

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

MARINA NAOMI ANDREATTA

**AS BARREIRAS QUE PAUTAM A TRAJETÓRIA DE MULHERES NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA
MITIGÁ-LAS**

PONTA GROSSA

2022

MARINA NAOMI ANDREATTA

**AS BARREIRAS QUE PAUTAM A TRAJETÓRIA DE MULHERES NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA
MITIGÁ-LAS**

**The barriers that rule the women's trajectory in Industrial Engineering and the
organizational practices to mitigate them**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientadora: Fernanda Tavares Treinta

PONTA GROSSA

2022



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

MARINA NAOMI ANDREATTA

**AS BARREIRAS QUE PAUTAM A TRAJETÓRIA DE MULHERES NA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA
MITIGÁ-LAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 24/junho/2022

Fernanda Tavares Treinta
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

Joseane Pontes
Doutorado
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR-PG)

Juliana Baptista Fonseca Fernandes
Especialização
brMalls

**PONTA GROSSA
2022**

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente aos meus pais, Júnior e Eliana, por me ensinarem a valorizar os estudos e por se esforçarem para me dar a melhor educação possível. Obrigada por me ensinarem que conhecimento é eterno e o carregamos conosco para sempre.

À minha irmã, Juliana, pelos ensinamentos dados, experiências compartilhadas e por se fazer presente em todos os momentos.

Ao meu namorado, Lucas, que foi fundamental durante toda minha trajetória. Obrigada pelo incentivo nos momentos difíceis, mas principalmente pela leveza nos momentos bons.

À minha orientadora Fernanda Treinta, por acreditar em mim e no meu trabalho. Seu estímulo e suas palavras foram encorajadores e tranquilizantes durante essa trajetória. A Professora Joseane e ao Professor Danislei, a ajuda de vocês foi essencial para a pesquisa.

A todas as mulheres que aceitaram participar da pesquisa. Vocês são mulheres incríveis e profissionais inspiradoras. Obrigada pelo interesse e carinho pela pesquisa.

À UTFPR e todas as pessoas que fizeram parte dessa trajetória e contribuíram de alguma maneira com a minha formação humana e profissional.

*Conto minha história não porque ela é única.
Mas porque não é.*

Malala Yousafzai

RESUMO

De acordo com o Fórum Econômico Mundial, ainda estamos a 202 anos da paridade de gênero no local de trabalho. Embora a séculos de distância da igualdade, a contradição é que locais de trabalho diversos impactam muito os resultados de uma empresa – e para melhor. O presente trabalho tem como objetivo analisar as práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero e auxiliam na mitigação das principais barreiras encontradas pelas egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG ao longo de sua trajetória profissional. Para isso, foi construído um referencial teórico que buscou identificar as práticas e barreiras mais comuns na literatura. Além disso, foram feitas entrevistas com 19 egressas, que foram gravadas e posteriormente transcritas e inseridas no software MAXQDA para interpretação. Como principais resultados, destaca-se a identificação das barreiras: baixas expectativas (da sociedade e dos indivíduos), estereótipo de gênero, apoio não inclusivo ao desenvolvimento de liderança, estilo de gestão de liderança tradicionalmente masculinos e escassez de autoridade. Destaca-se também a identificação das práticas organizacionais, tais como: o desenvolvimento de metas, a oportunidade de emprego, as cotas femininas, percepções positivas de mulheres líderes e programas de desenvolvimento de liderança exclusivo para mulheres. A partir deste trabalho, foi possível observar que ainda há um trabalho muito grande a ser feito pelas empresas para reduzirem a desigualdade de gênero e criarem ambiente mais acolhedores para as mulheres.

Palavras-chave: Engenharia de Produção; Liderança Feminina; Equidade de Gênero; Prática Organizacional.

ABSTRACT

According to the World Economic Forum, we are still 202 years away from gender parity in the workplace. Although centuries away from equality, the contradiction is that diverse workplaces greatly impact a company's bottom line – and for the better. The present work aims to analyze the organizational practices that promote gender equity and help to mitigate the main barriers encountered by graduates of Industrial Engineering at UTFPR-PG throughout their professional trajectory. For this, a theoretical framework was built that sought to identify the most common practices and barriers in the literature. In addition, interviews were conducted with 19 graduates, which were recorded and later transcribed and inserted into the MAXQDA software for interpretation. As main results, it's highlighted the identification of barriers: low expectations (from society and individuals), gender stereotype, non-inclusive support for leadership development, traditionally masculine leadership management style and lack of authority. Also noteworthy is the identification of organizational practices, such as: the development of goals, employment opportunities, female quotas, positive perceptions of women leaders and leadership development programs exclusively for women. From this work, it was possible to observe that there is still a lot of work to be done by companies to reduce gender inequality and create a more welcoming environment for women.

Keywords: Industrial Engineering; Female Leadership; Gender Equity; Organizational Practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturação da Pesquisa	18
Figura 2 – Procedimentos metodológicos	33
Figura 3 – Método PRISMA.....	34
Figura 4 – Passo a passo da análise de dados.....	42
Figura 5 - Representação no pipeline corporativo por gênero e raça	51
Figura 6 – Como os gestores estão apoiando seus funcionários	102
Figura 7 - Como as empresas responsabilizam líderes e gerentes	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Barreiras culturais	22
Quadro 2 – Barreiras organizacionais	23
Quadro 3 – Barreiras intrapessoais	25
Quadro 4 - Barreiras interpessoais.....	26
Quadro 5 – Práticas culturais.....	26
Quadro 6 – Práticas organizacionais.....	27
Quadro 7 – Práticas intrapessoais.....	29
Quadro 8 – Práticas interpessoais.....	30
Quadro 9 – Fórmulas de busca na base Scopus	34
Quadro 10 – Roteiro de entrevista	39
Quadro 11 – Principais barreiras identificadas e subtópicos	114
Quadro 12 – Principais práticas identificadas e subtópicos	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição das entrevistadas por faixa etária	43
Gráfico 2 - Distribuição das entrevistadas por casamento	44
Gráfico 3 – Distribuição das entrevistadas por moradia	44
Gráfico 4 – Distribuição das entrevistadas por ano de formatura	45
Gráfico 5 – Distribuição das entrevistadas por tempo de atuação no mercado de trabalho	45
Gráfico 6 – Distribuição das entrevistadas por liderança.....	61
Gráfico 7 – Distribuição das empresas com relação a existência de práticas de conciliação de jornadas.....	92
Gráfico 8 – Principais programas de apoio às mães citadas pelas entrevistadas	94
Gráfico 9 – Distribuição das entrevistadas com relação a terem vivenciado a igualdade de gênero ou não.....	95
Gráfico 10 – Distribuição das entrevistadas com relação a visão sobre cotas femininas.....	105

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.2	Justificativa	15
1.3	Delimitação do Tema	16
1.4	Estrutura da Pesquisa	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Mercado de Trabalho Voltado à Igualdade de Gênero: Mulheres na Engenharia	19
2.2	Liderança Feminina	19
2.3	Barreiras Encontradas por Mulheres no Mercado de Trabalho	22
2.4	Práticas Organizacionais que contribuem para a Equidade de Gênero 26	
2.5	Resultados Obtidos na Análise do Referencial Teórico	31
3	METODOLOGIA	32
3.1	Classificação da Pesquisa	32
3.2	Procedimentos Metodológicos	33
3.3	Construção da Revisão Sistemática de Literatura	34
3.4	Identificação das Barreiras e Práticas Organizacionais na Literatura 36	
3.5	Identificação das Barreiras e Práticas Organizacionais para Egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG	36
3.5.1	Aprovação pelo Comitê de Ética	36
3.5.2	Definição da Amostra	37
3.5.3	Elaboração do Roteiro de Entrevistas	38
3.5.4	Realização das Entrevistas	41
3.5.5	Análise das entrevistas.....	41
4	CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ENTREVISTADAS	43
5	PRINCIPAIS BARREIRAS ACARRETADAS PELO GÊNERO	47
5.1	Aspectos Organizacionais e Equidade de Gênero	47
5.1.1	Processo Seletivo.....	47
5.1.2	Composição da empresa.....	49

5.1.3	Distribuição de cargos	51
5.1.4	Oportunidade de Promoções.....	55
5.1.5	Igualdade Salarial.....	60
5.1.6	Liderança.....	61
5.2	Aspectos Interpessoais e Intrapessoais no Ambiente de Trabalho	64
5.2.1	Conforto no Ambiente de Trabalho.....	64
5.2.2	Assédio.....	73
5.2.3	Percepção de Exclusão.....	78
5.2.4	Rede de <i>Networking</i>	81
5.2.5	Conciliação do Trabalho com a Vida Pessoal	84
5.2.6	Incentivo Familiar	85
5.2.7	Outras Barreiras	86
6	PRINCIPAIS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM A EQUIDADE DE GÊNERO	92
6.1	Conciliação do Trabalho com a Vida Pessoal.....	92
6.2	Programa de Apoio à Maternidade	93
6.3	Cultura da Equidade de Gênero nas Organizações	94
6.4	Estratégias de RH Inclusivas	97
6.5	Programas de Desenvolvimento de Liderança Feminina	99
6.6	Modelos de Liderança Feminina como Referências	102
6.7	Estabelecimento de Cotas Femininas	104
6.8	Desenvolvimento de Metas.....	108
6.9	Outras Práticas Organizacionais	110
7	ANÁLISE DE RESULTADOS	113
7.1	Análise das Principais Barreiras Encontradas Pelas Egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG ao longo de sua Trajetória Profissional 114	
7.2	Análise das Principais Práticas Organizacionais que Promovem a Equidade de Gênero	116
8	CONCLUSÃO	118
	REFERÊNCIAS.....	121

1 INTRODUÇÃO

Ainda que muito se tenha avançado quando se trata da representação de mulheres no mercado de trabalho, pesquisas ainda mostram que mulheres altamente qualificadas ainda tem dificuldades de avançar para cargos de salários mais altos (DESIMONE, 2020).

Segundo a pesquisa *The Global Gender Gap Report* do Fórum Econômico Mundial (2021), que retrata a equidade de gênero no mundo, no Brasil apenas 19% das empresas declaram ter sua alta gerência ocupada por uma mulher, sendo que essa alta gerência refere-se ao cargo mais alto da organização ou de CEO (*Chief Executive Officer*). Essa pesquisa, que analisa a desigualdade de gênero em 156 países, ainda mostrou que o Brasil se encontra na 93ª posição perdendo apenas para a Guatemala nos países da América Latina. Com relação à área chamada STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*), apenas 10,7% das brasileiras estão matriculadas em cursos dessas áreas, contra 28,6% dos homens.

Segundo Brawner et al. (2012), a Engenharia de Produção é o curso de engenharia que mais forma mulheres. No entanto, esse fato não implica que tais engenheiras não tenham que ultrapassar barreiras comuns a todas as mulheres no mercado de trabalho. De acordo com o relatório *How to drive belonging for women in the workplace*, da consultora Accenture (2022), as mulheres se sentem menos pertencentes ao ambiente de trabalho por razões como não serem respeitadas pelos seus pares e não terem o apoio de um gestor para avançar sua carreira. Além disso, 29% das mulheres relataram ter menos apoio durante o ciclo de vida profissional.

Esses são alguns exemplos de barreiras que podem impedir o avanço de mulheres dentro das empresas. Ainda, segundo o relatório *Women at the workplace*, da consultoria Deloitte (2022), as principais razões pelas quais as mulheres saíram dos seus empregos desde o início da pandemia é a falta de oportunidade para avançar de carreira, falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e salário insuficiente. Dentre aquelas que não saíram de seus empregos, mas estão ativamente considerando essa alternativa, a principal razão é o *burnout*.

Algumas empresas, como é o caso da Amaro e Natura, já estão enxergando a importância de lidar com a desigualdade de gênero e promovem algumas ações na intenção de obter uma redução nessa diferença. Segundo o relatório *Diversity, Equity and Inclusion 4.0*, do Fórum Econômico Mundial (2020) as principais áreas de

influência para as empresas que querem atuar para acolher a diversidade são recrutamento e seleção, análise e monitoramento organizacional e experiência, recompensa e desenvolvimento do funcionário.

Corroborando esses fatos, existem algumas pesquisas que comprovam os benefícios de empresas que são gerenciadas por mulheres, ou naquelas em que elas ocupam grande parte dos cargos de gerência. O relatório *Women in the Workplace*, da consultoria McKinsey & Company (2019) mostrou que empresas que possuem diversidade de gênero e étnica têm até 35% mais chances de ter um desempenho superior à média do setor.

Ainda não são todas as empresas que conseguem enxergar os benefícios de investir na diversidade. De acordo com o relatório *Diversity, Equity and Inclusion 4.0*, do Fórum Econômico Mundial (2020), um terço das empresas analisadas apresentaram uma melhoria no quesito diversidade. No tanto, a maioria delas fez pouco ou nenhum progresso, e algumas ainda retrocederam com relação à representação de gênero. Segundo Du (2014), essa falta de representatividade, para as mulheres é uma questão de igualdade de oportunidades e justiça em sua participação econômica e para o meio acadêmico, uma oportunidade de prestar atenção ao tema de gênero na liderança.

Mais do que prestar atenção ao tema, é necessário despertar a discussão, já que são poucas as referências sobre o assunto na área específica de engenharia. É fundamental identificar e reconhecer as condutas que funcionam como barreiras para que essas mulheres avancem dentro das empresas, pois é apenas a partir da identificação do problema que as empresas poderão atuar e desenvolver práticas organizacionais para a busca pela igualdade. A partir deste contexto, a presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta: **Quais práticas organizacionais auxiliam na mitigação das barreiras encontradas por Engenheiras de Produção dentro do mercado de trabalho?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero e auxiliam na mitigação das principais barreiras encontradas pelas egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG ao longo de sua trajetória profissional.

1.1.2 Objetivos Específicos

- **OE1:** Identificar na revisão de literatura as barreiras mais comuns encontradas por mulheres no mercado de trabalho e as práticas organizacionais implementadas para mitigá-las;
- **OE2:** Levantar as principais barreiras acarretadas pelo gênero na trajetória profissional de egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG;
- **OE3:** Levantar a percepção das egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG sobre as principais práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero.

1.2 Justificativa

Segundo a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO) existem 11 grandes áreas relacionadas à profissão e o presente trabalho está dentro da área de Engenharia Organizacional, que engloba a Gestão Estratégica e Organizacional.

A Organização das Nações Unidas (ONU) determinou em 2015 um plano de ação universal que foi chamado de Agenda 2030. A Agenda conta com 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas para serem atingidas até 2030. O quinto objetivo, de Igualdade de Gênero, busca alcançar a igualdade e empoderar meninas e mulheres. A presente pesquisa está diretamente relacionada com esse Objetivo, mais especificamente com o indicador brasileiro 5.5.2 que busca a proporção de mulheres em posições gerenciais.

Sob a ótica empresarial e econômica, existem diversos estudos que comprovam os benefícios de empresas terem mulheres ocupando cargos de liderança (GLASS; COOK, 2017 e DEZSÖ; ROSS, 2012). O relatório *Women in Business and Management: The business case for change*, de 2019 da Organização Internacional do Trabalho corrobora essa informação. Segundo ele, os espaços de trabalho inclusivos maximizam os talentos e a produtividade. Wahid (2018) ainda afirma que conselhos empresariais que contam com a diversidade de gênero possuem menos casos de fraudes. Além disso, a diversidade é associada a um melhor desempenho financeiro das empresas (ESWARAN, 2019).

Analisando por década, aquela entre os anos de 2011 e 2020 é a que possui maior número de artigos sobre o tema, o que mostra que, do ponto de vista

acadêmico, existe uma tendência de aumento nas publicações voltadas para o tema. (GRANGEIRO; SILVA; ESNARD, 2021). No Brasil, ainda são poucas as fontes que debatem o tópico e, menos ainda, aquelas que trazem a discussão para o curso de Engenharia de Produção. Essa uma das intenções do trabalho: instigar a reflexão em alunos, egressos e professores de ambos os gêneros e provê-los de conceitos triviais e fontes confiáveis para iniciarem essa discussão. Bem como munir as Engenheiras de Produção com tais conhecimentos para que estas possam tomar ciência da realidade que as cerca e de como ela têm influência em sua vida.

1.3 Delimitação do Tema

O escopo teórico da pesquisa será constituído de práticas afirmativas e barreiras que forem encontrados no portfólio de artigos analisados na revisão sistemática de literatura. Por outro lado, o escopo prático da pesquisa serão as Engenheiras de Produção formadas pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) do Campus Ponta Grossa.

1.4 Estrutura da Pesquisa

O presente trabalho conta com oito capítulos que serão destrinchados neste tópico.

Capítulo 1 – Introdução: Possui uma breve contextualização do tema, com a apresentação dos objetivos geral e específicos, justificativa e delimitação do tema.

Capítulo 2 – Referencial Teórico: Busca definir conceitos chave para a pesquisa. Neste capítulo são conceituados os temas de mulheres na engenharia, liderança feminina, barreiras encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho e práticas organizacionais para mitigá-las.

Capítulo 3 – Metodologia: Apresenta a caracterização da pesquisa, os seus procedimentos metodológicos, como foi feita a construção da revisão sistemática de literatura, a explicação sobre a construção dos quadros de identificação de barreiras e práticas organizacionais. Além disso, o capítulo também conta com as informações referente a aprovação da presente pesquisa no Comitê de Ética, sobre a definição da amostragem, a elaboração do roteiro de entrevistas, a realização e análise das entrevistas.

Capítulo 4 – Características Gerais das Entrevistadas: A partir deste capítulo, inicia-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas. Neste capítulo, são apresentadas as características gerais do público entrevistado.

Capítulo 5 – Aspectos Organizacionais e Equidade de Gênero: No capítulo, são apresentados os resultados com relação a caracterização do ambiente de trabalho da entrevistada e quais barreiras puderam ser identificadas através dos relatos.

Capítulo 6 - Práticas Organizacionais: Neste capítulo são abordadas as práticas organizacionais que forma possíveis serem identificadas através dos relatos das entrevistadas.

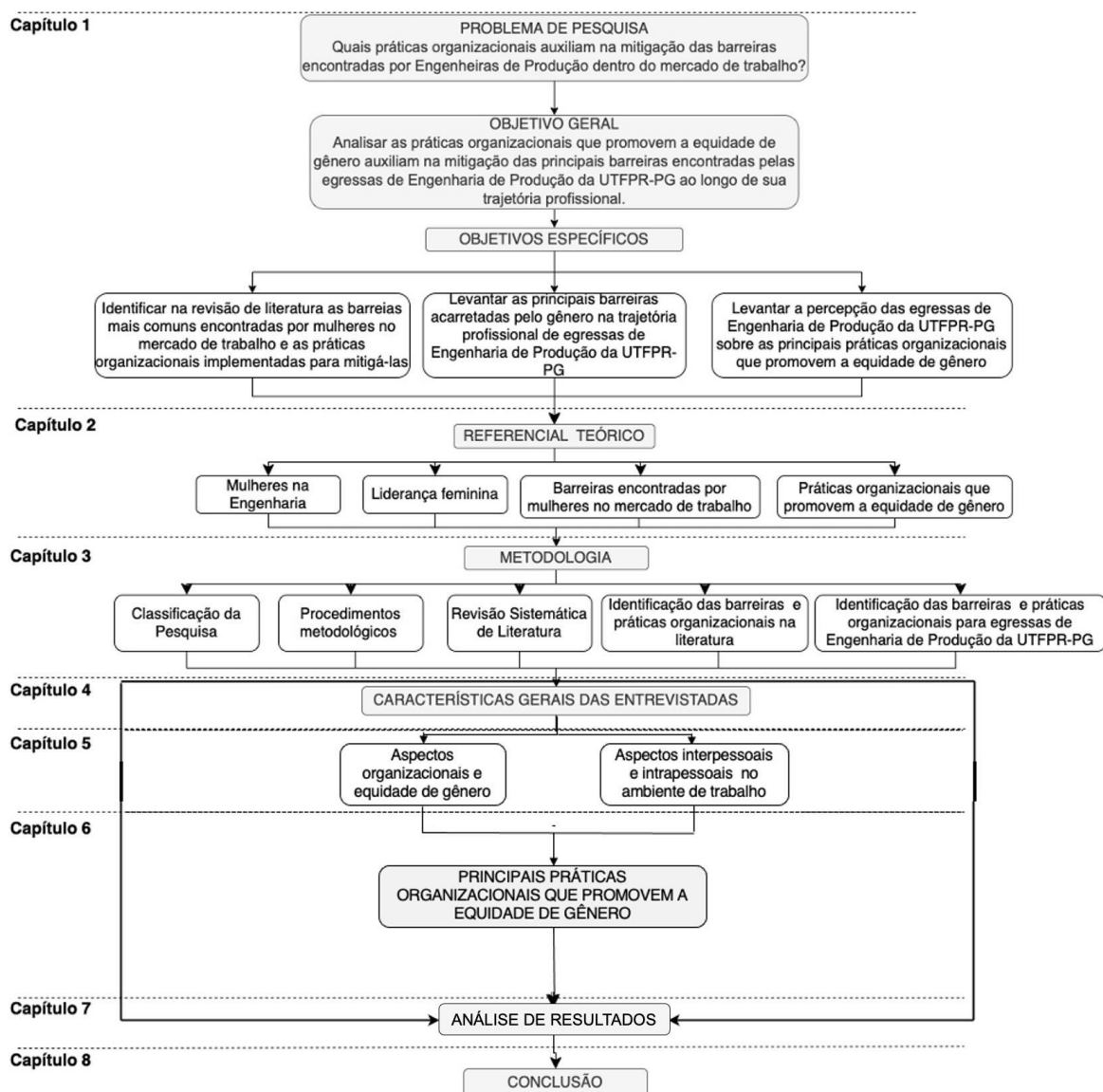
Capítulo 7 – Análise de resultados: Neste capítulo são apresentados alguns resultados da pesquisa, com tabelas identificando as principais barreiras e práticas organizacionais identificadas através das análises das entrevistas.

Capítulo 8 – Conclusão: Apresenta o alcance dos objetivos geral e específicos da pesquisa e propostas para trabalhos futuros.

Referências: por fim, são apresentadas as referências utilizadas para construção da presente pesquisa.

A estrutura do trabalho pode ser observada abaixo, na Figura 1.

Figura 1 – Estruturação da Pesquisa



Fonte: Autoria própria (2022)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercado de Trabalho Voltado à Igualdade de Gênero: Mulheres na Engenharia

Historicamente, as mulheres sempre tiveram menos espaço em escolas, universidades e mercado de trabalho. Depois da 2ª Guerra Mundial, a proporção de matriculados na universidade era de 2,3 homens a cada 1 mulher. A partir da década de 1980, as mulheres ultrapassaram os homens tanto em número de matriculadas quanto em número de formadas (GOLDIN; KATZ; KUZIEMKO, 2006). No entanto, esse crescimento não se traduziu para as áreas de Ciências, Engenharia, Tecnologia e Matemática (*STEM*), em que as mulheres ainda são pouco representadas. Como mostra o relatório *Global Gender Gap Report* de 2021, em que na área das Engenharias, as mulheres representam apenas 20% do total de trabalhadores em todos os 156 países em que pesquisa atua.

2.2 Liderança Feminina

Apesar das mulheres já terem conquistado muito espaço em cargos de liderança como supervisoras e gerentes intermediárias, historicamente, os espaços organizacionais, políticos e militares são destinados aos homens (SZYMANSKA; RUBIN, 2018). Essa pequena parcela de homens privilegiados carrega até hoje o senso de direito que foi baseado na ideia de que os homens devem prover as mulheres e suas famílias (KIMMEL, 2015).

Segundo o já citado relatório do Fórum Econômico Mundial, *Global Gender Gap Report* (2021), mundialmente, 80% dos homens de 15 a 64 anos se encontram no mercado de trabalho, contra apenas 52,6% das mulheres de mesma idade. Já em posições seniores e gerenciais nos setores público e privado, as mulheres representam 41%. De acordo com o relatório, se o ritmo se manter o mesmo, serão necessários 135,6 anos para reparar a desigualdade de gênero.

Ainda é um desafio grande para as empresas fazer com que as mulheres sejam capazes de alcançar cargos de liderança mais altos e sua baixa representatividade são incongruentes com a quantidade de mulheres em cursos de pós-graduação e em cargos mais baixos no mercado de trabalho (HOLTON; DENT, 2016). Além de argumentos morais do porquê as organizações deveriam investir na diversidade, existem estudos que mostram os benefícios que as mulheres trazem ao

ocupar posições de liderança, e também aos negócios (GLASS; COOK, 2017). As empresas que se comprometem a eliminar as lacunas de gênero, considerando raça e etnia, possuem maior produtividade, lucratividade, inovação, capacidade de atração e retenção dos melhores talentos (ROY; SMITH; JOHNSON, 2020). Além disso, é importante esclarecer que não se trata de mérito já que, partindo de uma proporção de 50:50 de homens e mulheres, 1% de parcialidade a favor dos homens pode gerar uma desproporção de 65% de homens alcançando posições de liderança, contra apenas 35% de mulheres alcançando as mesmas posições caso possuíssem 1% de parcialidade a seu favor (MARTELL; LANE; EMRICH, 1996).

Existem inúmeras barreiras que impedem ou dificultam a chegada das mulheres ao topo. Apesar de, em geral, elas não terem sofrido mudanças significativas nos últimos anos (HOLTON; DENT, 2016), é preciso que tanto as barreiras internas quanto as externas sejam removidas de maneira simultânea, a fim de que elas sejam capazes de ocupar posições de liderança (BRENNAN, 1988).

Uma das maneiras de isso acontecer, é através da identificação do estilo de liderança. Segundo Taylor (2016), aqueles que almejam o sucesso devem entender como lideram. Desta forma, o autor definiu quatro estilos de liderança, que mais para frente, durante as entrevistas, serão utilizados para parametrização.

- **O Empreendedor Clássico:** Os empreendedores clássicos fazem “mais do que se pensa ser possível com menos do que se pensa ser possível”. Liderança é sobre a emoção da competição e a busca pelo sucesso. Variáveis como custos, qualidade, margens de lucro e negócios inteligentes, são as métricas que importam. Claro, esses líderes se preocupam com os valores que sua empresa representa, mas é a proposta de valor em dólares e centavos que mais importa. Eles adoram construir produtos matadores e empresas de sucesso. Eles são, nas palavras de Doerr, e ele não quer dizer isso criticamente, “oportunistas” – eles se deleitam desde o pitch até o acordo final. Quando confrontados com decisões sobre o lançamento de um novo produto, ou lidar com um cliente insatisfeito, ou vender a empresa para um pretendente ansioso, eles se concentram em cálculos obstinados e retornos financeiros.
- **O Missionário Moderno:** Esses líderes almejam mais do que o mero sucesso nos negócios; aspiram ao sucesso e ao significado. Vencer tem

menos relação com vencer a concorrência, e sim com construir algo original e significativo. O sucesso tem menos relação com ganhar dinheiro, e sim com fazer a diferença e causar impacto. O valor econômico é importante, mas os valores humanos são o que impulsiona sua paixão pelo sucesso. Assim, esses líderes podem assumir riscos que os empreendedores clássicos não correm, mesmo que os retornos de curto prazo não sejam óbvios, ou podem recusar negócios que outros aceitariam facilmente, porque os retornos financeiros não são tão importantes quanto o impacto mais amplo que eles esperam ter. Esses líderes não querem apenas administrar empresas; eles visam transformar suas empresas em uma causa.

- **O Solucionador de problemas:** Eles se preocupam menos com o impacto dramático do que com os resultados concretos. Eles acreditam no poder do conhecimento e no valor da experiência. Tecnologias disruptivas podem estar remodelando mercados e indústrias, mas o sucesso passado é um bom preditor de impacto futuro. Assim, à medida que sobem na hierarquia ou lideram as organizações que construíram, os solucionadores de problemas são os primeiros a enfrentar as dificuldades e identificar novas oportunidades. Sim, eles confiam no conselho de colegas, mas acabam voltando em tudo o que aprenderam e viram para guiar a organização no futuro. Esses executivos que assumem o controle podem ser os tipos mais reconhecíveis de líderes, em termos da imagem que carregamos sobre o que é preciso para fazer as coisas.
- **O Localizador de Soluções:** Esse estilo é sobre resultados incrementais e soluções concretas, mas esses líderes acreditam que as contribuições mais poderosas geralmente vêm dos lugares mais inesperados – o gênio oculto dentre os colegas, o gênio coletivo que cerca sua organização. Eles estão comprometidos em garantir que o que eles sabem não seja um limitador para o que eles podem imaginar. Eles são os responsáveis pelos resultados dos negócios, mas acreditam que alcançar esses resultados é da conta de todos. Esses líderes modestos, humildes e discretos não são manchetes, mas isso não significa que não sejam ambiciosos. Eles

acreditam que a humildade a serviço da ambição é a mentalidade certa para fazer grandes coisas em um mundo de grandes incógnitas.

2.3 Barreiras Encontradas por Mulheres no Mercado de Trabalho

As mulheres enfrentam uma série de barreiras tanto estruturais quanto culturais para atingir a igualdade de gênero nas posições de liderança (EVANS; MALEY, 2020). Essas barreiras possuem diferentes formas e são baseadas em atitudes individuais ou organizacionais (BLAKE-BEARD, 2001), entretanto, até que essas questões sejam reconhecidas e abordadas, é improvável que a igualdade seja atingida (EVANS; MALEY, 2020). Algumas barreiras culturais enfrentadas pelas mulheres foram identificadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Barreiras culturais

Nome	Descrição	Autores
Papéis de gênero	Na divisão social, os homens são vistos como chefes de família e as mulheres como cuidadoras, donas de casa. São essas suposições que levam a crer que homens e mulheres também diferem em características inatas e que culminam em pensamentos, por exemplo, de que as mulheres não possuem as características necessárias para liderar.	Lyness e Grotto (2018)
Estereótipo de gênero	São atalhos mentais que nos permitem tirar rápidas conclusões sobre os gêneros. O estereótipo de gênero do homem é ser eficiente, agente e um bom líder, enquanto a mulher é emocional, atenciosa e delicada.	Chang e Milkman (2020); Evans e Maley(2020)
Sexismo	Opressão das mulheres. Maltrato unilateral e sistemático das mulheres feita pelos homens.	Brennan (1988)
Discriminação institucionalizada	São as leis, práticas e tradições que discriminam as mulheres. Por exemplo, não ser promovida para cargos mais altos, não ser contratada em algum emprego devido ao tipo de ocupação, ter salários mais baixos, ser excluída de certos empregos (sacerdócio, por exemplo), ser excluída de organizações (maçonaria). São barreiras externas.	Brennan (1988);

Fonte: Autoria própria (2021)

Os estereótipos de gênero são a razão do porquê os homens são vistos como assertivos, competitivos e orientados para a realização, enquanto as mulheres são vistas com características mais comunitárias, como simpática, carinhosa e compassiva; no entanto, as características consideradas necessárias para um líder são geralmente relacionadas à assertividade, e, portanto, ao masculino (HEILMAN, 2001).

Observadas em conjunto, essas ideias podem explicar brevemente como a construção social pode influenciar na maneira como as pessoas são percebidas dentro das organizações (LYNESS; GROTTTO, 2018). No Quadro 2 foram identificadas barreiras empresariais, quando uma cultura organizacional é hostil ou resistente às mulheres (SIMPSON, 2000).

Quadro 2 – Barreiras organizacionais

Nome	Descrição	Autores
Alta gerência dominada por homens	A desproporção entre homens e mulheres em cargos da alta gerência de uma organização é uma das características mais influentes dentro dela.	Lyness e Grotto (2018)
Estrutura top-down	Organizações dominadas por homens podem sofrer influências diretas de uma cultura propagada por eles, bem como as características de quem é promovido.	Lyness e Grotto (2018)
Estratégia de negócios internacional	Empresas multinacionais estrangeiras são menos propensas a promover ou contratar mulheres do que empresas nacionais.	Ng e Sears (2017)
Apoio não inclusivo ao desenvolvimento de liderança	Homens tendem a receber mais apoio, conselhos e dicas de mentores ou patrocinadores homens em empresas compostas majoritariamente por homens, já que eles são vistos como os futuros líderes da organização.	Diehl e Dzubinski (2016)
Glass cliff (“Penhasco de vidro”)	Segundo a teoria do penhasco de vidro, as mulheres têm mais chances de serem promovidas a cargos da alta gerência, ou até mesmo CEO quando a organização se encontra com desempenho ruim, colocando-as assim, em posições de liderança “precárias”, em que a probabilidade de falhar é maior.	Ryan e Haslam (2007)
Glass escalator (“Escada rolante de vidro”)	Em áreas predominantemente femininas, os homens, principalmente os brancos, levam vantagem nos momentos da contratação e promoção.	Williams (1992)
O labirinto	Metáfora para representar o caminho que deve ser percorrido por uma mulher que deseja ocupar um cargo de liderança. Representa todos os obstáculos, esperados e inesperados, que ela deve enfrentar.	Eagly e Carli (2007)
Falta de suporte organizacional à família	Quando uma mulher é percebida por estar passando por algum conflito entre trabalho e família, ela tem maior tendência em ser afetada negativamente em avaliações de desempenho e promoções. Além disso, mulheres com filhos tem uma probabilidade menor de conseguirem o cargo de CEO, enquanto para os homens, esse fator é indiferente.	Li, Bagger e Cropanzano (2016); Hurley e Choudhary (2016)
Redefinição do mérito	Quando se avalia candidatos para uma vaga tradicionalmente masculina, existe uma tendência em mudar os critérios de avaliação se o candidato é homem ou mulher. Essa mudança de avaliação dos méritos é feita de maneira inconsciente.	Chang e Milkman (2020)

Enxergar a diversidade como um item de uma lista	Algumas organizações enxergam a diversidade como um item a ser verificado em uma lista e afim de cumprir esse item, elas promovem apenas uma mulher (simbólica) para uma gerência composta, até então, apenas por homens. Entretanto, isso pode ter mais prejuízos já que tende a trazer insatisfação à equipe. Além de que, enxergar que tal mulher não ocupou o cargo através do mérito pode trazer tensão para o relacionamento com ela.	Chang e Milkman (2020)
Teto de vidro	Barreira invisível que impede que pessoas qualificadas possam assumir cargos da alta gerência.	Baumgartner e Schneider (2010); Holton e Dent (2016)
Degrau quebrado	Gap existente entre a presença de mulheres nos cargos mais baixos de uma empresa e a presença de mulheres ocupando cargos de gerência.	Goldenberg (2021)
Marginalização	Prática feita por algumas organizações em que uma mulher simbólica assume um cargo de gerência, ou um cargo é criado para ela apenas para que receba o título de gestora, sem nenhum poder ou influência.	Conrad e Poole (2005)
Boys club (“Clube do Bolinha”)	Homens tendem a ter ações e comportamentos negativos frente às mulheres, como rejeição e exclusão, que as impedem de quebrar o teto de vidro.	Baumgartner e Schneider (2010)
Equilíbrio entre trabalho e família	Dificuldades que mulheres encontraram para conseguir alcançar cargos mais altos, incluindo sacrifícios relacionados ao tempo despendido à família.	Baumgartner e Schneider (2010)
Queen Bee Syndrome (“Síndrome da abelha rainha”)	Termo depreciativo dado a mulheres que alcançaram cargos de liderança em ambientes ocupados majoritariamente por homens. Muitas vezes elas podem assumir traços “masculinos”, se distanciar de outras mulheres e até se recusar a ajudá-las a subir de cargo como forma de autopreservação.	Keeton (1996)
Estilo de gestão e liderança tradicionalmente masculinos	Algumas organizações costumam avaliar seus líderes sob os mesmos critérios, porém eles foram baseados em qualidade que se aplicam à liderança em empresas que são majoritariamente compostas por homens.	Vanderbroeck (2010)
Dificuldade de encontrar um estilo de liderança	Com o intuito de se “encaixarem” dentro de um cargo ou uma empresa, algumas mulheres acabam adotando posturas consideradas “masculinas” (como assertividade e dureza). Mas quando o fazem, são, muitas vezes recebidas com hostilidade por seus pares. Simultaneamente, se estes consideram que a mulher demonstra pouco daquelas características ditas masculinas, então passam a considerá-la inapropriada para o cargo.	Vanderbroeck (2010)
Baixas expectativas (da sociedade e dos indivíduos)	A ideia de que alguma pessoa é menos competente, inteligente ou capaz apenas por razão de seu gênero está equivocada. Por isso é tão importante dar às mulheres capacitação de carreira, desenvolvimento, mentoria e questionar os estereótipos.	Holton e Dent (2016)
Carreiras femininas e trabalho a tempo parcial	Existe uma percepção negativa sobre as mães que trabalham e isso influencia o resultado da carreira. Além de terem que enfrentar barreiras para conciliar compromissos familiares com o trabalho. O “muro materno” é o duplo preconceito sofrido por mulheres com filhos e é um problema específico do ambiente de trabalho.	Grady e McCarthy (2008); Eastal et al. (2015); Crosby, Williams e Biernat (2004); Evans e Maley (2020)

Assédio sexual	Conduta indesejada ou inoportuna que tenha o propósito ou efeito de ser intimidante, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo.	McDonald (2012)
Dificuldade em identificar o problema	Muitas empresas têm dificuldade em identificar que a diversidade de gênero é um problema e isso faz com que ações não sejam tomadas para mudar a cultura da organização.	Evans e Malev (2020)

Fonte: Autoria própria (2021)

Apesar do grande avanço, ainda há muita desigualdade quando se trata de recompensa e de autoridade (RESKIN; ROSS, 1992). Algumas razões foram encontradas para essa desigualdade, que vão desde o descrédito de que mulheres possuem a competência para ocuparem cargos de liderança, até a ausência de traços e motivação necessárias para alcançar os níveis mais altos (RIZZI, 2013).

