas podem ser julgadas ou penalizadas, o que reforça a dificuldade de se afirmarem em posições de liderança.

Outro ponto relevante é o viés de desempenho, evidenciado pelo fato de 54,08% das participantes relatarem que sentiram a necessidade de trabalhar mais horas ou demonstrar mais resultados que seus colegas homens para serem reconhecidas ou promovidas. Este dado alinha-se com a constante necessidade de "provar" a competência, citada por Kerr (2023). Essa pressão adicional não apenas afeta o desempenho, mas também contribui para o desgaste emocional e psicológico das mulheres.

A percepção de exclusão nos ambientes de trabalho também foi evidente, com 58,16% das respondentes afirmando já terem se sentido excluídas em grupos no ambiente profissional. Este dado se relaciona ao "viés de afinidade", que favorece decisões baseadas em semelhanças entre os integrantes do grupo. No caso das mulheres, especialmente aquelas em ambientes dominados por homens, a falta de afinidade com lideranças masculinas muitas vezes resulta em exclusão e falta de oportunidade de integração.

Além disso, 48,98% das participantes indicaram já terem sentido que, em processos de recrutamento ou promoção, homens têm mais chances de serem escolhidos mesmo quando a qualificação era equivalente. Este dado reflete o "viés de percepção", que reforça estereótipos sem fundamento, como a crença de que homens têm mais aptidão para cargos de maior responsabilidade ou áreas técnicas. Essa visão contribui para a perpetuação da desigualdade nas oportunidades de carreira.

Por fim, o "viés da maternidade" também se mostrou presente nos resultados: 41,84% das respondentes relataram sentir que foram consideradas menos competentes ou comprometidas no trabalho por serem mães ou por pensarem em ter filhos. Este dado reflete o impacto direto da "penalidade de maternidade", que limita a progressão profissional das mulheres e reforça a visão de que o papel de cuidadora compromete sua capacidade de entrega profissional.

Os resultados da pesquisa ilustram, de forma clara, a presença de vieses inconscientes que confinam as mulheres a papéis sociais rigidamente definidos, associando-as a características de cuidado e docilidade.

4.3.4 Discriminação Racial

A análise dos dados obtidos na pesquisa, apresentados na tabela 7, demonstra como as barreiras enfrentadas por mulheres negras e pardas no mercado de trabalho se manifestam na vida dessas mulheres e são corroboradas pela teoria apresentada por Ferreira e Nunes (2019). Para esta análise, foram consideradas apenas as respondentes que se autodeclararam pretas ou pardas, totalizando uma amostra de 17 participantes.

Tabela 7 - Discriminação Racial (N= 17)			
Perguntas	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Você sente que seus desafios são intensificados	Sim, sinto isso	8	47,05%
	Não, não sinto isso	6	35,29%
	Não sei dizer	3	17,64%

por ser uma mulher preta ou parda?			
Você já sentiu que foi tratada de forma diferente no trabalho por ser uma mulher preta ou parda?	Sim, já senti	8	47,05%
	Não, nunca senti	8	47,05%
	Não sei dizer	1	5,88%
Você já percebeu que foi julgada de maneira mais rígida em situações de erro ou conflito por ser uma mulher preta ou parda?	Sim, já senti	8	47,05%
	Não, nunca senti	9	52,94%
	Não sei dizer	0	0%
Você já sentiu que foi vítima de micro agressões no ambiente de trabalho (comentários ou atitudes sutis) relacionadas a sua raça e gênero?	Sim, já senti	10	58,82%
	Não, nunca senti	7	41,17%
	Não sei dizer	0	0%

Fonte: Autoria própria

A primeira questão, que indagava se as participantes sentem que seus desafios são intensificados por serem mulheres pretas ou pardas, revelou que 47,05% das respondentes afirmaram sentir essa intensificação, conforme a Tabela 7. Este dado reforça a interseccionalidade descrita pela teoria, em que o impacto de preconceitos raciais e de gênero se combina, agravando os desafios enfrentados por essas mulheres (Ferreira e Nunes, 2019).

Esse percentual, o qual reconheceram a intensificação dos desafios refletem uma realidade em que a discriminação racial, somada ao viés de gênero, afeta diretamente as oportunidades no ambiente profissional. Ferreira e Nunes (2019) destacam que as mulheres negras enfrentam maior dificuldade para alcançar posições de poder e sofrem com a marginalização profissional, evidenciada pelos resultados da pesquisa.

No que se refere ao tratamento diferenciado no trabalho devido à identidade racial e de gênero, 47,05% das respondentes relataram já ter experienciado essa situação. Este dado sugere que, apesar de avanços no reconhecimento e na luta contra discriminações, ainda há espaço para melhorias na inclusão e equidade no ambiente de trabalho. A percepção de tratamento desigual reforça o ciclo de exclusão mencionado por Ferreira e Nunes (2019).

