



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A INFLUÊNCIA DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NA CARREIRA ADMINISTRATIVA: analisando a percepção de mulheres formadas em uma universidade pública federal

CAROLINA OLIVEIRA SCHRAMM

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ELIDIHARA TRIGUEIRO GUIMARÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

DAVI SAMPAIO MARQUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

A INFLUÊNCIA DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NA CARREIRA ADMINISTRATIVA: analisando a percepção de mulheres formadas em uma universidade pública federal

1 INTRODUÇÃO

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

A igualdade de gênero Segundo o Relatório de Desenvolvimento Mundial de 2012, além de permitir a desconstrução de papéis de gênero e questionar a divisão sexual de trabalho, o nivelamento de poder entre homens e mulheres é essencial para o desenvolvimento da sociedade como um todo, já que ele pode gerar ganhos de produtividade, aumentar a eficiência econômica e gerar políticas mais inclusivas, sendo, assim, um objetivo almejado em todo o mundo (BANCO MUNDIAL, 2012). Por conseguinte, uma das formas de atingir a igualdade de gênero foi e é por meio da educação, permitindo que a mulher consiga questionar suas limitações, elucidar acerca dos preconceitos de gênero e enxergar todas as possibilidades disponíveis. Contudo, mesmo as mulheres sendo mais instruídas, a quebra de padrões ainda não é amplamente aceita pela sociedade, o que resulta em discriminações e desigualdades no mercado de trabalho em detrimento da participação feminina (FARBER et al., 2012).

Por pressuposto, a mulher pode enfrentar barreiras discriminatórias na construção da sua carreira, já que o meio profissional funciona como um disseminador e ampliador da desigual relação de poder entre gêneros; e suas escolhas profissionais serão, desse modo, atingidas pelas limitações impostas a elas culturalmente. É uma das possíveis etapas da trajetória profissional é a instrução por meio da graduação e, considerando o caráter elucidativo que a educação pode ter, é essencial que as instituições de ensino superior promovam um ambiente inclusivo onde há a igualdade de oportunidades e discussões acerca da perspectiva de gênero e pautas feministas que trabalhem a representatividade, para que profissionais de ambos os gêneros estejam aptos a trabalhar com a diversidade e a inclusão. Outrossim, as prioridades das trabalhadoras do sexo feminino ainda são vistas como o lar e a família nas organizações, além de serem consideradas força de trabalho secundária, o que resulta em salários desiguais, menos oportunidades de emprego, processos seletivos que priorizam a entrada de homens, assédio moral e sexual nas organizações; e são fatores geradores dos fenômenos do teto de vidro e da jornada dupla de trabalho feminino.

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

Vale destacar que a maioria dos estudos trata da perspectiva de gênero no âmbito profissional geral, sem a análise aprofundada de sua influência em áreas de atuação específicas, como as que englobam o meio administrativo. Neste contexto, surge a pergunta que guiou o presente estudo: São oferecidas oportunidades iguais de estudo e trabalho para administradoras? O objetivo geral desse trabalho, neste tema, foi analisar a percepção da mulher graduada em Administração em relação a desigualdade de gênero na trajetória profissional, e, como objetivos específicos, evidenciar o combate por meio da educação superior como parte essencial da construção da carreira feminina, aprofundar ainda mais sobre a inserção feminina no mercado

de trabalho e mostrar o cenário enfrentado pela administradora em sua trajetória profissional considerando os padrões sociais atuais.

2 O GÊNERO E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Há uma definição social dos papéis e comportamentos a serem desempenhados por homens e mulheres na sociedade. Uma divisão pautada no sexo que define o conjunto de comportamentos a serem seguidos por cada um na sociedade. Entende-se, por meio dessas conceituações, que o grupo de características que categorizam e diferenciam os sexos são geradas pelas relações sociais. Assim, existe uma relação de causa e efeito entre sexo, gênero e sexualidade, sendo o sexo o definidor de gênero e este quem define a sexualidade das pessoas, surgindo como uma forma de definição de padrões e normas de conduta que ditarão todo o comportamento social vigente (SOUZA et al., 2013).

Para Louro (1997 p. 19), “para que se compreenda o lugar e as relações de homens e mulheres numa sociedade, importa observar não exatamente seus sexos, mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos”. Isto posto, o que definirá a diferença de tratamento entre homens e mulheres pela sociedade não depende somente dos seus caracteres biológicos e sim enfatizar a construção social e histórica produzida sobre essas características. Mas por que essas relações de poder são construídas, em sua maioria, colocando a figura masculina como sujeito principal? Segundo Souza et al. (2013, p. 606), há uma fundamentação histórica na diferenciação essencialmente machista e é pautada na “condenação cultural contra as mulheres pelos escritores religiosos, filósofos e discursos populares existentes há séculos e em diversas culturas, produziram resistências contra as mulheres”.

A partir da ordenação social se deu uma divisão sexual do trabalho, elencando para o homem o papel de trabalhar fora de casa e trazer o sustento financeiro da família por ele chefiada, já a mulher ficou encarregada de cuidar do lar e dos filhos. Inserida nesse contexto social, a figura feminina saiu do campo privado e teve sua inserção em massa no âmbito profissional durante a Primeira e Segunda Guerra Mundial, pois grande parte dos homens fora convocada para compor as forças militares e, após seus termos, houve uma grande baixa no número de soldados, obrigando as mulheres em ambos momentos a irem trabalhar no mundo público para compor a força de trabalho na época (PROBST; RAMOS, 2003).