As inúmeras barreiras podem se apresentar de maneiras diferentes para cada mulher. Por exemplo, ainda que muitas mulheres desejem progredir em suas carreiras, a maioria delas acredita que não são oferecidas as mesmas oportunidades a elas como aos homens (ARTABANE; COFFMAN; DARNELL, 2017). Paralelamente a isso, as mulheres quase não têm nenhum modelo a seguir, já que pouquíssimas delas se encontram no topo ou em ascensão (VANDERBROECK, 2010). Além de questões organizacionais, as mulheres devem ultrapassar barreiras internas, que foram identificadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Barreiras intrapessoais

Nome	Descrição	Autores
Encontrar estilos de lideranças aceitáveis	A mulher é tida como mais influente e mais eficaz quando utiliza um estilo de liderança que equilibra competência e cordialidade interpessoal.	Cuddy, Click e Beninger (2011)
Dificuldade em reconhecer o preconceito de gênero	As barreiras impostas para as mulheres são muitas vezes institucionalizadas e algumas mulheres podem não perceber seus efeitos negativos. Em algumas situações podem até se culpar por algum resultado negativo ao invés de reconhecer o efeito da discriminação de gênero.	Ruggiero e Taylor (1995)
Desvalorização da própria liderança	As mulheres tendem a desvalorizar suas características como líderes. Mulheres tendem a subestimar as avaliações recebidas por seus supervisores, enquanto homens tendem a superestimá-las, o que pode demonstrar um reflexo da internalização de percepções externas. Está diretamente relacionado a autoconfiança.	Sturm et al. (2014)

Fonte: Autoria própria (2021)

As mulheres costumam ser bombardeadas constantemente com informações, geralmente falsas, sobre elas, sobre outras mulheres e como todas devem ser, parecer e se portar. Isso é feito com tanta frequência, que passa a ser internalizado e essa opressão passa a ser uma barreira interna às suas lideranças (BRENNAN, 1988). No Quadro 4 foram identificadas barreiras interpessoais.

Quadro 4 - Barreiras interpessoais

Nome	Descrição	Autores
Comportamentos de liderança das mulheres podem provocar reações adversas	Se uma mulher tenta quebrar o ciclo e passa a se comportar de maneira diferente do que é esperado dela, seu comportamento é visto como ambíguo, o que aumenta a vigilância que seus companheiros terão em relação a ela e isso provavelmente reduz as chances de ela ser vista como uma líder.	Hogue e Lord (2007)
Escassez de autoridade	As mulheres são percebidas e tratadas com menos poder e status e recebem menos autoridade do que seus pares homens.	Glass e Cook (2016)
Discriminação conjugal	Os homens acreditam que as mulheres engenheiras não terão tempo de cumprir com as tarefas domésticas e nem terão tempo para a família.	Longe e Ouhada (2019)

Fonte: Autoria própria (2021)

Os processos interpessoais e intrapessoais estão intimamente ligados e muitas vezes podem se confundir (HOGUE; LORD, 2007). Por exemplo, existem evidências de que, ainda que as incongruências entre as características femininas e as características de liderança, e estereótipos de gênero sejam ativadas em situações interpessoais, elas também estão internalizadas, o que pode minar a percepção de mulheres sobre sua própria liderança (LYNESS; GROTTTO, 2018). Além disso tudo, já se espera que o comportamento de liderança das mulheres seja menos bem recebido do que o dos homens (DERUE; ASHFORD, 2010).

2.4 Práticas Organizacionais que contribuem para a Equidade de Gênero

Vários fatores organizacionais em diferentes níveis podem facilitar o empoderamento feminino e a igualdade de gênero, promovendo uma organização que apoia homens e mulheres de maneira igual. Começando pelo ambiente macro (LYNESS; GROTTTO, 2018), no Quadro 5 estão identificadas as práticas culturais.

Quadro 5 – Práticas culturais

Nome	Descrição	Autores
Valores culturais igualitários	O grau de igualdade entre gêneros dentro de um país influencia positivamente na representação de lideranças femininas e gera o “efeito de disseminação”;	Lyness e Kropf (2005)

	está diretamente relacionado a uma cultura que apoia a flexibilidade no trabalho e o equilíbrio trabalho-família.	
Promover conhecimento em ciências e assuntos técnicos	A forma como as áreas técnicas são retratadas deveriam ser revistas a fim de atrair mais meninas para a área. Ações como visitas técnicas poderiam acontecer desde o ensino médio.	Longe e Ouhada (2019)

Fonte: Aatoria própria (2021)

Somado às práticas culturais, estão as organizacionais, que podem ajudar as empresas a tomar melhores decisões que não prejudiquem suas funcionárias e a gerenciar melhor seus talentos (CHANG; MILKMAN, 2020). No Quadro 6 estão as práticas organizacionais identificadas.

Quadro 6 – Práticas organizacionais

Nome	Descrição	Autores
Estratégias de Recursos Humanos Inclusivas	Organizações com mulheres ocupando cargos de nível gerencial baixo e que possuem ênfase na promoção e no desenvolvimento de funcionários, têm mais probabilidade de possuírem mulheres em cargos da alta gerência. O objetivo é garantir que as abordagens inovadoras sejam incentivadas, que pessoas do setor de RH tenham atitudes positivas em relação ao assunto e que mulheres sejam proporcionalmente representadas em todas as etapas de seleção.	Goodman et al. (2003); Holton e Dent (2016); Evans e Maley (2020)
Estratégia de negócios	Empresas que possuem mulheres ocupando os cargos de liderança, principalmente CEO, podem influenciar o consumidor, já que são as mulheres que possuem o poder de compra na maioria das famílias e, assim, influenciar positivamente o faturamento da empresa.	Branson (2011)
Avaliação de candidatos em conjunto	Realizar avaliações em que os candidatos sejam avaliados simultaneamente sob as mesmas dimensões. Assim como a tomada de decisão cega, essa é a uma prática mitigante.	Chang e Milkman (2020)
Individualização	O maior conhecimento sobre um indivíduo pode reduzir a confiança em estereótipos ao tomar decisões. Além disso, faz com que a empresa esteja mais investida no sucesso dessa pessoa. Portanto, mulheres podem se beneficiar do fornecimento proativo de informações sobre si mesmas, reduzindo os efeitos negativos do estereótipo de gênero.	Chang e Milkman (2020)
Educação	Educar as pessoas sobre os benefícios da igualdade de gênero pode levar elas a entenderem que o assunto é mais do que um item a ser verificado de uma lista. Quando as pessoas entendem o valor da diversidade, elas podem ajudar a promovê-la.	Chang e Milkman (2020); Holton e Dent (2016)
Programas de liderança exclusivo para mulheres	Programa para mulheres saírem de suas zonas de conforto e focarem no seu desenvolvimento e aprendizado.	Ang (2019)
Programas de patrocínio de carreira	Programa em que um líder sênior e experiente (patrocinador) busca acelerar a progressão de carreira de um funcionário júnior (afilhado). As empresas mais esclarecidas estão enxergando a necessidade de incentivar as mulheres a se candidatarem a	Hewlett (2013); Ibarra et. al (2010a, b); Holton e Dent (2016); Longe e Ouhada

	oportunidades de crescimento.	(2019)
Mix organizacional de gênero	Empresas mais esclarecidas estão percebendo que não se trata do número de mulheres em posições de liderança, mas sim, das oportunidades que são dadas a elas, por isso é tão importante entender as questões de desigualdade.	Holton e Dent (2016)
Oportunidade de emprego	Algumas empresas adotam cotas na contratação de mulheres. Essa política deveria ser nacional e global para incentivar a entrada de engenheiras no mercado de trabalho.	Longe e Ouhada (2019); Evans e Malev (2020)
Prêmios e bolsas	Oferecer prêmios e bolsas de estudo para estudantes ou trabalhadoras de acordo com seu desempenho é uma boa alternativa para incentivá-las, encorajá-las, além de promover a produtividade em seus estudos e carreiras.	Longe e Ouahada (2019)
Adaptação do ambiente de trabalho	As empresas devem adotar novas práticas como creche para as funcionárias com filhos, licença-maternidade remunerada por um período adequado, para atrair e reter mais mulheres para o mercado.	Longe e Ouahada (2019)
Modelos a serem seguidos	A existência de mulheres em quem se espelhar é essencial dentro das organizações para as mulheres que ocupam cargos mais baixos enxergarem as possibilidades de onde podem chegar.	Evans e Maley (2020)
Igualdade de gênero	A igualdade de gênero nos cargos de liderança dentro das empresas leva a uma melhor tomada de decisão e melhora o desempenho dos negócios, além de trazer novas perspectivas e diversidade de pensamento. Mas para isso, não basta a existência de uma "mulher simbólica", a conversa só mudará quando houver mais de duas mulheres dentro de uma sala.	Evans e Maley (2020)
Desenvolvimento de metas	O desenvolvimento de metas e relatórios promove um foco maior baseado naquilo que está sendo medido, o que gera resultados melhores.	Evans e Maley (2020)
Programas de desenvolvimento de liderança	Ao invés de criar programas de desenvolvimento de liderança, a criação de programas inclusivos pode evitar reações negativas à ação afirmativa.	Evans e Maley (2020)
Apoio às mães	A empresa precisa garantir o apoio às mães. As mulheres devem voltar da licença-maternidade em cargos que reflitam sua experiência e conhecimento, além de que elas devem ser consideradas para promoções mesmo enquanto estiverem em licença. Pequenas ações que podem ser úteis nesse caso é manter o acesso ativo ao e-mail corporativo mesmo durante a licença, ou permitir sua presença em reuniões estratégicas importantes para continuar contribuindo e sentir que está sendo valorizada.	Evans e Maley (2020)
Mudança no conceito de "funcionário ideal"	As empresas geralmente veem os funcionários que trabalham mais horas como os mais dedicados. Esse conceito corporativo não ajuda aquelas mulheres que precisam sair mais cedo para buscar seus filhos na escola. As empresas podem passar a desafiar esse conceito do funcionário que possui um compromisso inabalável com o escritório.	Parmer (2021)

Transparência nas políticas contra discriminação de gênero	Transparência sobre posições de liderança, práticas de contratação e promoção são alguns exemplos do que a empresa pode divulgar para se mostrar responsável com relação as questões de igualdade de gênero.	Parmer (2021)
Adaptação dos anúncios de emprego	As empresas que desejam “filtrar” no momento da contratação homens que não possuem os valores da igualdade de gênero, podem utilizar fotos de mulheres nos anúncios das vagas. Isso porque homens que possuem uma forte orientação de dominância social estão menos propensos a se candidatarem em vagas cujo anúncio consta a foto de uma mulher.	Mao e Mu (2021)

Fonte: Autoria própria (2021)

Infelizmente, as barreiras enfrentadas por mulheres são difíceis e surpreendentes (LYNESS; GROTTTO, 2018). Porém, é preciso o envolvimento de homens, líderes políticos e empresariais, provando que a igualdade de gênero traz benefícios para as organizações (EVANS; MALEY, 2020). Enquanto todos não estiverem dispostos a identificar e abordar as barreiras organizacionais, a probabilidade de mulheres conseguirem ultrapassá-las é muito baixa (LYNESS; GROTTTO, 2018).

Além disso, as empresas devem se esforçar para se tornarem “bilíngues” em relação ao gênero, para que avaliações internas não sejam influenciadas por preconceitos inconscientes (VANDERBROECK, 2010).

Considerando uma atmosfera micro (LYNESS; GROTTTO, 2018), estão as práticas interpessoais e intrapessoais. No Quadro 7 são identificadas as práticas intrapessoais.

Quadro 7 – Práticas intrapessoais

Nome	Descrição	Autores
Plano de carreira	É muito importante saber quais são os objetivos de carreira e ambições, ou seja, ter um plano que possa ser adaptado ou aperfeiçoado futuramente.	Holton e Dent (2016)
Fazer e aproveitar oportunidades	Ter um objetivo traçado e criar as oportunidades necessárias podem ser um fator-chave para o sucesso de carreira. Além de aproveitar oportunidades inesperadas e não planejadas. Promover-se, esforçar-se.	Holton e Dent (2016); Baumgartner e Schneider (2010)
Questionar as imposições	As mulheres precisam questionar aquilo que lhes foi imposto sistematicamente, contestando sempre aquilo que foram obrigadas a aceitar e recusar que “as coisas são assim”.	Brennan (1988)

Valorização	Apreciar características e ter uma visão positiva de si mesma, valorizando-se sem limites como ser humano. As mulheres também devem parar de se maltratar e de permitir que outros as maltratem.	Brennan (1988)
Determinação	As mulheres precisam seguir em frente depois de decidir onde querem chegar.	Brennan (1988)
Superar o estereótipo	Antecipar a ocorrência dos estereótipos e afastar-se individualmente dele, ou seja, não levar comportamentos negativos para o lado pessoal.	Baumgartner e Schneider (2010)
Superar o "Clube do Bolinha"	Demonstrar interesse em participar de reuniões. Convidar-se a participar e não se ofender.	Baumgartner e Schneider (2010)
Gerenciar trabalho e vida pessoal	Fazer uma escolha entre família e trabalho e estabelecer uma boa rede de suporte entre amigos, família e parceiros.	Baumgartner e Schneider (2010)
Usar estilos de liderança	Desenvolver habilidades de escuta e repensar os limites hierárquicos, que pode ser feito através de celebrações em datas comemorativas, por exemplo.	Baumgartner e Schneider (2010)
Aumentando o fluxo de liderança feminina	Uma identidade de gênero positiva, ou seja, como a mulher se enxerga, pode reduzir seu conflito interno sobre ser mulher e ser líder. Ter uma identidade de liderança positiva aumenta seu bem-estar e faz com que ela enxergue a liderança como um objetivo atraente ao invés de um dever.	Karelaia e Guillén (2014)

Fonte: Autoria própria (2021)

No nível intrapessoal, o mais importante é as mulheres mudarem a visão que têm sobre si mesmas e sobre sua liderança, bem como suas crenças em si mesmas (LYNESS; GROTTTO, 2018). O melhor espaço para voltar a se valorizar, se enxergar como alguém precioso sem limites, é em um grupo apenas para mulheres, onde elas não serão reprimidas pelos homens (BRENNAN 1988).

Por outro lado, no nível interpessoal é importante a mudança de visão das pessoas sobre as mulheres e seus estilos de liderança (LYNESS; GROTTTO, 2018). As práticas interpessoais estão identificadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Práticas interpessoais

Nome	Descrição	Autores
Networking	A rede de mulheres é um recurso interno útil para fornecer suporte à carreira e ter mulheres ocupando cargos mais altos que podem servir como modelos.	Holton e Dent (2016)

Comunicação eficaz com os homens	As mulheres devem exercer uma comunicação eficaz sobre a opressão internalizada que sofrem, além de exigir que os homens renunciem às regalias obtidas por razão de seu gênero, bem como aos estereótipos negativos que carregam sobre as mulheres. Eles precisam entender como a opressão internalizada funciona; que ela atinge tanto mulheres quanto homens e compreender por que as mulheres capacitadas não estão se candidatando aos cargos de alta liderança.	Brennan (1988)
Percepções positivas de mulheres líderes	Mulheres que ocupam cargos de liderança podem ser vistas dentro da organização como competentes devido à quantidade de obstáculos que tiveram que ultrapassar para obter tal cargo.	Paustian-Underdahl, Walker e Woehr (2014)

Fonte: Autoria própria (2021)

Com a ascensão das redes sociais, ficou muito mais fácil ampliar a rede de networking, porém o mais importante do desenvolvimento da carreira é conectar as mulheres a várias pessoas (HOLTON; DENT, 2016), já que soluções potenciais podem vir do maior nível de conhecimento e relacionamento entre gerentes homens e mulheres no ambiente de trabalho (SZYMANSKA; RUBIN, 2018).

A chave está em as empresas tomarem para si a responsabilidade e proporcionarem um ambiente de trabalho onde as mulheres possam desenvolver seus potenciais ao máximo e beneficiar as organizações (HOLTON; DENT, 2016).

2.5 Resultados Obtidos na Análise do Referencial Teórico

Através da leitura do referencial teórico, foi possível identificar diversas práticas que as mulheres encontram no mercado de trabalho, bem como as práticas organizacionais passíveis de adoção pelas empresas. Com a identificação já é possível constatar algumas situações vividas pelas mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, é possível questionar se tais barreiras são aquelas vividas pelas Engenheiras, por ocuparem frequentemente ambientes masculinizados.

A elaboração do roteiro de entrevistas será baseada em algumas das principais práticas e barreiras identificadas nos Quadros 1 a 8 e através da construção deles foi possível obter o resultado do objetivo específico OE1.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados a classificação da pesquisa, os procedimentos metodológicos, a construção da revisão sistemática de literatura, a identificação de barreiras e práticas na literatura e para as egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG, a aprovação pelo Comitê de Ética, a elaboração do roteiro de entrevistas, a definição da amostra, a realização e análise das entrevistas.

3.1 Classificação da Pesquisa

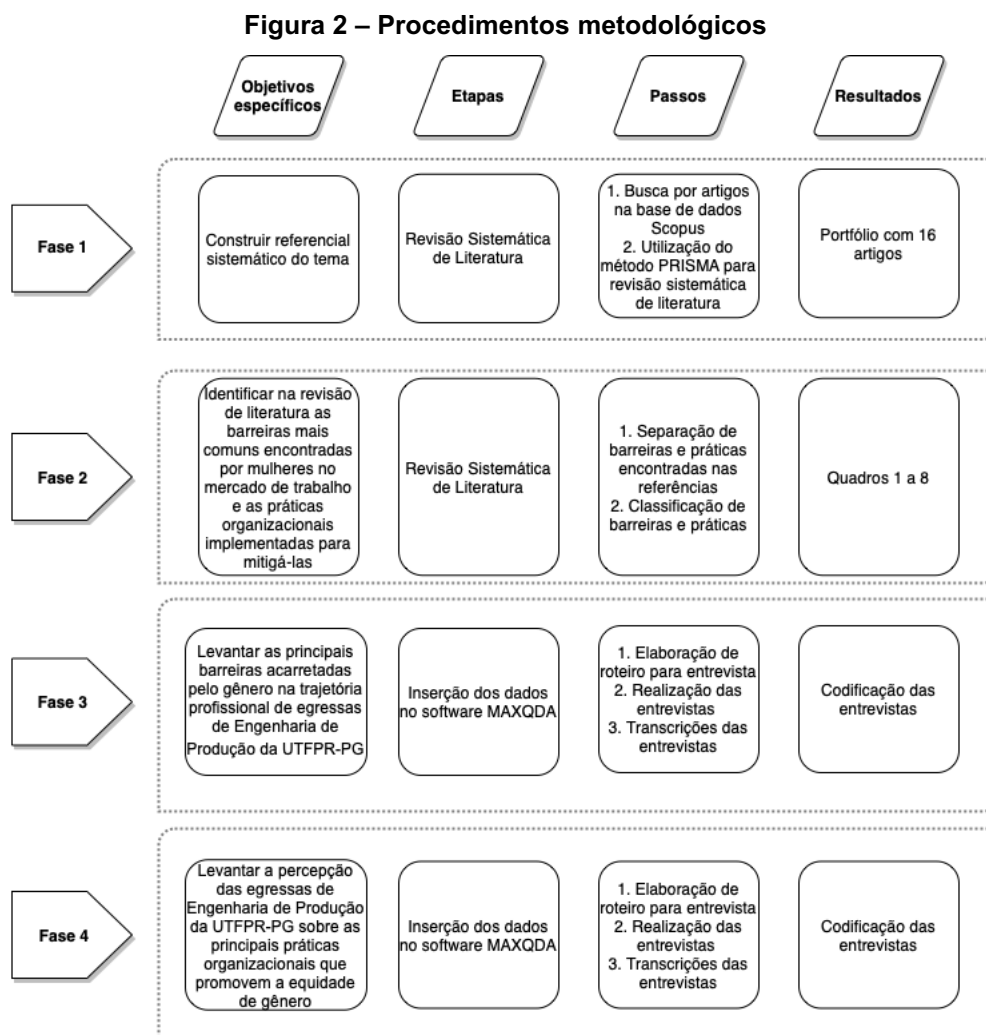
Segundo Gil (2019), uma pesquisa indutiva é aquela que busca a generalização a partir de casos concretos suficientemente confirmadores de uma realidade. Nesse sentido, a presente pesquisa pode ser classificada como indutiva baseada nos seus métodos, já que buscará analisar uma realidade a partir de vivências de uma amostra de egressas Engenheiras de Produção da UTFPR-PG. Ainda de acordo com Gil (1987), uma pesquisa que tem como finalidade principal a descrição de características de determinada população ou fenômeno é classificada como descritiva. Bem como o presente trabalho, que buscará discutir a realidade vivida pelas egressas no mercado de trabalho.

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa-quantitativa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. De acordo com Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Já de acordo com os procedimentos técnicos utilizados, o trabalho é considerado um levantamento, que se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. É feita a solicitação de informações a um grupo de pessoas acerca do problema estudado (GIL, 1987).

3.2 Procedimentos Metodológicos

Neste tópico são abordados os procedimentos metodológicos que serão realizados a fim de cumprir com os objetivos específicos estabelecidos. Na Figura 2 foram resumidas todas as etapas do procedimento.

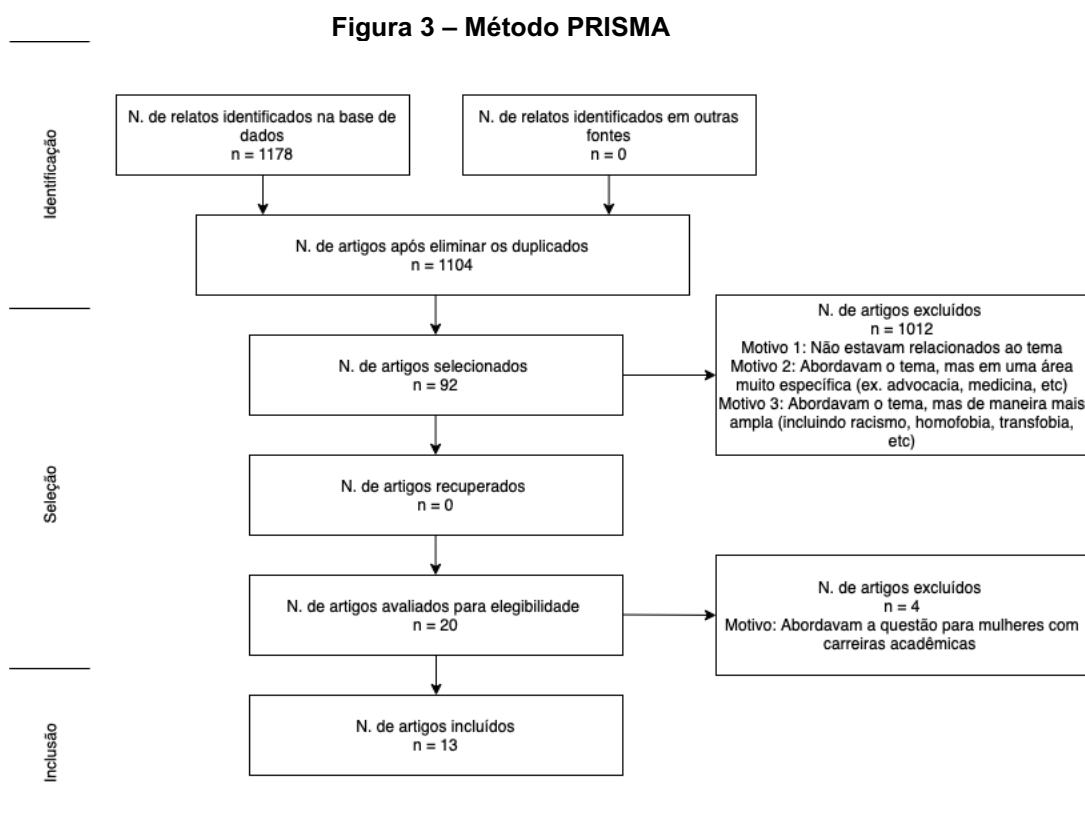


Fonte: Autoria própria (2022)

Conforme ilustrado pela Figura 2, as fases 1 e 2 da pesquisa consistiram em uma Revisão Sistemática de Literatura, cujos resultados obtidos foram os Quadros 1 a 8, em que foi possível identificar as principais barreiras e práticas organizacionais. As fases 3 e 4 estão relacionadas com a realização das entrevistas e análises das transcrições que foram inseridas no *software* MAXQDA.

3.3 Construção da Revisão Sistemática de Literatura

Segundo Galvão e Ricarte (2019), a revisão sistemática de literatura é uma modalidade de pesquisa que busca trazer uma lógica a uma grande quantidade de documentos. Para a construção da revisão sistemática de literatura foi utilizada a metodologia PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que tem como objetivo ajudar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (MOHER et al, 2009). A Figura 3 representa um resumo do método.



Fonte: Autoria própria (2021)

Na primeira etapa de Identificação foi utilizada a base de dados Scopus para a busca de artigos. Esta foi dividida em três etapas diferentes de buscas, cujas fórmulas se encontram no Quadro 9.

Quadro 9 – Fórmulas de busca na base Scopus

Tema	Fórmula de busca	Resultados
Barreiras encontradas por mulheres no mercado de	TITLE-ABS-KEY (((women) OR (gender) OR (female)) AND ((corporat*) OR (workplace) OR (leadership)) AND ((“senior position”) OR (“executive position”) OR (“gender discrimination”) OR (“gender bias”) OR (“glass ceiling”) OR	745 artigos

trabalho	("career progression") OR (sexism) OR ("gender gap") OR (unconscious bias)) AND NOT (("entrepreneur*")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUJAREA, "ENGI"))	
Práticas organizacionais afirmativas	TITLE-ABS-KEY (((women) OR (gender) OR (female)) AND ((corporat*) OR (workplace) OR (leadership)) AND (((success) OR (affirmative)) AND ((action) OR (measure) OR (initiative) OR (inclusion) OR (practice) OR (effort) OR (development))) AND NOT (("entrepreneur*")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ENGI"))	398 artigos
Barreiras encontradas por mulheres no mercado de trabalho e práticas organizacionais afirmativas	TITLE-ABS-KEY (((women) OR (gender) OR (female)) AND ((corporat*) OR (workplace) OR (leadership)) AND (("senior position") OR ("executive position") OR ("gender discrimination") OR ("gender bias") OR ("glass ceiling") OR ("career progression") OR (sexism) OR ("gender gap") OR (unconscious bias)) AND (((success) OR (affirmative)) AND ((action) OR (measure) OR (initiative) OR (inclusion) OR (practice) OR (effort) OR (development))) AND NOT (("entrepreneur*")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ENGI"))	35 artigos

Fonte: Autoria própria (2021)

No resultado final, foram encontrados 1178 artigos que foram exportados para o *software* Mendeley. Foram excluídos 74 artigos nesta etapa pois estavam duplicados. Após isso, foi feita a leitura de títulos e exclusão com base neles, bem como uma leitura diagonal de resumos. 92 foram selecionados por estarem dentro do tema abordado.

1.012 artigos foram excluídos nesta etapa por quatro razões distintas: (i) porque não estavam relacionados diretamente ao tema abordado; (ii) porque, ainda que abordassem o tema, o faziam de maneira muito focada em outra área, como por exemplo, avaliação de barreiras para mulheres que trabalham na política, na medicina, na advocacia e etc; (iii) foram excluídos também aqueles que abordavam questões que não seriam abrangidas no presente trabalho, como as barreiras para mulheres negras, transsexuais, homossexuais, etc; (iv) e por fim, foram priorizadas as fontes com datas de publicação mais recentes, pois acredita-se que possuam informações mais relevantes para um tema tão atual.

Na próxima etapa, foi feita uma leitura mais aprofundada dos resumos e selecionados aqueles que pareciam mais se encaixar com o tema em pauta. Foram selecionados 20 artigos que foram lidos inteiros. Desses, quatro foram excluídos por abordarem o tema sob a ótica de mulheres com carreiras acadêmicas, o que não seria abordado na presente pesquisa. Na etapa de inclusão ainda foram selecionadas algumas referências que estavam sendo citadas pelos artigos escolhidos

anteriormente para serem incluídos. Depois de uma leitura completa, foram incluídos mais 13 artigos por abordarem diferentes pontos de vistas ou complementarem o portfólio de artigos já existentes, resultando em um total de 29 fontes para construção do referencial teórico.

3.4 Identificação das Barreiras e Práticas Organizacionais na Literatura

A partir do portfólio de artigos definidos, foi feita uma análise de conteúdo desses artigos com o intuito de identificar as principais barreiras e práticas organizacionais na literatura, bem como foi feita uma classificação destas. A classificação utilizada foi a proposta por Lyness e Grotto (2018) que divide tanto barreiras quanto práticas em culturais, organizacionais, interpessoais e intrapessoais. Com essa etapa, foi possível a construção dos Quadros 1 a 8 que mapeiam algumas barreiras encontradas por mulheres no mercado de trabalho bem como as práticas utilizadas por empresas para mitigá-las.

3.5 Identificação das Barreiras e Práticas Organizacionais para Egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG

A parte prática da pesquisa se deu através de realização de entrevistas com egressas do curso de Engenharia de Produção do campus Ponta Grossa. A intenção era identificar se as barreiras e práticas que foram encontradas na teoria, estavam presentes na prática, se existem barreiras encontradas por essas mulheres no mercado de trabalho que não foram identificadas anteriormente e se existem práticas organizacionais que estão se mostrando efetivas nas empresas que não haviam sido constatadas.

3.5.1 Aprovação pelo Comitê de Ética

Antes de dar início à etapa de entrevistas, a pesquisa passou pela aprovação do Comitê de Ética, já que seriam feitas entrevistas e nelas, seriam abordados assuntos sensíveis. O Comitê de Ética é um colegiado interdisciplinar e independente e que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A presente pesquisa precisou ser submetida no Comitê pois se enquadrava na definição da resolução nº 466/2012, item II de “pesquisa envolvendo

seres humanos”. Segundo a resolução, uma pesquisa envolvendo seres humanos é aquela em que “individual ou coletivamente, envolva o ser humano, de forma direta ou indireta, em sua totalidade ou partes dele, incluindo o manejo de informações ou materiais”.

Para a submissão, foi necessário reunir informações adicionais ao que se tinha aquele momento. Levou-se um tempo reunindo todas as informações necessárias, organizando documentos exigidos pelo comitê e consultando professores. O colegiado reúne-se apenas uma vez ao mês e por isso cada reprovação ou retorno negativo leva um certo tempo a ser dado. Cerca de 10 meses se passaram desde o início da preparação dos documentos para a submissão até a sua aprovação final. A aprovação para a presente pesquisa foi concedida em 10 de março de 2022.

3.5.2 Definição da Amostra

Após aprovação pelo Comitê de Ética, foi possível dar prosseguimento a amostragem da pesquisa. Nesta etapa, foi feita uma busca documental com o Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção (DAENP) da UTFPR-PG a fim de obter uma lista com nomes de egressas. Inicialmente, foi solicitado a listagem das egressas formadas entre 2015 e 2017. Essa seleção de anos havia sido feita pelo fato de a primeira turma do curso de Engenharia de Produção em Ponta Grossa ter graduado em 2015 e, portanto, não haveria amostras anteriores a esse período. Inicialmente, esta janela de período de graduação das egressas havia sido escolhida pois eram aquelas que possuíam mais tempo de formatura. Imaginou-se que tais egressas poderiam vivenciar e ter características as quais gostariam de ser consideradas na pesquisa, como por exemplo, estarem casadas, terem filhos e ocuparam uma posição de liderança.

Foi tentado um primeiro contato com tais egressas, porém não houve retorno da maioria delas. Logo, foi solicitado ao DAENP uma nova listagem, agora com nomes de todas as formadas em Engenharia de Produção pela UTFPR-PG, sem restrição com relação ao ano de formatura. Nessa lista constavam os nomes e e-mails de 125 egressas. Ainda assim, percebeu-se a baixa adesão das egressas na pesquisa, que pode se dar por diversos motivos, como por exemplo, o contato estar desatualizado, a pesquisa não ser do interesse da egressa, a egressa não ter visto o e-mail a tempo

de participar e a participação envolver um esforço de sua parte, já que foi informado no e-mail que se imaginava uma duração de 40 minutos de entrevista. Além disso, os documentos em anexo no e-mail podem ter sido outro fator de influência na decisão das mulheres. Os documentos, de exigência do Comitê de Ética, eram densos e, em um primeiro momento, podem ter intimidado as egressas. Apesar do esforço, e do contato ter sido feito mais de uma vez, atingiu-se a quantidade final de 19 entrevistas.

O primeiro contato com as mulheres foi via e-mail. Nele, explicou-se sobre a pesquisa, quem era o público-alvo, como seria feita a entrevista e anexou-se dois documentos: a aprovação no Comitê de Ética e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que junto, constava o Termo de Consentimento de Uso de Imagem e Voz. A egressa foi então orientada a, caso desejasse participar da pesquisa, retornar o e-mail com a seguinte resposta: *"Eu [Nome Completo] declaro ter conhecimento das informações contidas neste documento e ter recebido respostas claras às minhas questões a propósito da minha participação direta (ou indireta) na pesquisa e, adicionalmente, declaro ter compreendido o objetivo, a natureza, os riscos, benefícios, ressarcimento e indenização relacionados a este estudo. Após reflexão e um tempo razoável, eu decidi, livre e voluntariamente, participar deste estudo, permitindo que os pesquisadores relacionados neste documento obtenham filmagem ou gravação de voz de minha pessoa para fins de pesquisa científica/educacional. Os vídeos e gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo."*

Conforme validade pelo Comitê de Ética, não era necessária a assinatura de nenhum termo.

3.5.3 Elaboração do Roteiro de Entrevistas

Uma entrevista-piloto foi realizada após a concepção do roteiro com o intuito de validá-lo e verificar se estava adequado para o alcance dos objetivos. Além disso, o roteiro foi elaborado previamente à submissão do Comitê de Ética já que este

precisou passar pela avaliação do Comitê também e, portanto, uma vez aprovado, não poderia sofrer alterações. O Quadro 10 apresenta o roteiro de entrevistas.