Além disso, 47,05% das participantes afirmaram já ter sido julgadas de maneira mais rígida em situações de erro ou conflito, enquanto 58,82% indicaram que já foram vítimas de microagressões relacionadas à raça e ao gênero no ambiente de trabalho. As microagressões, embora muitas vezes sutis, perpetuam um ambiente hostil que pode dificultar a confiança e a progressão dessas mulheres no ambiente corporativo.

Por fim, é relevante notar que os dados da pesquisa, apresentados na Tabela 6, confirmam as observações teóricas sobre as limitações impostas a mulheres negras em seus

percursos profissionais. A falta de representatividade, as microagressões e os julgamentos mais rígidos mencionados por Ferreira e Nunes (2019) encontram eco nas respostas da pesquisa, demonstrando a persistência de barreiras estruturais no mercado de trabalho brasileiro.

4.3.5 Assédio

Os resultados do questionário sobre assédio no ambiente de trabalho, conforme Tabela 8, reforçam as barreiras que as mulheres enfrentam para alcançar um ambiente profissional igualitário.

Tabela 8 - Assédio (N= 98)			
Perguntas	Respostas válidas	Frequência	Percentual
Você já passou por alguma situação de assédio sexual no ambiente de trabalho?	Sim, já passei por uma situação de assédio sexual	32	32,65%
	Não, nunca passei por uma situação de assédio sexual	37	37,76%
	Não considerei uma situação de assédio sexual, mas já passei por situações desconfortáveis	29	29,59%
Você já passou por alguma situação de assédio moral no ambiente de trabalho?	Não, nunca passei por uma situação de assédio moral	26	26,53%%
	Sim, já passei por uma situação de assédio moral	57	58,16%
	Não considerei uma situação de assédio moral, mas já passei por situações desconfortáveis	15	15,31%
Você já presenciou uma colega ser assediada?	Nunca presenciei	54	55,10%
	Sim, já presenciei a situação e fiquei desconfortável	19	19,39%
	Sim, já presenciei a situação e não soube como agir	12	12,24%
	Sim, já presenciei a situação, mas tive medo de denunciar	13	13,27%
Você conhece alguma colega que já passou por uma situação de assédio sexual no ambiente de trabalho?	Sim, conheço	62	63,27%
	Não, não conheço	36	36,73%
Você conhece alguma colega que já passou por uma situação de assédio moral no ambiente de trabalho?	Sim, conheço	81	82,65%
	Não, não conheço	17	17,35%
Você já sentiu que foi pressionada a aceitar avanços sexuais ou se envolver em situações íntimas para manter o seu emprego?	Não, isso nunca aconteceu comigo	90	91,84%
	Sim, já me senti pressionada	8	8,16%
Você já foi tratada com agressividade verbal, gritos ou humilhações, por	Não, nunca fui tratada com agressividade	34	34,69%
	Sim, já fui tratada com agressividade	61	62,24%
	Não sei dizer	3	3,06%

**parte de superiores ou
colegas de trabalho?**

Fonte: Autoria própria

De acordo com os dados expostos na Tabela 8, 32,65% das participantes afirmaram já ter passado por uma situação de assédio sexual, embora abaixo dos 72% mencionados na pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Exame, 2022), sinaliza uma realidade persistente. A discrepância pode estar relacionada ao contexto cultural, à diversidade de setores em que as mulheres atuam ou até mesmo à diferença na percepção do que configura assédio sexual. Este último ponto é reforçado pelo fato de que 29,59% das participantes afirmaram não considerar uma situação vivida como assédio.

Essa dificuldade em reconhecer episódios de assédio sexual pode ser atribuída à normalização de certas condutas, muitas vezes enraizadas em ambientes organizacionais que não esclarecem ou combatem práticas inapropriadas. Como destacado no documento “Assédio Sexual: Perguntas e Respostas” (ASCOM, 2017), o assédio sexual pode se manifestar de diversas formas, sendo essas físicas, verbais ou gestuais, muitas vezes confundindo as vítimas sobre a gravidade das ações. A necessidade de conscientização e treinamento contínuo dentro das organizações se torna evidente para prevenir essas práticas e proteger as vítimas.

Além disso, quando perguntadas sobre assédio moral, 58,16% das mulheres afirmaram já terem sofrido essa forma de violência. Esse resultado reforça a perspectiva teórica de que o assédio moral, descrito pelo Conselho Nacional de Justiça, é uma prática comum no mercado de trabalho que inclui comportamentos abusivos capazes de comprometer a dignidade e a integridade psíquica das trabalhadoras.

Ao que tange às situações de testemunho de assédio, 55,10% das participantes relataram já terem presenciado uma colega ser assediada. Esse dado encontra ressonância com os 77% reportados pela pesquisa da EXAME (2022), indicando que, mesmo que algumas mulheres não tenham sido diretamente afetadas, o ambiente de trabalho continua a ser marcado por essas práticas prejudiciais.