No Brasil, as conquistas femininas, inicialmente, se concentraram em conquistar o direito ao voto feminino, o qual foi responsável por iniciar os demais êxitos no que se refere a direitos e deveres das mulheres e veio com a promulgação do Código Eleitoral, em 1932. Entretanto, foi apenas na promulgação da Constituição Federal de 1988, que foi assegurado a garantia legal da igualdade dos direitos trabalhistas e proteção ao trabalho feminino (BRASIL, 1988; OSTOS, 2012;). Salienta-se que isso não garantiu a diminuição das pressões que sofriam para permanecerem no campo privado, já que seu papel era considerado essencial para manutenção do lar.

3 A TRAJETÓRIA FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO

A definição de carreira mais recente e contemporânea, é definida como um processo neutro de progresso ocupacional ou a falta dele, caracterizado pela falta de distinção de profissões e pela variedade sexual, desalinhando a ideia de carreira ligada exclusivamente a imagem masculina, já que há a tendência crescente de mulheres e homens desenvolvendo trajetórias profissionais semelhantes (MAPURUNGA, 2011; SCHEIN, 1984; VAN MAANEN, 1997). Isto posto, a presença das mulheres na esfera profissional ainda carrega as pressões sociais de dividir seu tempo e dedicação entre o mundo público e o privado. Acerca dos fatores que podem se apresentar como limitantes, essa relação de poder socialmente determinada, que coloca a mulher como subordinada ao homem, sempre influencia na construção da carreira profissional feminina e, inclusive, na escolha da área em que irá atuar, pois existem as áreas ditas como propriamente femininas e outras como masculinas (CHIES, 2010).

E trazendo a discussão para a trajetória feminina no campo da administração, segundo a Pesquisa Nacional que estudou o Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho, realizada pela CFA (2015), a porcentagem de homens na administração ainda é maior que a de mulheres. Vale destacar que na análise de Kreuz, Mattar e Mello Jr. (2017), administradores recebem 63% a mais que as colegas de profissão, concluindo que mesmo possuindo a mesma formação, as mulheres ainda sofrem com salários menores que os homens, reforçando uma das barreiras de gênero existente no mercado de trabalho persistente em diversas áreas, incluindo a área administrativa. As profissões ditas como femininas possuem, em sua essência, esse caráter do cuidado humano, como enfermeiras e professoras (CHIES, 2010). Para setores que exigem mais lógica e cálculo, a presença ainda é maioria masculina. Meinhard e Faria (2020), em seu estudo de caso em uma empresa, elencaram as áreas conforme a representatividade feminina e seu crescimento durante os anos de 2010 a 2017, observando que há uma tendência da presença feminina ser significativamente menor nos campos que exigem mais cálculo, como Engenharia, Tecnologia da Informação e Financeira. Já RH e comunicação são os únicos setores em que mulheres são maioria. Dados que, desse modo, reforçam que a existência desse sexismo nas profissões está fortemente presente no mercado de trabalho e, por conseguinte, atinge também as áreas administrativas.

4 O ENSINO SUPERIOR COMO PROMOTOR DA PERSPECTIVA DE GÊNERO

Segundo Scott (1989), a caracterização social dos gêneros tem seu uso no mercado de trabalho, nas relações políticas e na educação. Isto posto, a mulher vem lutando para desconstruir a visão de seu papel na sociedade. Mesmo que gradativamente, teve como uma de suas primeiras reivindicações o direito igualitário aos homens de inserção e permanência na escola, já que educação entra como fator revolucionário, gerador de mudanças sociais (MENEZES, 2020).

Ressalta-se que apenas em 1961, a LDB nº 4.024 foi promulgada para garantir a igualdade de direitos educacionais para ambos os gêneros, depois de um déficit educacional que durou cerca de 400 anos. Todavia, foi com a promulgação da Constituição de 1988 que passou a se combater, perante a lei, qualquer desigualdade de gênero, por meio da qual também se intensificaram as políticas públicas que estimulassem a inclusão educacional feminina (BRASIL, 1961; BRASIL, 1988). Registra-se, em destaque, que segundo o censo da Educação Superior de 2017, administração é o terceiro curso de graduação com mais mulheres matriculadas no Brasil (MEC, 2017). Por conseguinte, sua inserção nas universidades está ganhando cada vez mais espaço na pesquisa, no ensino e no ingresso em cursos considerados majoritariamente masculinos, os quais estão incluídos nas áreas de ciências, tecnologia e matemática. Entretanto, segundo o relatório realizado pela Unesco Brasil (2018), Decifrar o código: das meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM), os homens permanecem maioria em cursos de engenharia, produção industrial, tecnologia da informação e comunicação, e já as estudantes optam por se matricular em cursos nas áreas que envolvam cuidado e contato humano, como as educacionais, artísticas, de saúde e bem-estar, artes, saúde, bem-estar, humanidades, ciências sociais, entre outros.

Sabendo disso, no estudo realizado por Fuentes Vasquez (2016, p. 67), é reforçada a necessidade de dar enfoque as pesquisas de gênero e institucionalização de políticas que promovam a igualdade de oportunidades no ensino superior, bem como “sua apropriação pelas comunidades científicas, acadêmicas e organizacionais que compõem a Faculdade”. E destacando a universidade como instituição educadora responsável pela promoção da igualdade de gênero, a UFC, entidade onde ocorreu a graduação das administradoras que compõem o universo do presente estudo, tem como um de seus objetivos institucionais “Promover a formação humana e profissional de seus estudantes, preparando-os para uma atuação responsável e construtiva na sociedade” (UFC, 2021). Inclusive, na grade curricular do curso

de administração, como uma das formas de institucionalização da perspectiva de gênero, além das disciplinas de gestão de pessoas (I e II) oferecidas, onde há a inclusão de discussões sobre o assunto na metodologia aplicada, também oferece, no formato optativo, uma cadeira com foco no estudo da diversidade nas organizações, na qual há um esforço da instituição em reforçar o estudo, através da vertente de ensino, sobre a gestão da diversidade no curso de administração, realizando a preparação desses profissionais para o convívio com as diferenças de gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência (FEAAC, 2021). Contudo, ainda que seja uma instituição que preze pela formação de profissionais capacitados a promover a diversidade e igualdade, é importante que haja a análise se isso é realmente disseminado e internalizado de forma efetiva nas vertentes de ensino, pesquisa e extensão pelos alunos de administração.