Quadro 10 – Roteiro de entrevista

Tópico abordado		Perguntas
Características gerais das entrevistadas		Quantos anos você tem?
		Qual foi seu ano de formatura?
		Com quem você mora?
		Você é casada?
		Você possui filhos?
		Há quanto tempo você está no mercado de trabalho?
Aspectos organizacionais e equidade de gênero	Atuação no mercado de trabalho	Há quanto tempo você trabalha na empresa em que está atualmente?
		Você poderia comentar um pouco como é sua rotina, quais são suas atividades, como é seu dia a dia no trabalho e qual sua jornada de trabalho?
		Qual cargo você ocupa atualmente?
	Processo seletivo	Você já deve ter participado de processos seletivos, poderia comentar um pouco como foi? Você sentiu que em algum processo houve alguma diferenciação por você ser mulher? Caso isso tenha acontecido, poderia citar alguns exemplos?
	Composição da empresa	Considerando sua trajetória profissional, na sua percepção, as empresas eram compostas em sua maioria por homens, mulheres ou não existe grande diferença?
		Considerando sua trajetória profissional, qual sua percepção sobre os pares que já trabalharam com você? Eles são/eram em sua maioria, homens, mulheres ou não existe grande diferença?
	Distribuição de cargos	De acordo com sua experiência profissional, qual sua percepção em relação ao fato de existirem cargos que não podem ser ocupados por mulheres (ainda que de maneira implícita)?
		Ainda a partir da sua trajetória, você observava mulheres nos cargos mais altos da diretoria?
	Oportunidades de promoções	Durante sua trajetória profissional, você já teve a oportunidade de subir ou mudar de cargo? Se sim, você acha que nesses momentos teve mais apoio e incentivo de homens ou mulheres? Como esse apoio se mostrava na prática?
		Baseado na sua experiência ou na de pessoas próximas a você no seu ambiente de trabalho, você sente que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para subir de cargo?
	Igualdade salarial	Considerando sua trajetória profissional, qual sua percepção em relação a diferença salarial? Você acha que existe grande diferença nos salários de homens e mulheres que ocupam a mesma posição e com as mesmas qualificações?
	Liderança	Você é líder de algum time ou possui pessoas que reportam a você?

		Qual é o seu estilo de liderança?
		Você sente que esse estilo é compreendido pelos seus companheiros de trabalho ao seu redor?
Aspectos interpessoais e intrapessoais no ambiente de trabalho	Conforto no ambiente de trabalho	Você já sentiu que em algum momento foi julgada durante sua trajetória profissional por algo que disse ou fez, pelo fato de ser mulher?
		Você se sente confortável para ser você mesma nos ambientes de trabalho nos quais já esteve?
	Assédio	Você alguma vez já se sentiu desconfortável com algo dito especificamente por companheiros de trabalho?
		Quais as situações mais difíceis/delicadas /constrangedoras que você já vivenciou no ambiente empresarial e que você atribui ao fato de ser mulher?
	Percepção de Exclusão	Em algum momento da sua vida laboral, você já se sentiu excluída e/ou rebaixada por outros homens?
	Rede de <i>networking</i>	Você sente/sentiu que possuía mais dificuldade de criar a sua rede de <i>networking</i> do que os homens nas empresas em que esteve? Se sim, por que você acha que isso ocorre?
	Conciliação de trabalho com a vida pessoal	Na sua casa, quem realiza as tarefas domésticas, como cozinhar, limpar, cuidar de filhos e pets? Qual a proporção entre o que você realiza e o que seu (sua) parceiro (a) realiza (quando houver)?
		Você acha que ser responsável pelas tarefas domésticas te impede de crescer profissionalmente ou realizar alguma mudança desejada nesse âmbito? Se sim, de que forma?
	Incentivo familiar	Você sente que possui o incentivo que deseja da sua família e/ou parceiro (a) para crescer profissionalmente?
Preconceito com mães	Caso você tenha filhos, você já sofreu algum tipo de preconceito ou sentiu que foi "deixada de lado" em alguma situação profissional por ser mãe?	
Principais práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero	Conciliação do trabalho com a vida pessoal	Durante sua trajetória profissional, você já teve a oportunidade de trabalhar com jornadas flexíveis, home office ou qualquer alternativa que concilie a jornada profissional com a pessoal?
	Programa de apoio à maternidade	Na sua experiência, você já teve a oportunidade de trabalhar em locais que possuíssem algum programa de apoio às mães, como oferecer creche ou berçário na empresa?
	Cultura da equidade de gênero nas organizações	Na sua trajetória profissional, você já teve a oportunidade de vivenciar a igualdade de gênero? De que maneira ela se mostrava no dia a dia?
	Estratégias de RH inclusivas	Baseado na sua vivência, você já participou ou teve conhecimento de processos seletivos que contam com alguma estratégia para não sofrer interferência de estereótipos de gênero no momento da seleção?
	Modelos de liderança feminina como referências	Baseado na sua experiência, você tem uma percepção positiva sobre as mulheres que ocupam cargos de liderança nas empresas em que você já trabalhou?

		Existe alguma outra prática que você acha que as empresas poderiam adotar a fim de atingir a igualdade de gênero?
	Programas de desenvolvimento de liderança feminina	Na sua experiência profissional, qual sua percepção sobre as empresas que possuem programas de desenvolvimento de liderança feminina? Acha que é uma prática comum das empresas?
	Cotas femininas	Na sua experiência profissional, qual sua percepção sobre as empresas que possuem um número de vagas que devem ser preenchidas por mulheres (cotas)? Acha que é uma prática comum das empresas?
	Desenvolvimento de metas	Na sua experiência profissional, qual sua percepção sobre as empresas que possuem metas para atingir a igualdade de gênero? Acha que é uma prática comum das empresas?

Fonte: Autoria própria (2021)

3.5.4 Realização das Entrevistas

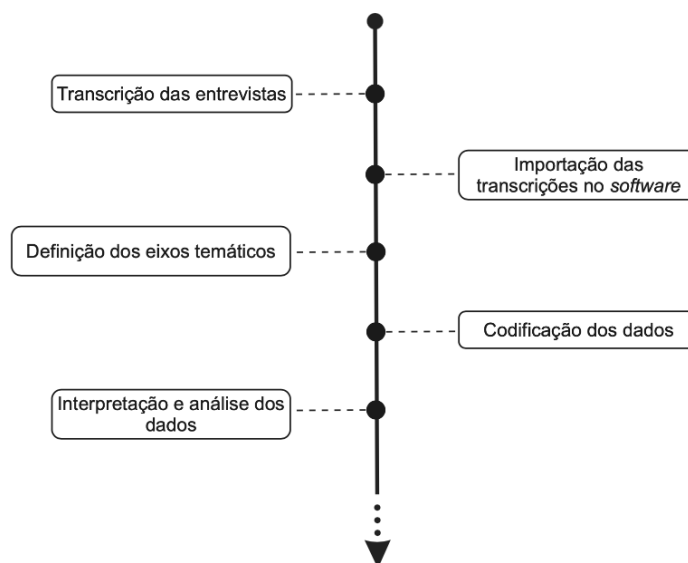
Após os primeiros contatos com as egressas via e-mail, iniciou-se, a etapa de agendamento e gerenciamento do calendário de entrevistas, já que a maioria das entrevistadas possuía disponibilidade após o horário comercial. Também, foram efetuadas algumas entrevistas aos sábados e domingos.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Google Meet* e o *invite* era enviado após a confirmação de data e horário pela egressa. Anexo ao convite estavam dois materiais. Um material de apoio em que constavam os quadros 1 a 8, para que a egressa que tivesse interesse pudesse ler o material e aprofundar-se em alguns dos tópicos que seriam abordados na entrevista. O outro material era uma lista com descrição de quatro tipos de estilos de liderança, segundo Taylor (2016), para parametrização de uma das perguntas.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e antes de dar início à gravação de áudio, algumas informações relevantes eram reforçadas com a egressa. Foi enfatizado os direitos dela de não responder alguma pergunta, de pausar a entrevista e de cancelar sua participação na pesquisa.

3.5.5 Análise das entrevistas

Após a realização das entrevistas, os áudios foram transcritos pela própria pesquisadora, conforme aprovado pelo Comitê de Ética. Nenhuma ferramenta de auxílio foi usada durante essa etapa. A Figura 4 contempla as etapas de análise das entrevistas.

Figura 4 – Passo a passo da análise de dados

Fonte: Autoria própria (2021)

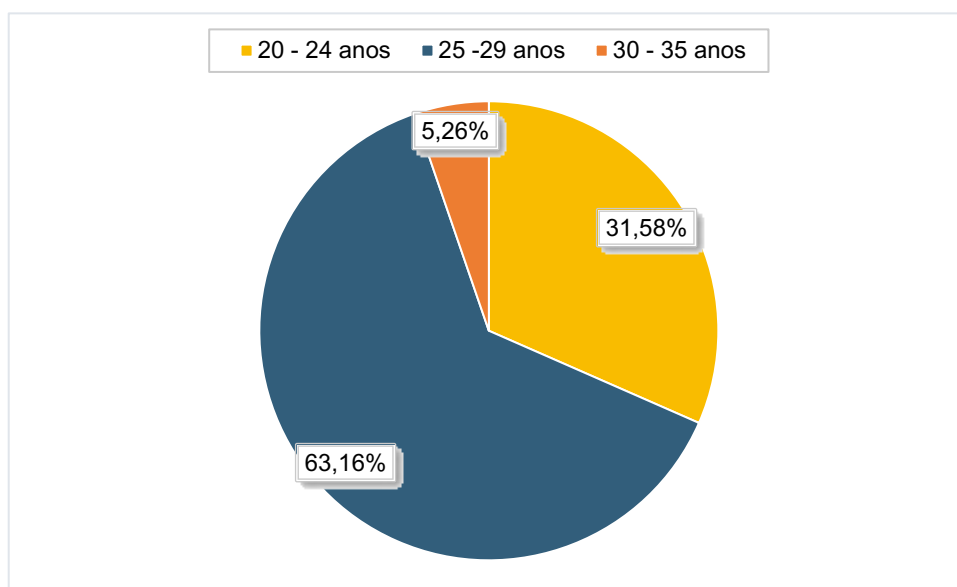
Posterior à finalização das transcrições, os arquivos, cujos nomes foram salvos de acordo com a ordem crescente da realização das entrevistas (Entrevistada 1, Entrevistada 2, etc), foram adicionados ao *software* MAXQDA. Na etapa de definição dos eixos temáticos, era necessária a criação de nós e subnós para codificação das transcrições. Estabeleceu-se como nós os tópicos abordados (Características gerais das entrevistadas, Atuação no mercado de trabalho, etc), e como subnós as próprias perguntas. A codificação das entrevistas se deu pela classificação de cada trecho respondido pela entrevistada de acordo com cada subnó.

4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS ENTREVISTADAS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos na identificação das entrevistadas. Serão apresentados os aspectos pessoais e profissionais do público entrevistado.

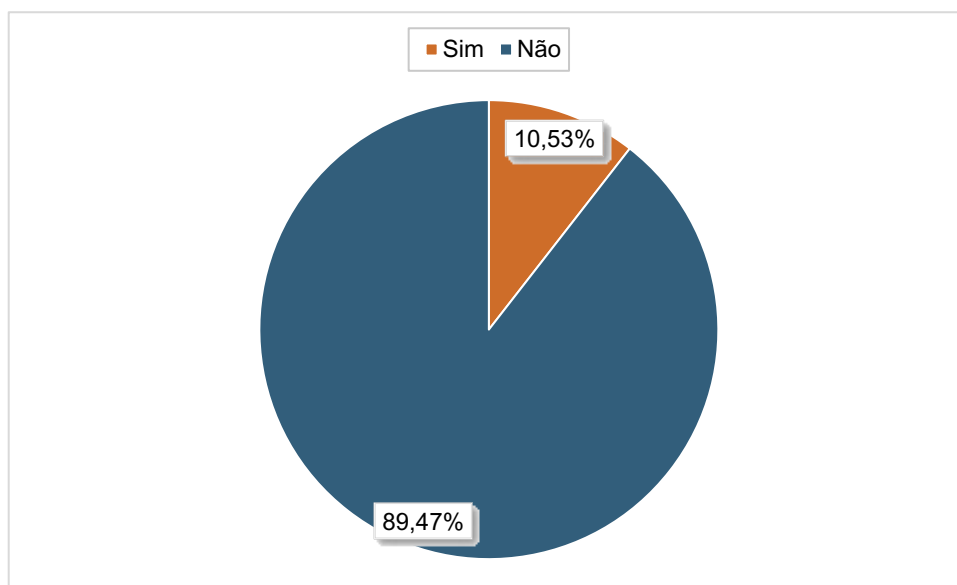
Com relação a idade, a maioria das entrevistadas se encontra no intervalo de 25 a 29 anos (63,16%). De 30 a 35 anos estavam 31,58% das entrevistadas, e apenas 5,26% se encontram no intervalo de 20 a 24 anos, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição das entrevistadas por faixa etária



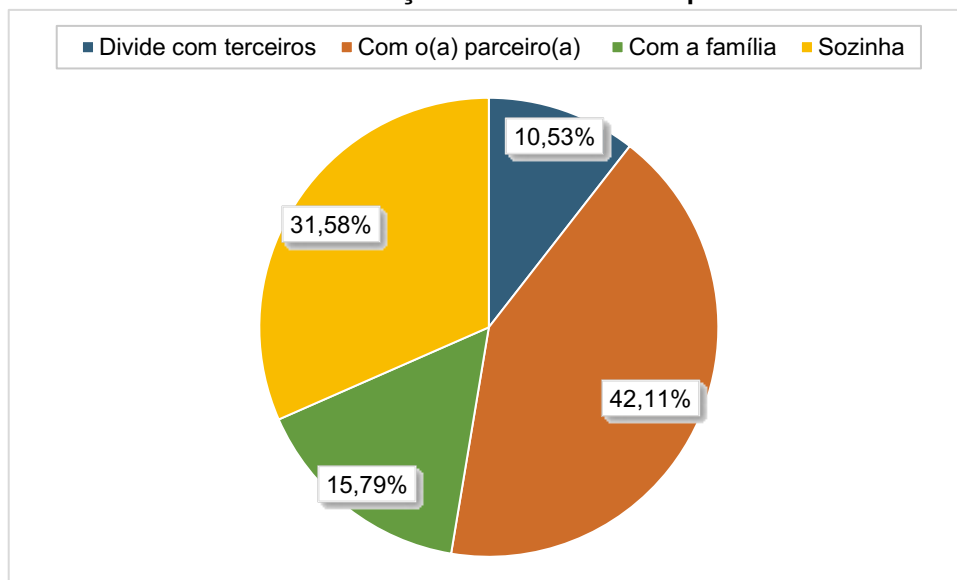
Fonte: Autoria própria (2022)

Quando perguntadas se eram casadas, 2 (10,53%) afirmaram que sim, enquanto 17 (89,47%), afirmaram que não, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição das entrevistadas por casamento

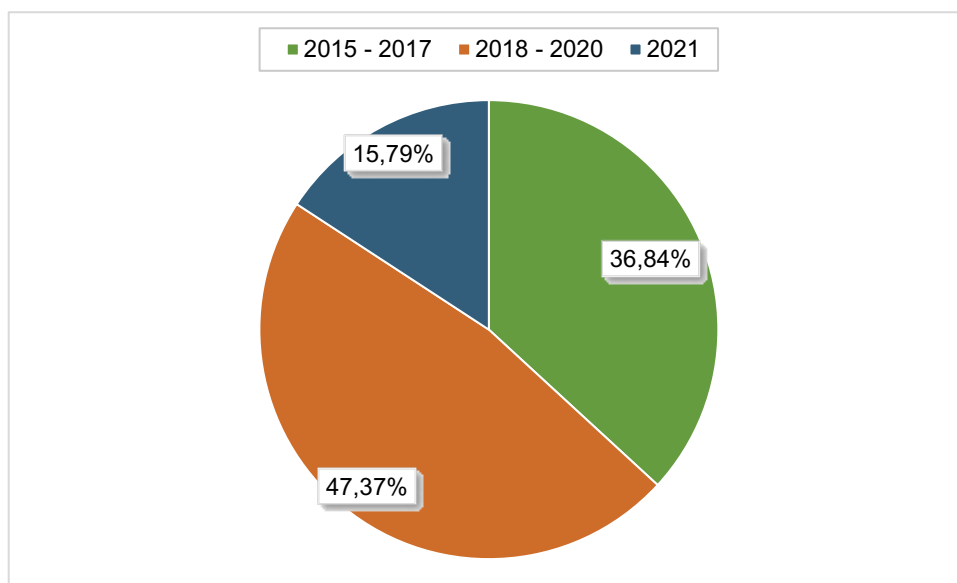
Fonte: Autoria própria (2022)

Também foi perguntado às entrevistadas com quem elas moravam. A maioria, 42,11% declararam morar com o(a) parceiro(a), 31,58% moram sozinhas, 15,79% moram com a família e 10,53% dividem com terceiros, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Distribuição das entrevistadas por moradia

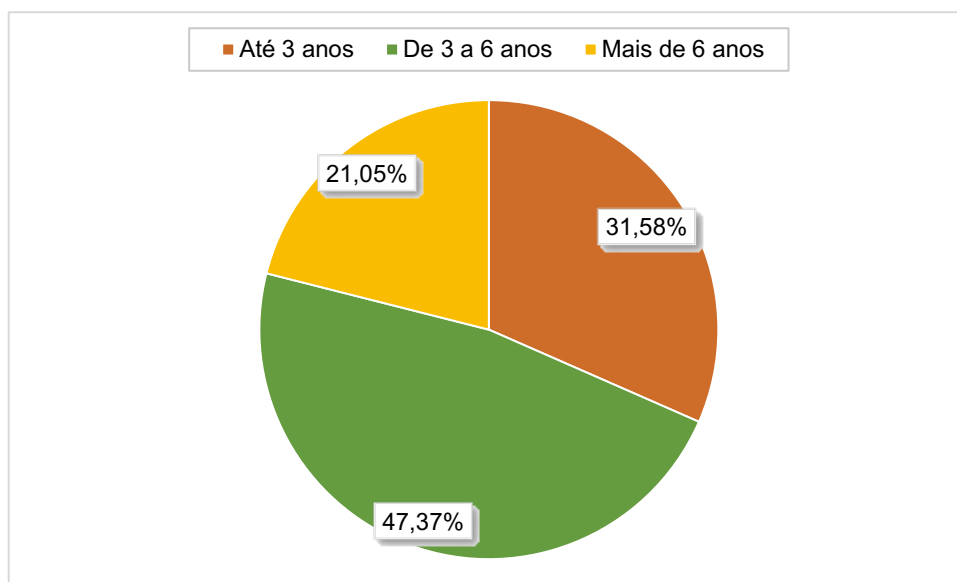
Fonte: Autoria própria (2022)

Com relação ao ano de formatura, 36,84% se formaram entre 2015 e 2017, 47,37% se formaram entre 2018 e 2020, enquanto 15,79% se formaram em 2021, conforme mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição das entrevistadas por ano de formatura

Fonte: Autoria própria (2022)

Sobre o tempo atuando no mercado de trabalho, 31,58% afirmaram ter até 3 anos no mercado, 47,37% afirmaram ter de 3 a 6 anos e 21,05% disseram ter mais de 6 anos. O Gráfico 5 mostra essa informação.

Gráfico 5 – Distribuição das entrevistadas por tempo de atuação no mercado de trabalho

Fonte: Autoria própria (2022)

Além dessas informações, as egressas foram questionadas sobre o cargo que ocupam e sobre suas atividades na rotina de trabalho. Ainda que nenhuma pergunta pudesse ser feita no intuito de identificar as empresas, dentre aquelas que citaram as empresas onde atuam, onze egressas informaram que trabalham em empresas do

setor industrial, enquanto seis atuam em empresas do setor de prestação de serviços. Duas egressas não identificaram a empresa em que trabalham.

Ainda, a maioria delas informou atuar em cargos administrativos e estratégicos, ainda que grande parte das egressas trabalhe em empresas do setor industrial. Apenas três egressas informaram que trabalham diretamente com o setor de produção em suas empresas e algumas informaram que seus cargos atuam de forma combinada entre administrativo e produtivo.

Por fim, foi perguntado se as entrevistadas possuíam filhos, o que 100% delas informou que não. Com essas informações, é possível concluir que a maioria das mulheres que participaram da pesquisa estão entre 25 e 29 anos, formaram entre 2018 e 2020, não são casadas, porém moram com seus (suas) parceiros(as), não possuem filhos, seu tempo de atuação no mercado de trabalho é de 3 a 6 anos e no momento atual, atuam em um cargo administrativo de uma empresa industrial.

Pela idade, tempo de formanda e experiências, algumas discussões relevantes não foram abordadas pois não faziam parte do dia a dia da entrevistada, como por exemplo aspectos relacionados à rotina com filhos e programas de apoio às mães.

5 PRINCIPAIS BARREIRAS ACARRETADAS PELO GÊNERO

Neste tópico serão abordadas as principais barreiras que foram possíveis identificar através do relato das egressas.

5.1 Aspectos Organizacionais e Equidade de Gênero

Nesta etapa, foram abordados os tópicos para identificação do mercado de trabalho em que a entrevistada se encontra, sua entrada no mercado de trabalho e sobre a igualdade de gênero dentro da empresa. Essa etapa foi importante pois já foi possível identificar algumas barreiras que as Engenheiras entrevistadas encontram e observam no mercado, como por exemplo, o teto de vidro.

5.1.1 Processo Seletivo

Quando perguntadas se passaram por algum tipo de diferenciação devido ao seu gênero em processos seletivos, dez (52,63%) afirmaram não ter passado e nove (47,37%) declararam já ter passado por uma diferenciação. Destas, seis (31,58%) acreditam que havia uma preferência no preenchimento da vaga por um homem, duas (10,53%) afirmaram acreditar haver uma preferência pelo preenchimento da vaga por uma mulher e uma (5,26%) não citou motivo.

Dentre aquelas que afirmaram haver uma preferência por homens, é possível observar que três delas enfrentaram a barreira de estereótipo de gênero, de acordo com o Quadro 1. Segundo E15, foi recorrente durante seu processo de busca por estágio a escolha por homens ao invés de mulheres. “Se chegava no final do processo seletivo eu e um homem, sempre era o homem o escolhido, nunca era eu. Isso não foi uma, nem duas, nem três vezes. Com colegas da minha sala também.”

E11 descreve algo similar na empresa em que trabalha. Após três tentativas falhas para subir de cargo, ela afirma que em uma delas, o fato de ser mulher pesou consideravelmente.

Antes de abrir [o processo seletivo] para a [equipamento específico do setor], eu fiz outros 3. Nos 3 eu ficava de finalista e não passava. Teve um que foi bem marcante que eu fiquei finalista com um colega meu (...). E nesse eu escutei 'a gente promoveu o [colega de trabalho] porque ele é homem e a vaga é para engenheiro do [local específica do setor]'. O [local específico do setor] é uma área em que só tem homens, falam coisas horríveis, que 'só tem homem bruto e você não vai saber lidar, você não vai conseguir, você não ia ficar, então por isso que foi o [colega de trabalho]'. Claro que eu não escutei isso direto dos recrutadores, nem dos gestores da vaga, mas era o feedback informal que todo mundo me dava. Depois que eu recebi o não, eu pedi feedback e os recrutadores me deram feedback contornando. Eu acho realmente que ele estava mais preparado naquele momento, hoje eu vejo isso. Mas eu sei que teve um peso muito grande por eu ser mulher. Apesar do gestor dessa vaga falar bastante que ele queria uma mulher na área, eu acho que era no sentido de 'eu quero para vir salvar a pátria', estava tudo muito desorganizado, enfim. Mas tinha esse pé atrás de 'como eu vou colocar uma mulher em uma área tão masculina?'. Então eu não passei. (E11)

Já E8 relata que, em um dos processos de seleção para estágio que participou, era a única mulher dentre sete homens. Afirma também que as entrevistas anteriores a ela tinham duração de 1 hora, enquanto a sua durou apenas 15 minutos. Neste sentido, E8 destaca: "O cara só me olhou assim e ele simplesmente perguntou qual era meu curso, minha idade e ele falou assim 'e você acha que aguenta o ambiente de produção? Você aguenta trabalhar com homem?'" . A entrevistada assegura não ter sido a única a passar por situações similares em entrevistas de estágio nesta empresa. "E a minha experiência não foi a única com mulheres, eu lembro que outras amigas minhas também foram fazer processo na [empresa], também relataram isso, como se fosse um desdém da pessoa".

Muitas mulheres na Engenharia de Produção seguem a carreira na indústria, um universo que muitas vezes cobra um comportamento pautado em características masculinas, trabalhar com pressão, não ter a habilidade da comunicação bem desenvolvida, trabalhar com outros homens e até mesmo ter a vestimenta masculinizada, como o uso de botinas. Esse tipo de característica pode influenciar no momento do processo seletivo e pode intimidar a autoconfiança da mulher. Como é o caso de E12, que afirma nunca ter passado por uma diferenciação em processos seletivos, mas acrescenta:

O que eu acho que acontece é mais uma questão estrutural. Acho que os meninos chegam com muito mais confiança que as meninas. Isso eu sentia no geral. Eles vêm de uma estrutura muito privilegiada. E acaba que durante o processo seletivo eles exalam essa confiança e isso acaba impactando. (...) Em uma entrevista de emprego é isso que se espera, então parece que eles se sentem mais à vontade e acho que isso acaba impactando. (E12)

Com relação aquelas que afirmaram não ter sofrido nenhuma diferenciação em processos seletivos, uma chama a atenção. Apesar de afirmar não ter passado por nada relacionado a isso, a entrevistada E3 declara que em um dos processos foi questionada sobre como se sentiria trabalhando no chão de fábrica, usando botinas. A entrevistada alega que o recrutador lhe perguntava sobre como se sentiria em um cenário hipotético e reitera que a pergunta nada tinha relação com o seu gênero.

Esse tipo de declaração esteve muito presente nas falas das entrevistadas. Observa-se que algumas delas descrevem situações machistas, mas não as classificam desta forma. Curiosamente, muitas delas também se mostram duvidosas com relação à experiência que descrevem, questionando-se muitas vezes sobre se aquilo foi uma discriminação. Algumas, ainda, tentam justificar algo que passaram devido ao seu próprio comportamento. Assim como ocorreu na pesquisa feita por Fouad, Fitzpatrick e Liu (2011), algumas entrevistadas se mostraram relutantes em rotular suas experiências como desigualdade de gênero, ainda que seus relatos mostrassem uma clara discriminação.

Dentre aquelas que alegaram haver uma preferência por mulheres, uma delas afirmou que existia um estereótipo de gênero já que havia sido selecionada para a área de Recursos Humanos, área usualmente ocupada por mulheres. A outra entrevistada declarou que sentiu uma preferência dos gestores por uma mulher, porém não tinha conhecimento de ter se inscrito para uma vaga específica para o gênero feminino.

É importante ressaltar que algumas mulheres não passaram por diversas empresas, algumas delas permanecem na mesma organização desde o período de estágio, o que pode influenciar nesta pergunta, já que com pouco repertório, as chances de elas terem passado por uma situação de discriminação em processo seletivo é menor.

5.1.2 Composição da empresa

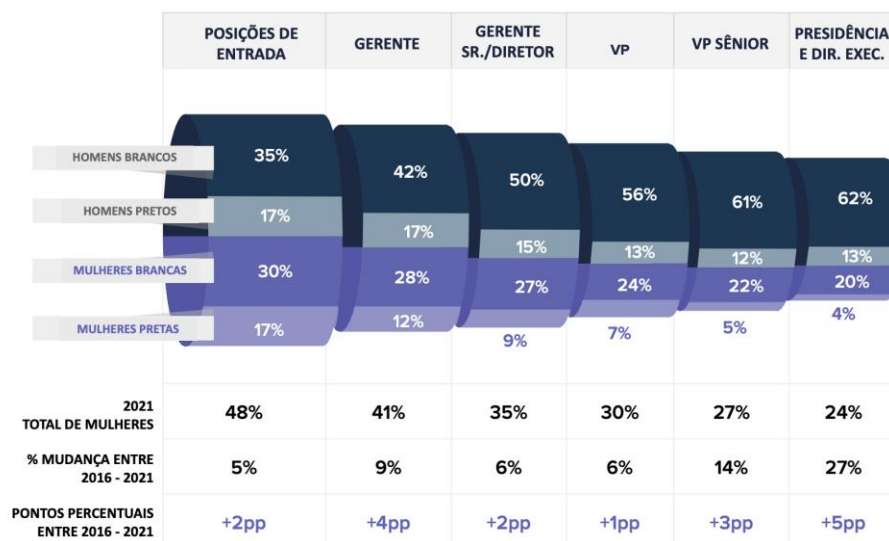
Nesta seção, serão apresentados os resultados das perguntas sobre a composição da empresa de uma maneira geral e dos pares das entrevistadas.

Ao serem questionadas sobre a composição da empresa no geral, três (15,79%) responderam que a distribuição é igualitária, enquanto uma (5,26%) informou que a empresa em que trabalha é composta majoritariamente por mulheres.

Por outro lado, quinze (78,95%) afirmaram que a empresa em que trabalham é composta majoritariamente por homens. O que chama a atenção nas respostas é que, sem serem perguntadas especificamente sobre o assunto, oito (42,11%) mulheres citaram o fato de que quanto mais alto o cargo, menos mulheres estavam presentes. Dentre as oito, seis já haviam declarado que a empresa era composta em sua maioria por homens, enquanto duas afirmaram que a empresa de uma maneira geral era igualitária, porém fizeram o adendo de que os cargos mais altos eram preenchidos por homens. Uma delas é E6, que afirma:

Eu acho que ainda depende muito do setor assim, tem setores lá que tem uma dominância de mulher, mas são cargos baixos, são cargos de auxiliar de produção. Mas eu acho que está meio a meio ali. Mas em cargos mais altos é mais difícil ver mulher. (E6).

O cenário descrito por essas mulheres está de acordo com o relatório *Women in the Workplace*, feito pela empresa de consultoria McKinsey & Company, em 2021. O estudo demonstra que as mulheres são mais bem representadas nos cargos de entrada, 47% contra 52% de homens. Porém, essa representatividade reduz conforme os cargos vão crescendo, enquanto a dos homens aumenta. As mulheres em cargos de gerência são 40% enquanto os homens são 59%. Já nos cargos de gerência sênior, as mulheres são 36% e os homens 65%. A porcentagem de mulheres reduz mais ainda em cargos de diretoria, presidência e vice-presidência, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Representação no pipeline corporativo por gênero e raça

Fonte: Adaptação do relatório *Women in the Workplace* (2022)

Com relação aos pares das entrevistadas, três (15,79%) informaram que seus pares são compostos majoritariamente por mulheres. Destas, duas ressaltaram que isso era uma característica específica das áreas em que estavam atuando, uma porque atua na área da qualidade, e outra porque a gestora do departamento é uma mulher, o que, segundo a entrevista, fazia com que tivessem mais mulheres na área.

Apenas uma (5,26%) entrevistada informou que a composição de gênero dos seus pares é igualitária, enquanto quinze (78,95%) afirmaram que seus pares são majoritariamente homens. E18 assegura: “Homens, a maioria absoluta. Não tem nem o que falar”.

5.1.3 Distribuição de cargos

Nesta seção serão apresentados os resultados dos questionamentos sobre a percepção da entrevistada com relação a existência de existirem cargos que não possam ser ocupados por mulheres, ainda que de maneira implícita, e se ela observa mulheres nos cargos mais altos da diretoria.

Com relação ao questionamento sobre a existência de cargos que as mulheres não eram consideradas para ocupar, ainda que de maneira implícita, doze (63,16%) mulheres afirmaram que sim, existem cargos para os quais as mulheres não são consideradas. Destas, sete (36,84%) citaram algum cargo de liderança como sendo aquele que não pode ser ocupado por uma mulher, provando mais uma vez que as empresas ainda não foram capazes de atingir a igualdade de gênero nos

cargos de gestão. Algumas entrevistadas descrevem um cenário frustrante dentro de suas respectivas empresas. E8, que trabalha na sede de uma multinacional que possui mais de 20 anos, declara que “de mulher, a gente tem a mais alta [que] é analista. Só tem analista na verdade. Tinha uma engenheira antes, mas ela foi mandada embora e a vaga foi excluída, então só temos analistas e assistentes”. E18 mostra um cenário muito parecido.

Hoje na minha empresa a gente tem três gerentes, uns dez coordenadores, quatro superintendentes e o presidente. Tem uma gerente mulher e a minha coordenadora, [que] virou coordenadora há 1 mês. Então só existia uma gestora mulher. (E18)

Com um panorama muito similar, E9, que também afirmou que existem cargos para os quais as mulheres não são consideradas, revelou que na empresa em que atua as mulheres enfrentam uma discriminação pelo fato de eventualmente escolherem ser mães um dia. Ela afirma:

Hoje eu não sinto segurança no [empresa] porque eu já vi meus gestores falando ‘como que eu vou colocar uma coordenadora’, por exemplo, que seria o meu próximo passo, ‘com 6 meses de licença?’. (...) Eu estou noiva, no futuro planejado, eu nunca escondi que queria ter filhos. Eu já ouvi do meu próprio gestor falar assim ‘ah, mas para ser coordenador não tem como parar seis meses’. Então eu teria que aceitar o mínimo de licença, que seriam os quatro [meses], não poderia usar meu benefício que são seis [meses] porque, em teoria, o meu cargo não poderia. Isso na visão dele, obviamente. (E9)

O que E9 descreve está especificado na barreira “carreiras femininas e trabalho a tempo parcial”. Conhecida como “muro materno”, essa é a discriminação sofrida por mães dentro do ambiente de trabalho, já que existe uma percepção negativa sobre essas mulheres. Crosby, Williams e Biernat (2004) descrevem o preconceito contra as mães como a forma mais poderosa de discriminação de gênero.

E4 também descreve uma barreira diferente que encontra na empresa em que trabalha. Ela retrata a barreira identificada no Quadro 2 como “a empresa enxerga a diversidade como um item de uma lista”. Chang e Milkman (2020) descrevem que um esforço é feito para que mulheres sejam promovidas e ocupem cargos em que não eram consideradas anteriormente. No entanto, não existe uma estrutura por trás para que isso ocorra sem trazer prejuízos a mulher e demais pessoas ao seu entorno.

[A empresa fala que quer] colocar mulheres em cargos altos, porém quando a gente vê a prática acontecendo, ou a gente vê aquela promoção extremamente forçada para esse número acontecer, que acaba impactando, tipo, sobe uma mulher que não está preparada, então ela acaba impactando em todas as outras que estão abaixo. Tem esse ponto que acaba sendo uma promoção forçada para elevar mulheres. Mas quando a gente vê na prática mesmo, a gente não vê essa conversa aberta, sobre essa dificuldade, porque na cabeça deles essa dificuldade não existe. (E4)

Da mesma maneira, E5, E13 e E14 relatam cenários similares.

A minha empresa, ela é uma multinacional, a gente tem uma área que tem pessoas que trabalham para diversidade e inclusão, tem toda uma estrutura para fazer isso. A gente tem iniciativa de liderança feminina, a gente tem muitas coisas assim, mas quando você chega no cargo de liderança, pega lá hierarquia de diretores, CEO, vice-presidência, masculino. Predominantemente masculino. Todos os cargos altos são maioria masculino. (E5)

Sim, gerência industrial e diretoria industrial, são todos homens. Até coordenação não tem mulher. Esse ano foi a primeira mulher supervisora de produção que teve. A empresa está há [mais de 20 anos] no Brasil, e esse foi o primeiro ano que ela teve uma supervisora mulher, digo, supervisora de produção mesmo, que não seja da área de qualidade. (E13)

Sim, sim, existe. Como eu falei, eu trabalho nessa planta que é assistência técnica e reparo, e eu não consigo enxergar hoje a probabilidade de uma mulher ocupar o cargo de chefia da oficina. O Service é composto por vendas, planejamento e a chefia de oficina. Desses 3 setores, 2 são ocupados por homens e o único que é ocupado por uma mulher, tem uns 3 ou 4 anos. Porque antes todos eram ocupados por homens. (E14)

E7 citou um cenário muito similar vivido pelas mulheres que trabalham na mesma empresa em que seu marido.