Sobre o conhecimento de casos de assédio sexual envolvendo colegas, 63,27% das respondentes declararam conhecer alguma mulher que já enfrentou essa situação. Esse dado destaca a ampla extensão do problema, reafirmando os achados da Think Eva (2020), que revelou que 92% dos casos de assédio sexual envolvem solicitação de favores sexuais, e 91% incluem contato físico não consentido.

Outra questão importante levantada foi sobre a pressão para aceitar avanços sexuais em troca de manter o emprego, à qual 8,16% das participantes afirmaram já ter sido submetidas. Embora esse número seja menor em relação a outras formas de assédio relatadas, ele exemplifica a perpetuação do assédio como instrumento de controle e chantagem, alinhando-se à definição do Ministério Público do Trabalho (ASCOM, 2017).

Finalmente, em relação ao tratamento agressivo ou humilhante, 62,24% das participantes afirmaram já terem sido vítimas de comportamentos como gritos e humilhações por parte de superiores ou colegas de trabalho. Esse resultado evidencia o impacto contínuo do assédio moral na rotina das mulheres, conforme descrito por Goldenberg (2023), que pontua o impacto negativo dessas práticas no desempenho profissional e no bem-estar psicológico das vítimas.

Cabe destacar que muitas mulheres, influenciadas pelas normas de gênero que esperam delas docilidade, passividade e tolerância, acabam naturalizando ambientes de trabalho tóxicos. Na tentativa de manterem-se "fortes" ou de evitar rotulações negativas, frequentemente silenciam ou minimizam a gravidade das situações vivenciadas. Esse comportamento defensivo não se dá por desconhecimento, mas por um mecanismo de proteção internalizado, construído historicamente para que o sofrimento feminino fosse invisibilizado. Como resultado, há casos em que a violência é negada ou relativizada pela própria vítima, dificultando sua identificação e enfrentamento.

Em suma, há a compreensão de que o assédio no ambiente de trabalho é um problema sistemático, enraizado em estruturas organizacionais e culturais predominantemente masculinas. Além de prejudicar as carreiras das mulheres, essa forma de violência impacta negativamente suas vidas pessoais e reforça dinâmicas de exclusão e desigualdade.

4.4 Considerações Analisadas

Os resultados da pesquisa permitiram uma compreensão aprofundada das barreiras enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho brasileiro e revelam a persistência de desafios significativos, mesmo entre mulheres com perfis privilegiados em termos de escolaridade e renda, o que evidencia a complexidade da desigualdade de gênero.

Entre as barreiras analisadas, destacam-se os estereótipos de gênero e os vieses inconscientes como fatores de grande impacto, pois se manifestam de forma transversal e afetam mulheres independentemente de suas qualificações acadêmicas ou experiência

profissional. Mesmo entre aquelas com ensino superior completo e cargos em diferentes níveis hierárquicos, é possível notar padrões culturais que limitam suas oportunidades de ascensão, indicando que o preconceito de gênero não se dissipa com o aumento da escolaridade ou da experiência.

Para mulheres casadas e com filhos, a dupla jornada e a maternidade também se destacam como barreiras relevantes. A sobrecarga de tarefas e a falta de apoio institucional refletem-se em dificuldades para conciliar carreira e vida pessoal, afetando o bem-estar e o desenvolvimento profissional. Esse impacto é mais evidente entre aquelas que relataram a necessidade de maior flexibilidade no trabalho, o que demonstra como as estruturas laborais ainda são inadequadas para atender às demandas das mulheres que exercem funções de cuidado.

A discriminação racial, embora menos reportada devido à predominância de mulheres brancas na amostra, revela desafios específicos para mulheres negras e pardas. Para essas mulheres, as barreiras de gênero são agravadas por preconceitos raciais, criando um cenário de dupla desvantagem que limita ainda mais suas oportunidades no mercado de trabalho.

O assédio, tanto moral quanto sexual, também se destaca como uma barreira relevante, evidenciando que o ambiente de trabalho ainda reproduz dinâmicas de poder desiguais, que comprometem a segurança e o bem-estar das mulheres.

Em síntese, os resultados confirmam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é multifacetada e atravessa dimensões pessoais, institucionais e culturais. As barreiras analisadas estão intrinsecamente relacionadas aos perfis sociodemográfico e profissional das respondentes, demonstrando que, independentemente de suas condições individuais, as mulheres continuam enfrentando desafios estruturais que limitam sua participação plena e equitativa no ambiente profissional.

5. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo discutir as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Assim, constatou-se que, apesar dos avanços nas últimas décadas, ainda existem lacunas significativas na promoção da equidade de gênero, evidenciando a persistência de desafios que impactam diretamente a inserção e o desenvolvimento profissional das mulheres nas organizações.