5 OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A divisão sexual do trabalho oferece condições profissionais desiguais para homens e mulheres, as quais são desafios a serem enfrentados pela força de trabalho feminina. Vale destacar que os estereótipos de gênero afetaram as mulheres diretamente durante a pandemia da Covid-19, ocorrida a partir do ano de 2020, a qual acentuou as desigualdades já existentes na sociedade.

As oportunidades profissionais disponíveis no mercado, ainda presentemente, podem ser oferecidas de forma desigual para homens e mulheres. Acerca disso, Abramo (2007) destaca que a divisão dos papéis femininos e masculinos está diretamente associada a essa diferença de promoção de vagas de trabalho. Segundo a pesquisa *Gender Insights Report: How Women Find Jobs Differently* (2018), realizada pela rede social especializada em busca de vagas e suporte à interação entre candidatos e empresas, *LinkedIn*, recrutadores das organizações tendem a abrir mais perfis de candidatos masculinos do que femininos, a diferença é cerca de 13%, algo que não é diretamente ligado a uma política de determinada empresa. Vale destacar que mulheres podem apresentar serem mais exigentes quanto a sua qualificação quando estão em busca de uma vaga.

A pesquisa mostra que, para se candidatar a um emprego, as mulheres sentem que precisam atender a 100% dos critérios, enquanto os homens geralmente se aplicam após atender a cerca de 60%. Fenômeno que pode ser explicado pela matéria realizada pelo editorial TAB, Por que mulheres se candidatam a menos vagas de emprego que homens (2020), na qual Denise Bonifácio, consultora, mestre em Recursos Humanos pela Universidade de Liverpool, na Inglaterra, discorre que o motivo pelo qual as mulheres são mais criteriosas ao se candidatarem a vagas é que as mulheres são educadas desde cedo a serem controladas, cuidadosas e agradar pais e professores, “essa bolha de carinho e cuidado acaba minando a vontade das mulheres de se exporem a riscos. Os meninos, pelo contrário, são ensinados a explorar, encorajados a pular mais alto.”

Outro fator no qual se pode constatar a desigualdade de gênero é pela diferença salarial entre homens e mulheres. Uma consequência histórica da relevância, construída socialmente como secundária, da força de trabalho feminina, que considera o homem como chefe e provedor principal da família, possibilitando que a mulher ganhe menos mesmo estando na mesma função (BRITO, 2020). Segundo levantamento realizado por investigadores do INSPER, nos dados disponibilizados pela PNAD, IBGE, entre os anos de 2016 a 2018: em relação a pessoas graduadas em instituições públicas, homens brancos recebem um salário médio 66,51% maior que mulheres brancas e a porcentagem ultrapassa os 100% ao serem comparados a mulheres negras, ganhando 169% a mais (RIBEIRO, KOMATSU, FILHO; 2020). Isso reforça a subvalorização da força de trabalho feminino, que é intensificada considerando a população negra. Vale destacar que, segundo estudo realizado pelo Banco Mundial, em 2018, há uma

perda de US \$160,2 trilhões de dólares em capital humano considerando o valor arrecadado se existisse equidade salarial entre homens e mulheres globalmente.

Outro tema que vale adentrar em torno dessa discussão de gênero é a respeito do assédio, que pode ser descrito como série de atos de intolerância, racismo ou discriminação que humilham, maltratam e desqualificam profissionais durante a jornada de trabalho de um profissional. Ele é caracterizado como violência psicológica e para a vítima pode trazer sofrimento e sentimento de desvalorização e inferiorização (BARRETO, HELOANI, 2015).

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

Segundo a pesquisa realizada pelo Instituto Patrícia Galvão, Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho (2020), realizada em 1500 profissionais de ambos os sexos, 76% das respondentes mulheres afirmaram terem sofrido algum tipo de assédio ou constrangimento no trabalho, dentre eles: humilhações, trabalho excessivamente supervisionado, constrangimento moral, abuso de poder, xingamentos, cantadas invasivas e convites para sair, abordagem sexual com contato físico, palavras maldosas e insinuações. Já para os respondentes do sexo masculino, 68% já passaram por situação que se configura em violência no ambiente de trabalho, sendo que, para situações de constrangimento como opiniões ou pontos de vista não serem levados em consideração e trabalho supervisionado excessivamente, houve uma diferença percentual significativa: 40% das mulheres afirmaram terem passado por ambos constrangimentos, enquanto 16% dos respondentes masculinos declararam o mesmo.

Os estereótipos de gênero, conforme apresentado no tópico de oportunidades deste estudo, influenciam na construção carreira de mulheres pois causa uma segregação horizontal, que é “a não aceitação em uma área profissional”, assim como uma segregação vertical, que é a “dificuldade de progredir na carreira e alcançar os melhores postos de trabalho” (ABBONDANZA, FLECK, 2021, p. 180). A este fenômeno de barreiras verticais é dado o nome de teto de vidro ou *glass ceiling*, significando que esses obstáculos formam um teto invisível que não pode ser visto, mas limita a ascensão das mulheres em cargos mais altos nas organizações. Segundo dados do estudo realizado pelo Instituto Ethos (2015) em cooperação com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), que mapeou a quantidade de colaboradores pertencentes a grupos discriminados na sociedade em 500 empresas em todo o território brasileiro, em relação às vagas de aprendizes e estagiários, as mulheres são maioria nas organizações, com participação de 55,9% e 58,9% respectivamente. Contudo, a medida em que as atribuições vão aumentando de nível na empresa, ocorre um afinilamento hierárquico na participação feminina. Ainda segundo a pesquisa, as mulheres das empresas estudadas tinham maior grau de instrução, mesmo tendo menor presença que os homens, possuíam 52,2% do quadro feminino com formação superior, 23,9 pontos percentuais acima que seus colegas do sexo masculino.