Na [empresa], seria ótimo se você conseguisse fazer com alguém de lá, porque é só homem. Eu acho horrível isso, porque os homens são engenheiros e as mulheres não, porque né? Se fazem coisas parecidas? Ele entrou, fez estágio, um ano de analista, engenheiro, piso. Com mulher isso é muito mais difícil. E ele falou depois que teve uma mulher que entrou e fazia muitas coisas parecidas com o dele e virou analista e ficou analista, sabe? Fazendo um trabalho muito similar. (E7)

Na direção contrária, sete (36,84%) mulheres declararam que não existe nenhum cargo que não possa ser ocupado por uma mulher. E17, que afirma não ter distinção dentro da sua empresa, declara:

O que eu posso dizer sobre a minha área é que eu não vejo distinção. Hoje todos os meus gestores, meu supervisor e o diretor da área são todos homens. Eles são extremamente competentes, eles são muito bons, muito humanos mesmo, muito bons gestores. Mas eu acredito que por uma questão de cultura, de alguns anos, eles são mais velhos. (...) Mas não que outras pessoas, outras mulheres não possam ocupar. (E17)

Apesar de E17 mencionar que ela não vê distinção dentro de sua empresa e acredita que outras mulheres poderiam ocupar cargos de liderança, todos os cargos acima dela são ocupados por homens.

Pelo cenário descrito por ela, não é possível analisar todo o contexto em que a empresa se encontra, no entanto, há, possivelmente, um conflito entre as informações, que não é reconhecido com facilidade devido a sutileza em que ocorre e também porque, provavelmente, este não seja um assunto difundido dentro da cultura da empresa. Entretanto, essa invisibilidade pode se tornar uma barreira para as mulheres dessa empresa. Segundo o relatório *Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace*, de 2017 da Organização Internacional do Trabalho, os cargos de liderança de uma empresa serem ocupados totalmente por homens perpetua a ideia “pensar–gerente–pensar–homem” e isso prejudica o avanço das carreiras das mulheres de uma empresa.

Por outro lado, E19 retrata o cenário alentador em que a empresa em que trabalha se encontra. Segundo ela, hoje não existem mais cargos que não possam ser ocupados por mulheres.

Não, hoje não. Nós quebramos uma barreira muito grande e agora temos mulheres em todos os níveis. (...) Quando eu entrei na supervisão do turno, eu fui a primeira mulher a entrar na supervisão da planta. Era algo que era uma barreira muito grande, eu posso falar porque sofri muito no começo. Esse era um cargo que não era considerado, como eu falei para você, acho que tivemos uma mudança muito grande nos últimos 4 anos, o pessoal começou a enxergar que a gente tem capacidade de ter mulheres. Mas se eu olhar o cenário passado era uma barreira, ‘onde já se viu uma mulher comandando a frente de uma fábrica?’. Isso era inadmissível na época que eu entrei. Apesar de ser uma mudança grande, ainda é uma mudança muito recente. É triste a gente falar que faz só 4 anos que as mulheres estão conseguindo conquistar o espaço ali onde eu estou. Mas está indo. (E19)

Quando perguntado se observavam mulheres nos cargos mais altos da diretoria, quinze (78,95%) mulheres afirmaram que sim. Destas, a maioria adicionou alguma ressalva, como por exemplo, E1, que afirmou:

No [empresa] a gente tem bastante presença de mulheres na liderança como diretoras, esse número majoritário ainda é de homem, mas a gente tem algumas mulheres sim na liderança, que são bem inspiradoras e que são bem respeitadas. (E1)

E14 descreve um cenário similar, em que apenas uma mulher está na diretoria.

Uma que está em diretoria e começou a ser ocupado por ela no final do ano passado. É o único cargo de diretoria ocupado por uma mulher e foi super recente. Quando ela foi apresentada, uma fala que eu me lembro muito bem é que agora eles estavam próximos de chegar aos 30% de mulheres que ocupam cargos de liderança. A gente vê que não é explícito, porém tem essa ação para fazer alguma coisa para atingir essa meta proposta pelo grupo. E aí ficou aquela dúvida, será que a gente está buscando um profissional adequado ou a gente está buscando aquela pessoa para bater a meta? (E14)

E11 também afirma que existem mulheres ocupando os cargos de diretoria, mas junto delas existe um estereótipo de gênero para as áreas em que gerenciam.

Poucas, e mais relacionadas as áreas de gente e gestão. E na minha unidade também não, mas no corporativo existiam mulheres na diretoria, mas mais nessas áreas mais administrativas, mais gestão de pessoas. Processo mesmo, área produtiva não. (E11)

5.1.4 Oportunidade de Promoções

Nesta seção serão apresentados os resultados das perguntas sobre o apoio e incentivo que a entrevistada teve ao subir de cargo e se ela acha que homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades nesses momentos.

Sobre o apoio que receberam ao serem promovidas, elas deveriam informar se foi majoritariamente dos homens, das mulheres ou se não houve diferenciação. Cinco (26,32%) mulheres afirmaram que o apoio veio de ambos os gêneros.

Por outro lado, quatro (21,05%) mulheres declararam que tiveram apoio maior de mulheres. E8 conta que teve que provar o valor do seu trabalho quando foi contratada na sua empresa e que teve muito apoio de mulheres de outros departamentos.

Dos analistas dentro ali da empresa também eu meio que tive que me virar muito para eu poder aprender as coisas, as pessoas não tinham muita paciência, tipo me ensinavam uma vez e pronto, 'agora você já sabe, se vira'. Então eu senti muito isso no começo, inclusive do meu supervisor direto assim, então eu sinto que naqueles 3 primeiros meses ele realmente estava me testando, então ele me dava coisas que ele sabia que eu não sabia, nem onde procurar, nem com quem falar e eu tinha que me virar. Então eu sinto isso e eu desabafava muito dessas situações com as meninas dos outros departamentos que viraram minhas colegas de trabalho e elas falaram 'olha [E8], sim provavelmente eles estão te testando, mas persevera, no que eu puder ajudar eu vou te ajudar'. Então eu tive muita ajuda dela assim, meio que para saber o caminho das pedras. Então com certeza de mulheres. (E8)

Outras mulheres como E18 e E19 relatam um cenário similar. Ambas afirmam que só tiveram suas promoções devido ao apoio feminino que receberam na época,

pois os homens inclusive eram contrários a isso. E6 não afirmou ter recebido um apoio feminino, mas declarou não ter recebido um apoio masculino.

Para eu virar analista pareceu que tinha uma barreira ali com o meu gerente, não sei se é por eu ser mulher, pelo modo como eu lidava com as coisas assim, e depois ele me deu uma chance, literalmente ele me falou que ia me dar uma chance e daí eu fiquei por um mês nessa fábrica trabalhando. Ele gostou e me promoveu, mas foi todo um trabalho. Não foi 'você vai ser analista amanhã e beleza', entendeu? Teve todo um trabalho que eu sei que outras pessoas não tiveram. (E6)

Além disso, oito mulheres declararam que tiveram um apoio maior de homens ao serem promovidas, entretanto, destas, quatro afirmaram que esse suporte majoritário ocorreu apenas devido à quantidade de homens ao seu redor naquele momento. E13 alega: "Foi mais de homens porque quase não tinham mulheres. Era o que tinha". Assim como E9: "Eu só tinha gestor homens, então eu acho que foi sim, foram homens que me apoiaram sim". E9 ainda afirmou que sentiu um desamparo de mulheres no momento da promoção, assim como E5, que afirma:

Minha chefe, ela é um pouco mais machista, mais que os próprios caras que me lideraram. (...) E aí ela me promoveu porque os outros chefes falaram que era para me promover, falaram 'antes de sair você tem que promover ela, não é para deixá-la virar esse ano sem ser promovida'. Então assim, ela me promoveu porque outras pessoas falaram para ela me promover, mas esses outros chefes me impulsionavam bem mais do que uma própria mulher. (E5)

O cenário descrito por E5 está diretamente relacionado à "síndrome da abelha rainha" (KEETON, 1996), identificada no Quadro 2. As mulheres que possuem essa síndrome costumam se distanciar de outras mulheres e até se recusar a ajudá-las como uma forma de autopreservação. E5 ainda cita uma fala da sua chefe: "Eu já a vi falando para uma par minha falando assim, ela, mulher falando para outra mulher: 'eu odeio trabalhar com outra mulher'. É bem ruim esse tipo de coisa".

Foi perguntado às entrevistadas se elas acreditavam que os homens e mulheres das suas empresas possuíam as mesmas oportunidades para subir de cargo. Ao questionamento, seis (31,58%) responderam que as oportunidades em suas empresas eram iguais para ambos os gêneros. E17 afirmou que na sua empresa atual, uma empresa do setor de TI, ela não observa uma diferenciação, porém quando trabalhava na indústria, ela observava essa prática. Entretanto, em perguntas anteriores ela havia afirmado que todos os cargos de liderança acima dela eram preenchidos por homens. Essas duas informações talvez não estejam correlacionadas

para esta mulher por ela estar imersa em um ambiente que lhe transmite constantemente os fundamentos da discriminação de gênero e as sutilezas com que ela pode ocorrer.

Ainda, E15 afirmou que não nota nenhuma diferenciação, e que dentro de sua empresa as promoções são baseadas na meritocracia. Paralelamente, ela relatou uma situação uma contrária.

A [empresa] trabalha muito com meritocracia, se você merece você é promovido, independente da sua etnia, do seu gênero. Se você merece, você vai ser promovido. Eu acho que tem um ponto só que eu não concordo e acho que acontece, que é o ponto da licença-maternidade. Geralmente as pessoas que acabaram de voltar da licença-maternidade elas tem um pouco mais de dificuldade, isso acontece, mas depende muito do gestor. Mas parece que os gestores esquecem de todo o trabalho que aquela pessoa fez antes desses 7 meses que ela fica fora. (...) Por exemplo, a gente teve um caso específico em que a equipe toda foi promovida, menos a menina que estava de licença-maternidade. Quando ela voltou, ela não foi promovida. Ela ainda demorou muito tempo, teve que sair da área para depois voltar promovida. Eu vejo isso como uma diferenciação. (E15)

Por outro lado, treze (68,42%) mulheres afirmaram que os homens e mulheres não possuem as mesmas oportunidades para subir de cargo nas suas empresas. Destas, quatro descrevem um cenário em que não possuem apoio da sua liderança. E11 relata que havia passado em um processo seletivo para receber uma promoção em uma outra unidade da mesma empresa em que estava. Antes de sair, seu gestor pediu que ela ficasse pois já era a intenção dele promovê-la. Com isso, E11 decidiu ficar, mas antes de sua promoção acontecer, todos os seus pares da mesma área, que são todos homens, foram promovidos antes dela.

Eu tive uma promoção muito mais rápida do que os meus pares que já estavam antes de mim nesse cargo de engenheiro de outras áreas. Mas para eu ser promovida, eles tiveram que promover os outros meninos também. Acho que foi meio assim 'a [E11] não pode ser pleno se os outros não forem também'. Eu senti um pouco isso. Então não, não tem a mesma oportunidade. (E11)

O que E11 relata está descrito no Quadro 2 como a barreira organizacional que ocorre quando a liderança não dá um apoio inclusivo aos funcionários, de forma igualitária. Diehl e Dzubinski (2016) definem que um privilégio maior é dado para a mentoria e desenvolvimento de lideranças masculinas, já que eles são vistos como o futuro da companhia. E2 e E8 descrevem exatamente este cenário em suas empresas.

Eu acho que me baseio mais em observar a quantidade de mulheres em cada nível da empresa em que eu estou e que eu estive e daí eu entendo que é mais difícil para as mulheres subirem, porque as que eu acompanhei e que eu trabalhei próxima não tiveram tão rápido, oportunidade de subir do que os homens que trabalharam na mesma posição. (E2)

Não acho que possuem as mesmas oportunidades porque, se a gente for ver né, eu tenho uma conversa muito clara com meu chefe que eu estou ali e eu quero galgar, eu quero subindo minhas posições, quero desafios novos para me aperfeiçoar como profissional e lá dentro depende muito do seu supervisor para ele te dar esses desafios de liderança, para ele ir te preparando para um cargo de liderança. E eu não sinto que a empresa, ela prega isso, tem em todos os lugares, na intranet da empresa que você tem plano de carreira, que você tem feedbacks abertos com seu líder, só que na verdade não é assim. Os homens, por ter esse relacionamento com os outros homens, o gestor homem, papo de homem, faz muito sentido para eles serem desenvolvidos dessa forma. Pegarem essas oportunidades de desenvolvimento na minha frente por exemplo, para liderar uma iniciativa, a não ser que faça muito sentindo para minha função ali, para minhas atividades, aí vai ser eu, mas qualquer outra coisa, qualquer outra coisa nova que apareça, é muito certo que vá para outros homens sabe? (E8)

E8 ainda completa mencionando que qualquer atividade que sair do seu escopo não é dada a ela, e sim a um colega homem.

Ainda tem coisas que eu fiz, mas eu fiz em parceria com outro homem, entendeu? Não sei por que, para validar alguma coisa minha, não sei. Então eu acho que as oportunidades podem até aparecer, como apareceu para mim, mas eu não acho que a gente está sendo desenvolvida e eu digo isso pelas outras meninas também dos outros departamentos. (E8)

Ela ainda afirma que as mulheres não são consideradas para cargos mais altos, para promoções.

Eu simpatizo muito com a área de projetos, fiz alguns trabalhos para eles e recebi uma proposta parecida assim. 'Nossa [E8], se abrir uma vaga aqui de analista de projetos você não quer vir para cá?'. Eu 'não, eu quero ir para Engenheiro de Projetos, não analista, isso eu já sou'. Daí a pessoa dá um sorriso amarelo assim, mas é verdade, sabe? (E8)

Quatro (21,05%) entrevistadas afirmaram que as mulheres não possuem as mesmas oportunidades que homens devido ao estereótipo de gênero, barreira cultural descrita no Quadro 1.

Ainda tem muitos cargos que eles se preocupam que as mulheres terão filhos, ficarão afastadas, ou comentários sobre TPM, instabilidade emocional, ser mais emotiva. Tem muitas coisas que ainda impactam, porque eles acham que a gente não vai dar conta, porque a gente é muito boazinha, porque a gente sorri demais. Eles acham que tem que ser um perfil mais de homem, eles ligam o poder ao homem, então ainda tem muitas barreiras. (E13)

Tem aquele fator que eu entendo que as pessoas devam julgar muito, 'a mulher talvez seja mais emotiva', 'a mulher talvez não tenha um pulso firme e fria como um homem', não vou generalizar, mas é o estereótipo feminino. A mulher talvez arranje confusão com uma pessoa e não consiga superar, relevar em um ambiente de trabalho. Tem a questão de ser mãe, gestar também, ficar um período ausente, oscilações hormonais de comportamento que eu acredito que eles levem em conta. (E16)

E4 acredita que a desigualdade no momento da promoção ainda ocorre em um passo anterior, já que as mulheres, em certos cenários, não conseguem mostrar seus trabalhos pois são frequentemente interrompidas.

Eu acho que não, é que subir de cargo acaba sendo uma escada, então a partir do momento que numa reunião não me deixam falar, eu já desci ou fiquei parada no degrau dessa escada de promoção. Então eu acho que para ser promovido eu não vejo essa preferência entre homens e mulheres, mas eu vejo essa dificuldade na trajetória para mostrar meu trabalho. Você é promovida quando mostra seu trabalho, mas quando você tem dificuldade de mostrar seu trabalho, se as pessoas não deixam você terminar de falar ou fazem aquele complemento depois que você fala, você acaba perdendo esse espaço, então você acaba de alguma forma sendo prejudicado nessa subida de escada. (E4)

Ainda, dentre aquelas que afirmaram não haver igualdade de gênero no momento de promoções, E19 relata que na sua empresa, apesar dos avanços, ainda existe um perfil específico de liderança "aceitável".

As pessoas tendem a formar um tipo exclusivo de mulheres que vão ser bem-sucedidas e se você foge disso, você acaba sendo cortada. Tem sim mais mulheres na liderança, tem sim mais mulheres na operação, mas todas tem que ser do mesmo tipo. Você tem que ser uma pessoa com um pouco mais de voz, uma pessoa que se impõe, que age de uma determinada forma. Eu diria que isso é uma barreira porque eu falo por mim, nem toda hora eu estou a fim de brigar, mas você tem que ser forte e incisivo. Às vezes você quer ser um pouco mais tranquila, quer baixar um pouco a guarda e não consegue, porque a sociedade como um todo acaba te desmerecendo se você age dessa forma. Eu acho que é uma barreira porque as mulheres têm que ter o direito de ser elas mesmas 100% do tempo e não encontrar barreiras com relação a isso, não encontrar resistência, não serem julgadas por isso. Então se eu sou uma pessoa sensível eu posso ser, e isso não é um descontrole emocional, se eu sou uma pessoa um pouco mais quieta, não é porque eu sou tímida e não quero falar nada. (E19)

O que E19 relata vai de encontro ao que Eagly (2007) afirma. As pessoas esperam e preferem que as mulheres sejam bondosas, preocupadas com os outros e gentis. Paralelamente, as características de um bom líder geralmente são atreladas à confiança e assertividade. Com isso, as mulheres que ocupam posição de liderança se veem em um paradoxo, já que se espera delas uma característica gentil pelo estereótipo, mas assertiva pelo papel de liderança. Se uma característica se sobrepõe

à outra, elas podem se tornar alvos fáceis para o preconceito, ou serem julgadas por não serem “duras” o suficiente.

Quatro entrevistadas ainda responderam que acreditam que nas suas empresas exista uma diferenciação entre homens e mulheres para subir de cargo, mas não informaram um motivo.

5.1.5 Igualdade Salarial

Nesta seção, serão apresentados os resultados à pergunta feita às entrevistadas se elas tinham conhecimento sobre a existência de desigualdade salarial ente homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo.

Quatro (21,05%) mulheres afirmaram que existe diferença salarial. Como é o caso de E11, que afirma: “Sim, existe. Eu era a engenheira que ganhava menos pelo mesmo cargo de Engenheiro Júnior”, e E6: “Gerente, coordenador que ganham menos, dois gerentes homem e mulher, que ganham diferente”. E7, porém, retrata um cenário positivo. Ela afirma não saber da existência da desigualdade salarial, até o momento em que a empresa a informou que eles iriam dar a ela um aumento salarial pelo bom trabalho, mas que também estavam olhando para a questão da igualdade de gênero. Com isso, entende-se que existia uma desigualdade salarial, que agora foi sanada.

Cinco (26,32%) mulheres afirmaram que não existe desigualdade salarial dentro da sua empresa. Paralelamente, dez (52,63%) afirmaram não ter conhecimento ou não ter certeza.

A quantidade de mulheres afirmando não ter conhecimento sobre a desigualdade de gênero pode ser explicado pelo fato de que apenas seis entrevistadas ocupavam uma posição de liderança. Possivelmente, se este número fosse maior, a porcentagem de mulheres que afirmariam ter conhecimento sobre desigualdade salarial seria superior também.

Algumas entrevistadas relataram o fato de o salário ser considerado um tabu entre os colegas de trabalho, como é o caso de E10, E12 e E16.

É legal esse ponto né? Porque eles incentivam a gente a não falar de salário, então eu não sei. As empresas, elas têm muito isso de não falar de salário. Porque é muito legal, se é um tabu falar sobre isso, pode acontecer descaradamente e ninguém vai saber. (E10)

Eu não consigo dizer por que nunca tive acesso ao salário de outras pessoas. (E12)

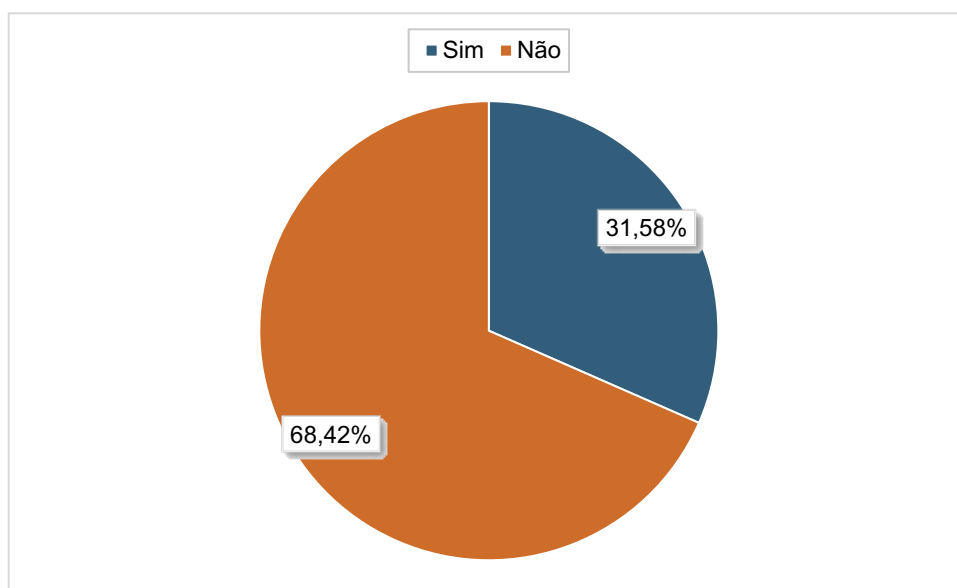
Eu não tenho acesso a esse tipo de informação. Eu sei que por tempo de casa sim, mas isso eu acho que jamais abririam. (E16)

5.1.6 Liderança

Neste tópico serão apresentados os resultados relacionados a quantidade de mulheres que ocupam posição de liderança, quais são os estilos de liderança com que as entrevistadas se identificam e se elas sentem que esse estilo é compreendido pelos companheiros de trabalho.

Ao serem perguntadas se são líderes de um time, 68,42% afirmaram não ser, enquanto 31,58% afirmaram ser líderes, ter pessoas que reportam a elas de maneira não-oficial ou ocasionalmente liderar uma equipe. Conforme mostra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Distribuição das entrevistadas por liderança



Fonte: Autoria própria (2022)

Ainda, foi perguntado com qual estilo de liderança elas se identificavam mais, de acordo com as definições feitas por Taylor (2016), já que os traços de cada perfil são demonstrados rotineiramente, mesmo sem ocupar uma posição de liderança.

Conforme descrito no tópico “2.2 Liderança feminina”, quatro opções de estilo de liderança foram dadas às entrevistadas. Sete (36,84%) mulheres afirmaram se identificar mais com o estabelecido como “Localizador de Soluções”, seis (31,58%) informaram estar dentro do perfil “Solucionador de problemas”, enquanto sete

(36,84%) disseram se encaixar em “Missionário Moderno. A entrevistada E15 afirmou se identificar com dois, “Solucionador de problemas” e “Localizador de soluções”.

Coincidentemente, nenhuma mulher afirmou se encaixar no perfil “Empreendedor clássico”, que é descrito como um líder mais competitivo e ambicioso, características atribuídas geralmente, aos homens (ROBINSON; LIPMAN-BLUMEN, 2003).

Ainda com relação ao estilo de liderança, foi perguntado às entrevistadas se os seus estilos de liderança eram aceitos pelos seus companheiros de trabalho. Ao questionamento, treze (68,42%) mulheres informaram que sim. E16, que declarou se encaixar no perfil de “Localizador de soluções”, afirma que seu estilo de liderança é bem aceito pois está bem alinhado à cultura da empresa. Assim como E11, que declarou ter o mesmo perfil, afirmou acreditar que sua promoção ocorreu devido ao resultado que obteve demonstrando as características deste perfil.

Não obstante, dentre as treze mulheres, cinco (26,32%) afirmaram positivamente com alguma ressalva. E12 e E6 afirmam que o estilo de liderança é bem aceito pelos companheiros, mas não tanto pelo restante da empresa. Já E1, E8 e E19 descrevem que, ainda que os estilos sejam aceitos, é necessário um certo nível de persuasão para que suas ideias sejam aceitas.

É uma área, pelo menos, que me dá liberdade para navegar em soluções, então eles querem o problema resolvido, independente de como vai ser feito. Apesar de eu ter que cuidar do jeito que eu vou falar e vender bem, convencer, porque às vezes são soluções inovadoras. São pessoas mais velhas, às vezes elas se agarram ao antigo, ao que sempre funcionou. (E8)

Acho que é um estilo de liderança um pouco difícil porque é uma nova proposta de trabalhar que foge um pouco do tradicional, (...) você acaba precisando fazer algumas adaptações, sendo um pouco incisivo. Hoje depois de ficar 2 anos à frente da fábrica eu vejo que é muito bem aceito, muito bem aberto e muito bem pedido. (...) Acho que acaba trazendo uma nova visão, tira um pouco a gente daquelas obrigações forçadas e faz a gente pensar que cada coisa pequena tem significância, e quando você encontra um significado para aquilo que você está fazendo, o trabalho se torna diferente, você vê as coisas de uma maneira diferente, você assume as coisas de uma maneira diferente, suas responsabilidades são feitas de outra forma e você acaba se comprometendo sem ser algo forçado, é um comprometimento natural, porque você acaba encontrando os seus valores naquilo que você está fazendo. No começo é bem difícil porque é a quebra do tradicional, quebra daquilo ‘eu preciso trabalhar porque eu preciso ganhar dinheiro para comprar uma casa e é isso, vou ficar aqui fazendo a mesma coisa para sempre, para algo que é diferente, ‘eu posso conquistar mais, eu posso ter mais, eu posso fazer a diferença em alguma coisa’. (E19)

Além destas, seis (31,58%) declaram que seus estilos não são bem aceitos pelos seus colegas de trabalho. Duas relatam dificuldades em realizar mudanças dentro da empresa, em tentar melhorar um processo ou fazê-lo de forma mais eficiente. E14 afirma que “apesar de eu não ocupar um cargo de liderança, quando eu identifico qualquer que eu queira resolver, por exemplo, algo que ninguém nunca levantou a bandeira de que algum processo, alguma coisa pode ser alterada para melhorar, eu encontro grandes dificuldades”. E17, que possui pessoas reportando informalmente a ela, traz o mesmo argumento. “Hoje em dia tem muito espaço para falar, mas eu não vejo as coisas mudando facilmente”.

Quatro das entrevistadas que afirmaram que seus estilos de liderança não são bem aceitos por seus colegas afirmam que, dentro da cultura de suas empresas, outros estilos de liderança são mais valorizados. Todas descrevem um cenário similar, de que o estilo aceito está mais próximo do “Empreendedor clássico”. E13 e E7 afirmam que o estilo predominante é aquele que foca nos números, no resultado, nos lucros. Ao questionamento sobre aceitação do estilo de liderança, E13 afirmou “Não, ele seria o mais fraco. Onde eu trabalho o pessoal é mais o empreendedor clássico. Que é mais relacionado a números do que qualquer outra coisa. Eles querem que faça acontecer, gere lucro e não consideram as outras variáveis”. E9, que é líder de um time, relata que é cobrada pela sua liderança para ter um posicionamento mais firme e “falar grosso” com eles.

Na mesma linha, E6, que é a única mulher do seu setor, alega que foi possível perceber a cultura machista ao entrar na sua empresa atual.

Quando eu entrei, dava para entender que o clima já era dominado por homens, querendo ou não a outra gerência da empresa é liderada por homens e apenas tem uma mulher como gerente. Hoje né, talvez a gente tenha uma segunda daqui alguns meses. Mas assim, as conversas que eu tive com essa gerente, deu para entender que ela precisava meio que ser, nas palavras dela: ‘a gente precisa ser mal-educada para ser respeitada’. E daí para mim, ficou tipo ‘nossa, mas porque eu tenho que me esforçar mais para ser respeitada, qual a diferença de eu ser homem, mulher para ser respeitada né?’ (E6)

O que E6 descreve se encaixa na barreira mapeada no Quadro 2 como “estilo de gestão e liderança tradicionalmente masculinos”. Isso acontece quando os estilos de liderança considerados aceitáveis dentro da cultura de uma empresa foram baseados em características usualmente masculinas e os critérios de avaliação desse estilo foram criados por homens. Isso faz com que algumas mulheres sintam a

necessidade de se encaixarem dentro desses padrões impostos, ainda que não tenham, de fato, tais características intrínsecas à sua personalidade. Eagly (2007) afirma que a liderança, historicamente, tem sido definida pelos termos masculinos.

5.2 Aspectos Interpessoais e Intrapessoais no Ambiente de Trabalho

5.2.1 Conforto no Ambiente de Trabalho

Neste tópico serão apresentados os resultados com relação ao questionamento sobre a entrevistada ter sido julgada por algo que disse ou fez pelo fato de ser mulher, se ela se sente confortável para ser ela mesma nos ambientes de trabalho e também os resultados parciais da pergunta sobre se as egressas já haviam se sentido desconfortáveis com algo dito especificamente por um companheiro de trabalho. Com relação ao último questionamento, neste tópico serão apresentados apenas as respostas das egressas que não citaram ter passado por alguma situação de assédio.

Ao questionamento sobre ter sido julgada, seis (31,58%) mulheres informaram que nunca sofrem algum tipo de julgamento nesse sentido. Em contrapartida, treze (68,42%) afirmaram já ter passado por alguma situação em que foi julgada. Uma delas não citou nenhum motivo específico. E17 afirmou ter sido julgada pela sua aparência física. Segundo a entrevistada, ela passou a se privar de usar batom no ambiente de trabalho devido a quantidade de comentários que escutava ao fazê-lo. “Elogiar não a minha experiência, como eu contribuo, não a minha inteligência, no que eu desenvolvo na empresa, mas a minha parte física”, relata ela. O que E17 descreve pode ser considerado não apenas uma barreira pelo estereótipo de gênero, como um assédio, uma objetificação da mulher no ambiente de trabalho.

Das mulheres que já foram julgadas no trabalho por uma fala ou comportamento, seis descrevem situações em que foram diminuídas ou tiveram suas competências questionadas. É o que diz E2 no relato abaixo.

Eu penso em momentos de, talvez ter sido tratada como uma pessoa mais frágil. (...) Acho que é nesse sentido mesmo de sentir que às vezes a pessoa tem mais cuidado de falar as coisas comigo ou tem um posicionamento diferente de tratar como se fosse mais frágil mesmo do que trataria um outro homem naquela situação. Às vezes isso não é ruim, acaba tendo mais simpatia, talvez, no momento que eu estou, mas em outras posições, em outras situações não é tão legal, porque é como se duvidasse que eu tivesse potencial de lidar com aquilo, como se eu fosse mais frágil para lidar com aquilo e eu não vou dar conta. (E2)

E4 descreve que, muitas vezes, seus colegas atribuem o sucesso do seu trabalho ao fato de ser mulher. “Então tem esse estereótipo de que falam que as unidades me respondem porque eu sou mulher e não, por acaso, eu consigo falar com eles melhor, porque eu trabalho melhor, me esforço melhor para ter uma comunicação boa”. Esses relatos estão de acordo com o que Holton e Dent (2016) definiram como uma dificuldade em que existe uma “baixa expectativa (da sociedade e dos indivíduos)”, barreira identificada no Quadro 2. Isso acontece quando a empresa duvida da capacidade de uma mulher pelo simples fato do seu gênero.

Tem o caso descrito por E14, em que ela conta que foi apelidada de “bravona” pelos homens de sua equipe.

Sim, tanto que o meu apelido na empresa é ‘bravona’. Porque quando você cobra, eu vou usar muito esse termo aqui, mas é no sentido de fazer com que os processos ocorram da maneira como foram alinhados, as pessoas falam para mim “não, calma, não é bem assim”. Meu apelido é esse porque a partir do momento em que o prazo não está dentro do *lead time*, eu começo a fazer o escalonamento, ou falo com quem é necessário para que tenha uma justificativa. (E14)

Ainda, quando questionada se a egressa achava que um homem em seu lugar receberia o mesmo apelido, ela afirma que não: “Acredito que não. Um homem é normal cobrar, mas uma mulher não. Eu tinha que “entender” tudo o que estava acontecendo.

Além de barreiras relacionadas ao questionamento da competência dessas mulheres, algumas entrevistadas enfrentam um julgamento desproporcional a algo que fizeram ou disseram no ambiente de trabalho. E8 relata uma situação em que um coordenador fez um comentário homofóbico em frente a várias pessoas e a entrevistada chamou sua atenção, de maneira muito educada e polida. Após o ocorrido, ela afirma que seu gerente a repreendeu pela situação.

Olha, eu não sei se é por eu ser mulher, mas eu tenho esse jeito assim que eu sou uma pessoa muito justa, então se eu vejo qualquer situação que alguém está sendo prejudicado erroneamente eu sou uma pessoa que se impõe. Em algumas falas minhas, teve uma vez que um coordenador que eu lembro até hoje, estava passando a Pablio Vittar na televisão no programa da Fátima Bernardes e a gente estava todo mundo no refeitório assim, ele estava sentado atrás de mim e aí ele começou a falar assim 'ah não, vou pedir para desligar essa televisão, eu não sou obrigado a ficar vendo *traveco* no meu horário de almoço'. Daí eu não sei se aquele dia eu não estava boa, não sei, só sei que eu olhei para trás assim e eu falei assim '[coordenador], eu acho que tem diversas maneiras de você se expressar, [expressar] que você não gosta de alguma coisa, que você não se sente confortável, mas eu acho que essas palavras que você usou não são as mais adequadas, essa pessoa é uma pessoa e você não precisa utilizar de termos pejorativos para você falar alguma coisa que você não gosta, não se sente confortável'. E aí eu lembro que todos que estavam perto olharam assim e eu já estava terminando o almoço, simplesmente me levantei e sai. Na hora eu senti um êxtase muito bom sabe, me senti muito bem porque eu acho que eu não o ofendi e eu ensinei, eu tentei ensinar e isso repercutiu de uma maneira que o meu gerente veio falar comigo. Ele veio perguntar o que aconteceu e no final das contas, eu expliquei tudo para ele, ele falou assim 'olha, você tem que tomar cuidado com as coisas que você fala, você pode às vezes parecer grossa'. Aí eu falei 'não [gerente], eu não acho que eu fui grossa, eu simplesmente expus minha opinião da mesma forma que ele estava expondo. Se ele expôs num lugar público e falou gritando', porque ele falou gritando, ele falou para tipo assim a moça da cantina ouvir, eu simplesmente só corriji o termo, aquele não é o termo correto de se usar e eu fui repreendida por essa fala. E por outras coisas que eu também me imponho, não só nesse sentido assim, mas outras maneiras que eu também me imponho para poder falar com alguém, mas é muito mais em relação a comportamento, eu vejo coisas que eu não concordo. Lá, esse meu gerente ele é muito passivo/agressivo sabe? E eu não gosto disso, se você tem alguma coisa para falar, pode falar, não precisa ser passivo/agressivo, não precisa ficar jogando indireta. Então, como eu não sou dessa forma eu simplesmente gosto de chegar nas pessoas e resolver os problemas. Mas isso também pode ser em relação a mim, porque eu me comporto como pessoa, independente de homem ou mulher. Mas eu já observei outros homens sendo extremamente grosseiros, no sentido de erguer tom de voz e não serem repreendidos da maneira que eu fui. Não sei, pode ser o meu jeito, sim tenho esse jeito de me impor, de falar o que eu acho certo e o que eu acho errado, mas eu também já vi pessoas fazendo pior que eu, inclusive comigo. Já tive pessoas que foram grosseiras comigo sem qualquer razão e eu me impor, falar 'olha, você está estressado, depois a gente conversa, beleza?' E eu ter falado desse jeito soou como, 'nossa, você é sarcástica'. Não, não sou sarcástica, mas a pessoa está gritando comigo e eu não vou tolerar, eu não sou paga para isso. Não sei, tem do meu jeito, mas eu também já vi pessoas homens tendo comportamentos e não sendo repreendidos por isso. (E8)

O que a entrevistada relata está diretamente relacionado a barreira de estereótipo de gênero descrita por Chang e Milkman (2020) e Evans e Maley (2020), e identificada no Quadro 1, que ocorre quando um comportamento específico é esperado de uma mulher, e quando isso não ocorre, ela é criticada.