Para alcançar uma compreensão mais profunda da realidade das mulheres no mercado de trabalho, foram definidos três objetivos específicos. O primeiro consistiu na identificação das barreiras enfrentadas pelas mulheres, o qual foi realizado por meio de um referencial teórico robusto. A pesquisa revelou cinco barreiras principais: dupla jornada e maternidade, estereótipos de gênero, vieses inconscientes, discriminação racial e assédio. Estes fatores estão entrelaçados com questões culturais e sociais mais amplas, como a necessidade de conciliar trabalho remunerado com responsabilidades domésticas e de cuidado, a diferenciação e hierarquização dos papéis de gênero, crenças não intencionais que derivam de normas sociais e religiosas, além da intensificação das barreiras para mulheres negras, que enfrentam uma marginalização ainda maior. Também foi observada a dinâmica de poder no ambiente de trabalho, onde mulheres muitas vezes são coibidas ou coagidas por interesses de controle.

O segundo objetivo específico consistiu na investigação da percepção das mulheres sobre essas barreiras, o que foi realizado por meio de uma pesquisa *survey*, utilizando um formulário do Google Forms. O questionário obteve 98 respostas e permitiu a realização do terceiro objetivo, que envolveu a análise dos resultados e a comparação com o levantamento teórico. A partir dessa análise, foi possível confirmar que as percepções das mulheres estão em consonância com o referencial teórico, reforçando que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é multifacetada e atravessa dimensões pessoais, institucionais e culturais. Essas barreiras estão profundamente conectadas aos papéis de gênero historicamente estabelecidos, e refletem uma resistência estrutural à mudança.

Com base nos resultados obtidos e nos objetivos propostos, foi possível confirmar a hipótese inicial da pesquisa: as mulheres no mercado de trabalho brasileiro enfrentam uma série de barreiras complexas e estruturais que limitam seu pleno desenvolvimento profissional e suas oportunidades de ascensão. A questão central da pesquisa, "Quais são as principais barreiras que as mulheres enfrentam no mercado de trabalho brasileiro?", foi respondida com clareza a partir da análise do cenário real vivido pelas mulheres, tanto no referencial teórico quanto nos dados empíricos coletados por meio da pesquisa *survey*.

A importância deste tema é substancial, tanto no âmbito acadêmico quanto social. Para o meio acadêmico da Administração, o estudo contribui para uma compreensão crítica da dinâmica de gênero dentro das organizações, permitindo que os gestores e acadêmicos reconheçam a necessidade de criar ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos. Para a sociedade, este trabalho reforça a urgência de políticas públicas e práticas organizacionais que

efetivamente promovam a equidade de gênero, não apenas como um objetivo de justiça social, mas também como um fator que contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico. No nível pessoal, este estudo proporcionou um amadurecimento acadêmico e profissional ao permitir um entendimento mais profundo sobre as questões de gênero e suas implicações no mundo do trabalho.

Como sugestão para futuras pesquisas sobre o tema, seria interessante aprofundar o estudo em nichos específicos do mercado de trabalho, focando em áreas de atuação distintas. Esse enfoque permitiria uma análise mais precisa e detalhada das barreiras que as mulheres enfrentam em diferentes setores, proporcionando uma compreensão mais aprofundada e menos generalizada das questões de gênero no contexto profissional. Adicionalmente, pesquisas futuras poderiam investigar a eficácia de políticas de diversidade e inclusão já implementadas por empresas, assim como o impacto de novas medidas no enfrentamento dessas barreiras.