A conquista feminina de seu espaço no mercado de trabalho resultou em um acúmulo de funções que uniram a esfera pública com a esfera privada, já que a sociedade ainda afere à mulher a responsabilidade do trabalho doméstico e cuidado familiar (CARVALHO et al., 2011). Isto posto, mesmo antes da pandemia, mulheres já se dedicavam 10,4 horas a mais que os homens para tarefas domésticas, ainda segundo a PNAD, realizada pelo IBGE (2018); mesmo considerando ocupações iguais, o que as deixava com menos tempo para se dedicar a uma ocupação profissional. Contudo, a chegada da pandemia da covid-19, além das dificuldades já encontradas pelas mulheres em sua participação no mercado de trabalho, foi fator que evidenciou a desigualdade de gênero, intensificando não só o desemprego feminino, como aumentou suas horas trabalhadas. Se antes já existia a jornada dupla, durante o período

essa condição foi intensificada, pois a população precisou passar por períodos de reclusão em casa para evitar a propagação do vírus. Ademais, segundo uma pesquisa realizada pelas Organizações, Gênero e Número e Sempreviva Organização Feminista (SOF), com mais de 2.600 mulheres brasileiras, 50% das mulheres brasileiras passaram a cuidar de alguém na pandemia e 41% das que se mantiveram empregadas afirmaram que trabalharam mais durante o período porque as atividades da casa não são distribuídas de forma igualitária entre os gêneros, fazendo com que essas tarefas recaiam mais sobre a mulher (BIANCONI, et al., 2020).

6 METODOLOGIA

Mediante o que foi colocado, para a produção do presente estudo optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativo-descritiva, em prol de estudar a percepção aprofundada de mulheres formadas em administração quanto à desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Foram elaboradas dezesseis perguntas em seguindo um roteiro semiestruturado. As perguntas da entrevista foram definidas com base nos conceitos de trajetória profissional e sua relação com as oportunidades oferecidas para o público feminino tanto no meio educacional do período da graduação, quanto no meio profissional. Para o relato da trajetória profissional, utilizou-se uma construção baseada na adotada por Knabem (2005), procurando identificar os seguintes aspectos: (1) experiência na graduação em administração; (2) inserção no mercado de trabalho; (3) a vida privada e como ela influencia profissionalmente; e (4) o planejamento de carreira e o futuro profissional. Dessa maneira, foi feito um aparato geral da carreira administrativa, perfazendo o caminho da trajetória profissional desde a sua experiência no ensino superior, passando pela inserção ao mercado de trabalho, trazendo esses diálogos para dentro do ambiente organizacional, posteriormente analisando o peso das responsabilidades do mundo privado na vida das respondentes, e finalizando com os objetivos e anseios profissionais das voluntárias.

No primeiro momento foram realizadas entrevistas prévias no roteiro inicial, para ajustes nas perguntas, na abordagem e para validação do método de coleta. A ideia dessas entrevistas prévias seriam funcionar como pré-teste, sendo realizados com mulheres ainda na graduação, sendo aplicado em três graduandas do curso de administração da UFC. Mas foi identificado, durante essa fase, que as estudantes ainda tinham pouca experiência profissional. Dessa forma, as respostas não foram, em sua totalidade, satisfatórias, visto que o campo de estudo da desigualdade de gênero na pesquisa também é no mercado de trabalho, e a falta de experiência pode tornar essa análise superficial.

Ao final desse momento, o roteiro da entrevista sofreu alterações e foi finalizado com dezesseis perguntas, com liberdade do entrevistador de fazer questionamentos adicionais, elencadas conforme os objetivos do estudo e dos tópicos da pesquisa. Por conseguinte, aos resultados dessa pré-análise, foi decidido que o público alvo da entrevista ideal seria o de mulheres já formadas, devido a uma experiência profissional mais expressiva. Outrossim, optou-se por delimitar o universo entre graduadas de 2018 a 2020 pois foram considerados elementos como a dificuldade de encontrar administradoras formadas antes do ano inicial definido e a ampliação do universo, que iria requerer um número mais expressivo de voluntárias dispostas a colaborar com a pesquisa para tornar o estudo consistente e válido. O critério utilizado para elencar a quantidade de sujeitos foi utilizar uma amostra de 10% do número de mulheres formadas em administração entre os anos delimitados, a partir dos dados disponibilizados pela coordenação do curso da instituição de ensino superior, como é demonstrado no levantamento a seguir:

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

Administradoras graduadas por semestre - UFC		
Semestre	Turno	Total

	Diurno	Noturno	
2018.1	19	10	29
2018.2	21	12	33
2019.1	19	5	24
2019.2	17	13	30
2020.1	9	6	15
2020.2	10	10	20
Total	95	56	151
Média por semestre	16	9	13

Fonte: Dados disponibilizados pela Coordenação do curso de Administração da FEAAC - UFC. Elaborada pelos autores, 2021.

Além do critério numérico, foi adotado o método de saturação teórica. Por conseguinte, utilizar o critério de saturação conceitual implica afirmar que a realização de mais entrevistas não acresce informação nova. Com um roteiro pré-definido e a liberdade de abordagem que a entrevista semiestruturada permite, foi possível uma coleta de dados que extraísse com profundidade uma quantidade de informação significativa para o estudo.