Na mesma linha, E11 relata:

Quando eu entrei na vaga de engenheira só para você ter uma ideia, eu não tinha banheiro na área, não existia banheiro feminino. Eu tinha que ir em outra área para usar o banheiro. E aí, eu consegui aprovar, junto com o comitê de investimento, um investimento para construção de banheiros femininos nas áreas de operação da fábrica. Não tinham banheiros femininos e era a maioria das áreas operacionais, não tinham banheiros femininos e nem vestiário. Eu fui bastante julgada por causa disso. Escutei comentários do tipo 'você tirou a nossa sala de reuniões', porque algumas salas de reuniões foram usadas para fazer vestiário feminino. Quando eu comecei a luta para contratar mulheres para a operação, também escutei 'nossa, não tem como', 'você está ficando louca', bastante julgada. Desde o primeiro ano eu tenho certeza de que, desde o auxiliar que limpa o chão até a coordenação, eu era a única mulher da fábrica em área operacional. Depois foram entrando, foi criado um cargo de Engenheiro de Melhoria Contínua para as áreas, aí entraram mulheres, algumas em contrato temporário foram contratadas para a área operacional. Teve uma de [área específica da empresa] que contrataram e ela não conseguiu ficar uma semana porque não tinha estrutura para receber uma mulher na área naquela época. No mínimo por um ano eu fui a única mulher em toda a área operacional da minha unidade. Antes de mim algumas mulheres já tinham trabalhado, de engenheira, de coordenadora de algumas áreas operacionais. Por exemplo, [área específica da empresa] era uma área que tinha um banheiro feminino. [Área específica da empresa], que é onde eu estou agora, tinha um banheiro feminino, mas não tinha o vestiário. Então, para a área administrativa tinha um banheiro feminino, mas não tinha para trabalhadoras de turno se trocarem, tomarem banho. Era isso mesmo, não tinha banheiro e eu era a única da área, de todas as áreas. (E11)

Ao serem questionadas se elas se sentem confortáveis para serem elas mesmas no ambiente de trabalho, nove (47,37%) afirmam que sim e não têm problema nenhum com relação a isso.

Dentre as nove, três chamam a atenção por, no decorrer do relato, descreverem situações diferentes da resposta inicial. E10, por exemplo, relata sentir que é julgada por não se vestir da maneira como é esperada dela, com roupas sociais.

Sinto ainda [o julgamento], principalmente porque eu não vou para o escritório 'fantasiada' de terninho, vou de calça jeans, tênis e blusa, mas por não ir também nesse formato social, acaba que sinto. E acaba que vejo também mulheres nessa mesma situação, de ter que fazer o dobro para poder ser vista, para ser reconhecida. (E10)

Na mesma linha de E10, E16 também relata uma autocobrança para agir de maneira diferente ao seu comportamento natural. O cenário que é descrito por ela aconteceu em uma reunião em que estava ela e mais 8 homens.

Então meio que todo mundo vai falando alto, para sobrepor o outro e homem tem uma voz mais grossa. Eu tenho que falar alto, ou esperar todo mundo falar para eu falar, para minha voz aparecer. Eu não falo alto, minha voz é relativamente baixa, tenho que achar um momento oportuno, até porque é um perfil meu. (E16)

E17 afirma que se sente confortável no seu ambiente de trabalho atual, mas que no início da sua carreira, o cenário era diferente. “Eu sinto que no começo, pela minha falta de maturidade profissional mesmo, pela inexperiência, eu tinha muito receio de me posicionar, de colocar as coisas que eu sabia”.

E14 afirma também se sentir confortável no seu ambiente de trabalho.

Sim, sim. Apesar de ter esse tipo de brincadeira, eu me sinto confortável em ser como eu sou. Às vezes eu acredito que esse comportamento de ‘bravona’ como foi apelidado é uma forma de conseguir com que algumas atividades fossem realizadas, porque eu sei que se eu chegar com um estilo de ‘você pode fazer isso?’ as coisas talvez não aconteceriam da maneira como tem que acontecer, então eu me sinto à vontade. Porém em algumas situações, pelo nível hierárquico da empresa, eu me calo no sentido de ‘não vou brigar com essa pessoa’ ou ‘não vou cobrar ela’ porque eu sei que pode ocorrer alguma “birra” que pode afetar alguns processos. Mas é pontual. (E14)

Entretanto, neste caso, é possível perceber que E14 recebeu esse apelido justamente por não seguir o comportamento normativo de uma mulher, de ser reativa ao ambiente e esperar que as pessoas a ajudem a fazer o seu trabalho. No seu ambiente de trabalho, E14 precisou adotar uma postura considerada masculina, de cobrança e exigência, para que fosse escutada e a consequência disso foi receber o apelido de “bravona”.

Em contrapartida, dez (52,63%) mulheres afirmaram não se sentirem confortáveis no seu ambiente de trabalho para serem elas mesmas. E2 relata que se sente menos confortável na presença de mulheres pois sente que às vezes elas julgam mais do que os homens.

Eu não sei se nós acabamos, com a cultura do mercado, assumindo uma posição de rivalidade, talvez de tentar sobreviver mesmo ali, e acaba não sendo tão acolhedora com a outra pessoa que está passando exatamente por aquilo que a gente também está. (E2)

O que ela relata vai de encontro ao que Keeton (1996) descreve como a Síndrome da abelha rainha, quando uma mulher, em um ambiente masculino, se distancia das demais após ocupar uma posição de liderança com o objetivo de autopreservação.

E4, por outro lado, relata não se sentir confortável com alguns comentários feitos pelos seus colegas de trabalho.

Nos últimos tempos eu tenho sofrido muito porque o meu time é um time muito 'descontraído', muitas brincadeiras porque a gente é muito 'de boa', e daí eu não me sinto confortável de olhar para eles e dizer 'por favor chega, já extrapolou os limites', porque a partir do momento que eu, a única mulher do time falar 'chega, não quero mais as brincadeiras' eu vou ser basicamente excluída do círculo. (E4)

Seu relato mostra uma cultura machista da empresa, que faz com que mulheres fiquem desconfortáveis no ambiente de trabalho e não sintam que tem permissão para dar sua opinião. É uma área que se usa da "liberdade de expressão" para atingir mulheres, de forma a desrespeitá-las e excluí-las sutilmente.

Além deste cenário, três mulheres relataram não se sentirem confortáveis pois acreditam que suas ações serão mal interpretadas por companheiros de trabalho. E19 descreve uma situação em que passou por isso.

Ainda preciso prestar bastante atenção na maneira como eu me comporto. Eu acho que na questão de comunicação, eu sou uma pessoa muito comunicativa e eu gosto muito de conversar com as pessoas e tornar o dia um pouco mais leve. Às vezes eu pergunto 'como você está?', 'como está a família?', eu acho que essa interação com as pessoas faz parte do trabalho. Mas eu aprendi ao longo da minha jornada que você precisa ser muito cuidadosa na hora de perguntar. Você não pode perguntar casualmente, porque tiveram homens que interpretaram para o lado errado, do tipo 'ela está dando em cima de mim', 'ela está querendo alguma coisa'. Eu já passei por algumas situações desconfortáveis em que as pessoas acharam que eu queria algo a mais sendo que eu só estava perguntando se a pessoa estava bem no dia. Na época que eu estava na supervisão, nós éramos em 4, eu e mais 3 homens. E as mesmas conversas que eu tinha, eles também tinham, mas quando eu falava era diferente. Era porque eu estava dando em cima, ou eu estava querendo me abrir para alguém. Então não podemos falar tudo, não podemos comentar tudo. A gente acaba tendo que ser um pouco mais fechada na relação pessoal para não dar dupla interpretação. (E19)

E13 descreve algo muito similar: "O pessoal confunde muito a gente ser gente boa com dar abertura para eles ficarem dando em cima". Assim como E12, que afirma de maneira naturalizada:

A gente como mulher sempre tem que estar se controlando na maneira de falar, de se expor, na roupa que usa, mas infelizmente a gente tem que se acostumar com isso. Não é só no ambiente de trabalho, são vários ambientes em que a gente vai e acontece a mesma coisa. (E12)

E11 ainda declara que ainda não se sente confortável por ser nova na área e ela ainda ser muito masculinizada. "Então efetivo mesmo, fora a estagiária, eu também sou a única mulher do quadro de funcionários da máquina. É uma equipe com uma cultura machista bem forte, bem fechada, então não, ainda não me sinto confortável".

Além de constantemente serem mal interpretadas, duas entrevistadas afirmam terem que mudar algumas ações para se encaixarem dentro do perfil que a empresa espera, e que isso não as faz se sentir confortável. E9 afirma ter tido que se adaptar na sua relação com seu superior e que, com ele, não consegue ser ela mesma.

Hoje eu tive que mudar, até foi um dos feedbacks que eu precisava mudar um pouco da minha posição, e eu não sei se é um amadurecimento profissional, eu sinto que não se encaixa com o que eu queria estar fazendo, sabe? Para ser sincera. Mas eu tive que fazer algumas mudanças no meu comportamento para poder me encaixar no que era esperado. Então hoje com a minha operação, com o meu time, eu sou a [E9] sincera e eles adoram, então eles até sabem quando meu chefe chega que eu vou mudar. Eles sabem que quando eu estou mais quieta é porque eu levei bronca, ou estou escondendo alguma coisa deles. Porque realmente eu tenho dois perfis, um com minha operação, que ali eu me sinto tranquila, eu consigo desenvolver uma boa relação, e outra com o meu chefe. (E9)

Da mesma maneira, E5 relata ter que, por vezes, mudar seu comportamento para ser respeitada pelos colegas de trabalho.

Porque, primeiro que eu trabalho com muitos homens. Por exemplo, no projeto que eu tenho hoje eu sou a única mulher. E muitas vezes eu tenho que ser um pouco mais durona ou moleque, como eles falam, igual a eles para poder ter o respeito deles. (E5)

Ambas descrevem um ambiente de trabalho em que a gestão e os estilos de liderança são predominantemente masculinos (VANDERBROECK, 2010), barreira descrita no Quadro 2.

Ainda, E8 declara não se sentir confortável para ir ao trabalho com a vestimenta que gostaria, pois é julgada pelos seus colegas de trabalho.

Esses dias eu fui com uma calça, tipo uma calça pantalone assim, bem aberta assim, e com tênis *all star*, uma camiseta e jaqueta jeans. Cheguei lá na reunião que a gente tem diária assim, o meu gerente falou 'nossa, a [E8] está parecendo uma cigana hoje com essa calça'. Gente, uma calça pantalone, não é nada demais. Nem é o meu pior 'riponga'. Então, não, não me sinto confortável (...) E isso é ruim, porque eu vejo amigas minhas em outras empresas e elas podem se vestir da maneira que elas se sentem confortável, de cropped, saia, da maneira que elas se sentem confortáveis e elas são respeitadas da mesma forma. Eu me frusto um pouco assim, mas é o que é. (E8)

As egressas também foram questionadas se já se sentiram desconfortáveis com algo dito especificamente por um companheiro de trabalho. Algumas egressas citaram situações relacionadas a comentários machistas e a desvalorização de sua

competência e seu trabalho. Aqui serão apresentados estes resultados. As respostas desta pergunta que estão relacionadas ao assédio, seja ele sexual ou moral serão apresentadas no próximo tópico.

Dentre aquelas que afirmaram terem ficado desconfortável com algo dito por companheiros de trabalho, três afirmaram que escutaram algum comentário machista, não relacionado aos seus trabalhos. Como é o caso de E1, que declara: “Com certeza, sempre rola uma brincadeirinha ou outra ali, que acabam esquecendo que tem uma mulher na reunião, essas coisas aí”. O relato de E1, ainda que curto, mostra novamente uma naturalização do estereótipo de gênero e da depreciação da mulher. Com o comentário “acabam esquecendo que tem uma mulher na reunião” ela demonstra que as “piadas” e comentários de cunho menosprezador da mulher ocorrem, e que eles apenas não deveriam ser feitos na presença de uma. Entretanto, vale ressaltar que uma cultura que busca a igualdade de gênero, preza pelo respeito e pela valorização de todos, independente da presença deles ou não.

Assim como E1, E15 declara: “Já. A gente estava indo para um lugar, eu estava dirigindo, eu dei uma ‘barbeirada’ e a pessoa falou ‘tinha que ser mulher’. É uma coisa que você não precisa falar”.

E5 também comenta:

Sim, como eu comentei eu tive um (inaudível) bem machistas, chamando de ‘você é mulherzinha’ um outro homem né, chamando-o de mulherzinha, falando mal da mulher dele, falando “ah porque ela é mulher”, sabe aquelas coisas? Então sim. Já vi isso. (E5)

Duas entrevistadas afirmam terem sido julgadas pela maneira como trabalham. E4 relata uma situação em que chamou seu colega de trabalho para fazer a divisão de algumas atividades, atitude que o colega reprovou.

Teve essa questão de me responderem e teve um caso específico que foi bem um divisor de águas para eu começar a me situar que realmente tinha maldade nas coisas que estavam acontecendo na equipe. Foi que um colega meu me chamou, eu o chamei na verdade, para a gente dividir algumas coisas que a gente tinha compartilhado e para não acabar ultrapassando espaço do outro. Ele não gostou, óbvio. Eu fui falar que eu queria fazer as minhas coisas, enquanto ele não queria fazer as dele, e para ele não passar por cima de mim. E ele comentou sobre uma reunião que é minha, que eu apresento para minha gerência. Uma reunião sem importância, de acompanhamento de como está a produção na semana. Uma reunião aleatória, que já tinha sido dele uma época e daí passou para mim. Ele falou que eu não tinha que falar nessa reunião inteira, que a reunião, que era de minha responsabilidade, que eu revisava números, que não era para eu revisar e entender todos os números, que eu tinha que deixar alguns números para as outras pessoas explicarem que não era para eu falar tanto assim na reunião. Que eu tinha que dar espaço para outras pessoas, mesmo a reunião sendo só minha. Quando era dele, só ele falava. (E4)

A situação narrada por E4 é o que foi descrito por Hogue e Lord (2007) e mapeado no Quadro 4 como uma barreira interpessoal. A atitude de uma mulher que tem um comportamento diferente do que é esperado dela pode gerar reações adversas. Certamente, o companheiro de trabalho de E4 não gostou da atitude dela em chamá-lo para dividir as tarefas e por isso, criticou seu trabalho, de maneira incoerente e exagerada.

E8 também relata ser julgada pela maneira como trabalha.

Desconfortável já, desconfortável com meu gerente que é passivo-agressivo e fica dando indiretas, mas já senti desconfortável com meus colegas de trabalho, pares né. Eu sou uma pessoa que gosta muito, tento ser criativa, tento fazer coisas que não são usuais. Nas apresentações da empresa, apresentação de PowerPoint assim, eu tento fazer de uma maneira que fique legal visualmente, porque eu sou assim, eu gosto assim. Às vezes eu sou criticada por isso 'a [E8] gosta de ficar enfeitando a apresentação'. Na minha forma de falar eu gosto de falar de uma maneira acolhedora, para ver se a pessoa está realmente entendendo o que eu estou falando. (E8)

Ela ainda completa citando algumas falas que escuta ao ser criticada pela sua forma de trabalhar, que ilustram o estereótipo de gênero que enfrenta na sua empresa.

Muitos dizem 'a [E8] devia ser apresentadora de TV, não sei o que ela está fazendo aqui'. Então a todo momento eu deveria ser uma coisa que eu não sou, a todo momento eu sou lembrada que para aquilo ali eu não sirvo. Eu sirvo para apresentadora de TV, eu sirvo para ser designer, mas eu não sirvo para ser analista de logística, Engenheira de produção. A todo momento eles me lembram isso. (E8)

Ainda abordando as mulheres que afirmaram já ter ficado desconfortável com algo dito por um companheiro de trabalho, duas descreveram situações em que suas competências como profissionais foram questionadas. E10 relata que seu antigo

gestor solicitava a aprovação dele em e-mails enviados pela entrevistada, enquanto E19 descreve uma situação na época em que já ocupava uma posição de liderança, e foi solicitada a ajudar um fornecedor terceiro. Ao chegar para ajudá-lo, ele informou que “precisava de alguém que entendesse”.

Um pouco antes de eu trocar para a vaga da engenharia, eu já estava fazendo algumas atividades e teve um colaborador terceiro que estava fazendo uma calibração e ele pediu para alguém auxiliá-lo e os meninos me chamaram para ajudar ele. Eu cheguei e perguntei no que eu poderia ajudá-lo. E ele falou ‘eu precisava calibrar aqui, mas eu preciso de alguém que entenda’. Eu falei ‘não, eu posso te ajudar’. Ele falou ‘não, você não está entendendo o que eu quero dizer, eu preciso de alguém que consiga fazer essas atividades aqui para mim’. Eu falei ‘de novo, eu posso te ajudar. E agora é diferente, ou você faz comigo, ou você não faz com ninguém, porque agora sua única opção sou eu’. Os meninos ainda comentaram com ele ‘todas as pessoas que você poderia ter feito esse comentário, você escolheu a pior de todas’. Depois que a gente quebrou essa barreira com os meninos do meu turno e eles entenderam que não faz sentido não ter mulher na liderança, eu posso dizer que a grande maioria ali, hoje em dia defende. Eles acham um absurdo alguém falar esse tipo de coisa. Eu acho muito engraçado quando eles se posicionam. Os meninos com quem eu trabalhei, hoje eu tenho certeza de que se alguém fizer qualquer comentário eles vão ficar muito bravos e vão falar ‘Por quê? Por que você está falando isso?’. (E19)

O que ambas entrevistadas descrevem é a baixa expectativa que as outras pessoas têm das mulheres (HOLTON; DENT, 2016), duvidando de sua capacidade e inteligência única e exclusivamente devido ao seu gênero.

5.2.2 Assédio

Neste tópico serão apresentados os resultados parciais do questionamento sobre se a egressa já havia se sentido desconfortável com algo dito especificamente por um companheiro de trabalho, considerando aquelas egressas que informaram em sua resposta ter passado por algum assédio, seja ele sexual ou moral. Além disso, também serão apresentados neste tópico os resultados do questionamento sobre se as egressas passaram por uma situação delicada ou constrangedora no ambiente de trabalho e que atribuem ao fato de serem mulheres.

E18 descreveu que a situação que a deixou desconfortável foi um assédio sexual. Ela afirma já ter passado por isso duas vezes.

Já fui assediada duas vezes. Quando eu estava na [empresa], eu fui assediada por um [profissional]. Eu fazia mapeamento de processo em uma [empresa]. O [profissional] me assediou, me falou algumas coisas. Eu passei para o meu gestor da época, ele era meu chefe, dono da própria empresa. Não fez nada. Na empresa atual também, um colega falou uma coisa bem desnecessária em um *happy hour* fora da empresa. Estava todo mundo conversando normal e ele falou uma coisa bem desnecessária. Esse caso eu não reporte, até porque não estava no ambiente de trabalho. (E18)

A entrevistada descreve um claro assédio sexual, assim como descrito no Quadro 2. Ainda que E18 tenha sido a única a descrever sua situação como assédio, outras mulheres descrevem situações similares, no entanto, não as classificam da mesma maneira. E9, por exemplo, que trabalha com muitos motoristas de caminhão, afirma já ter escutado comentários deles e que, ao descobrirem seu cargo, os motoristas instantaneamente mudam sua postura.

Eu trabalho com muito motorista, e motoristas não sabem necessariamente o meu cargo. Eu não me apresento como 'prazer, eu sou a [E9], sou supervisora daqui'. Eles acabam comentando 'nossa hoje meu dia está melhor por causa de você', 'queria que carregasse todo dia você', 'porque não é você que carrega todo dia?'. Porque não é minha função, tem pessoas que fazem isso. Aí tipo beleza, 'não sabia que você era chefe'. Isso eu me preocupo, porque como te falei, 70% do meu time é mulher, se eu passei por isso porque ele não sabia que eu era chefe, quando eu falei que era chefe eles mudaram a postura, como que eles estão abordando as mulheres né? (E9)

Assim como E9, E2, E12, E13 e E17 descreveram situações em que escutaram alguma "brincadeira" de cunho sexual, olhares ou investidas que receberam de algum colega de trabalho que lhes causou algum incômodo.

Já. Inclusive agora que você falou que eu lembrei, mas eu não vou saber explicar certinho, tá? Desculpa. Mas era uma situação que era uma pessoa que era próxima ali da área, mas não trabalhava todo dia ali comigo, ele aparecia alguns dias, vamos dizer assim. Era no estágio, ele pertencia a Engenharia de Fabricação, mas eu não tinha esse contato diário com ele, como eu tinha com o resto da equipe. E daí um dia ele fez uma referência brincando de um comercial do tio da Sukita, alguma coisa assim, um tio de um refrigerante, não lembro direito. Mas o comercial era algo do tipo: uma moça abria a porta e estava tendo uma festa, com pouca roupa e tinha um cara mais velho, que era quem estava na porta, essa era a situação. Era uma piada bem machista do comercial e acho que tiveram várias sequências desse comercial, não sei, um comercial mais antigo, acho que a gente nunca chegou a ver, na nossa idade. E ele fez essa referência do tipo, como se eu fosse o tio da Sukita com você, e na hora eu não fiz essa ligação, eu não tive nem reação eu acredito. Quando eu paro para lembrar, porque eu fui tão inocente assim de não esperar que alguém fosse fazer essa referência, até parei para pensar 'será que não tem nada a ver? Ele falou com outra conotação e eu que estou entendendo assim?'. Mas agora, depois de 2 anos que se passaram, eu acredito que sim, foi nesse sentido e enfim, infelizmente. Eu acho que quando ele falou deu para entender o que era o comercial. É que faz tempo e eu gravei poucas partes, mas deu para entender o que acontecia naquele comercial. (E2)

Eu já tive que abordar um menino e perguntar quem era o superior dele, porque 'eu não gostava do jeito que você fala comigo e nem do jeito que você olha para mim', e aí ele já mudou. Eu tive essa mesma conversa com outro menino, mas ele era meio 'fora da casinha' e ele nem ligou. Eu falei com o supervisor dele e ele deu uma controlada. Mas infelizmente era normal. (E12)

Sim. Eu não me lembro de todos os detalhes e na época eu não dei tanta atenção. Eu fiquei desconfortável, mas eu não entendia por que, o que estava acontecendo. Era um cara da fábrica também, eu não tive contato com todos por causa do meu tempo de trabalho, eram só 6 horas e como eram 4 turnos, eu pegava o turno da manhã e o turno folguista geralmente e depois eles inverteram. Depois, quando eles trocaram os turnos, de tempos em tempos o turno noturno tem que ir para outros horários porque tem uma questão de insalubridade. Um desses colegas que veio da parte noturna, trabalhava direto comigo, trabalhava do meu lado e eu o senti fazendo alguns comentários relacionado a minha pessoa, minha parte física, que eu estava muito bonita naquele dia. Eu não lembro todas as palavras que ele usou, e eu lembro que no final do meu estágio eu fui para outra sala, para atender outras partes, e ele ficava mandando mensagem no comunicador que a gente tinha na empresa, e me deixava extremamente desconfortável. Ele era casado, não sei se ele ainda é casado. A gente teve a festa de final de ano da empresa, eu conheci a família dele. Era uma situação muito ruim. (E17)

O discurso de E13 retrata o pensamento de muitas mulheres que vivem em meios majoritariamente masculinos: "Eles ficarem fazendo piadinha do meu corpo, falando essas coisas na minha frente mesmo. Mas é bem normal isso na indústria, as piadinhas. Chega um momento em que a gente só vira o olho, melhor ter paz do que ter razão". Esse discurso é o resultado do desgaste da mulher no meio industrial.

Por fim, foi perguntado às mulheres se existia alguma outra situação delicada ou constrangedora que ela viveu e que atribuiu ao fato de ser mulher. Ao

questionamento, dez (52,63%) afirmaram já ter vivido, enquanto nove (47,37%) disseram que não.

Ainda que tenha afirmado que não se recorda de ter passado por nenhuma situação, E10 afirma “acho que principalmente nesses lugares que tem esse tipo de cultura, o machismo vem de forma muito delicada. Ele vem de forma muito sorrateira”.

Dentre as que afirmaram positivamente já ter passado por alguma situação, três citam situações de assédio, sexual ou moral, como E13 e E18.

Sim. Eu fui em um treinamento recentemente de brigada de incêndio e um colaborador fez piadinha sobre fazer respiração boca a boca em mim, na frente de todo mundo. Esse eu fui para frente, eu levei para o RH. Foi bem desrespeitoso. (E13)

A própria pessoa de gestão de pessoas falou no meio de todo mundo sobre eu estar indo trabalhar de saia, me constrangeu na frente de todo mundo. Isso é bem marcante para mim, achei totalmente desnecessário. Mas ela é uma pessoa um pouco sem noção, ela constrange todo mundo, ela é bem preconceituosa. (E18)

A barreira “estrutura top-down” descrita por Lyness e Grotto (2018) e identificada no Quadro 2 é aquela em que a cultura machista da organização é responsável pela cultura que é propagada dentro da empresa. Essa barreira está relacionada com o relato de E6, em que descreve que já sentiu que os homens na mesma posição são menos cobrados do que ela. Algo similar é retratado por E8.

O que eu consigo lembrar, é engraçado até que, tem esse cara, ele não é mais da logística, ele está em outro departamento, mas ele era meu par antes, ele foi meu mentor de estágio na época e ele nunca aceitou bem o fato de eu ter virado analista. Todo momento que ele tinha para poder me diminuir, ele fazia, e hoje ele está em outro departamento, enfim já está como engenheiro, ele está acima de mim, e a gente entrou numa discussão porque ele também cuida da área da qualidade assim, só que da área de transportes e eu cuido da área de armazém. E aí a gente estava decidindo, estava discutindo para falar daquele defeito que aconteceu, e eu não concordava que aquele defeito tivesse sido gerado no armazém e sim, no transporte e a gente entrou nessa discussão, só que foi uma discussão só eu e ele por telefone. No fim das contas, a gente chegou à conclusão de que o gerente teria que decidir para qual área que iria porque eu queria defender minha parte, e ele a dele. Só que essa conversa que eu tive em *off* com ele e ficou só com ele, não foi falada com outras pessoas, nem nada. Esse cara foi lá e falou para o meu gerente, ele é muito amigo do meu gerente, ele é bem puxa-saco do meu gerente, e aí meu gerente chamou a gente para a sala, nós dois e ele falou '[E8], eu entendo que você tenha esse seu jeito mais explosivo, mas eu não acho certo vocês ficarem brigando', aí eu 'tá, mais quando que a gente brigou? Porque é estritamente profissional, eu simplesmente estava defendendo nossa área, nossa ideia, nosso processo e ele estava defendendo o dele e foi só isso. Ponto de vista, estritamente em relação ao trabalho'. 'Não, eu sei, mesmo assim ficou um clima ruim'. 'Bom, só se for para você [colega de trabalho], porque para mim não ficou'. [Colega de trabalho] não falava nada assim, e só o [gerente] falando para mim, e eu realmente sem entender por que eu estava ali, sendo que foi uma discussão que para mim passou. Depois que aconteceu, passou, tipo 'não beleza [colega de trabalho], vamos deixar o gerente resolver'. Beleza, acabou. Para mim não tinha problema, não ficou mal-estar, não ficou nada. Eu não sei, como eu falei para você, sim, pode ser meu jeito, eu sou sim desbocada, mas eu não acho que sou desbocada para o errado, eu sou só justa. Eu penso assim, eu sou desbocada é para o bem, não é para o mal. Então, essa foi uma situação que aconteceu agora, faz duas semanas, por isso que eu lembrei dela, mas teve diversas outras situações em que eu acho que sou muito repreendida por expor a minha ideia e às vezes a minha ideia é diferente do que acontece ali e eu ser repreendida, sabe? (E8)

O exemplo exposto por E8 pode ser uma combinação de duas barreiras, o estereótipo de gênero (CHANG; MILKMAN, 2020 e EVANS; MALEY, 2020) e o “clube do bolinha” (BAUMGARTNER; SCHNEIDER, 2010), ambos indicados no Quadro 1 e 3, respectivamente. O primeiro se dá quando o gerente dela usa o termo “explosivo” para falar sobre o comportamento de E8, e o segundo porque o colega de trabalho que também estava envolvido no debate não foi reprimido da maneira que a entrevistada foi.

Por outro lado, E11 e E19, que ocupam posição de liderança, relataram situações muito similares em que foi possível identificar a barreira “escassez de autoridade”, descrita por Glass e Cook (2016) e destacada no Quadro 4.

Essa semana eu tive um embate com um operador, porque ele se recusou a participar de uma reunião que a gente está tentando implementar, mudando radicalmente a maneira deles trabalharem, deles fazerem a gestão de indicadores, resultados, enfim. Ele se recusou, ele falou 'não, não vou e pronto' e eu vi que ele foi mais incisivo do que com o meu colega. Acho que nessa situação ele atuou dessa forma por eu ser mulher. (E11)

Ele chegou a fazer um motim para me tirar da liderança, estava convencendo outras pessoas também. Eu tive que chamar a equipe inteira e falar 'você vão ter que aceitar, querendo ou não e não há nada que vocês possam fazer'. Foi bastante intimidador, pensa você tendo que falar para 20 homens e eles respondendo que 'não, você não vai mandar na gente e pronto'. Foi uma das piores situações que eu já enfrentei, esse dia eu chorei tanto quando fui para casa. Foi terrível, porque a gente não espera sofrer esse tipo de barreira. Eu lembro até hoje, eu entrei em uma quarta-feira e ele foi demitido na segunda-feira, foram os piores dias de liderança. Era coisa do tipo 'não vou fazer, não me obrigue, não respondo para você'. E falavam isso na minha cara, como se eu não valesse nada, com nenhum respeito. Foi bem desconfortável. (E19)

A escassez de autoridade não acontece por alguma característica da mulher, mas sim porque ela é vista por seus companheiros com menos poder e status.

Em resumo, a maioria das mulheres ainda não se sente confortável para ser quem elas são no ambiente de trabalho e as empresas ainda não foram capazes de garantir um ambiente seguro para que as mulheres trabalhem sem serem importunadas por colegas, ou terem seu conhecimento e capacidade de liderança duvidadas.

5.2.3 Percepção de Exclusão

Nesta seção serão apresentados os resultados da pergunta feita às entrevistadas sobre elas já terem se sentido excluídas ou rebaixadas por colegas de trabalho.

Sete (36,84%) das entrevistadas afirmaram não terem se sentido excluídas ou rebaixadas por outros homens durante sua trajetória laboral.

Duas entrevistadas afirmaram que nunca se sentiram rebaixadas ou excluídas, mas que em alguns momentos já se perguntaram se algo pelos quais elas passaram teria acontecido com um homem também, ou não. O mesmo questionamento acontece com algumas mulheres que afirmaram já terem se sentido excluídas. É interessante observar a hesitação, talvez insegurança, de algumas mulheres em afirmar que algo de fato ocorreu com ela pelo fato de ser mulher.

Acredito que sim, mas nesse caso não sei se por ser mulher. Na primeira empresa que eu trabalhei, eu tinha um colega que se achava muito melhor do que eu, mas não sei se é pelo fato de eu ser mulher. Ele sempre me colocava de escanteio, mas não saberia dizer se é por ser mulher, talvez. (E18)

No relato de E18, chama muito a atenção o questionamento que existe nela em compreender se o que lhe ocorreu foi fruto do machismo ou não, mas também é possível identificar a barreira organizacional de baixa expectativa da sociedade, pelo fato do colega se achar melhor do que ela. O mesmo aconteceu com E14, que trabalha na parte administrativa de uma empresa de engenharia e já escutou de alguns homens que “ela não sabe de nada”.

Seis mulheres relataram alguma situação em que se sentiram excluídas. E1 afirma que precisa sempre se esforçar para se fazer presente na companhia de homens. E8, E13 e E17 afirmam que se sentem excluídas pois existe uma separação entre homens e mulheres no momento de realizar alguma confraternização ou *happy hour*, ao qual as mulheres nunca são chamadas. E13 ainda relata que a justificativa dada para que isso aconteça em sua empresa é a de que “as esposas não vão gostar”.

Na narrativa das entrevistadas, é possível observar que não há um esforço por parte dos homens da empresa em incluir as mulheres em momentos de confraternização. A pesquisa de Krentz et al. (2017) mostra que 96% das organizações veem progresso em programas de inclusão de gênero quando os homens estão deliberadamente engajados, em comparação com apenas 30% quando eles não estão.

E19 narra uma situação parecida, porém relacionada ao trabalho diretamente. Ela relata que quando assumiu uma posição de liderança, seus pares, outros 3 homens, não lhe contavam algumas ideias que surgiam entre eles.

Quando eu fui para a liderança, não foi só com os meninos da operação que eu sofri isso, eu sofri com os meus pares também. Eles tinham uma certa desconfiança. Volta-e-meia eles tinham alguma ideia e faziam alguma coisa, mas nunca chegava até mim a informação. Sempre tinha essa barreira de ‘o limite dela é até aqui’. Às vezes, se surgia um homem novo, ele era muito bem recebido, as pessoas tratavam melhor, conversavam melhor. As pessoas que estavam no mesmo nível que eu, também me deixaram de lado porque eu sentia que eles estavam pensando ‘será que ela vai aguentar?’, então eles me deixavam de escanteio quando tinha alguma coisa que envolvesse todo mundo. (E19)

E9 também cita que não é convidada para as confraternizações. Além disso, ela afirma que seu gestor não consegue dar feedbacks sinceros a ela, como faz com

outras pessoas, principalmente feedbacks construtivos. Ela também afirma que ele não dá credibilidade à sua liderança e que não acata as ideias que ela dá quando vem dela, mas aceita a mesma ideia quando vem de um par homem dela. A empresa em que E9 trabalha, é uma organização que na teoria se diz importar com a igualdade de gênero. Entretanto, caso a empresa queira verdadeiramente avançar nesse aspecto, ela precisa compreender que seus líderes precisam estar alinhados com o seu ideal. O relatório *The 2020 blueprint for gender diversity in the workplace*, da Fairygodboss, uma comunidade de carreira para mulheres, afirma que acelerar o caminho para a igualdade de gênero no local de trabalho não pode acontecer sem a adesão dos líderes da empresa.

Outros exemplos de mulheres que se sentiram excluídas ou rebaixadas foram a E4, E5 e E11.

Rebaixada teve algumas vezes que aconteceu, tipo tinha um problema, eu levanto um ponto que talvez fosse uma solução, e quando entra na reunião a pessoa apresenta apenas com o nome dela. Daí eu me sinto rebaixada porque basicamente a minha voz foi completamente anulada, ou já teve algumas vezes eu escutei os colegas de trabalho discutindo um problema ou questionando alguns pontos que eu sabia por que era um assunto que eu estava tocando e ninguém recorria a mim para perguntar, porque nenhum momento passou pela cabeça deles que talvez eu soubesse já que eu que tratava do assunto. (E4)

Já, algumas vezes. Em conversas assim normalmente eu já senti que pessoas, homens não me deixam falar, me interrompiam, queriam falar mais, já passei por umas situações assim. (E5)

Já, eu me sentia bastante excluída nos momentos em que a gente tinha um problema sério na operação das máquinas. Eu sempre fui muito em campo com eles no *gamba*, e paradas operacionais que eles estão trocando o feltro, que é uma atividade bem manual, bem pesada, um trabalho bem pesado, e nesses momentos até o meu coordenador e o assistente técnico que trabalha comigo vão ajudar e eles não me deixam fazer nada, porque eles acham que eu não tenho força, que eu não posso ajudar. É até um cuidado muito grande, eles têm muito cuidado comigo, mas eu sempre me senti muito excluída nesses momentos porque eu pensava “estou aqui só olhando, não consigo ajudar” eu sei que não faz parte do meu cargo nenhuma atividade operacional, mas também não faz parte do cargo do meu coordenador e do assistente técnico e eles estão lá ajudando. Até mesmo em momentos de crise, quando dá algum problema em máquina que precisa operar do painel de controle, talvez isso não por ser mulher, mas o meu coordenador e o assistente técnico já foram operadores, começaram como auxiliar e foram crescendo, então eles sabem operar a máquina, e eu não sei. Nesses momentos eu me sinto um pouco excluída sim. (E11)

Esses tipos de comportamentos, não tem como consequência apenas a exclusão das mulheres, mas também tira delas a possibilidade de adquirirem novos

conhecimentos, de mostrarem suas ideias e possivelmente de serem promovidas, já que seus projetos são constantemente roubados. O relatório *Women at work 2022: a global outlook*, da empresa de consultoria Deloitte mostra que o número de mulheres que sofreram com alguma microagressão aumentou no último ano. Segundo o estudo, em 2022, 59% das mulheres passaram por algum comportamento não-inclusivo, em comparação com 52% no ano de 2021.