Referências

- Agência Brasil. **Pesquisa descreve barreiras para acesso de pessoas trans ao emprego**. 31 dez. 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-12/pesquisa-descreve-barreiras-para-acesso-de-pessoas-trans-ao-emprego>. Acesso em: 01 set. 2024.
- Agência IBGE Notícias. **Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza**. 08 mar. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39358-mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas-domesticas-participam-menos-do-mercado-de-trabalho-e-sao-mais-afetadas-pela-pobreza>. Acesso em: 01 set. 2024.
- ALVES, Nicole Fernandes. **Silenciadas ou silenciosas? Abuso e a submissão: Trajetória das mulheres no Brasil Colonial (1500-1822)**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/periodicopui/silenciadas-ou-silenciosas-abuso-e-a-submissao-trajetoria-das-mulheres-no-brasil-colonial-1500-1822/>. Acesso em: 25 fev. 2025.
- ASCOM. **Assédio Sexual no Trabalho - perguntas e respostas**. 06 jul. 2024. Disponível em: <https://www.prt10.mpt.mp.br/informe-se/cartilhas/60-informe-se/cartilhas/1008-assedio-sexual-no-trabalho-perguntas-e-respostas>. Acesso em: 1 set. 2024.
- BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**, v.I, II. Tradução Sérgio Milliet. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. [1949]
- BIROLI, F.; QUINTELA, D. F. Divisão Sexual do Trabalho, Separação e Hierarquização: contribuições para a análise do gênero das democracias. **Política & Trabalho: revista de ciências sociais**, [S. l.], v. 1, n. 53, p. 72–89, 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 set. 2024.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Art. 216-A. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 23913-23923, 31 dez. 1940. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 11937-11953, 9 ago. 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.509, de 22 de novembro de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho para garantir o intervalo para amamentação e o período de descanso em caso de aborto. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 23 nov. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13509.htm>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.718, de 24 de setembro de 2018**. Altera o Código Penal para criminalizar a importunação sexual e estabelece penalidades. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 25 set. 2018. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13718.htm#:~:text=%E2%80%9C%20Importuna%C3%A7%C3%A3o%20sexual&text=Praticar%20contra%20algu%C3%A9m%20e%20sem,n%C3%A3o%20constitui%20crime%20mais%20grave.%E2%80%9D>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Lei n. 4.121, de 27 de agosto de 1962**. Modifica dispositivos do Código Civil relativos à situação jurídica da mulher casada. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 7645-7647, 29 ago. 1962. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4121.htm>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. ADI 5.938/2019. Decisão: Proíbe o trabalho de mulheres grávidas em ambientes insalubres, com base na Reforma Trabalhista. 2019. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=750927271>>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. RE 778.889/2016. Decisão: Estende o direito à licença maternidade às mães adotantes. 2016. Disponível em: <<https://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=309917262&ext=.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2024.

BRAUN, J. Como 1ª Guerra Mundial impulsionou direitos das mulheres. 8 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-60659505>>. Acesso em: 1 set. 2024.

BRUSCHINI, C, & LOMBARDI, M. R. A desigualdade de gênero no mercado de trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, 117, 55-78, 2002

BRUSCHINI, C.. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Revista Estudos Feministas**, 15(2), 371-400, 2007.

CANABARRO, J. R. S.; SALVAGNI, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, 24 jul. 2015. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 2 set. 2024.

COMITÊ ESQUERDA DIÁRIO CIÊNCIAS SOCIAIS USP. **Trabalho doméstico no Brasil: a origem escravocrata, a lenta evolução legislativa e a atual situação da categoria**. 16 ago. 2020. Disponível em: <https://www.esquerdadiario.com.br/Trabalho-domestico-no-Brasil-a-origem-escravocrata-a-lenta-evolucao-legislativa-e-a-atual-situacao>. Acesso em: 25 fev. 2025.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, [S. l.], v. 32, n. 2, 2019. DOI: 10.5902/2317175836316. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/36316>. Acesso em: 2 set. 2024.

EXAME. **72% das mulheres sofreram assédio no trabalho, aponta pesquisa da Aberje**. 7 MAI. 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/72-das-mulheres-sofreram-assedio-no-trabalho-aponta-pesquisa-da-a-berje/>. Acesso em: 02 set. 2024.

FERRAZ, R. **Diploma universitário proporciona aumento de 57% no salário, mostra pesquisa**. Disponível em: https://veja.abril.com.br/educacao/diploma-universitario-proporciona-aumento-de-57-no-salario-mostra-pesquisa#google_vignette. Acesso em: 20 jan. 2025.

FERREIRA, C. A. A; NUNES, S. C. Mulheres negras no mercado de trabalho: interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. **XLIII Encontro da Anpad**, 2019.

FILIPPE, M. **72% das mulheres sofreram assédio no trabalho, aponta pesquisa da Aberje**. Disponível em: <https://exame.com/esg/72-das-mulheres-sofreram-assedio-no-trabalho-aponta-pesquisa-da-a-berje/>. Acesso em: 2 set. 2024.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022.

FUNDAÇÃO FHC. **Mulheres: estereótipos e barreiras no mercado de trabalho**. Disponível em:

<<https://medium.com/funda%C3%A7%C3%A3o-fhc/mulheres-estere%C3%B3tipos-e-barreiras-no-mercado-de-trabalho-fd54d106a3a0>>. Acesso em: 1 set. 2024.

GOLDENBERG, M. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, [S. l.], v. 20, n. 41, p. 69-83, 2023.

IBGE. **Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=39270>>. Acesso em: 2 set. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Disponível em :

<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>>. Acesso em: 01 set. 2024.

KERR, C (2023). O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres. Revista Mulheres na Liderança. **Fundação Getúlio Vargas**, São Paulo. v. 22 n. 1.

LAGES, S. R. C.; DETONI, C.; SARMENTO, S. C. O preço da emancipação feminina: Uma reflexão sobre o estresse gerado pela dupla jornada de trabalho. **Estação Científica**, [S. l.], v. 1, n. JUL./DEZ., 2023. Disponível em:

<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2549>.