Ademais, optou-se por escolher a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (1977, p. 42), que define o método de análise em três etapas a serem aplicadas nos dados coletados: pré-análise; exploração do conteúdo; tratamento dos resultados e interpretação. A primeira etapa, de pré-análise, ocorreu logo após a coleta das opiniões das participantes das entrevistas. É nessa fase em que os materiais foram transcritos para o programa de computador Excel, onde foram lidos, organizados e foi levantada a necessidade ou não da realização de novas entrevistas. Na etapa conseguinte ocorreu a exploração de conteúdo, onde os materiais passaram pela codificação a partir das unidades de registro e de contexto.

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

Elementos da trajetória profissional	Onde a desigualdade de gênero se demonstra	Como a desigualdade de gênero se demonstra
Formação	Ambiente acadêmico	Oportunidades desiguais e fraca promoção da perspectiva de gênero
Inserção no mercado de trabalho	Oportunidades na área escolhida	Desigualdade de oportunidades e masculinização de carreiras
	Ambiente de trabalho Remuneração	Assédio moral e sexual Desigualdade salarial
Vida privada	Mundo privado	Jornada dupla (intensificada durante a pandemia da Covid-19)
Planejamento de carreira	Ascensão na carreira	Teto de vidro
		Expectativas para o futuro profissional

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Como demonstrado na Tabela 2, foram estabelecidas, como unidades de registro, as etapas da carreira profissional das administradoras. Para as unidades de contexto, foi definida uma relação de causa e efeito entre o período da carreira e a possível ocorrência de discriminação de gênero, estabelecendo onde as desigualdades poderiam se apresentar e quais fenômenos ela geraria dentro deste momento da vida profissional da administradora. É a partir dessa correlação que houve a análise interpretativa de como tais fenômenos, na perspectiva das administradoras, são percebidos, e se influenciam em suas experiências no mercado de trabalho. As unidades foram divididas em três categorias: promoção da equidade de gênero na universidade, desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho e expectativas para o futuro profissional.

Vale destacar a importância de se pontuar o que as respondentes desejam para o futuro delas e de outras mulheres no mundo privado; visto que foi percebido, durante a fase de pré-testes, que mesmo se não tivessem passado por algum dos fenômenos relatados, elas reconheciam a

ocorrência deles para outras mulheres e temiam que os mesmos acontecessem durante sua vida profissional, além de pontuar suas aspirações para o futuro baseadas no seu desejo de ascender na carreira com a necessidade de mais igualdade de gênero no ambiente organizacional.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

1. Rosa – 21 anos, solteira, sem filhos, estudante de administração e estagiária de Administração de Vendas;
2. Dália – 22 anos, solteira, sem filhos, estudante de administração e estagiária de Administração de vendas;
3. Jade – 23 anos, solteira, sem filhos, estudante de administração e assistente de logística.

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

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

Tabela 3 – Perfil das respondentes da Entrevista

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

Fonte: Elaborada pelos autores, 2021.

Dando importância ao conteúdo complexo e que envolve a coleta de opiniões e experiências dentro da trajetória das respondentes no mercado de trabalho, incluindo assuntos de cunho pessoal de suas vidas, foi decidido a troca das identidades reais das voluntárias por nomes

fictícios de flores. Além disso, os nomes das organizações e possíveis fatos que poderiam ser passíveis de identificação da real identidade das entrevistadas foram ocultados dos resultados.

7.1 Formação

Acerca da primeira categoria de análise, as respondentes, primeiramente, foram questionadas se acreditam que a formação acadêmica é igual para os alunos de ambos os sexos e houve um consenso de que sim. Para mais, foi questionado se a UFC promove a equidade de gênero. A maioria das respondentes respondeu que há uma falta de posicionamento da Universidade com relação à pauta de gênero.

“Eu acho que ela (a UFC) não se posiciona em relação a isso, ela só segue o fluxo, nunca vi nada assim, a única cadeira de diversidade e equidade que tinha era optativa. Então assim, ela prefere não se meter, na verdade ela prefere formar pesquisador, né, gosta nem de formar pessoas que vão trabalhar no corporativo. (Violeta)

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

Divergindo das opiniões anteriores, Flora dentre outras acreditam que o assunto é bem institucionalizado e abordado, e o justificam por não terem presenciado nenhum tratamento desigual, o que reforça a falta de discussão e elucidação sobre o tema dentro da Universidade:

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

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

7.2 Inserção no mercado de trabalho

Para a análise da segunda categoria, optou-se por dividir a temática em três pontos principais: Oportunidades na área escolhida, Ambiente de trabalho e Remuneração.

7.2.1 Oportunidades na área

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

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

Érica, hoje trabalhando na área de RH, uma área da administração que apresenta, em sua maioria, mulheres, sentiu dificuldades em se candidatar para área de tecnologia da informação quando possuía somente o curso técnico no currículo. Já o homem não está tão preocupado com isso, ele quer gerar resultados, bater metas. Perspectivas que reforçam a divisão sexual do trabalho mencionada nos capítulos anteriores.