5.2.4 Rede de *Networking*

Ainda com relação a existência do “clube do bolinha”, foi perguntado às entrevistadas se elas acreditavam que possuíam mais dificuldade de criar a sua rede de *networking* do que os homens na sua empresa. Nove (47,37%) informaram que sim, enquanto dez (52,63%) declararam que não.

Dentre as dez que informaram que não sentem essa dificuldade, sete acreditam que a sua comunicação e sociabilidade facilitam neste quesito. Entretanto, E4, por exemplo, afirma que precisa se esforçar para que isso aconteça.

Eu acho que no geral não porque eu luto muito pelo espaço assim, eu falo bastante, então eu consigo me comunicar bem. E desde que eu notei essas pequenas falhas em não incluírem meu nome em soluções que eu participei, eu comecei a me impor mais nas reuniões, para meu nome realmente ficar. Então eu acredito que eu não tenha sentido ainda essa dificuldade, mas é porque eu já tenha naturalmente um esforço grande de falar e tentar falar claro, tentar falar nem que seja um pouquinho para que o meu nome seja lembrado. (E4)

E15, apesar de afirmar que não sente essa dificuldade, reconhece que os homens conseguem formar uma rede de *networking* mais sólida entre eles pois confraternizam semanalmente.

Eu acho que depende muito, eu sou muito sociável. Eu tenho muitas pessoas que eu converso, eu sou muito ‘entrona’, de chegar, falar e conversar. Eu não sei se é uma diferença, mas por exemplo, os meninos vão jogar futebol toda quinta-feira à noite. Um bando de homem que vai jogar futebol e aí tem o ‘time do fulano’, o ‘time do ciclano’ e cada um é de uma área e acabam se conhecendo. Nós mulheres não temos esse costume de ir jogar futebol, fazer alguma coisa. (E15)

Da mesma maneira, E16 afirma que não sente dificuldade por frequentar ambientes masculinos desde a graduação e já estar habituada, porém, ela mesma observa: “Talvez não seja a mesma sinergia entre dois homens, mas não tenho problemas”.

Indo na contramão, E13, que também afirma não ter mais dificuldade que os homens para criar sua rede de *networking*, trouxe uma visão inusitada.

Não. Justamente pelo contrário, como eles tem essas coisas com as mulheres, eles acabam querendo se aproximar mais, mas muitas vezes por interesse. Por ser mulher, acaba sendo mais fácil, porque eles ficam naquela de ter um interesse, sempre tem isso. A facilidade para mim é maior do que para um homem em criar a rede de *networking*. Você está conversando normal e de repente você já sente que ele está indo para outro lado. Eles sempre vêm com essa parte sexual, e aí você tem que colocar barreiras, falar que é só trabalho. É uma coisa bem chata. Mas para a mulher, em uma empresa como a que eu estou, que é 90% homem, é muito mais fácil do que por exemplo, para o meu colega fazer o *networking* dele. (E13)

Ao ser questionada sobre a possibilidade de os homens fazerem *networking* com mais facilidade, justamente por se tratar de uma empresa com cultura machista e composta majoritariamente por homens, ela afirma: “Eu achava isso, mas meu colega tem bastante dificuldade quando ele vai nas plantas, meu par. Pessoal não dá muita bola para ele. Já eu quando vou, sou super bem tratada.”

Dentre aquelas que afirmaram ter mais dificuldade do que os homens, E10 cita um motivo muito parecido com o de E13, mas com a visão oposta. “Porque homem não tem limite, você está em um ambiente de trabalho, com pessoas casadas e o homem está te cantando. Então você sempre tem esse receio em criar o *networking* com as pessoas porque as pessoas não têm noção”.

Ainda que tenham respondido de maneira oposta, tanto E13 quanto E10 mostram um cenário em comum: o cuidado que a mulher precisa ter ao ocupar ambientes masculinos para não ser mal interpretada pelos homens e os limites que precisam impor para que isso aconteça.

Para as demais mulheres que afirmaram possuir mais dificuldade de criar sua rede de *networking*, uma afirmou que acredita ser uma adversidade sua pois se considera introvertida. As demais declararam serem tratadas de maneira diferente a dos homens. Três descreveram situações em que a barreira “apoio não inclusivo ao desenvolvimento de liderança” descrita por Diehl e Dzubinski (2016) e identificada no Quadro 2.

E17 afirma que sentia uma abertura maior das outras pessoas quando seu par falava.

Sim, eu diria que sim. Eu trabalhei, logo que entrei na parte de TI, eu trabalhei com um outro *ex-trainee*, analista, e nossa equipe era muito pequena, predominantemente de homens. Eu sentia muito mais abertura quando ele falava as coisas do que quando eu falava. Os outros davam mais abertura para ele quando ele falava. (E17)

A mesma dificuldade em fortalecer seu *networking* e aproximar sua relação com o gestor foi o motivo descrito por E14 para que sua carreira não fosse alavancada da mesma maneira que a de um companheiro homem foi.

Eu fui contratada no mesmo período que um homem e durante esse tempo ele já teve promoções que eu não tive, atingindo resultados similares. Eu não posso julgar se ele fez mais ou não, mas eu acredito que essa rede de *networking*, de ter uma chefia mais próxima, pode alavancar a promoção dentro da empresa. (E14)

Já E8 afirma que seu *networking* é prejudicado pelo fato de que seu gestor “vende” melhor um funcionário homem do que uma funcionária mulher, e que sua rede de *networking* dentro da empresa é composta pelas demais mulheres, que se apoiam por entenderem o que cada uma passa no ambiente de trabalho.

Eu sinto, porque minha rede de *networking* são as meninas. Lá o bom é que a gente se apoia muito assim, como mulher. Uma entende muito bem a posição da outra, uma entende muito bem o que a outra passa e a gente entende muito bem como as regras funcionam lá. Elas são 100% minha rede de apoio, dos feedbacks que às vezes eu recebo, são 100% delas, de a gente se ajudar, e a gente se ajuda genuinamente, não é porque somos mulheres. O mesmo esforço que eu ponho para ajudar uma mulher, eu também ajudo homem, não tenho problema com isso, porque é trabalho que a gente está falando, mas sim, eu sinto que por exemplo o meu gestor, ele vende muito melhor um funcionário homem dele, do que ele me vende, funcionária mulher. Então sim, meu *networking* é prejudicado. (E8)

Além disso, duas entrevistadas descrevem situações em que é possível identificar a barreira “baixa expectativa (da sociedade e dos indivíduos)”. E19 relata que sente que sua competência é questionada por fornecedores terceiros, que não validam a posição que ela ocupa. “Eu sempre sinto aquela primeira barreira do tipo ‘o que essa menina está fazendo aqui?’, ou do tipo ‘deixa eu falar com o seu responsável’, e eu fico ‘eu sou a responsável, você pode falar comigo’”. E5 narra que sente mais dificuldades que os homens para criar sua rede de *networking* e ao ser questionada o motivo ela afirma que em alguns momentos é impedida de falar com algumas pessoas. “Eu vejo que, até por a gente ser um pouco mais júnior, então muitas vezes eles dizem ‘não, deixa que eu falo com ele’. É um pouco impedir de falar com as pessoas. Mas eu vejo que entre homens esse *networking* é mais fluído”.

Ademais, E2 opina que os homens não sabem se relacionar com as mulheres, justamente por estarem em um ambiente majoritariamente masculino.

Eu acredito que, de certa forma, eles não sabem se relacionar também com mulheres no mercado de trabalho, como são majoritariamente homens as pessoas que eles entram em contato, eles estão acostumados. Eu acredito que eles pensem que têm que assumir uma outra postura para ter um relacionamento com mulheres no mercado de trabalho. (E2)

Por fim, é possível perceber nos relatos das entrevistadas a existência de um “clube do bolinha”, seja ele deliberado ou não. Maxwell (2017) define que, ainda que não seja intencional, a percepção de um “clube do bolinha” e suas consequências em excluir colegas são reais. Ele ainda elucida que os líderes não sabem da existência desta barreira ou acreditam genuinamente que ela não existe, o que dificulta ainda mais o seu enfrentamento.

5.2.5 Conciliação do Trabalho com a Vida Pessoal

Neste tópico será apresentado o resultado de duas perguntas sobre a realização de tarefas domésticas.

A primeira pergunta deste tópico foi sobre quem realizava as tarefas domésticas na casa da entrevistada. Oito (42,11%) disseram que fazem sozinhas, oito (42,11%) dividem com o (a) parceiro (a) e três (15,79%) dividem com a família.

Dentre aquelas que dividem com o parceiro, a proporção considerada pelas entrevistadas fica perto da metade. Algumas afirmaram que a divisão é 50/50, outras que é 60/40, sendo a maior parte ficando para elas, e outras afirmando que a maior parte fica sob responsabilidade do (a) parceiro (a). Duas entrevistadas afirmaram que, ainda que seus parceiros ajudem, o compromisso de lembrar que as tarefas devem ser feitas, recai sobre elas, como afirma E9. “De realizar as tarefas é meio a meio, mas de identificar as tarefas que devem ser feitas, eu. Ele só vê que não tem roupa limpa e que a louça está suja e tem que lavar. ‘Pô, tem que passar o aspirador’, ‘tem que limpar o banheiro’, mas é assim”. Vale ressaltar ainda que todas as mulheres casadas ou quem moram com seus parceiros afirmaram que existe uma divisão das tarefas. Ou seja, nenhuma entrevistada mora com seu parceiro e realiza as tarefas domésticas sozinha.

Ao serem questionadas se ser total ou parcialmente responsável pelas tarefas domésticas as impedia de crescer profissionalmente ou realizar alguma mudança

neste âmbito, dezoito (94,74%) mulheres afirmaram que não, enquanto uma (5,26%) disse que sim. E2 afirmou apenas que se sente sobrecarregada emocionalmente, por ter mais responsabilidades.

A disparidade entre as respostas pode ser explicada pelo fato de que algumas mulheres moram com a família, a maioria não ocupa uma posição de liderança, mas possivelmente tem como motivo principal o fato de que nenhuma delas possui filhos.

5.2.6 Incentivo Familiar

Foi perguntado às entrevistadas se elas sentiam que possuíam o apoio que desejam da sua família e dos (as) seus (suas) parceiros (as), para compreender melhor a rede de apoio dessas mulheres. Dezoito (94,74%) afirmaram que sim, enquanto uma (5,26%) afirmou que não. E19 relata que tem o apoio da sua família, mas frequentemente questionam sua escolha profissional.

Eu acredito que sim. A minha família achava um pouco estranho no começo e geralmente acham que a gente vai tender para as áreas de qualidade, RH. Quando entra eu, uma mulher, no processo, eles acabam perguntando 'tem certeza?'. Meus pais e meus irmãos sempre entenderam que era algo natural meu, mas meus avós, meus tios, até hoje eu sinto que eles têm um pouco de preocupação se faz sentido eu estar nessa vaga. Na hora eles falam 'mas você não quer algo mais tranquilo?', 'você quer isso mesmo?', e é muito engraçado porque meus irmãos são formados em engenharia, meus primos são formados em engenharia, e eu sou a única que atua no campo. Enquanto eu vejo para os meus primos uma abordagem de 'você deveria pegar um emprego na área', para mim é 'você não deveria pensar em algo mais tranquilo? E quando você quiser ter uma família?', acaba sendo meio chato. (E19)

E11 afirma que o apoio às mulheres é intrínseco à sua família.

Sim, sempre. A minha família tem muitas mulheres. Minha família por parte de pai, avó e tias são muito mente aberta com relação à diversidade de gênero, à mulher no mercado de trabalho. A minha vó era motoqueira, mecânica, eu tenho tia engenheira, então na minha família sempre foi muito natural mulheres em cargos predominantemente masculinos. (E11)

E12, E17 e E8 também relatam receber o apoio necessário.

Eu tenho todo o incentivo para mudar de carreira, para mudar de cidade, para mudar de tudo o que for necessário, do meu marido e da minha família também. (E12)

Sim. E atribuo muito do meu sucesso a eles também, por terem me apoiado. (E17)

Então, a minha família eu sinto assim, eles querem que eu seja feliz. Eu não abro tudo para eles, principalmente para a minha mãe, porque os nossos pais sofrem com a gente, se você não está bem, se eu contar tudo para minha mãe das coisas que eu passo, das coisas que eu passei, eu acho que eu vou levar muita preocupação para ela, então eu não compartilho tudo, eu compartilho algumas decepções obvio, para ela me ajudar com a experiência dela de vida, mas eu não compartilho muita coisa. Então minha mãe quer que eu seja feliz. Então se eu falar para ela 'mãe eu estou indo para São Paulo porque eu vou ser feliz lá', ela 'vai minha filha'. Então da minha família é isso. Do meu companheiro, ele por justamente saber todas as coisas, ele é o número um em me apoiar a sair de lá, ou fazer o que eu quero fazer, se eu quero continuar lá, subir lá ou qualquer outra empresa, ele é meu número um, nunca me impediu de nada assim, pelo contrário só me apoia. (E8)

A importância em identificar o apoio familiar está baseado no fato de que existem muitas maneiras pelas quais este fator pode impactar as carreiras, incluindo influenciar as escolhas de carreira, expectativas sobre o equilíbrio trabalho/família e as perspectivas de avanço (BEAUREGARD, 2007).

O roteiro de entrevista contava com uma última pergunta neste tópico sobre a entrevistada já ter sofrido algum tipo de preconceito por ser mãe. Essa pergunta não foi efetuada a nenhuma das entrevistadas já que nenhuma delas possuía filhos.

5.2.7 Outras Barreiras

Este tópico abordará algumas barreiras que foram identificadas durante as entrevistas, mas que não tinham relação com as barreiras anteriores. Alguns assuntos discutidos serão a adoção de um comportamento masculino pelas gestoras, as dificuldades da maternidade, o cansaço feminino, o preconceito sofrido durante a graduação e a discriminação institucionalizada.

Como é o caso de E12, que descreve uma situação em que é possível observar a presença da barreira "discriminação institucionalizada", identificada no Quadro 1. A entrevistada relata que mora em uma cidade portuária e que por diversas vezes já mandou o seu currículo para o porto, mas nunca teve retorno. Ao tentar entender a situação, descobriu que só é possível ocupar um cargo alto, aqueles que constroem carreira dentro da empresa. No entanto, para entrar na empresa nos cargos mais baixos, é preciso ser homem. Ou seja, não existe alternativa para uma mulher ser contratada no porto.

O único lugar que tem para eu trabalhar [na cidade], eles não aceitam mulher e eles falam que para você pegar uma vaga que já está mais estruturada, tem que ter conhecimento em logística, tem que ter conhecimento em porto muito mais estruturada e para quem não é da área, só crescendo lá dentro, mas só homens podem entrar. (E12)

Com relação a adoção de uma postura masculina, E2 afirma que percebeu isso em todas as mulheres que ocupavam cargo de gerência. Ela acredita ser complicado uma pessoa ser mudada pela cultura para sua sobrevivência, pois a empresa acaba perdendo a visão que uma mulher poderia trazer de diferente. Ela ainda ressalta que isso faz com que as mulheres não sejam empáticas com as demais.

E4 descreve uma situação similar em que não se sentiu acolhida por uma gestora da sua empresa. A entrevistada chamou a coordenadora para conversar e compreender como a gestora havia passado por situações que E4 estava passando naquele momento. Ao ser questionada sobre o que a gestora havia falado, a entrevistada afirma: “[ela disse que] nunca senti isso, que era para reparar bem se acontecia com os outros e eu que estava entendendo errado. No final eu saí ali meio, ‘nossa eu estou entendendo tudo errado’”. E4 acredita que algumas práticas organizacionais para reduzir a desigualdade de gênero não seriam efetivas por situações como essas.

Eu fiquei me sentindo muito mal, piorou a minha situação. Por isso que eu penso que ‘vamos lá colocar um monte de mulher para conversar junto sobre um projeto de liderança feminina e se cada uma das mulheres às vezes não viveu isso ou não acredita nisso?’, a conversa vai sempre acabar prejudicando. Acho que tem coisas que tem que ser mais bem estruturadas para justamente funcionar, para não promover pessoas que ainda não estão preparadas, para não acabar descredibilizando, constrangendo mulheres porque ‘eu nunca passei por isso, então será que você não interpretou errado?’. (E4)

Ainda de acordo com E4, ela afirma sentir que seu trabalho demora mais a ser reconhecido do que o trabalho de um homem. “Pela falta de espaço mesmo, você precisa mostrar seu trabalho, então se você não tem espaço, você não vai ser vista, se você não é vista, você não é promovida”. Ela ainda afirma que gostaria que outras mulheres não precisassem fazer o esforço que ela faz.

Não quero que mulheres tenham que fazer o que eu faço antes de uma reunião que, além de eu me preparar com revisar números e entender tudo que aconteceu, eu tenho que pensar 'será que eu falei claro o suficiente?', 'será que eu falei agressiva?', 'será que eu tenho que mudar o tom?'. E eu realmente chego no final da reunião e falo 'nossa ele não me ouviu, será que ele não me ouviu porque eu não falei claro ou porque eu sou mulher?'. É um esforço que não precisa, a gente tem que se preocupar só em fazer o nosso trabalho. Homem chega e se preocupa só em fazer o seu trabalho. Eu tenho que chegar lá e me preocupar, 'será que minha risada foi mal interpretada?', 'será que ele achou que eu fui agressiva?' (...) 'Será que eu tenho que dar menos risada?', 'será que se eu for de saia para trabalhar vão me interpretar mal?'. Tem todo um desgaste emocional e é uma carga no nosso trabalho que o homem não tem e querendo ou não, por mais que eu desempenhe um trabalho bom, talvez se eu não tivesse todo esse desgaste antes ou com essas outras coisas, que ficam em torno do meu trabalho, talvez eu conseguisse desempenhar meu trabalho melhor, talvez eu conseguisse ficar mais leve. Eu chego em casa, tem vezes que exausta, porque além do meu trabalho eu fiquei pensando 'nossa, será que interpretou mal a risada?'. (E4)

O que a entrevistada descreve vai de encontro ao que relatou E19. Ela afirma que é importante cuidar da saúde mental das mulheres.

A gente acaba tendo uma cobrança interna muito grande devido a essas barreiras que a gente enfrenta de início. Se um homem entrega 1, eu tenho que entregar 4. E a gente acaba se cobrando muito mais, se exigindo muito mais, se gastando muito mais e ficando muito mais exausta, do que qualquer outro homem que está lá, simplesmente porque a gente quer conquistar o nosso espaço. A gente quer ser ouvida, quer que as pessoas prestem atenção no que a gente está falando, a gente quer mostrar que tem o mesmo nível de importância. E é um trabalho muito desgastante, tem que ter paciência. Eu quero construir um ambiente melhor para a próxima mulher que entrar aqui. Eu e as mulheres que estão lá hoje, trabalhamos para que a vida das mulheres que venham depois da gente não seja como a nossa foi. Ainda é uma batalha muito longa, mas eu acho que as indústrias e a sociedade como um todo têm que começar a se preparar para ter esse tipo de conversa: 'por que eu exijo tanto de mulheres? Por que as mulheres ficam tão exaustas? Por que as mulheres ficam tão cansadas?'. E às vezes até quebrar essa barreira de justificar 'porque ela é mãe, porque ela faz as coisas em casa'. Às vezes não, às vezes e porque o trabalho exige muito mais dela. Então eles têm que parar de dar essa desculpa, às vezes você está exigindo muito mais das mulheres do que dos homens. Como a gente se cobra muito para ter o nosso espaço no local, as pessoas esperam muito da gente. É um viés que precisa ser mudado. As mulheres podem sim entregar a mesma coisa que os homens e serem chamadas de competentes por isso. E não terem que entregar 4, 5 vezes mais para poder estar no mesmo patamar. A minha esperança é que a futura geração tenha um ambiente muito mais tranquilo e inclusivo do que eu tive. (E19)

O que as entrevistadas descrevem, foi identificado também no relatório *Women at work 2022: a global outlook*, da consultoria Deloitte, que mostra que apenas 39% das mulheres descrevem sua saúde mental como sendo boa ou muito boa. Enquanto quase metade a descreve como ruim ou muito ruim. Mais da metade (53%)

afirmou estar mais cansada do que há um ano, e quase metade (46%) disseram estar em estado de *burnout*.

Este cansaço está ainda mais presente na vida das mulheres que trabalham e são mães. Ainda que este não seja o caso de nenhuma mulher entrevistada, algumas delas mostraram essa preocupação com o futuro. E10 afirma que, caso decidisse ser mãe um dia, teria que escolher entre a maternidade e o mercado de trabalho.

A mulher tem que escolher, acho isso de mercado de trabalho, mais do que empresa, mais do que tudo, ela tem que escolher, tem que abrir mão, tipo ela não pode ser um dos dois. E é muito claro quando a gente vê, virou mãe, o jogo virou, tudo fica mais difícil, não existe essa flexibilidade. (E10)

E19 também levanta essa preocupação. Ela não afirma que a mulher precisa escolher entre um e outro, mas declara que a mulher sempre sai prejudicada.

Por exemplo, um outro menino é meu par na engenharia. Se nós dois decidirmos ter um filho hoje, ele fica afastado por 7 dias e eu fico por 6 meses. Isso acaba pesando em alguns momentos. (...) Eu sinto que as empresas não têm esse tempo de espera, ou essa metodologia de reinserção das mães no mercado de trabalho. Para mim o certo seria o tempo de licença ser o mesmo, porque independente de quem tem filho, o tempo seria o mesmo. Não é assim que funciona hoje em dia, então acaba penalizando. (...) Acaba sendo um pouco mais pesado para a mulher e acaba gerando essa discriminação, falando bem a verdade, é uma discriminação isso de 'ela vai ficar muito tempo fora', 'ela não vai entender o que está acontecendo'. (E19)

Além das barreiras do mercado de trabalho, algumas mulheres citaram algumas situações em que passaram dentro da Universidade. E5 cita o exemplo de um processo seletivo de um projeto de extensão do qual participou. A situação ocorreu na etapa de dinâmica em grupo e é após apresentar seus resultados em nome do seu grupo, que E5 sofre a discriminação.

E aí eles começaram a falar que o que eu tinha feito foi uma corrupção, era uma quebra das regras. Mas essas dinâmicas é só para ver se sabem trabalhar em grupo, eles estavam falando que eu tinha quebrado a regra, que eu ia ser corrupta na hora de [atividade do projeto de extensão]. Nossa, foi um esculacho. Literalmente, foi bem humilhante assim, eu saí chorando da sala, eles foram bem grosseiros, me chamaram na frente de todo mundo, falaram que eu era corrupta, que eu ia roubar todas as regras da [atividade do projeto de extensão], porque quando você vai [fazer a atividade do projeto de extensão] tem as regras, e eles começaram a falar isso na frente de todo mundo. Foi bem feio, esse foi só um exemplo que eu tenho certeza de que foi bem machista só porque eu era mulher. (E5)

E5 ainda cita um exemplo vivido por uma colega com quem dividia casa.

Ela falou para mim que estava no [laboratório] da UTFPR e ela comentou comigo assim, que o professor passou uma atividade no laboratório e aí ela foi fazer a atividade com o grupo dela e os meninos falaram 'não, não, vai fazer um cafezinho, deixa que a gente trabalha aqui'. Você limita uma mulher a aprender, a participar pelo fato que ela é mulher. (E5)

E9 também comenta ter escutado alguns comentários por parte de professores, quando comentou que havia passado em um processo seletivo de estágio. “Eu ouvi de professor, a [empresa] é muito pesado para você, você não vai dar conta.” A entrevistada se questiona se o mesmo nível de profissional está sendo formado pela UTFPR, com as mesmas habilidades e competências.

Acho que como a gente está preparando um profissional, o aluno, o egresso, é igual? Está igual? Eles estão equiparados? Eles estão prontos para assumir a mesma experiência? Porque eu acho que não. (...) Acho que a gente podia estar formando pessoas com pensamentos iguais, tanto homens quanto mulheres. Eu acho que a gente ainda forma mulheres com pensamento que tem que assumir posturas muito machistas para conseguir se dar bem. Como a gente sai, com o peso de ser UTFPR, espera-se que a gente tenha uma postura mais enérgica, uma postura mais firme e um conhecimento intelectual de outro mundo e que a gente assuma e dê conta de qualquer função. Eu acho que é a cara do profissional e do homem também, e eu associo isso muito ao machismo, a pressão. Porque que tem que estar formando profissional que assume suas qualidades e que se encaixa no mercado conforme a sua competência. É uma forma da gente conseguir diminuir um pouco e propagar aí para a sociedade mais igualdade. (E9)

E18, que também afirma ter escutado comentários machistas de professores afirma que as mulheres sempre precisam adotar uma postura “dócil” ao enfrentar esse tipo de situação.

As piadinhas, as gracinhas e você tem que dar risada, porque vai você 'bater de frente' depois para ver o que vai acontecer. Você tem que aplaudir e no fundo você quer matar as pessoas. A gente tem que viver a nossa vida dando risada, achando tudo lindo porque senão a gente não sobrevive. (E18)

O que E18 descreve está muito relacionado ao estereótipo de gênero e o que é esperado da mulher. E8 também cita uma situação com essa mesma lógica. Ela afirma que, ainda que ocupe um cargo de analista, os trabalhos manuais da sua área, mais organizativos sempre são designados a ela.

Lembro que eu ficava um pouco decepcionada, apesar de eu não achar que eu estava sofrendo assim, com preconceito assim no começo, eu não queria aceitar na verdade. Mais para o final eu fui percebendo que sim, é desse jeito, eles não escutam mulher, me fazem sei lá, de secretária, eu lembro que no meu estágio inteiro, a maioria, no começo principalmente, eu fazia atividades muito de Excel, mas uma coisa muito boba de imprimir, recortar, colar, nada que me exercitasse, nada que fosse relacionado ao meu curso. Não que ser secretária é ruim, não é ruim, mas eu não estava ali para isso, né, eu tinha estudado para ser Engenheira, então eu queria desafios que faziam sentido para mim. (E8)

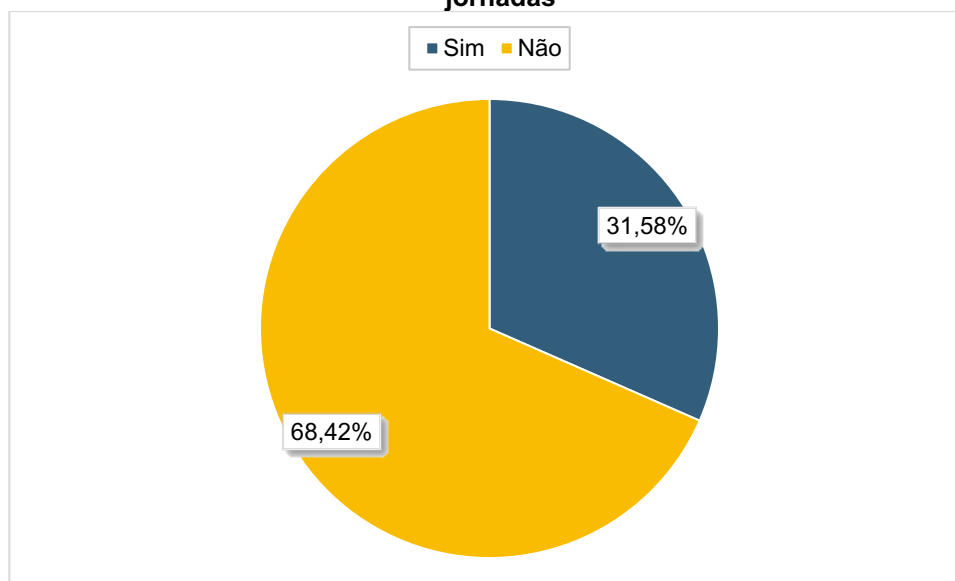
6 PRINCIPAIS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE PROMOVEM A EQUIDADE DE GÊNERO

Neste tópico serão abordadas as práticas organizacionais que as empresas têm adotado para mitigar os efeitos das consequências da desigualdade de gênero. As práticas que foram abordadas são as de gerenciamento do trabalho com a vida pessoal, igualdade de gênero, estratégias de recursos humanos inclusivas, programas de desenvolvimento de liderança feminina, cotas femininas, desenvolvimento de metas, modelos a serem seguidos e outras práticas que foram citadas pelas entrevistadas.

6.1 Conciliação do Trabalho com a Vida Pessoal

Nesta seção serão abordadas algumas práticas que as empresas adotam de gerenciamento da vida pessoal com a profissional. Ao serem questionadas sobre se a empresa oferecia alguma alternativa de conciliação de jornadas, treze (68,42%) afirmaram que sim e seis (31,58%) afirmaram que não.

Gráfico 7 – Distribuição das empresas com relação a existência de práticas de conciliação de jornadas



Fonte: Autoria própria (2022)

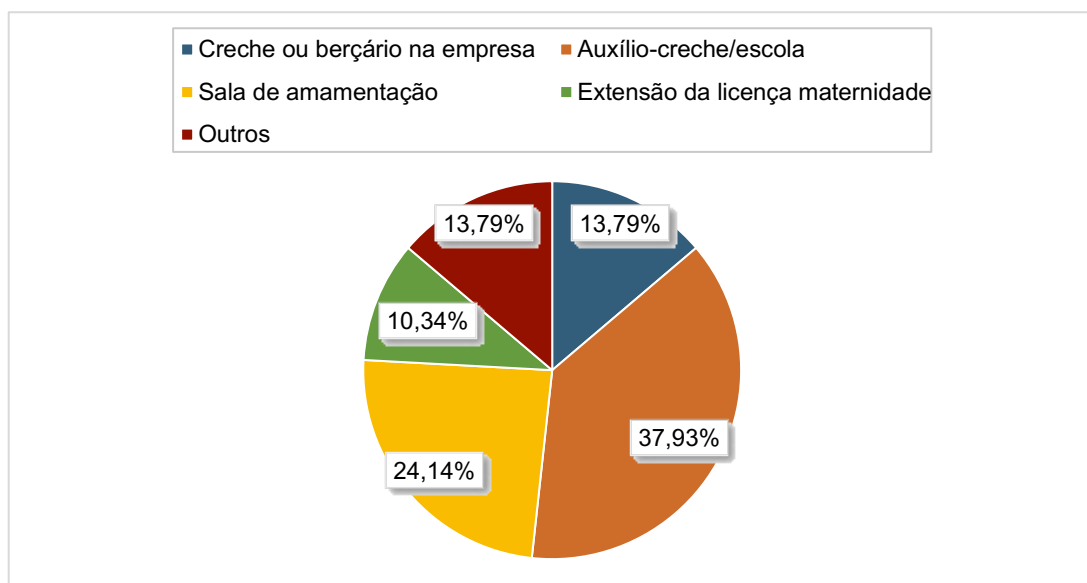
Dentre aquelas que afirmaram positivamente, todas declararam que a empresa oferece home office, algumas alegaram que permaneceram total ou parcialmente em home office desde o início da pandemia. Seis ainda afirmaram que a empresa também oferece jornada flexível, com possibilidade de, por exemplo, ir ao médico ou a um compromisso.

Apesar disso, o relatório *Women at the workplace 2022: a global outlook* da consultoria Deloitte traz um dado importante sobre as mulheres que trabalham com horários flexíveis. As mulheres que reduziram ou alteraram seus horários durante a pandemia estão sofrendo níveis significativamente mais baixos de bem-estar mental e motivação no trabalho. Um dado que pode justificar essa informação é o de que 94% das entrevistadas acreditam que a solicitação de trabalho flexível afetará sua probabilidade de promoção e 90% acreditam que suas cargas de trabalho não serão ajustadas adequadamente se solicitarem acordos de trabalho flexível.

E7 também informou que sua empresa oferece a sexta-feira mais curta, em que os funcionários podem ir embora a partir das 15h. E1 afirmou que sua empresa oferece a “quarta do desenvolvimento”, em que o período da manhã das quartas-feiras é disponibilizado para que as pessoas façam algo para o seu desenvolvimento, seja profissional ou pessoal. A empresa oferece acesso a várias plataformas de ensino, com cursos e palestras.

6.2 Programa de Apoio à Maternidade

As entrevistadas também foram questionadas sobre a existência de programas de apoio às mães nas empresas. Três (15,79%) afirmaram que as suas empresas não oferecem nenhum programa deste tipo, enquanto dezesseis (84,21%) disseram que sim. O gráfico abaixo mostra as principais práticas citadas pelas entrevistadas.

Gráfico 8 – Principais programas de apoio às mães citadas pelas entrevistadas

Fonte: Autoria própria (2022)

Algumas entrevistadas que afirmaram que a empresa oferece auxílio-creche ou auxílio-escola opinaram que o valor dado pela empresa é muito baixo. Algumas que comentaram sobre a sala de amamentação também afirmaram que a sala é muito pequena e sem estrutura. Dentre aquelas que falaram sobre outras práticas, E9 declarou que sua empresa oferece um auxílio para compor o enxoval do bebê ao nascer, uma licença paternidade de 1 mês, ao invés de 5 dias como manda a lei. Além disso, a empresa conta com um programa que paga pelo congelamento de óvulos para que a mulher possa decidir quando quer ter filhos. E9 afirma que, quando a funcionária completa 35 anos, a empresa paga pelo congelamento durante 7 anos.

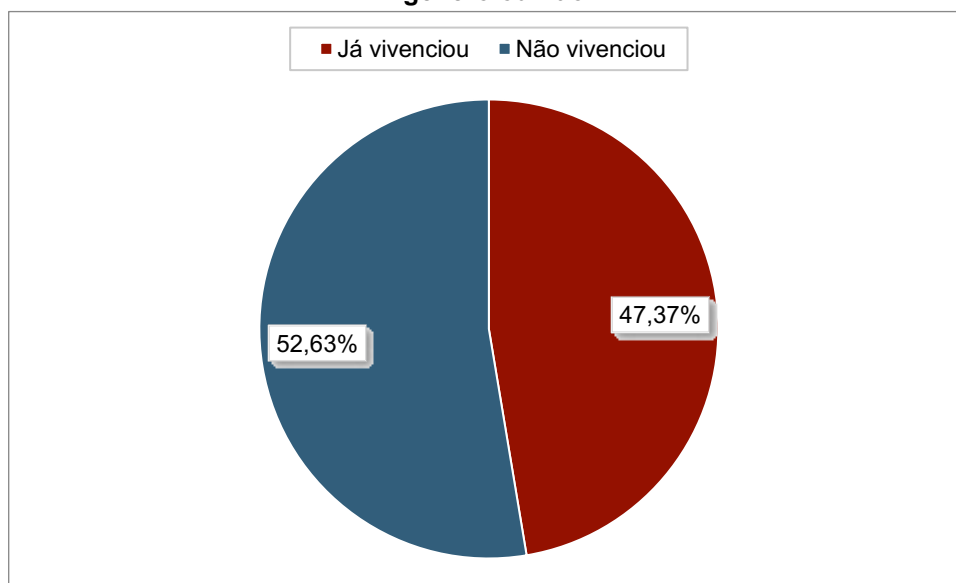
E15, que trabalha em uma empresa do ramo alimentício, afirmou que sua empresa oferece também auxílio no fornecimento de alimentos aos bebês e vitaminas para as gestantes.

6.3 Cultura da Equidade de Gênero nas Organizações

Nesta seção serão apresentados os resultados da pergunta sobre a experiência da entrevistada em vivenciar a igualdade de gênero no dia a dia no trabalho.

Ao questionamento, dez (52,63%) já afirmaram ter vivenciado a igualdade de gênero dentro do trabalho, enquanto nove (47,37%) afirmaram que ainda não vivenciaram.

Gráfico 9 – Distribuição das entrevistadas com relação a terem vivenciado a igualdade de gênero ou não



Fonte: Autoria própria (2022)

O percentual de egressas que afirma já ter vivenciado a igualdade de gênero, considerando todas as barreiras que foram possíveis serem identificadas através do relato delas, é contraditório. Isso pode ocorrer por diversos fatores, como o desconhecimento de como a discriminação de gênero pode se apresentar no dia a dia, a negação de que algo tenha acontecido com ela e até mesmo a dúvida de que ela esteja em um ambiente de trabalho que proporcione esse tipo de experiência a ela.