Acesso em: 2 set. 2024.

LESCAUT, Ana. **O que significa a expressão “teto de vidro” para mulheres líderes?**

República.org, 15 mar. 2020. Disponível em:

<<https://republica.org/2020/03/15/o-que-significa-a-expressao-teto-de-vidro-para-mulheres-lideres/>>. Acesso em: 15 abr. 2025.

Linha do Tempo - direitos das mulheres na legislação brasileira. Disponível em:

<<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/linha-do-tempo-direitos-das-mulheres-na-legislacao-brasileira/1776438470>>. Acesso em 31 de ago. de 2024.

MACHADO, C.; PINHO. **The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil**. Disponível em:

<<https://repositorio.fgv.br/items/927d5bd3-21d5-4ad1-bcc3-92a5ebe36364>>. Acesso em: 1 set. 2024.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. **3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.**

MENDES, Rafael Pereira da Silva. **Mulheres no mercado de trabalho**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>. Acesso em: 23 abr. 2025.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-rec-ebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1-o-relatorio-de-transparencia-salarial>>. Acesso em: 02 set. 2024.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Empregabilidade das mulheres no mercado de trabalho cresce no mundo**. 26 jul. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/empregabilida-de-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-cresce-no-mundo>>. Acesso em: 02 set. 2024.

Mulher no mercado de trabalho: avanços e desafios. Disponível em: <https://www.florence.edu.br/blog/mulher-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 1 set. 2024.

Mulheres no Mercado de Trabalho: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade. 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>>. Acesso em: 1 set. 2024.

Mulheres perdem trabalho após terem filhos. Disponível em: <https://portal.fgv.br/think-tank/mulheres-perdem-trabalho-apos-terem-filhos>>. Acesso em: 01 nov. 2023.

Organização Internacional do Trabalho. **New data shine light on gender gaps in the labour market**. Mar. 2023. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@stat/documents/publication/wcms_870519.pdf>. Acesso em: 01 set. 2024.

OLIVEIRA, A. R. de; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 80–97, 2009.

PEREZ, L. Os desafios para o século XXI. **Mulher e Trabalho**, v. 1, 2001.

Pesquisa descreve barreiras para acesso de pessoas trans ao emprego. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-12/pesquisa-descreve-barreiras-para-aces-so-de-pessoas-trans-ao-emprego>>. Acesso em: 1 set. 2024.

Pesquisa do IBGE mostra que mulher ganha menos em todas as ocupações. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-03/pesquisa-do-ibge-mostra-que-mulher-ganha-menos-em-todas-ocupacoes>>. Acesso em: 01 nov. 2023.

PIMENTA, I. S. **A penalidade da maternidade no mercado de trabalho brasileiro:** uma análise dos efeitos de idade, período e coorte e dos diferenciais socioeconômicos entre mulheres com e sem filhos. Tese - Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2022. p. 188.

REIS, E. A, REIS, I. A. **Análise Descritiva de Dados.** Disponível em:

<https://www.est.ufmg.br/portal/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2002.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2024.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, S. A. **Uma análise bibliométrica acerca das dificuldades vivenciadas pelas mulheres no mercado de trabalho.** 2019. 35 f. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

RODRIGUES, P. et al. **O trabalho feminino durante a revolução industrial.** [s.d; s.l].

Disponível em:

<https://www.marilia.unesp.br/Home/Eventos/2015/xiisemanadamulher11189/o-trabalho-feminino_paulo-jorge-rodrigues.pdf>. Acesso em: 02 set. 2024.

SAFFIOTI, H.I.B. **Rearticulando gênero e classe social.** In: COSTA, A.O. ; BRUSCHINI, C. (Orgs.) **Uma Questão de gênero.** São Paulo ; Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 20, n. 2, 1995. Disponível em:

<<https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>>. Acesso em: 1 set. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23.Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, L. P. D. E.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, p. 123–139, 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v.32, n.3, 1997.

SULLIVAN, S. E., MAINIERO, L. Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women. **Advances in Developing Human Resources**, 10(1), 32-49. 2008.

TEIXEIRA, M. O. Desigualdades salariais entre homens e mulheres a partir de uma abordagem de economistas feministas. Gênero. **Revista do Núcleo Transdisciplinar de Estudos de Gênero**, v. 9, n. 1, pp. 32-45, 2º semestre 2008.

THINK EVA. **O ciclo do assédio sexual no ambiente de trabalho**. 2020. Disponível em: <<https://thinkeva.com.br/estudos/o-ciclo-do-assedio-sexual-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 02 set. 2024.