“Trabalho numa empresa de construção civil, que é uma área composta por maioria masculina. Lá na empresa eu sou a única mulher, então é um ambiente

majoritariamente masculino, tanto pela caracterização da área, quanto também pela natureza dos cargos que exigem mais força. Às vezes é complicado porque é uma limitação imposta, acho que é muito pela cultura da sociedade”. (Petúnia)

Na perspectiva de Petúnia, a desigualdade de oportunidades é uma limitação social, além das funções que exigem mais força e firmeza. Ressaltando que as empresas que adotam propostas inclusivas e sem distinções perdem potenciais talentos femininos pois as profissionais procuram empresas que políticas inclusivas. A desconstrução dessa divisão sexual do trabalho pode acontecer também através da educação, como já comentado no tópico de educação e através de mudanças nas estratégias de contratações das empresas. Para isso, a pesquisa *Gender Insights Report*, realizada pelo *LinkedIn* em 2018, sugere cinco formas de promover a igualdade de vagas disponíveis para ambos os gêneros:

- Observar a proporção de equilíbrio de gênero dos funcionários, examinando os diferentes departamentos, níveis de hierarquia, e comparação com outras empresas da indústria. Definindo, desse modo, as metas de recrutamento de acordo com os resultados apresentados.
- Fortalecer a marca para atrair uma diversidade maior de público, mostrando seu compromisso com a inclusão, como dar destaque às mulheres da empresa, principalmente àquelas em posições de liderança, pois podem servir como modelos de comportamento para candidatas do sexo feminino.
- Fazer anúncios de vagas com foco na inclusão, se certificando de usar gênero neutro, evitando usar palavras que podem estereotipar a vaga, e focando-se nos objetivos que se espera que a contratação alcance, e não nas qualificações, pois as mulheres são mais exigentes para se candidatar a vagas.
- Entender quais são as estratégias de identificação de talentos da empresa e instruir os recrutadores a se atentarem quanto aos preconceitos de gênero.
- Mapear o alcance da vaga com as taxas de gênero, acompanhando quem se consegue alcançar e se está alinhado com as metas de recrutamento definidas.

7.2.2 Ambiente de Trabalho

Nesse subtópico foi salientado o ambiente de trabalho em todo o aspecto organizacional e como ele é visto através da percepção das administradoras. Com relação ao ambiente organizacional ideal, as respondentes apresentaram opiniões semelhantes, como no relato abaixo:

“Eu imagino que uma empresa deveria ter uma cultura organizacional que não silenciava as mulheres quando sofressem assédio ou sentissem em desvantagem em alguma coisa. Muitas vezes as mulheres acabam se prejudicando por relatar. Usam argumentos como "ah, aqui é desse jeito mesmo." ou "fulano age desse jeito mesmo com as mulheres". Faz com que continue sempre acontecendo. Se torna normal.”
(Jasmim)

A cultura organizacional ideal, na percepção geral das administradoras, é aquela que a empresa apresente uma cultura saudável, de respeito e que se preocupe com a saúde de seus colaboradores, além de um local onde possam explicar suas ideias e serem ouvidas e tratadas sem distinções de gênero. E com relação a assédio moral e sexual, o assunto se demonstrou mais complexo de ser abordado durante algumas das entrevistas. Foram poucas as respondentes que afirmaram ter passado por assédio, já que as empresas atualmente não estão mais acobertando casos assim. Contudo, as que afirmaram que sim complementaram que os assédios vinham principalmente de colegas em cargos superiores.

“No meu atual trabalho, meu chefe constantemente fazia perguntas invasivas com relação a minha vida pessoal e me mandava mensagens me chamando para sair com ele. Foi uma situação recorrente e eu tive que fingir que não via e desconversar porque tinha medo de perder o meu emprego. Só tem eu e mais uma colega de trabalho mulher, o resto são homens, mas o assédio só acontecia comigo. Minha colega sempre optou por adotar uma atitude mais masculina de agir, além de uma postura mais ríspida, porque assim ela é mais respeitada pelos colegas.” (Azaléia)

Assim como constatado pela Pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva, de 2020, há uma percepção entre os profissionais respondentes de que, além de serem naturalizadas as situações de assédio e violência pela cultura de algumas organizações, permanece a sensação de impunidade e o medo da demissão por parte das profissionais, silenciando essas mulheres e as fazendo procurarem soluções individualmente. Pela fala de Azaléia, a mesma enfatiza essa cultura da impunidade, constantemente sofrendo assédio moral e sexual em sua ocupação atual sem poder denunciar por medo de perder o emprego. Ela também acredita que seja a única que passa por esse tipo de situação, porque sua colega de trabalho optou por adotar uma atitude mais masculina dentro do ambiente de trabalho. Dessa maneira, há uma dificuldade dos colaboradores lidarem com colegas do sexo feminino, além disso, para adaptar seu comportamento a uma profissão caracterizada como masculina ou estar em um ambiente de trabalho composto por maioria masculina, são obrigadas a adotarem comportamentos ditos como masculinos.

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

Tal atitude normalmente está ligada a conseguir respeito e ter seu trabalho valorizado, se não fazem, podem ter suas capacidades questionadas. Por conseguinte, a profissional “deverá possuir os atributos valorizados no contexto de trabalho dessa carreira e a esses ela deverá se adaptar, pois esses aspectos são estimulados ou mesmo dirigidos somente aos homens” (CHIES, 2010, p. 526). Assim como constatado pela bibliografia atual acerca da presença da mulher no mercado de trabalho, mesmo com os avanços conquistados, o gênero feminino ainda permanece suscetível a sofrer com atos discriminatórios em sua carreira.

“Entre os colegas de trabalho eu não sinto o machismo, mas entre os clientes, eu ainda sofro bastante. [...] A pior experiência que eu tive foi quando eu fui atender um senhor de 50 anos e ele me disse: Você não sabe resolver. Você devia estar lavando uma louça, atrás de um fogão, não era para estar aqui não. Outra vez eu achei que eu fosse ser agredida, porque o cliente estava muito nervoso, precisou chegar um outro caixa, homem, para o cliente se acalmar.” (Deise)

Como relatado anteriormente, os atos discriminatórios podem vir de dentro da empresa e ao lidar com o público externo. Mas, o que deve ser feito para mudar essa realidade? Segundo a Pesquisa do Instituto Patrícia Galvão realizada com 1.500 profissionais de ambos os gêneros, ações para o combate às situações de discriminação contra mulheres nas empresas com a maior porcentagem de efetividade, segundo opinião dos respondentes, foram:

Figura 1 - Ações para o combate às situações de discriminação, constrangimento e assédio contra mulheres



Fonte: Adaptado do Instituto Patrícia Galvão, 2020.