Dentre as que afirmaram já terem vivenciado, algumas comentaram sobre sentirem que agora sua capacidade agora é avaliada no mesmo patamar ao de um homem, como é o caso de E19. Já E9 cita que essa igualdade veio através de discussões sobre o assunto, com o aprendizado sobre a diversidade. O que ela descreve está de acordo com a definição da prática de educação, identificada no Quadro 6 e definida por Chang e Milkman (2020). Quando as pessoas entendem o valor da diversidade, elas passam a promovê-la também.

E17 cita uma pesquisa de satisfação feita dentro da sua empresa. Ao notar que alguns índices haviam reduzido, o diretor da área chamou todos para conversar de forma individual, para tentar identificar o problema. Esta é uma prática chamada de individualização, definida por Chang e Milkman (2020) que defende um conhecimento maior sobre a vida de cada pessoa, para redução do estereótipo.

Demonstrar a igualdade de gênero através dos cargos ocupados por homens e mulheres é uma boa maneira de iniciar a busca pela equidade. E1 descreve que é assim que vive a igualdade de gênero no trabalho. Ela afirma que existe uma paridade muito grande tanto em cargos de liderança, quanto nos cargos menores. A igualdade de gênero também é uma prática identificada no Quadro 5 e definida por Evans e Maley (2020).

Para E5, a igualdade de gênero se mostra através das práticas de incentivo do comitê de liderança feminina, assim como definido por Ang (2019) e identificado no Quadro 5.

Apesar de ter citado algumas situações contrárias, E10 afirma que já vivenciou a igualdade de gênero no trabalho. Ela afirma que a desigualdade reduzirá conforme a cultura seja reforçada.

Talvez seja um pouco mais difícil. É muito difícil essas sutilezas machistas, porque é estrutural, a gente é machista. Mas à medida que você vai criando e reforçando essa cultura, quem pensa diferente começa a ter vergonha, o machismo acaba sendo um pouco reprimido. Nisso de ele ser um pouco reprimido, acaba virando normal. (E10)

Dentre aquelas que afirmaram não ter vivenciado a igualdade de gênero, algumas falaram sobre a prática ser muito diferente da teoria. E14 afirma que em sua empresa existem muitos materiais falando sobre o assunto, mas que na prática não é feito nada daquilo. Já E11 afirma que, em algumas situações, “forçar” alguma prática sem ter uma estrutura por trás pode ser prejudicial às mulheres.

Aconteceu agora de promoverem a minha primeira par mulher, mas a gente sabe que comparado ao homem anterior que saiu, ela tem competência muito inferior, não tem perfil para o cargo. Eu acho que isso pode prejudicar as mulheres que chegam por competência. Teve um apelo muito forte da gerência para contratar ela por ser mulher porque agora tem-se uma meta a cumprir. Eu acho que nesses casos está sendo uma coisa forçada, isso não é igualdade de gênero. Igualdade de gênero é ser contratada por competência. (E11)

O que ela relata, é uma barreira identificada no Quadro 2 chamada “Enxergar a diversidade como um item de uma lista” (CHANG E MILKMAN, 2020), ou seja, a empresa se baseia apenas nos números, não se preocupando com as pessoas que estão por trás deles.

E4 atribui o motivo pelo qual não tenha vivido a igualdade de gênero nas sutilezas. Ela relata que raramente escuta comentários que são claramente

machistas, mas que constantemente um colega faz um complemento à sua frase e a interrompe durante a sua fala.

Quando eu olho a nível gerência eu acho muito bom assim, meu gerente não faz muita diferença aparentemente, nunca notei nada dele, em relação a isso. Porém aquilo que eu te falei, se meus colegas me cortam no meu espaço ou complementam todas as minhas falas, eles não me deram espaço e se eu não fui vista, meu gerente não me viu. Então eu não estou igual a eles né? Eu vejo que na gerência, nem todos eles têm aquele discurso, não é nada explícito, porém implicitamente a gente vê machismo nas pessoas. Nenhum colega meu, na verdade tirando o que faz as piadinhas, mas nenhum colega meu é machista assim 'meu Deus', mas volta-e-meia querem complementar a frase da [E4]. É aquela coisa mais que está ali, um pedacinho dentro de cada um e que infelizmente eles não percebem ou ainda não perceberam e se não perceberam provavelmente não evoluíram nesse aspecto. (E4)

E6, E8 e E13 também afirmam nunca terem vivenciado a igualdade de gênero.

Não, eu acho que é muito difícil. A gente já é tratada um pouco mais diferente né, eu acho que o pessoal tem um pouco mais de receio de falar alguma coisa, ou de falar um pouco mais grosso, por questões de respeito mesmo. Eu acho muito difícil a gente ser tratada igual. Por exemplo, eu e o meu líder, antes de eu virar analista, a gente tinha o mesmo cargo, só que as pessoas vinham mais atrás dele do que de mim para resolver as coisas, na época eu entendi por que ele era o homem. As pessoas iam atrás dele que era uma referência masculina e tivesse um pouco mais de personalidade para resolver os problemas. Pegar na mão e resolver, demonstrar mais confiança. (E6)

Não. 100% não. Principalmente porque não tem muitas mulheres, então você ser a única ali é desafiador por anos. Eu acho que a gente tem que ter muito mais saco para poder aguentar toda aquela masculinidade tóxica. Eu não me considero uma pessoa dos extremos assim, não me considero 100% feminista, mas eu me considero uma pessoa balanceada, uma pessoa justa, independente do gênero que você seja sabe. Mas eu não acho que a minha área ou a empresa esteja preparada. (E8)

Ainda não. Acho que isso vai além das empresas, a gente vê isso no nosso país. É só ver a quantidade de mulheres que sofrem abusos e o quanto tem crescido o número de mulheres que apanham ou são mortas pelos maridos. É uma questão da sociedade e não da empresa, entende? (E13)

6.4 Estratégias de RH Inclusivas

As entrevistadas foram questionadas com relação a terem participado ou terem conhecimento de algum processo seletivo que contasse com uma estratégia para não sofrer interferência dos estereótipos de gênero. Os resultados desta pergunta serão apresentados nesta seção.

Cinco (26,32%) mulheres afirmaram já ter participado de um processo seletivo desta forma ou terem conhecimento de algum. Quatro delas informaram que o processo não solicitava a identificação do gênero, o candidato escrevia uma carta de

apresentação com informações sobre sua formação e habilidades, sem identificar nome ou colocar foto. E15 também ressaltou que em sua empresa hoje, as vagas são abertas sem identificação de gênero.

Antes seria “coordenador de abastecimento”, hoje é “pessoa coordenadora de abastecimento”, para não ter nenhum tipo de identificação de vaga feminina ou masculina, até porque a vaga é para todos. Eles têm se tornado uma empresa muito inclusiva, o RH tem trabalhado muito em relação a isso e a gente está vendo essa diferença nos processos de contratação. (E15)

E19 também citou algumas práticas da sua empresa:

Quem faz as entrevistas iniciais é o pessoal do RH, eles são instruídos a ver apenas a formação, capacitação, os requisitos para a vaga. E na hora da entrevista é colocado todo mundo igualmente. Se as pessoas têm o mesmo perfil, acaba vindo todo mundo. Isso é algo que mudou bastante, para as vagas está bem aberto agora. Quando a gente veio fazer a contratação da segunda assistente, veio tanto homem quanto mulher e acabou por ser uma menina. Claro que para a área administrativa, comercial, é sempre mais fácil. Para a área de processos é um pouco mais difícil. (E19)

E5 declarou que o processo seletivo para ingressar na empresa em que está hoje foi feito às cegas.

O meu. A minha empresa, a gente fez entrevista às cegas, se não me engano a gente passa uma provinha de raciocínio e depois a gente tinha que fazer uma entrevista, então era uma plataforma que desfocava a sua voz e sua imagem e aí você tinha que responder algumas perguntas e saía o texto do que você respondeu e tudo mais. Então a minha empresa estava contratando por valores e daí foi basicamente isso, foi uma plataforma que desfocava seu rosto, não identificava seu gênero, quem você era e nem nada, só saía lá as respostas das suas perguntas. Então a pergunta ‘porque você quer trabalhar nessa empresa’, você respondia porque você queria trabalhar na empresa e era isso, não sabiam se você era homem ou mulher, se você era engenheiro ou se você não era engenheiro, se você era pequeno, baixo, nenhuma divergência. (E5)

Por outro lado, treze (68,42%) mulheres afirmaram nunca ter participado de um processo seletivo que contasse com alguma estratégia de inclusão e algumas inclusive nunca tinham ouvido falar sobre, como E10: “Nunca nem ouvi falar” e E17, que afirma:

Que eu conheça não, porque a primeira parte é a entrega de currículo, você se inscreve pelo seu currículo, já está o seu nome. Então automaticamente você já está vinculado com aquilo. Eu não sei as triagens que fazem, mas com o currículo, e hoje em dia o próprio LinkedIn está relacionado ao perfil e já tem a foto também. (E17)

As estratégias inclusivas de recursos humanos são importantes para barrar o viés inconsciente dos recrutadores. O relatório *Gender Insights Report*, publicado pelo *LinkedIn Talent Solutions* mostra que os recrutadores têm 13% menos chances de clicar no perfil de uma mulher ao procurar por candidatas. Entretanto, ao analisar o perfil de uma mulher, os recrutadores percebem que elas são tão qualificadas quanto um homem e entram em contato com os dois gêneros na mesma proporção.

6.5 Programas de Desenvolvimento de Liderança Feminina

As entrevistadas foram questionadas sobre o seu ponto de vista com relação a programas de desenvolvimento de liderança. Nesta seção, serão apresentados os resultados do questionamento.

A maioria das mulheres (73,68%) declarou ter uma visão positiva sobre os programas de desenvolvimento de liderança feminina. E1 e E2 afirmam que é importante observar mulheres na liderança para que outras mulheres se sintam empoderadas e tenham a confiança de que elas também podem chegar lá. E2 também afirma que é importante falar sobre isso, para que as empresas passem a reconhecer o problema. E3, E4 e E5 também defendem a importância de existirem rodas de conversas e programas de mentoria para que as mulheres possam se ajudar, compartilhar suas histórias e suas experiências.

Sim, na verdade tem um comitê de liderança feminina, eu lidero até um pilar dele. Na [empresa] tem alguns grupos de diversidade, equidade e inclusão. Tem um de liderança feminina, etnia e raça, pessoas com deficiência e LGBTQIA+, e dentro de cada grupo existe alguns pilares, algumas iniciativas. Dentro da questão de liderança feminina tem a parte de *mentoring*, tem a parte de um pilar individual que eu cuido, que ele trabalha a mulher como indivíduo então tem a promoção daqueles [nome do programa] que são rodas de conversas confidenciais. São círculos que duram 1 ano, são 12 encontros que debatem temas, enfim, compartilham experiências. Tem a questão também de iniciativas relacionadas a maternidade, então desde a gestação como pós-parto, enfim, aí tem o pilar de oportunidades, tem outros pilares que eu não lembro o nome agora, mas existem várias iniciativas que trabalham a questão de você trazer equidade a mulher e entender onde você consegue atuar. (E3)

No começo, quando eu entrei eu participava mais, mas agora que na rotina eu acabo nem participando tanto. Mas basicamente assim, são algumas práticas e ações que um grupo de mulheres aqui na empresa começou a fazer, que é para impulsionar as lideranças. Então tinha, por exemplo, às sextas feiras tem o café deles e aí eles trazem alguém para palestrar, ou um tema importante, davam acesso as pessoas, nas quintas feiras uma vez por mês se não me engano tem uma reunião que é só mulheres, só as mulheres entram e falam abertamente sobre algum assunto específico, às vezes tem pauta, às vezes não. Essas mulheres do comitê trazem assuntos para impulsionar liderança, para impulsionar alguns skills para as mulheres crescerem na empresa né, e valorizam. Então também sugestões de livros, fazem sugestões de filme, indicação, mentoria feminina, tem algumas coisas que tem. São alguns casos, gerências, diretoras que também participam para tentar subir algumas pessoas também. (E5)

Entretanto, E4 faz uma ressalva:

Eu acho muito importante, porque é importante a gente trocar, ter essa troca de experiências, mas pode ser assim em forma de conversa mesmo, porque eu ainda sou nova e me acho bem inexperiente, então eu acho importante essa troca para a gente saber como se portar, talvez o que fazer e como reagir. Mas não eu acho que tão é simples assim, de colocar um monte de mulher numa roda e 'está aqui um projeto de liderança'. Eu acho que tem que ser algo mais pensado e ter uma estrutura porque senão acaba ferindo assim. A gente mesmo, não me excludo disso, a gente tem às vezes um machismo dentro da gente que a gente nem percebe e talvez numa conversa a gente acaba descredibilizando o que outra mulher está sentindo e isso acaba prejudicando-a. [Aquilo] que eu comentei ali, acabaram promovendo mulheres, colocaram em cargo de liderança, mas nem todas estavam preparadas, então prejudicaram as mulheres que estão abaixo, sabe? Eu acho extremamente importante, porém tem que ser bem estruturado e ter uma linha assim, não só 'vamos fazer um projeto de liderança feminina e conversem'. (E4)

Com os relatos destas entrevistadas, é possível identificar ao menos práticas organizacionais identificadas no Quadro 6: individualização, educação, programas de desenvolvimento de liderança feminino, programas de patrocínio de carreiras e modelos a serem seguidos.

E18 afirma que seria um benefício ter um programa de liderança para desenvolver as mulheres que trabalham na sua empresa, ainda que sejam poucas.

Eu acho que seria interessante se tivesse. Eu acho que muitas vezes, falando por mim, por ser um ambiente masculino e machista, você fica retraído de pensar em desenvolver a sua própria liderança. Essa minha coordenadora nova é minha amiga, a gente era colega de área e ela virou coordenadora e ela está se vendo perdida, porque ela não foi preparada. Até porque a gente não pensa que a gente vai virar líder lá, até por esse fato de só ter uma gerente, nunca estimularem mulheres a virarem coordenadoras. Eu acredito que sim, seria bem legal, até para eles mudarem um pouco a cabeça e verem que é normal ter mulher. É bem complicado ser líder mulher, porque você vai ter que lidar com muita coisa e é muito homem grosseiro, o jeito de falar, você tem que estar preparada. (E18)

Já E9 afirma que ter programas de liderança feminina seria positivo para reduzir a rivalidade entre as mulheres, já que uma mulher teria conhecimento da trajetória da outra e veria que foi tão difícil quanto. “Aplaudir mesmo as conquistas e ver que a vez daquela mulher também foi tão difícil e quando chegar a minha eu queria que alguém me aplaudisse e não me julgasse. As mulheres me aplaudindo, me ajudando, me dando suporte, seria muito melhor”.

E19 conta que sua empresa possui um programa que dá incentivo para mulheres na liderança e suporte para que elas sigam na carreira profissional.

É um programa bem forte, bem incisivo. Alguém comentou esses tempos que ‘eles ficam forçando as mulheres’, mas eu acho que é assim que tem que ser mesmo, porque infelizmente, se a gente não chegar derrubando a porta e falando ‘a gente vai assumir isso daqui’ as coisas não acontecem. Não adianta querer ser boazinha, ser tranquila porque infelizmente não é assim que funciona no mundo das indústrias. É um programa bem agressivo com relação a isso, eles deixam o canal para as mulheres muito aberto. Tem todo um suporte de denúncia se precisar, eles têm metas, então é algo bem positivo. Mas de novo, é algo bem recente, espero que seja algo bem constante, algo que fique, não que seja algo temporário. (E19)

Os programas de liderança específicos para mulheres são positivos pois ajudam elas a se desenvolverem e compartilharem histórias similares, além de que, líderes mulheres fazem mais para promover o bem-estar de seus funcionários, conforme mostra o relatório *Women in the workplace* (2021), feito pela consultoria McKinsey & Company.

Figura 6 – Como os gestores estão apoiando seus funcionários

	Gestor é homem	Gestor é mulher
Bem-estar		
Fornece apoio emocional	19%	31% (+11pp)
Certifica o bem-estar geral	54%	61% (+7pp)
Carga de trabalho		
Ajuda a enfrentar os desafios do trabalho/vida	24%	29% (+5pp)
Trabalhar para garantir que a carga de trabalho seja gerenciável (por exemplo, mudando prioridades ou prazos)	36%	42% (+6pp)
Ajudando a tomar ações para prevenir ou gerenciar o burnout	16%	21% (+5pp)

Fonte: Adaptação do relatório *Women in the workplace* (2022)

Em contrapartida, algumas mulheres afirmam ter uma visão negativa sobre os programas de lideranças femininas, como é o caso de E6.

Hoje não sei se faria sentido ter também. Assim, quando eu penso nas pessoas que trabalham lá, a maioria não tem perspectivas, talvez até pela própria forma como foram criadas de crescimento assim, setor administrativo é o onde a gente vê um pouco mais forte essa questão de querer se desenvolver, mas acho que dentro da produção assim, onde ficam a maioria das mulheres que trabalham lá é, eu acho um pouco mais difícil também elas quererem se desenvolverem e crescer. E crescer dentro dessa empresa que eu estou é difícil. (E6)

E2, que afirmou ter uma visão positiva, tem uma ressalva. “Tem um lado de talvez as empresas só fazerem isso como uma jogada de marketing e daí eu acho que é um pouco difícil hoje em dia de fazer essa separação”.

6.6 Modelos de Liderança Feminina como Referências

Nesta seção serão apresentados os resultados da pergunta que foi feita às entrevistadas para compreender as suas percepções sobre as mulheres que ocuparam cargos de liderança com quem elas já tiveram contato.

A maioria (89,47%) das entrevistadas afirmaram que possuem uma visão positiva sobre estas mulheres. Apenas duas (10,53%) afirmou que tinha uma visão negativa. Algumas ainda declararam ter uma visão positiva sobre algumas e negativa sobre outras. E17 relata ter uma visão negativa pois a mulher com quem trabalhou adotava uma postura mais dura no trabalho, mais próximo a uma postura masculina.

E18 também relata não ter uma visão positiva sobre uma das mulheres líderes que conheceu.

Não é uma boa profissional, nem uma boa líder, não é uma pessoa que eu admiro, não vejo uma boa gestão para uma gerente. Eu acho que ela não exerce bem o cargo que está, não porque ela é mulher, mas porque está onde não deveria, não sei se é um perfil de gerente. Ela não tem estabilidade emocional, ela não sabe lidar sobre pressão, toda vez que tem uma crise ela espana. Ela não sabe lidar com as situações, não sabe dar bons direcionamentos estratégicos, ela não tem muito poder de fala, o que é bem ruim. Ela basicamente replica o que o superintendente fala para ela. Ela não se posiciona, é bem complicado. (E18)

Dentre aquelas que afirmaram ter uma visão positiva, algumas citaram o fato de que essas mulheres são inspiradoras, pelo perfil de líder e por tudo o que tiveram que passar para chegar aonde estão.

Sim, eu acho que as mulheres que chegaram lá, que estão hoje em cargo de liderança são mulheres com muito potencial. Você conversa com elas, elas são superinteligentes, elas são humildes, têm vários *skills* interessantes, então você vê que ela tem um perfil de líder mesmo, não uma chefe, que inspira, que motiva as pessoas. (E5)

Algumas também citaram como um argumento que contribui para a visão positiva delas, o fato de estas mulheres possuírem uma gestão mais leve, mais humana e com mais compaixão.

Acho que as mulheres têm uma sensibilidade maior, não sensibilidade de sensível, mas sensibilidade maior de conseguir perceber o todo e entender se tem algum colaborador que está destoando dos demais, é importante. E na empresa que eu trabalho hoje tem uma coordenadora que eu gosto muito assim, que ela é minha visão de mulher, tem filhos, é casada e é coordenadora, é uma ótima coordenadora, extremamente atenciosa, então eu tenho uma visão muito boa. (...) Quando eu entrei no meu time eu não era a única mulher, tinha mais uma. Estava num cargo sênior e para mim, eu a coloco mais como minha líder do que o que foi o meu chefe na época, porque ela me ajudou muito a me desenvolver, muito e quando ela saiu da equipe, eu senti muito assim, e não só eu senti como eu vi a dinâmica da equipe mudando pela falta dela. Ela estava liderando e fazendo um trabalho de líder ali naquela equipe, mesmo não sendo coordenadora e quando ela saiu foi um choque assim, mudou completamente o clima entre as pessoas. Ficou extremamente pesado por um período bem longo, extremamente cansativo, com muita dificuldade de comunicação. Eu vejo que as mulheres, talvez elas, pela sensibilidade, elas consigam chegar a um cargo de liderança e conseguir liderar mesmo, não é só cumprir as atividades, mas é conseguir desenvolver todos da equipe porque esse é o papel principal do líder né, pelo menos a meu ver. (E4)

O que algumas dessas mulheres descreve está intrinsicamente relacionado à prática interpessoal “percepção positiva de mulheres líderes”, definida por Paustian-

Underdahl, Walker e Woehr (2014). O relato de E19 mostra que, segundo ela, as mulheres estão mais bem preparadas para serem líderes porque tiveram que se dedicar mais para chegar aonde estão, e este é o motivo principal pelo qual ela admira tanto estas mulheres.

Eu tive ótimas gestoras. Acho que o fato de sermos mulheres e trabalharmos em uma área majoritariamente feminina, faz com que a gente trabalhe mais. Eu falo por mim, pelas minhas gerentes. As mulheres precisam trabalhar 3, 4 vezes mais, para provar o valor que um homem faz uma vez só para conquistar o seu espaço. Acabam sendo lideranças excepcionais, as lideranças femininas são excepcionais. Porque são mulheres que lutaram tanto para conquistar aquele espaço, que elas são 20 vezes melhores do que os homens. Elas têm uma visão, um *feeling*, porque elas tiveram que se dedicar mais, essa é a grande verdade, o mundo exigiu mais delas. Eu vejo que a liderança feminina hoje é a liderança mais bem preparada justamente porque elas foram forçadas a ter esse perfil. As líderes mulheres que a gente tem ali são muito melhores. Eu posso dizer com toda a certeza que 100% da fábrica concorda. A minha gerente, por exemplo, quase todo mundo quer responder para ela, porque acham ela uma ótima gerente, acham que ela tem uma visão muito incrível, e tudo isso porque se esforçou mais. Em compensação, o gerente da manutenção, que sempre trabalhou em ambiente masculino, sempre trabalhou a vida inteira com homem, ele é muito limitado. Querendo ou não é o que se espera dele. Acaba tendo um pouco mais de justificativa para alguns comportamentos masculinos, porque 'esse é o perfil da vaga'. Mas não, esse é o perfil dos homens na vaga, mas não é assim que é para ser. As mulheres acabam quebrando isso, porque como elas precisam provar o valor delas naquela vaga, elas acabam sendo muito melhores. Eu tenho certeza de que a minha antiga gerente de planta, minha antiga gerente de processo e minha atual gerente de processo, com o conhecimento que elas têm, elas deveriam estar em cargos muito acima, muito acima, porque elas são muito boas. Muito boas mesmo. (E19)

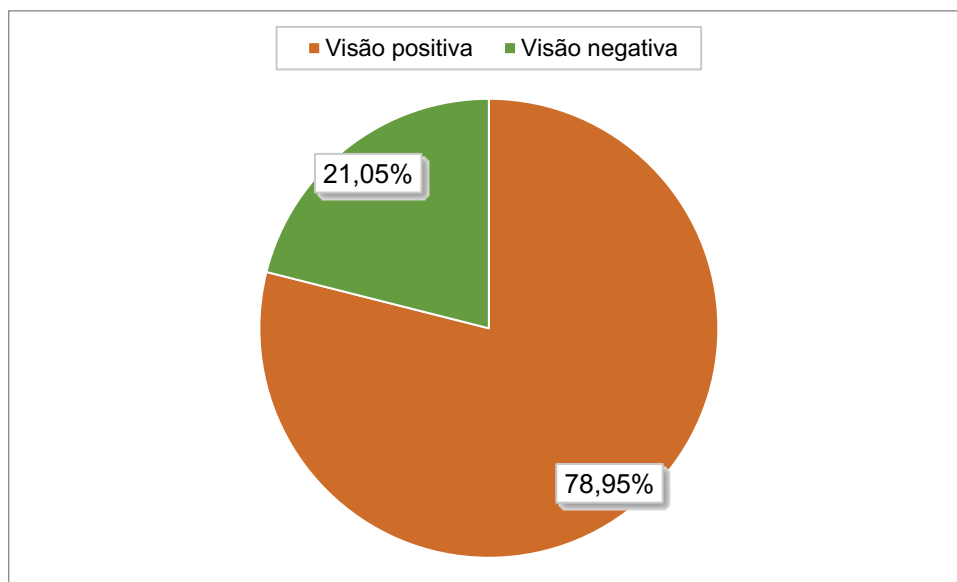
O relatório *KPMG Women's Leadership Study*, da prestadora de serviço KMPG, mostra que receber incentivo de modelos e ter uma forte rede de *networking* pode ajudar as mulheres a preencher a lacuna de confiança. Nove em cada 10 mulheres que trabalham acreditam que sua própria perseverança acelerará sua jornada para a liderança, mas também concordam que colegas, modelos e redes de *networking* desempenham um papel fundamental no avanço da liderança das mulheres.

6.7 Estabelecimento de Cotas Femininas

Esta seção apresentará os resultados das respostas das entrevistadas com relação a sua percepção sobre a utilização de cotas femininas como prática para reduzir a desigualdade de gênero.

Quinze (78,95%) mulheres afirmaram ter uma visão positiva sobre as vagas afirmativas específicas para mulheres, enquanto quatro (21,05%) demonstraram ter uma visão negativa sobre esse tipo de prática.

Gráfico 10 – Distribuição das entrevistadas com relação a visão sobre cotas femininas



Fonte: Autoria própria (2022)

Dentre as mulheres que afirmaram ser contrárias à essa prática, a maioria delas afirmou que acreditam que não deveriam existir esse tipo de diferenciação entre gêneros e que as empresas deixariam de contratar por competência e passariam a contratar mulheres apenas para “fechar um número”.

Corroborando essa visão, está a de King (2020) que defende que a cota não é suficiente porque não exige um esforço real dos líderes. Segundo a autora, para resolver a desigualdade, precisamos que os líderes se eduquem, lendo, pesquisando e entendendo por que esses desafios existem e de que forma eles, como líderes, podem estar criando ou mantendo essas barreiras sem saber.

O termo ‘meritocracia’ foi muito utilizado como argumento contrário às cotas femininas e a outras práticas organizacionais. Entretanto, este é um termo que precisa ser usado com muito cuidado, caso contrário, pode reforçar estereótipos e desigualdades. Segundo o relatório *Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace*, da Organização Internacional do Trabalho, o paradoxo da meritocracia é o de que as recompensas de um bom desempenho podem ser revertidas para os funcionários que já desfrutavam de vantagens significativas. Em locais em que as mulheres incorrem em desvantagens sociais ou culturais, uma avaliação de

desempenho puramente baseada no mérito pode simplesmente reforçar essas desigualdades. Além disso, os gerentes podem estar excessivamente confiantes em sua capacidade de fazer julgamentos imparciais e podem não estar cientes dos estereótipos de gênero que possuem. Em contextos que enfatizam a meritocracia, são necessárias salvaguardas para minimizar a arbitrariedade gerencial e garantir sua responsabilidade.

Ainda, de acordo com King (2020), a meritocracia é o argumento usado por gerentes para negar o esforço em criar uma cultura que valorize, recompense e apoie as diferenças individuais. Na pesquisa, a autora afirma que quase todos seus entrevistados disseram acreditar que homens e mulheres têm oportunidades, experiências de trabalho e planos de carreira idênticos. Consequentemente, eles acreditavam que as mulheres não têm sucesso por causa de suas escolhas ou capacidades individuais e não por causa de ambientes de trabalho pouco acolhedores e hostis.

Em contrapartida, dentre as mulheres que afirmaram ter uma visão positiva sobre essa prática, duas disseram que ela deve ocorrer por uma reparação histórica. E1 alega: “eu vejo uma prática cada vez mais frequente justamente para que a gente pague um débito gigantesco da sociedade que a gente foi criada”.

E2 e E4 também acreditam que as cotas seja uma prática afirmativa, mas têm ressalvas.

Eu acho que é o mesmo pensamento do treinamento de liderança para mulher, eu acho que é importante sim, a gente colocar mais mulheres, (...) mas ao mesmo tempo só a cota não funciona, a gente tem que ter toda uma estrutura que vá fazer uma mudança cultural a longo prazo. (E2)

E4 possui ressalvas com relação a utilização de cotas para preenchimento de vagas em posições de liderança.

Cota a nível de contratação? Eu acho super válido, você vai analisar várias mulheres, se ela estiver preparada, vai ocupar o cargo. Mas se chega a nível da empresa de ter uma cota de líderes feminina, sim acho válido, mas bato de novo na questão da estrutura, se você não está desenvolvendo mulheres, você não vai ter uma mulher líder. Sim, é ótimo ter cotas, mas antes veja se você desenvolveu, não só mulheres, mas desenvolveu líderes. E se as mulheres tiverem esse mesmo espaço de desenvolvimento. (E4)

E9, que entrou na sua última empresa através de uma vaga afirmativa para mulheres, traz uma visão muito similar. Ela acredita que a sua vaga foi aberta

simplesmente para preencher um número, e não para verdadeiramente celebrar a diversidade.

Eles não forçam os gestores a pensar 'por que existe a cota?'. É simplesmente 'é mimimi que elas conseguiram'. E não necessariamente porque, por que é difícil? Por que não se escolhe mulher? Porque vocês acham que mulher tem 6 meses [de licença maternidade], porque a mulher fala mais fraco, sabe? Está ali, a resposta está na fala deles diária. É isso que esses programas de cota faltam, quando acompanhados com um porque. (...) Eu acho que ninguém se sentou com meu coordenador e com meu gerente e falou assim 'na tua unidade está entrando a [E9], que está na cota de mulher, o que a gente espera com isso? Na cabeça deles não, a [E9] é mulher, é cota, mas vai executar o trabalho normal. A gente não tem preconceito, a gente acha que é tudo igual, homens e mulheres são iguais. Direitos iguais, não é isso que elas querem? (E9)

Da mesma maneira, E19 declara que a empresa deve abrir as vagas afirmativas e junto com elas criar uma estrutura para receber aquela mulher.

Eu acredito que faz falta ter vaga exclusivas para mulher. Até porque a forma de estruturar a entrada dessa pessoa é totalmente diferente, o plano de inserção daquela pessoa é bem mais estruturado, muito mais voltado para as questões femininas, para os problemas que elas podem passar futuramente. Eu falo isso por mim, depois que eu passei pelos problemas da supervisão, hoje é muito mais claro para todo mundo como deve ser, quais passos devem ser dados. Eu acho que se tivesse uma vaga voltado para mulher, antes de alguém sofrer, já poderiam ter pensado em tudo isso e estruturado de uma maneira melhor. Eu acho que tem que ter vagas exclusivas para mulher sim. Não é por uma questão de segregação, ou de inclusão de mulheres, é porque eu acho que tem que ter esse cuidado inicial de inserir a mulher naquele local, e não a deixar lutando sozinha por uma barreira que a própria empresa quer quebrar. Se eu como empresa quero quebrar uma barreira incluindo mais mulheres no meu mercado, eu preciso dar condições para que isso aconteça, e para dar condições para que isso aconteça eu preciso inserir ela de uma maneira segura, e não as largar com um problema que é meu. (E19)

O relatório *Renewable energy: a gender perspective*, da organização IRENA (*International Renewable Energy Agency*), mostrou que alguns países membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) adotaram metas e cotas para aumentar o número de mulheres nas áreas de engenharia e técnicas. Segundo o relatório, os países que instituíram cotas obrigatórias alcançaram um nível mais alto de representação das mulheres na diretoria, e o fizeram mais rapidamente, do que os países que optaram por incentivar a diversidade de gênero por meio de uma abordagem "obedecer ou explicar", que exige que adotem mecanismos que considerem a representação das mulheres ou expliquem o motivo de não o fazer.

6.8 Desenvolvimento de Metas

Nesta seção serão apresentados os resultados sobre a visão das entrevistadas com relação a adoção de metas como prática para redução da desigualdade de gênero.

Cinco (26,32%) mulheres afirmaram ter uma visão negativa das metas. E13 e E18 não acham que seria a maneira certa de resolver o problema. “É como se eles não estivessem tendo a mesma tratativa, eles querem isso a qualquer custo”, afirmou E13. E18 questiona se a meta seria eficaz em trazer alguma mudança real. “Por mim não sei, acho que quando a gente se propõe a ter uma meta, a gente vai ter que bater, de certa forma a mudança vem, mas será que é o jeito certo? Ou será que é a mudança de cultura, não sei, acho que eu não acho positivo.”

E19 tem uma visão negativa sobre como a meta foi traçada na sua empresa. Ela afirma que hoje, a meta é geral, para atingir uma porcentagem de mulheres no quadro de funcionários. A entrevistada não apoia essa iniciativa pois acredita que isso reafirma a presença de homens e mulheres em áreas estereotipadas.

Eu não concordo muito, porque acaba gerando o estereótipo de mulheres em vagas que eles acreditam que sejam para mulheres. Hoje o nosso time de qualidade é quase 98% feminino, time de portaria e fiscal também, são 100% feminino. Acabam falando sobre inserir mulheres, mas se inserem onde já são esperadas mulheres, você não está fazendo a diferença, você está colocando em um local que as pessoas já acham confortável. Acho que a meta deveria ser setorial, e principalmente em setores masculinizados. Hoje, por exemplo, a manutenção é 100% masculina. Não tem absolutamente nenhuma mulher inserida na manutenção. Tem fábricas que você vê por aí que tem manutentoras, planejadoras, tem mulheres na parte da manutenção tão competentes quanto qualquer outro homem. Eu sinto que hoje na minha unidade ainda é uma barreira a ser quebrada. Não adianta eles falarem que querem incluir mais mulheres na fábrica, e não incluir mulher na manutenção. Teria que ser algo um pouco mais bem definido. Onde eu quero ter mais mulher? em qual vaga eu quero ter mais mulher? Eu quero ter mulher na liderança? Eu quero ter mais mulher na operação? Como eu quero trazer a igualdade de gênero de uma maneira real e não em um momento de separação? Porque é o que acontece, acaba afirmando os estereótipos de homem na operação e mulher no administrativo e aí você não está mudando nada. (E19)

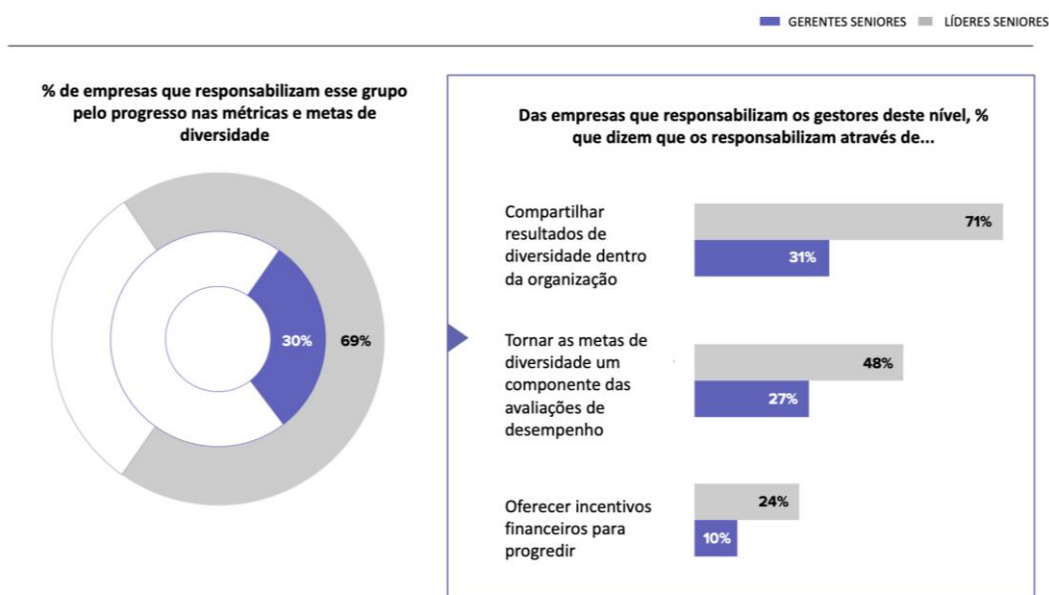
Dentre aquelas que disseram ter uma visão positiva sobre as metas está E10, que acredita que a meta é uma maneira da empresa colocar em prática o que diz na teoria. “Acho muito válido porque só o discurso não funciona. O discurso é muito bonito assim, mas só ele não serve”.