VEJA. **Mulheres sofrem cinco vezes mais assédio sexual no trabalho, aponta estudo**. 04 jun. 2024. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/mulheres-sofrem-cinco-vezes-mais-assedio-sexual-no-trabalho-aponta-estudo>> . Acesso em: 01 set. 2024.

Apêndice A

Este questionário integra a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), realizada pelas discentes Ingrid Cristhine Lopes e Júlia Ribeiro Garcia e orientada pela Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubada, vinculados ao Curso de Administração da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), campus Sorocaba - SP.

O público-alvo envolve mulheres acima de 18 anos e que estejam inseridas no mercado de trabalho.

As respostas são anônimas e os resultados do questionário são para uso restrito da pesquisa, não requerendo nenhuma interferência de ordem pessoal dos participantes.

Sua participação é fundamental para a realização da pesquisa, por isso, agradecemos a sua valiosa contribuição.

Tempo médio de respostas: 6 a 10 minutos.

Para mais esclarecimentos ou contato: ingridlopes@estudante.ufscar.br ou juliagarcia@estudante.ufscar.br

Seção	Questões	Respostas
Perfil Socioeconômico	Qual o seu gênero?	Mulher cis
		Mulher trans
		Prefiro não informar
	Qual a sua faixa etária?	18 a 25 anos
		26 a 35 anos
		36 a 45 anos
		46 a 55 anos
		56 ou mais
	Qual o seu estado civil?	Solteira
		Casada/União estável
		Divorciada/Separada
		Viúva
		Outro
	Qual sua raça ou etnia?(De acordo com o IBGE)	Branca
		Preta
		Parda
		Amarela
		Indígena
	Qual o seu grau de escolaridade?	Ensino Médio Completo
		Ensino Superior Incompleto
		Ensino Superior Completo
		Pós-Graduada
		Mestrado
		Doutorado
		Pós Doutorado
	Qual a sua renda média?	Até 2 salários mínimos (R\$2.824,00)

		De 3 a 5 salários mínimos (R\$4.236,00 - R\$7.060,00)
		De 6 a 8 salários mínimos (R\$8.472,00 - R\$11.296,00)
		De 9 a 11 salários mínimos (R\$12.708,00 - R\$15.532,00)
		Acima de 12 salários (R\$16.944,00)
	Quantas pessoas moram na sua casa?	Moro sozinha
		De 1 a 2 pessoas
		2 a 4 pessoas
		Mais de 5 pessoas
	Quantos filhos você tem?	Não tenho filhos
		1 filho(a)
		2 filhos(as)
		3 filhos(as)
		Mais de 4 filhos(as)
	Qual a idade dos seus filhos (assinale mais de uma resposta, se esse for o caso)	Não tenho filhos
		Menos de 1 ano
		De 1 a 3 anos
		De 4 a 6 anos
		De 7 a 12 anos
		De 12 a 15 anos
		De 15 a 18 anos
		Mais de 18 anos
	Há outra pessoa no qual os cuidados estão sob sua responsabilidade?	Sim
		Não
Perfil Profissional	Você está exercendo atividade remunerada no momento?	Sim
		Não
	Qual a atividade principal da empresa que você trabalha?	Construção
		Automobilístico
		Saúde e beleza
		Farmacêutico
		Educação
		Têxtil
		Bebidas
		Alimentação
		Equipamentos pesados
		Consultoria

		Design gráfico
		Comércio
		Não estou exercendo atividade remunerada no momento
		Outro, qual?
	Qual a sua posição na empresa atualmente?	Estágio
		Auxiliar
		Assistente
		Analista Júnior
		Analista Pleno
		Analista Sênior
		Coordenadora
		Especialista
		Gerente
		Diretora
		Autônoma
		Não estou exercendo atividade remunerada no momento
		Outra, qual?
	Já passou por algum cargo de liderança?	Sim
		Não
	Qual formação você possui? (se ainda não se formou, escreva a área de estudo)	Questão aberta
Barreira Dupla Jornada e Maternidade	Quantas horas semanais você dedica aos cuidados da casa? Fator - cuidados do lar	Até 5 horas
		Até 10 horas
		De 10 a 15 horas
		Mais de 15 horas
	Há algum profissional que te auxilia nas tarefas de casa? Fator - auxílio em tarefas da casa	Diarista
		Empregada doméstica (de 3 a mais dias de trabalho na semana)
		Babá
		Não há ninguém que me ajude
	Quem é a principal pessoa responsável pelas tarefas da casa? Fator - responsabilidade isolada	Eu
		Meu/minha Companheiro(a)
		Empregada doméstica (de 3 a mais dias de trabalho na semana)
		Diarista
		Outro