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

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

7.2.3 Remuneração

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

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

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

7.3 Vida Privada

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

Desse modo, é um fator que pode fazer com que potenciais líderes femininas desistam de cargos mais elevados e estagnam em funções inferiores e que ocupem menos tempo, para poderem se dedicar aos filhos. Vale destacar a fala de Camélia: “soube antes de ontem, que uma moça que trabalha com a gente saiu de licença a maternidade e quando voltou a agência demitiu ela, eu acho ridículo, até porque a gerente dela é mulher, é mãe” para demonstrar que, além da possibilidade de desistência por exaustão da jornada dupla, as profissionais que já são mães correm o risco de perderem seus empregos na volta ao trabalho.

Outro fator da vida privada que foi detectado na vida profissional feminina, foi o estado civil e se possuem filhos, ambas informações consideradas pelos recrutadores na hora da contratação. Um ponto a mais a analisar, já que ainda influencia na oferta de oportunidades de trabalho e ascensão na carreira.

Destaca-se ainda que, durante a pandemia do covid-19, o trabalho se intensificou para todas as respondentes, porque a carga horária, que antes era separada do ambiente privado, se misturou durante os trabalhos realizados em casa por causa dos períodos de restrição social e quarentena que ocorreram durante os picos de contaminação. No caso das que não possuíam filhos, a jornada dupla não foi apresentada como um grande problema a ser considerado, mesmo para quem já é casada. Houveram relatos positivos quanto a implantação do *home office*, assim como a desaprovação porque a carga de trabalho foi considerada maior nesse sistema de trabalho. Apesar de nenhuma das respondentes possuir filhos, algumas relataram terem visto colegas, conhecidas e amigas que são mães serem diretamente afetadas durante o período.

“Acho que você teve um pouco da sua vida privada anulada, mas como a gente teve que começar a trabalhar a em casa, o *home office* é ótimo, mas não nas condições que temos hoje, você meia que direcionando as suas energias para o trabalho, eu não vejo tanto sentido de afetar pelo fato de gênero, eu particularmente não vi isso, mas acho

que modo geral isso afetou a elas ficarem em casa mesmo, cada vez mais voltadas para o trabalho.” (Violeta)

Tal problemática foi reforçada durante o período da pandemia da covid-19, que expandiu o trabalho online e agravou o peso da jornada dupla feminina. Como as respondentes relataram, houve um aumento da carga de trabalho, fazendo com que muitas profissionais não conseguissem fazer a separação da jornada dupla e ficassem sobrecarregadas.

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

As empresas deveriam promover um ambiente de trabalho que amparasse as colaboradoras que já são mães, adotando políticas de amparo a essas profissionais, como o fornecendo creches, flexibilização das jornadas de trabalho e extensão da licença a maternidade, a qual é adotada pela empresa de Margarida.

7.4 Planejamento de Carreira

Para o último critério de análise focou-se no planejamento de carreira a partir da sua divisão em ascensão de posição nas organizações, demonstrada pela percepção da problemática do teto de vidro, e as expectativas das administradoras para o seu futuro profissional. É sabido que o fenômeno de *glass ceiling* dificulta que as mulheres definam planos de carreira pois estabelece limites à ascensão de grandes posições dentro das organizações. Foi questionado se homens e mulheres possuem iguais chances de progressão na carreira e todas as respondentes acreditam que não, mesmo que a grande maioria não tenha se deparado com tais barreiras nas próprias trajetórias profissionais.

“Tudo aquilo que a mulher envolve em seu dia a dia é usado como desculpa para que ela não tem capacidade de ascender. Ainda existe uma visão muito limitada que mulher não dá para cargos de gerência, de liderança. Já ouvi muita gente dizendo que prefere trabalhar com homens.” (Magnólia)

É de percepção geral das voluntárias que a capacidade profissional feminina é questionada e deslegitimada dentro do ambiente de trabalho, mesmo não passando por isso. Há a consciência coletiva e conhecimento de diversos relatos de colegas, amigas e parentes de que elas precisam trabalhar e procurar formas de se destacar para serem ouvidas e validadas profissionalmente. Todas as respondentes, mesmo as que afirmaram não terem passado por nenhuma situação discriminatória durante a carreira profissional, responderam de forma semelhante a Íris, que deseja “que as mulheres tenham mais oportunidades independente do gênero e mais igualdade no mercado de trabalho com relação a preconceito, a capacidade e a tudo.”

Assim como demonstrado nos resultados da Pesquisa do Instituto Locomotiva, as etapas que compõem a trajetória profissional feminina são marcadas pela possibilidade da vivência de assédio e violência, o que torna tão forte o desejo pela igualdade dentro do meio profissional. Todas anseiam que mais mulheres assumam posições de alto escalão dentro das organizações, e acreditam que quanto maior a presença feminina na alta Administração, mais mulheres serão estimuladas a construir suas carreiras almejando grandes cargos.