E6 defende que seria vantajoso para entender por que as mulheres não estão subindo de cargos. “Eu acho que seria interessante ter para gente conseguir ver onde a gente pode melhorar né? Por que elas não conseguem alcançar cargos mais altos?”. E4 também considera uma prática válida, mas defende também a estruturação por trás dela.

Eu acho válido. Eu acho que todas as metas são, qualquer meta. Até eu bato de novo na estruturação. Jogar uma meta, jogar lá 50% da liderança feminina, é ótimo, ótima meta, mas o que você está fazendo para isso? Você já olhou quantas mulheres você tem a nível de coordenação para mais próximo da gerência? Se você não tiver nenhuma, como você vai fazer uma mulher subir de analista para gerente? Não dá. Então eu acho que é extremamente válido e muito, muito importante, mas uma meta não é só um número jogado lá, tem que ter todo um projeto, um plano de ação para chegar nela de maneira consistente. (E4)

Segundo o relatório *Women in the workplace*, da consultoria McKinsey & Company, para acelerar o progresso de todas as mulheres, as empresas precisam dobrar a responsabilidade. Elas precisam tratar a diversidade como fariam com qualquer prioridade de negócios, e isso inclui vincular o progresso em direção às metas ao avanço e à compensação. Segundo o relatório, 69% das empresas responsabilizam seus líderes pelo progresso nas metas de diversidade, e apenas 30% responsabilizam seus gerentes. Dentre aquelas que responsabilizam seus gestores, 48% dizem fazer isso tornando as metas de diversidade um componente das avaliações de performance dos líderes sênior, enquanto apenas 27% dizem fazer o mesmo com seus gerentes.

Figura 7 - Como as empresas responsabilizam líderes e gerentes



Fonte: Adaptação do relatório *Women in the workplace* (2022)

6.9 Outras Práticas Organizacionais

A última pergunta do roteiro questionava as entrevistadas sobre alguma outra prática que a empresa delas adota e que ainda não tinha sido abordada, ou se elas conheciam alguma outra que consideram interessantes. Nesta seção, serão apresentadas tais práticas.

E16 e E17, por exemplo, falam sobre a licença paternidade. Segundos elas, o tempo de licença para os homens deveria ser maior, ou até igual ao das mulheres. Com isso, as empresas que se utilizam do argumento do tempo de licença maternidade para não contratar mulheres, não teriam mais embasamento.

E4 defende que o assunto deveria ser mais abordado, ser mais difundido dentro dos canais de comunicações internos da empresa.

Eu acho que o machismo tinha que ser mais comentado, porque a partir do momento que a gente fala mais sobre alguma coisa e isso fica mais na nossa rotina a gente consegue perceber mais pontos. (...) Eu acredito que quando a gente fala mais disso a gente discute mais sobre isso, a gente vai começando a melhorar e a perceber quais ações a gente acaba sendo machista, quando a gente tratou alguém de maneira errada, então só o comentar mais, mais do que só no dia da mulher, aquele textinho. (E4)

E16 afirma já ter participado de rodas de conversa promovidas pela empresa em que apenas homens palestraram. Ela defende a necessidade da existência desse tipo de prática, mas formado apenas por mulheres.

Outra coisa que a gente fica [xingamento] é 'vou levar para um debate, uma mesa redonda de temas femininos' e levam uma maioria homem e uma mulher. Nossa gente, não né? Às vezes só levam homem. Eu já vi acontecer aqui da grande maioria ser homem, não deveria ser a maioria. Deveriam ser todas mulheres. (E16)

Algumas mulheres comentam sobre programas de mentoria. E11 relata participar de um programa para desenvolvimento de liderança, mas ela reforça que isso faz parte da meta do gerente que está dando a mentoria. E5 comentou sobre programas de mentoria para meninas que estão fora no mercado de trabalho, mas que possuem um interesse em seguir a carreira. A entrevistada também comenta que acredita que os comitês para discussão de liderança feminina também seriam interessantes, tanto dentro das empresas, quanto fora, nas universidades.

E4 comentou sobre um comitê de diversidade do qual participa em sua empresa.

Agora ela está com programa de diversidade, equidade, justiça, eu estou fazendo parte desse programa, é como se fosse um comitê que eles agendaram. Eles contrataram uma consultoria externa para poder dar aulas sobre a diversidade, a equidade, a inclusão e a justiça. É cara, é maravilhoso as aulas, maravilhoso mesmo essa empresa de consultoria. Estou adorando aprender mais, consolidar meus conhecimentos mesmo da causa, mas a liderança foi obrigada a assistir esses mesmos treinamentos que eu estou assistindo para estarem preparados para esse ambiente e eu vou ser umas das pessoas que é uma apoiadora, facilitadora para ajudar a disseminar esse conhecimento. Mas infelizmente eu acho que é só para inglês ver, só mais um programa que eles estão divulgando em LinkedIn e redes sociais para falar que tem, mas no fundo eu quero ver isso na prática. Tá beleza, você está tendo o programa para você aprender a incluir esse público, mas o que você de fato está fazendo na prática? Das oportunidades que você tem de praticar isso, você está fazendo isso? Eu que estou vendo lá, esse meu gerente, meu supervisor, eles já tiveram esse treinamento há dois meses, eu estou tendo esse treinamento agora, e eu não vi nenhuma mudança. Não só neles, no restante da empresa. (E8)

Segundo E10, é necessário que a liderança mais alta também compre essa ideia. Para ela, é preciso transformar toda a cultura da empresa para que uma mudança aconteça. "Não adianta também a diretoria sonhar com isso e falar, mas não é diretor que contrata".

E8 ilustra uma situação em que seus dois gerentes estavam analisando currículos para contratar para a vaga de analista e ficaram entre três candidatos, dois

homens e uma mulher. “Eu lembro que o meu gestor na época ficava falando de vários currículos de homens e que no caso tinha essa mulher que chamou a atenção dele, mas que ele preferia pegar um daqueles dois caras”. Ao final, ela relata que a vaga foi ofertada para os dois homens, mas ambos recusaram, até ser ofertada para a mulher. “Estavam os dois caras na frente e aí ela, foi preciso os dois caras não aceitarem para eles pegarem ela sabe?”. Ela usa essa situação para falar sobre a importância de utilizar a não identificação de gênero no momento da seleção.

Por fim, E9 fala sobre a importância de a empresa saber divulgar as vagas nos lugares certos, a fim de atingir o público que deseja. Por exemplo, divulgar a vaga em cursos em que haja mais mulheres.

7 ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme descrito no início da pesquisa, a intenção inicial em entrevistar as primeiras turmas de egressas do curso de Engenharia de Produção do campus Ponta Grossa era abordar um público que teria maior probabilidade de ocupar cargos de liderança, estarem casadas e com filhos. Ainda que algumas das entrevistadas faziam parte deste público inicial, poucas eram aquelas que ocupavam posição de liderança. A partir disso, é possível questionar por que elas não chegaram lá. Pode ser por uma escolha pessoal ou por mudanças de carreira, mas também pode ser porque nunca lhes foram dadas oportunidades. Será que os homens que se graduaram no mesmo período ocupam uma posição de liderança?

Foi extremamente importante a discussão que a pesquisa trouxe ao seu entorno e o impacto que isso causou nos envolvidos. Era perceptível no discurso de algumas entrevistadas o anseio em falar sobre o assunto, em discuti-lo e perceber que não estavam sozinhas. Resultados já foram obtidos com a pesquisa exclusivamente com a percepção de que ela levantou a discussão e trouxe o questionamento para estas mulheres e seus entornos.

Outra discussão importante que a pesquisa traz é sobre o cenário vivido pelas mulheres dentro da universidade. Algumas mulheres que participaram da pesquisa haviam finalizado a graduação há mais de seis anos e não é possível afirmar que houve alguma mudança no ambiente acadêmico desde então. Por isso, espera-se que a pesquisa seja a origem de uma discussão sobre o tipo de egresso que a UTFPR está formando, se as mesmas oportunidades estão sendo dadas a todos os estudantes e sobre como criar um ambiente menos hostil para as estudantes.

A pesquisa se mostra uma importante fonte de conhecimento na área, já que as referências sobre o assunto, principalmente abordando o tema na área da Engenharia, e no Brasil, são muito escassas. A relevância e atualidade do assunto também foi percebida pelas entrevistadas. A maioria delas demonstrou imenso interesse no tema, afirmando que o assunto deve ser mais abordado para se tornar mais comum e para que seja o início de uma discussão que traga mudanças. Como relata, por exemplo, E8: “Primeiro que eu amei você estar fazendo sobre esse tema, acho que demorou muito tempo para alguém da UTFPR olhar para isso, eu acho que esse é realmente o momento”.

Eu fiquei muito feliz quando eu recebi o e-mail, porque é o que eu estou passando agora e eu estou tentando conversar muito, assim com mulheres, com as minhas colegas, porque a gente tem que começar a falar mais disso e isso tem que ser um assunto, tem que ser mais comum e fugir do clichê para que ninguém mais fique passando pelo que eu já passei e se você já passou por alguma coisa e algo que eu não quero e não espero mais que nós mulheres tenhamos tantas dificuldades. (E4)

Os resultados obtidos através da pesquisa são entristecedores, mas não surpreendentes. Com eles, foi possível esclarecer como a discriminação de gênero acontece para as mulheres no mercado de trabalho e este é o primeiro passo para que a mudança possa acontecer. Os principais produtos finais desta pesquisa estão nos Quadros 11 e 12, que identificam as barreiras e práticas organizacionais, respectivamente, de acordo com as entrevistas realizadas. Estes quadros são um complemento do que já foi identificado nos Quadros 1 a 8, agora, caracterizados e nomeados no universo das Engenheiras de Produção formadas pela UTFPR-PG.

7.1 Análise das Principais Barreiras Encontradas Pelas Egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG ao longo de sua Trajetória Profissional

Ainda que nenhuma pergunta tenha sido feita especificamente para identificar as empresas em que as entrevistadas trabalham, foi possível perceber pelos relatos que, independente do setor ao qual sua empresa pertence, industrial, comercial ou de prestação de serviços, e também da área em que a entrevistada atuava, operacional ou administrativo, a desigualdade de gênero estava presente. Em maior ou menor grau ou frequência, mas sempre presente.

Ainda, é possível afirmar que todas as entrevistadas passaram por algum tipo de situação que surgiu como consequência da desigualdade de gênero. Seja ela em forma de uma gerência dominada por homens, de uma promoção tardia ou de um comentário machista caracterizado como uma “piadinha”. No Quadro 11, foram resumidas as principais barreiras identificadas com as entrevistas.

Quadro 11 – Principais barreiras identificadas e subtópicos

Classificação	Barreira	Subtópicos
Aspectos organizacionais e equidade de gênero	Processos seletivos	Baixas expectativas (da sociedade e dos indivíduos)
		Estereótipo de gênero em determinadas vagas na área de Engenharia
	Composição da empresa	Baixas expectativas (da sociedade e dos indivíduos)
		Apoio não inclusivo ao desenvolvimento de liderança

		Estilo de gestão de liderança tradicionalmente masculinos
		Alta gerência dominada por homens
		Competências questionadas
		Julgamentos
		Comentários e julgamentos sobre questões pessoais e emocionais
		Ser questionada em sua área de expertise
		Ambiente masculinizado
		Escassez de autoridade
		Composição majoritariamente masculina
		Distribuição de cargos
	Discriminação institucionalizada	
	Falta de representatividade	
	Baixa participação de mulheres em áreas e cargos estratégicos	
	Oportunidades de promoções	Redefinição do mérito
		Precisar comprovar mais suas competências que os demais
		Outras pessoas recebem o crédito de suas ideias
		Menos espaço para falar e se posicionar em reuniões
		Ser ignorada em relação aos seus posicionamentos ou contribuições
		Interrupções de fala
		Discussões sobre como ela deve se posicionar
		Dificuldade em promoções e efetivações em cargos de engenharia
	Igualdade salarial	Falta de conhecimento sobre questões relacionadas à igualdade salarial
		Assunto tratado como tabu dentro das organizações
Liderança	Teto de vidro (dificuldade em subir de cargo)	
	Lentidão em avançar na carreira	
	Estereótipo de gênero	
Aspectos interpessoais e intrapessoais no ambiente de trabalho	Conforto no ambiente de trabalho	Objetificação da mulher no ambiente de trabalho
		Competências questionadas
		Assédio moral
		Micro agressões

		Discussões sobre vestimentas
		Comentários machistas
		Sexismo
	Assédio Sexual	Dificuldade em denunciar o assédio
		Constrangimento com situações de assédio
		Insegurança para denunciar
	Percepção de exclusão	Homens não se esforçam para integrar com as mulheres
		Clube do bolinha: exclusão em relação a trocas e conversas informais do time
	Rede de <i>networking</i>	Dificuldade em criar/fortalecer seu <i>networking</i>
	Conciliação do trabalho com a vida pessoal	Falta de suporte organizacional à família
		Maternidade
		Invisibilidade das mulheres
Outras barreiras	Dificuldade em identificar o problema	Negação do problema (discussões sobre equidade de gênero)

Fonte: Autoria própria (2022)

Através da pesquisa foi possível observar a turvação com que algumas mulheres visualizam o tema. Algumas delas vivem no desconhecimento da desigualdade que sofrem diariamente, o que torna muito difícil a identificação do problema e sua consequente resolução. Não estar desperta para a discriminação trará prejuízos para a própria mulher, para aquelas ao seu redor e para as próximas que virão depois dela.

7.2 Análise das Principais Práticas Organizacionais que Promovem a Equidade de Gênero

Algumas mulheres não só estão alertas, como são as aceleradoras das mudanças no seu entorno. Essas mudanças precisam continuar, se espalhar e permanecer. No entanto, é preciso estar sempre atenta para as mudanças ao redor, conforme dito por Simone de Beauvoir, basta uma crise política, econômica ou religiosa para que os direitos das mulheres sejam questionados. No Quadro 12, foram resumidas as principais práticas organizacionais identificadas com as entrevistas.

Quadro 12 – Principais práticas identificadas e subtópicos

Classificação	Prática	Subtópicos
Práticas organizacionais que promovem a	Conciliação do trabalho com a vida pessoal	Horários flexíveis
		<i>Home office</i>
	Programa de apoio à maternidade	Flexibilidade na rotina das mães

equidade de gênero		Licença maternidade e paternidade com tempos iguais
	Cultura da equidade de gênero das organizações	Transparência nas políticas contra discriminação de gênero
		Critérios objetivos e transparentes de avaliação e promoção de cargos
		Ter uma política de diversidade de gênero claramente definida
		Deixar de enxergar a diversidade como um item de uma lista
		Evitar equipes que tenham apenas uma mulher sozinha
		Criar um ambiente de trabalho acolhedor para as mulheres
		Educação
		Treinamento da empresa sobre questões de igualdade de gênero
		Promoção da discussão sobre o assunto dentro da empresa
		Rodas de conversa
		Estratégias de defesa das mulheres
		Igualdade salarial
		Ter um canal de denúncia
		Comprometimento da alta liderança
		Conscientização
		Engajamento da liderança masculina nas iniciativas
		Mudança da cultura interna da empresa
	Reconhecimento do problema	
	Envolvimento de toda a empresa na solução para o problema	
	Estratégias de RH Inclusivas	Currículo sem identificação
		Abertura da vaga sem destacar um gênero
	Programas de desenvolvimento de liderança feminina	Programas de mentoria
Modelos de liderança feminina como referências	Percepções positivas de mulheres líderes	
	Representatividade	
	Fim da rivalidade feminina	
Estabelecimento de cotas femininas	Oportunidade de emprego	
Desenvolvimento de metas	Monitoramento do progresso	
Outras práticas	Questionar as imposições	Estar atenta às discriminações

Fonte: Autoria própria (2022)

8 CONCLUSÃO

Conforme o exposto, o papel da mulher na sociedade mudou muito no decorrer dos anos. Ela deixou de fazer parte apenas da esfera privada e passou a ocupar um local que já não é mais exclusivo do homem. Com isso, urge a necessidade de mudanças serem realizadas para receber essa mulher, de maneira justa, digna e igualitária.

Ainda que as mulheres já tenham ocupado o mercado de trabalho há muito tempo, as empresas ainda têm dificuldade em criar um ambiente acolhedor para elas. A prova disso, é a quantidade de diferentes barreiras enfrentadas por dezenove mulheres entrevistadas na pesquisa.

A presente pesquisa cumpriu com o objetivo geral de “*Analisar as práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero e auxiliam na mitigação das principais barreiras encontradas pelas egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG ao longo de sua trajetória profissional*”.

Os Objetivos Específicos também foram atingidos.

- OE1: *Identificar na revisão de literatura as barreiras mais comuns encontradas por mulheres no mercado de trabalho e as práticas organizacionais implementadas para mitigá-las* – Atingido no Capítulo 2, tópicos 2.2 e 2.3, com a construção dos Quadros 1 a 8;
- OE2: *Levantar as principais barreiras acarretadas pelo gênero na trajetória profissional de egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG* – Atingido no Capítulo 5, com a construção do Quadro 11;
- OE3: *Levantar a percepção das egressas de Engenharia de Produção da UTFPR-PG sobre as principais práticas organizacionais que promovem a equidade de gênero* – Atingido no Capítulo 6, com a construção no Quadro 12.

A contribuição social da pesquisa se dá no âmbito do alinhamento com o quinto ODS definido pela ONU, mais especificamente com as metas 5.1. Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em todas as partes e 5.5. Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. A pesquisa colabora no sentido de trazer luz à todas as formas de discriminação de gênero e identificação das práticas que podem reduzir a

desigualdade, gerando maiores e melhores oportunidades às mulheres no mercado de trabalho. A pesquisa também servirá como referência para as mulheres, seja como fonte de conhecimento, de empoderamento ou embasamento para conhecer os seus direitos, compreender as diversas facetas da desigualdade de gênero, e entender se o que está vivendo dentro da empresa é justo ou não, e assim, aclarar sua tomada de decisão.

Como contribuição econômica, a pesquisa busca servir como referência para as empresas, para que tenham uma maior compreensão do que elas, como agentes atuantes da igualdade de gênero, podem melhorar suas culturas para que as mulheres se sintam acolhidas e possam desfrutar de oportunidades iguais. A pesquisa conta com várias ideias para as empresas que desejam praticar a diversidade, se tornando mais inclusivas e atrativas para os profissionais e para o mercado, e consequentemente obterem melhores resultados financeiros, de retenção de talentos e de desenvolvimento de pessoas.

Além disso, a pesquisa procura contribuir academicamente aprofundando o conhecimento nos tópicos abordados através de uma metodologia consistente, utilizando uma ferramenta robusta de Revisão Sistemática de Literatura, contando a anuência do Comitê de Ética e realizando a análise das entrevistas através de um software relevante. Ademais, a pesquisa busca ser uma referência de originalidade, já que não foram encontrados outros trabalhos com a mesma temática e que contemplem a área de Engenharia de Produção. Por fim, a pesquisa pode servir também para discussões futuras dentro da UTFPR, como formadora de pessoas, para maior entendimento do que é vivido pelas estudantes de Engenharia dentro do campus, como melhorar a experiência delas e como formar egressos de maneira mais igualitária.

Dentro do ambiente universitário, a pesquisa pode servir como inspiração para criação de programas de mentoria entre mulheres que atuam no mercado de trabalho e estudantes universitárias; programas de desenvolvimento de liderança feminina dentro da universidade; rodas de conversa entre mulheres. Além disso, a universidade pode promover treinamentos e palestras para professores e servidores sobre a igualdade de gênero e diversidade, bem como criar um canal confidencial para que mulheres, alunas, professoras e servidoras, possam se sentir seguras para fazerem alguma denúncia. Entretanto, mais importante do que qualquer programa, é preciso

que a cultura dentro da universidade seja de repúdio e intolerância a qualquer discriminação identificada.

Para trabalhos futuros, sugere-se fazer a separação entre barreiras e práticas em pesquisas distintas, para facilitar a identificação de cada uma delas e contribuir para o aprofundamento de cada um dos temas. Além disso, para pesquisas que precisam ser submetidas ao Comitê de Ética, sugere-se uma grande atenção ao gerenciamento do tempo para realização da pesquisa, considerando o calendário do colegiado.

REFERÊNCIAS

- ANG, J. Career sponsorship: An effective way for developing women leaders. **Leading for High Performance in Asia: Contemporary Research and Evidence-Based Practices**, p. 89–105, 2019.
- Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. Disponível em: http://portal.abepro.org.br/enegep/wp-content/uploads/2021/03/Areas-da-Engenharia-de-Producao_ENEGEP-2021.pdf. Acesso em: 11 abr. 2021.
- ARTABANE M; COFFMAN, J; DARNELL, D. Charting the course: getting women to the top. **Bain & Company**. 31 jan. 2017. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/charting-the-course-women-on-the-top/>. Acesso em: 4 abr. 2021.
- BAUMGARTNER, M. S; SCHNEIDER, D. E. Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling. **Journal of Career Development**, vol. 37, p. 559-576, 2010.
- BEAUREGARD, T. A. Family influences on the career life cycle. **Career Choice in Management and Entrepreneurship: A Research Companion**. Edward Elgar Press. p. 101-126, 2007.
- BEAUVOIR, S. DE. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.
- BLAKE-BEARD, S. D. Taking a hard look at formal mentoring programs. **Journal of Management Development**, vol. 20, n. 4, p. 331-345, 2001.
- BRANSON, D.M. Initiatives to place women on corporate boards of directors: a global snapshot. **The Journal of Corporation Law**, vol. 37, p.793-814, 2011.
- BRAWNER, C. E; CAMACHO, M. M; LORD, S. M; LONG, R. A; OHLAND, M. W. Women in Industrial Engineering: Stereotypes, Persistence, and Perspectives. **Journal of Engineering Education**, vol. 101, n. 2, p. 288–318, 2012.
- Breaking barriers: Unconscious gender bias in the workplace. **Organização Internacional do Trabalho**. Ago. 2017. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_601276.pdf. Acesso em: 8 jun. 2022.
- BRENNAN, R. Overcoming barriers to women’s leadership: ending women’s internalised oppression. **Industrial and Commercial Training**, vol. 20, p. 18-20, 1988.
- CALAIS, B; VELOSO, D; ARBEX, G; ANDRADE, J; CAMPOS, L. Dia Internacional da Mulher: 7 empresas que estão virando o jogo da equidade de gênero. **Revista Forbes**. 6 mar. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2020/03/dia-internacional-da-mulher-7-empresas-que-estao-virando-o-jogo-da-equidade-de-genero/#foto1>. Acesso em: 1 de jul. de 2022.

CHANG, E. H; MILKMAN, K. L. Improving decisions that affect gender equality in the workplace. **Organizational Dynamics**, vol. 49, jan. 2020.

CONRAD, C; POOLE, M. S. Strategic organizational communication in a global economy. 6 ed. Belmont, **Thomson Wadsworth**, 2005.

CROSBY F.J; WILLIAMS, J.C; BIERNAT, M. The maternal wall. **Journal of Social Issues**, vol. 60, n. 4, p. 675, 2004.

CUDDY, A. J. C; GLICK, P; BENINGER, A. The dynamics of warmth and competence judgments, and their outcomes in organizations. **Research in Organizational Behavior**, vol. 31, p. 73-98, 2011.

DERUE, D.S; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.

DESIMONE, K. Beyond gender: reconceptualizing understandings of work–life balance and the extreme work model for 21st-century high-potential top earners. **Journal of Organizational Change Management**, vol. 33 n. 6, p. 1071-1084, 2020.

DEZSÖ, C. L; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, vol. 33, n. 9, p. 1072–1089, 2012.

DIEHL, A. B; DZUBINSKI, L. M. Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender-Based Leadership Barriers. **Human Resource Development Quarterly**, vol. 27, n. 2, p. 181-206, 2016.

DU, X. Does Confucianism Reduce Board Gender Diversity? Firm-Level Evidence from China. **Journal of Business Ethics**, vol. 136, n. 2, p. 399–436, 2014.

EAGLY, A. H; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, vol. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

EAGLY, A; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**. Set. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 19 abr. 2021.

EAGLY, A. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, vol. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

EASTEAL, P.L; CALIGARI, A; BARTELS, L; FITCH, E. Flexible work practices and private law firm culture: a complex quagmire for Australian women lawyers. **QUT Law Review**, vol. 15, n. 1, p. 30-50, 2015.

ESWARAN V. The business case for diversity in the workplace is now overwhelming. World Economic Forum. 29 br. 2019. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/04/business-case-for-diversity-in-the-workplace/>. Acesso em: 19 abr. 2021.

EVANS, K. J; MALEY, J. F. Barriers to women in senior leadership: how unconscious bias is holding back Australia's economy. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 2020.

- FOUAD, N; FITZPATRICK, M; LIU, J, P. Persistence of women in engineering careers: a qualitative study of current and former female engineers. **Journal of Women and Minorities in Science and Engineering**, vol. 17, n. 1, p. 69–96, 2011.
- GALVÃO, M. C. B; RICARTE, I, L, M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Filosofia da informação**, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.
- GARCIA-RETAMERO, R; LÓPEZ-ZAFRA, E. Prejudice against women in male-congenial environments: perceptions of gender role congruity in leadership. **Sex Roles**, vol. 55, n. 1-2, p. 51-61, 2006.
- Gender Insights Report: how women find jobs differently. **LinkedIn Talent Solutions**. 2022. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/Gender-Insights-Report.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2022
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, **Atlas**, 4 ed., 2002.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo, **Atlas**, 7 ed., 2019.
- GLASS, C; COOK, A. Do women leaders promote positive change? Analyzing the effect of gender on business practices and diversity initiatives. **Human Resource Management**, vol. 57, n. 4, p. 823-837, 2017.
- GLASS, C; COOK, A. Leading at the top: Understanding women’s challenges above the glass ceiling. **The Leadership Quarterly**, vol. 27, n. 1, p. 51-63, 2016.
- GOLDENBERG, M. A síndrome do “degrau quebrado”. **MIT Sloan Management Review Brasil**. Jun. 2021. Disponível em: <https://www.mitsloanreview.com.br/post/a-sindrome-do-degrau-quebrado>. Acesso em 3 abr. 2022.
- GOLDIN, C; KATZ, L; KUZIEMKO, I. The homecoming of american college women: The reversal of the gender gap in college. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 20, p. 133–156, 2006.
- GOODMAN, J.S; FIELDS, D.L; BLUM, T.C. Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top? **Group Organization Management**, v. 28, n. 4, p. 475–501, dez. 2003.
- GRADY, G; MCCARTHY, A.M. Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 23, n. 5, p. 599-622, 2008.
- GRANGEIRO, R. R; SILVA, L. E. N; ESNARD, C. I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, 2021.
- GRIFFITH, A. L. Persistence of women and minorities in STEM field majors: Is it the school that matters? **Economics of Education Review**, vol. 29, n. 6, p. 911–922, 2010.

HEILMAN, M. E. Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. **Journal of Social Issues**, vol. 57, n. 4, p. 657–674, 2001.

HEWLETT, S. A. Forget a mentor. Find a sponsor: The new way to fast-track your career. **Harvard Business Review Press**, 2013.

HOGUE, M; LORD, R. G. A multilevel, complexity theory approach to understanding gender bias in leadership. **The Leadership Quarterly**, vol. 18, n. 4, p. 370–390, 2007.

HOLTON, V; DENT, F.E. A better career environment for women: developing a blueprint for individuals and organisations. **Gender in Management**, vol. 31, p. 542-561, 2016.

How to drive belonging for women in the workplace. **Accenture**. Mar 2022. Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-173/Accenture-Better-To-Belong-Gender-Equality-Data.pdf. Acesso em: 19 jun. 2022.

HURLEY, D; CHOUDHARY, A. Factors influencing attainment of CEO position for women. **Gender in Management: An International Journal**, vol. 31, n. 4, p. 250–265, 2016.

IBARRA, H; CARTER, N. M; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, vol. 88, p. 80–85, set. 2010a.

IBARRA, H; SNOOK, S; RAMO, L. G. Identity-based leader development. **Handbook of Leadership Theory and Practice**, p. 657–678, 2010b.

Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Agenda 2030**. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br>. Acesso em: 11 abr. 2021.

KARELAIA N, GUILLÉN L. Me, a woman and a leader: positive social identity and identity conflict. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 25, p.204-219, 2014.

KEETON, K. B. Characteristics of successful women managers and professionals in local government: a national survey. **Women in Management Review**, vol. 11, n. 3, p. 27-34, 1996.

KIMMEL M. **Why gender equality is good for everyone — men included**. Out. 2015. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=7n9IOH0NvyY>. Acesso em: 4 abr. 2021.

KING, M. Leaders, stop denying the gender inequity in your organization. **Harvard Business Review**. Jun. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/06/leaders-stop-denying-the-gender-inequity-in-your-organization>. Acesso em: 15 jun. 2022.

KPMG women's leadership study. 2015. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ph/pdf/ThoughtLeadershipPublications/KPMG-WomensLeadershipStudy.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2022.

KRENTZ, M; WIERZBA, O; ABOUZHR, K; GARCIA-ALONSO, J; TAPLETT, F. B. **Five Ways Men Can Improve Gender Diversity at Work**. Out. 2017. Disponível

em: <https://www.bcg.com/en-us/publications/2017/people-organization-behavior-culture-five-ways-men-improve-gender-diversity-work>. Acesso em: 12 jun. 2022

LI, A; BAGGER, J; CROPANZANO, R. The impact of stereotypes and supervisor perceptions of employee work–family conflict on job performance ratings. **Human Relations**, vol. 70, n. 1, p. 119-145, 2016.

LIZZIO, A; WILSON, K. L; GILCHRIST, J; GALLOIS, C. The role of gender in the construction and evaluation of feedback effectiveness. **Management Communication Quarterly**, vol. 16, n. 3, p. 341-379, 2003.

LONGE, O. M; OUAHADA, K. Literature Review on Challenges and Opportunities for Women in Engineering. In: **IEEE AFRICON CONFERENCE**, 2019, Ghana, set. 2019.

LYNESS, K.S; GROTTTO, A.R. Women and Leadership in the United States: Are We Closing the Gender Gap? **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, p. 227-265, 2018.

LYNESS, K.S; KROPF, M.B. The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: a study of European managers. **Human Relations**, v. 58, p.33–60, 2005.

Malala Yousafzai: **Nobel Peace Prize Lecture 2014**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=c2DHZkUI6s>. Acesso em: 15 de jun. 2022.

MAO, J. Y; MU, X. Discouraging gender-biased job seekers by adapting job advertisements. **Journal of Managerial Psychology**, vol. 36, n. 2, p. 170 – 182, 2021.

MARTELL, R. F; LANE, D. M; EMRICH, C. Male-female differences: A computer simulation. **American Psychologist**, vol. 51, n. 2, p. 157–158, 1996.

MAXWELL C. Despite increased diversity, ‘boys club’ culture has not disappeared... it has merely evolved. **Dynamic Business**. 27 jun. 2017. Disponível em: <http://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/leadership/despite-increased-diversity-boys-club-culture-has-not-disappeared-it-has-merely-evolved.html>. Acesso em: 3 abr. 2021.

MCDONALD, P. Workplace sexual harassment 30 years on: A review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, vol. 14, n. 1, p. 1 - 17, 2012.

MICHAILIDIS, M. P; MORPHITOU, R. N; THEOPHYLATOU, I. Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace. **The International Journal of Human Resource Management**, vol. 23, n. 20, p. 4231–4245, 2012.

MOHER, D; LIBERATI, A; TETZLAFF, J; ALTMAN, D. G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **Journal of Clinical Epidemiology**, vol. 62, n. 10, p. 1006–1012, 2009.

NG, E. S; SEARS, G. J. The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in

management. **Human Resource Management Journal**, vol. 27, n.1, p. 133-151, 2017.

Organização Internacional do Trabalho. **Women in Business and Management: The business case for change**. Mai. 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf. Acesso em: 19 abr. 2021.

PARMER, L. L; The Road to Gender Equality: Persisting Obstacles for American Women in the Workforce. **The Psychologist-Manager Journal**, vol. 24, n. 2, p. 85–96, 2021.

PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C; WALKER, L. S; WOEHR, D. J. Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. **Journal of Applied Psychology**, vol. 99, n. 6, p. 1129-1145, 2014.

RESKIN, B. F; ROSS, C. E. Jobs, Authority, and Earnings Among Managers. **Work and Occupations**, vol. 19, n. 4, p. 342-365, 1992.

Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Ministério da Saúde**. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 19 jun. 2022.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZI, E. L. Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World. **European Journal of Population**, vol. 29, n. 1, p. 131-133, 2013.

ROBINSON, J. L; LIPMAN-BLUMEN, J. Leadership Behavior of Male and Female Managers, 1984–2002. **Journal of Education for Business**, vol. 79, n. 1, p. 28–33, 2003.

ROY, K; SMITH, D. G; JOHNSON, W. B. Gender Equity is not Zero Sum. **Harvard Business Review**, dez. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/12/gender-equity-is-not-zero-sum>. Acesso em: 10 mai. 2021.

RUGGIERO, K. M., & TAYLOR, D. M. Coping with discrimination: How disadvantaged group members perceive the discrimination that confronts them. **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 68, n. 5, p. 826-838, 1995.

RYAN, M. K; HASLAM S. A. The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. **The Academy of Management Review**, vol. 32, no. 2, p. 549-572, abr. 2007.

SIMPSON, R. Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. **Women in Management Review**, vol. 15, n. 1, p. 5-18, 2000.

STURM, R. E; TAYLOR, S. N; ATWATER, L. E; BRADDY, P. W. Leader self-awareness: An examination and implications of women's under-prediction. **Journal of Organizational Behavior**, vol. 35, n. 5, p. 657-677, 2013.

SZYMANSKA, I. I; RUBIN, B. A. Gender and relationship differences in the perceptions of male and female leadership. **Gender in Management: An International Journal**, vol. 33, n. 4, p. 254-281, 2018.

TAYLOR, B. The 4 leadership styles, and how to identify yours. **Harvard Business Review**. Ago, 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/08/the-4-leadership-styles-and-how-to-identify-yours>. Acesso em: 18 de abril de 2022.

The 2020 blueprint for gender diversity in the workplace. Fairygodboss. 2020. Disponível em: https://info.fairygodboss.com/2020BlueprintforGenderDiversity.html?utm_medium=blog&utm_source=websiteDG&utm_campaign=2020blueprintblog. Acesso em: 12 jun. 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo, **Atlas**, 1 ed, 1987.

VANDERBROECK, P. The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. **Journal of Management Development**, vol. 29, p. 764-770, 2010.

WAHID, A.S. The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation. **Journal of Business Ethics**, vol. 159, p. 705–725, 2019.

WILLIAMS, C.L. The glass escalator: hidden advantages for men in the 'female' professions. **Social Problems**, vol. 39, p. 253-267, 1992.

WITTENBERG-COX, A; MAITLAND, A., Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economic Revolution. Chichester, **John Wiley & Sons**, mar. 2008.

Women at the workplace 2022: a global outlook. **Deloitte**. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-women-at-work-2022-a-global-outlook.pdf>. Acesso em 13 jun. 2022.

Women in the Workplace. **McKinsey & Company**. Set. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Gender%20Equality/Women%20in%20the%20Workplace%202019/Women-in-the-workplace-2019.ashx>. Acesso em: 19 jun. 2022.

Women in the Workplace. **McKinsey & Company**. Set. 2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 8 jun. 2022.

World Economic Forum. **Diversity, Equity and Inclusion 4.0**: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. 23 jun. 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work/>. Acesso em: 19 jun. 2022.

World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2020**. 16 dez. 2019. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf. Acesso em: 4 abr. 2021.

World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2021**. Disponível em:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf. Acesso em: 9 mai. 2021