	Quem é a principal pessoa responsável pelo cuidado dos filhos?	Não tenho filhos
		Eu
		Meu/minha Companheiro(a)
		Babá
		As tarefas são bem divididas entre meu/minha companheiro(a) e eu
		Outro
	Após a maternidade, você sente necessidade de um trabalho mais flexível? modalidade de trabalho	Não tenho filhos
		Sim
		Não
	Após a maternidade, você fez uma pausa no seu trabalho (sem ser o período de licença)? interrupção na carreira pela maternidade	Não tenho filhos
		Sim
		Não
	Você já sentiu algum tipo de culpa ou conflito emocional por precisar conciliar sua vida profissional com a criação dos seus filhos? sentimento de culpa pela maternidade	Não tenho filhos
		Sim
		Não
	Você já perdeu ou teve que recusar oportunidades de crescimento profissional devido às suas responsabilidades como mãe? perda de oportunidade de carreira	Não tenho filhos
		Sim
		Não
	Você já foi julgada ou se sentiu pressionada no trabalho por precisar ajustar sua rotina para cuidar dos filhos? exclusão de oportunidade de carreira pela maternidade	Não tenho filhos
		Sim
		Não
	O quanto a falta de suporte (creche, babá, familiares) afeta sua capacidade de cumprir suas responsabilidades profissionais?	Não tenho filhos
		Não me afeta, tenho o suporte necessário
		Afeta pouco
		Afeta muito
Barreira de estereótipos de gênero	Você já sentiu que foi tratada de maneira diferente no trabalho por ser mulher?	Já senti que fui tratada diferente
		Nunca senti que fui tratada diferente
		Não sei dizer
	Em algum momento, você já sentiu que foi excluída de decisões ou oportunidades importantes no trabalho devido ao fato de ser mulher?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Alguma vez, você já foi interrompida em uma reunião por um homem, ou sentiu que sua ideia só foi ouvida após ser validada por alguém do sexo masculino?	Sim, já aconteceu
		Não, nunca aconteceu
		Não sei dizer

	Você já sentiu que suas habilidades foram subestimadas?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Você já subestimou suas habilidades?	Sim
		Não
		Não sei dizer
	Você já sentiu a influência dos papéis de gênero na sua vida?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
Barreiras vieses inconscientes	Você já sentiu que foi considerada menos comprometida ou competente no trabalho por ser mãe ou por pensar em ter filhos?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Você sente que as pessoas esperam comportamentos diferentes apenas pelo fato de você ser mulher?	Sim, sinto isso
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Você já foi subestimada em termos de suas capacidades técnicas ou intelectuais, especialmente em áreas majoritariamente ocupadas por homens?	Sim, já senti que fui subestimada
		Não, nunca senti que fui subestimada
		Não sei dizer
	Você já sentiu que precisou trabalhar mais horas ou demonstrar mais resultados do que seus colegas homens para ser reconhecida ou promovida?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Você já sentiu, em processos de recrutamento ou promoção, que homens têm mais chances de serem escolhidos, mesmo quando tinha qualificação equivalente?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
	Quanto às questões de afinidade, você já se sentiu excluída em um grupo no trabalho?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
Barreira de Discriminação racial	Você sente que seus desafios são intensificados por ser uma mulher preta ou parda?	Sim, sinto isso
		Não, não sinto isso
		Não sei dizer
		Não me considero uma mulher preta ou parda
	Você já sentiu que foi tratada de forma diferente no trabalho por ser mulher preta ou parda?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
		Não me considero uma mulher preta ou parda

	Você já percebeu que foi julgada de maneira mais rígida em situações de erro ou conflito por ser uma mulher preta ou parda?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
		Não me considero uma mulher preta ou parda
	Você já sentiu que foi vítima de micro agressões no ambiente de trabalho (comentários ou atitudes sutis) relacionadas à sua raça e gênero?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
		Não me considero uma mulher preta ou parda
Barreira do Assédio	Você já passou por alguma situação de assédio sexual ou moral no ambiente de trabalho?	Sim, já passei por uma situação de assédio sexual ou moral
		Não, nunca passei por uma situação de assédio sexual ou moral
		Não considerei uma situação de assédio moral ou sexual, mas já passei por situações desconfortáveis
	Você já presenciou uma colega ser assediada?	Sim, já presenciei a situação, mas tive medo de denunciar
		Sim, já presenciei a situação e não soube como agir
		Sim, já presenciei a situação e fiquei desconfortável
		Nunca presenciei
	Você conhece alguma colega que já passou por uma situação de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho?	Sim, conheço
		Não, não conheço
	Você já sentiu que foi pressionada a aceitar avanços sexuais ou se envolver em situações íntimas para manter seu emprego?	Sim, já me senti pressionada
		Não, isso nunca aconteceu comigo
	Você já foi tratada com agressividade verbal, gritos ou humilhações por parte de superiores ou colegas de trabalho?	Sim, já senti
		Não, nunca senti
		Não sei dizer
Comentários gerais	Deseja fazer algum comentário ou deixar alguma observação?	Sim, qual?
		Não