As profissionais almejam respeito pelo seu trabalho independente das atribuições de gênero. Como pontuado pela respondente Eugênia: “desejo que muitas mulheres possam ter oportunidade de ascender profissionalmente e poderem demonstrar também que as pessoas têm fraquezas, que erram e que não percam a credibilidade por isso”. A igualdade de gênero que as administradoras almejam para o futuro no mercado de trabalho é um ambiente organizacional inclusivo que avaliem as colaboradoras unicamente pelo seu desempenho profissional, independente do sexo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se, com o presente estudo, trazer contribuições para o Ensino Superior, elucidando a necessidade de novas abordagens e ações que promovam a diversidade e adoção de ambientes

inclusivos a participação feminina, bem como colaborações sociais para o tema de gênero e carreira administrativa, apresentando a análise do grau de igualdade de oportunidades presentes no cenário atual da participação feminina no mercado de trabalho administrativo.

Por conseguinte, foi possível entender que, apesar de terem tido uma formação igualitária e não terem sofrido ou presenciado discriminações, as respondentes, em sua maioria percebem que, para o curso de administração, a UFC tende a se abster das causas de gênero e não promove de forma eficiente a formação de profissionais preparados para lidar com ambientes inclusivos e para a diversidade. Pouco do assunto ainda é debatido e apresentado para os alunos, o que revela que os profissionais, tanto homens quanto mulheres, não estão sendo devidamente formados para trabalhar com a inclusão e desconstrução de estereótipos enraizados sobre a presença feminina no mercado de trabalho. Percebeu-se ainda que mesmo que a maioria não tenha vivências de discriminações, o que revela uma perceptível desconstrução dos valores conservadores que mantinham as mulheres longe do ambiente de trabalho, algumas apresentaram relatos consistentes e dolorosos que revelaram que a desigualdade de gênero é uma problemática que persiste nos dias atuais, demonstrando que ainda há um longo caminho a ser percorrido para a desconstrução dos papéis de gênero e alcance da igualdade de oportunidades disponíveis no mercado de trabalho para homens e mulheres.

Desse modo, ficou claro que a discriminação deixou de ser algo naturalizado e passou a ser mais visto, falado e identificado pelas administradoras. Outrossim, considerando a responsabilidade aferida a mulher por valores ainda enraizados no patriarcalismo, foi concluído que as administradoras estão optando por priorizar a construção de sua carreira profissional a ter uma família por medo das consequências que uma jornada dupla pode gerar, baseando-se nos relatos de colegas e pessoas próximas que já são mães e/ou casadas.

Como fatores limitantes do estudo, podem-se pontuar as limitações metodológicas e dificuldades durante a pesquisa. Tendo ampla utilização no meio científico para a pesquisa social, por abordar questões ligadas à subjetividade do sujeito e aproximação do observador com os fenômenos, pode permitir que a análise do pesquisador seja afetada pelos seus preconceitos, acabando por refletir no objeto de estudo. Além das limitações acima, houve dificuldade em conseguir voluntárias formadas em anos anteriores a 2018 devido a limitação da rede de contatos e condições relacionadas a pandemia do Covid-19, que atrapalhou o alcance maior da pesquisa no público-alvo. Isto posto, uma amostragem ampliada, contemplando administradoras que já são mães, assim como as que estão a mais tempo no mercado de trabalho, poderia gerar uma coleta de dados mais diversificada e resultados de maior verossimilhança com a realidade na qual essas profissionais estão inseridas.

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

REFERÊNCIAS

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

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

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

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 544-561, set. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.036>. Acesso em: 13 mar. 2021.

BRASIL. SENADO FEDERAL. **Projeto de Lei nº130/2011, de 22 de dezembro de 2011**. Acrescenta § 3º ao art. 401 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452/43. Brasília – DF, 2011. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/103844>. Acesso em: 10 jun. 2021.

CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 507-528, Agosto. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2010000200013>. Acesso em: 15 Abril. 2021.

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

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

CAVALCANTE, R.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Content Analysis: General considerations relations with the research question possibilities and limitations of the method. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, Paraíba - Brasil, v. 24, n. 1, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286677588>. Acesso em: 10 jun. 2021.

FARBER, S. G.; VERDINELLI, M. A.; RAMEZANALI, M. A universidade está contribuindo para a igualdade de gênero? Um olhar sobre a percepção dos docentes de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Santa Catarina - Brasil, v. 5, n. 4, p. 116-140, dez. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327517008>. Acesso em: 20 dez. 2020.

FUENTES VASQUEZ, Lya Yaneth. ¿Por qué se requieren políticas de equidad de género en la educación superior?. **Nómadas**, Bogotá, n. 44, p. 65-83, jan. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.30578/nomadas.n44a4>. Acesso em: 09 abril. 2021.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo: **Ethos**, 2015. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 10 mai. 2021.

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

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis – RJ, **Vozes**, e. 4, p. 14-36, 1997. Disponível em: <https://bibliotecaonlinedahisfj.files.wordpress.com/2015/03/genero-sexualidade-e-educacao-guacira-lobes-louro.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2021.

MAPURUNGA, A. N. de V. **A inserção tardia de mulheres no mercado de trabalho**. 138 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,

Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2011. Disponível em:
<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/15045>. Acesso em: 20 mar. 2021.

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

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

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

OSTOS, N. S. C. De. A questão feminina: importância estratégica das mulheres para a regulação da população brasileira (1930-1945). **Cad. Pagu**, Campinas, n. 39, p. 313-343, Dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-83332012000200011>. Acesso em: 01. Mai. 2021.

PRONI, T. T. da R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 26, n. 1, e. 41780, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>. Acessado em: 02 abr. 2021.

PROBST, E. R.; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003. Disponível em: http://www.mobilizadores.org.br/wpcontent/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf >. Acesso em: 12 abr. 2021.

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

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. Journal of Organizational Behavior. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, **Journal Of Occupational Behaviour**, U.S.A., v. 5, p. 71–81, 1984. Disponível em: [doi:10.1002/job.4030050107](https://doi.org/10.1002/job.4030050107). Acesso em: 16 mar. 2021.

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

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

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

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

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