Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA: MAIS DIFÍCIL ALCANÇAR OU SE MANTER?

WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS: HARDER TO ACHIEVE OR MAINTAIN?

Beatriz Lene Falcão Alquati

MBA em Gestão de Negócios, PECEGE/ESALQ/USP, Brasil

E-mail:beatrizlenefalcao2@gmail.com

Paulo Roberto Palauro

DOUTOR em Administração de Empresas, PECEGE/ESALQ/USP, Brasil

E-mail: paulopalauro@terra.com.br

Recebido: 25/09/2025 – Aceito: 03/10/2025

Resumo

Os números e a literatura recente trazem os desafios enfrentados por mulheres para alcançar um cargo de liderança, talvez mais difícil ainda seja se manter no longo prazo, pois para mulheres a equação é mais complexa do que para homens, trazendo fatores como necessidade de rede de apoio, múltiplas jornadas de trabalho, maternidade, preconceitos, salários menores, políticas internas das empresas, maior capacitação entre outros temas que foram abordadas por meio de um questionário semi-aberto que teve como objetivo aprofundar na realidade de mulheres que atuam em cargos de lideranças nos mais diversos setores, para possibilitar o entendimento de como foi traçar tal trajetória, levando em consideração os desafios ultrapassados e os que estão sendo sua realidade atualmente. Mesmo a imensa maioria de respondentes possuir pós-graduação, não é garantia de que a vivência no mercado de trabalho será mais amistosa, a ponto de equiparar a trajetória feminina com a que é vivenciada por homens, a sociedade necessita de políticas públicas e que as empresas se comprometam de maneira efetiva a garantir os mesmo direitos e benefícios para que homens e mulheres possam exercer sua atividade laboral de uma forma que partam do mesmo ponto de partida.

Palavras-chave: mulheres; liderança; desafio; oportunidade.

Abstract

The numbers and recent literature highlight the challenges women face in achieving leadership positions. Maintaining them in the long term is perhaps even more difficult, as the equation is more complex for women than for men. Factors such as the need for a support network, multiple work shifts, motherhood, prejudice, lower salaries, internal company policies, greater training, and other topics were addressed through a semi-open questionnaire that aimed to delve deeper into the reality of women working in leadership positions in a wide range of sectors. This enabled an understanding of what it was like to forge this path, taking into account the challenges they have overcome and those they face today. Even though the vast majority of respondents have a postgraduate degree, this does not guarantee that the job market will be more friendly, to the point of equating women's careers with men's. Society needs public policies and companies to effectively commit to guaranteeing the same rights and benefits so that men and women can

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38
pursue their work activities from the same starting point.
Keywords: women; leadership; challenge; opportunity.

1. Introdução

É indiscutível a crescente presença de mulheres no mercado de trabalho, o quanto são economicamente ativas e as conquistas importantes que vêm sendo alcançadas nos últimos anos, porém quando direcionamos o olhar para a participação em cargos de liderança, percebe-se uma grande desproporcionalidade. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego, 2023 alcançou um recorde de participação de mulheres no mercado de trabalho, a região sudeste lidera as estatísticas com presença de mais de vinte milhões de trabalhadoras, ficando em segundo lugar a região nordeste que conta com aproximadamente dez milhões. Esse estudo ainda traz dados importantes, que mulheres lideram participando de setores como educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos, enquanto homens se destacam de maneira isolada em cargos de direção e gerência. (MTE, 2024)

Diversas são as razões que impedem ou dificultam a participação de mulheres no mercado de trabalho, porém em 2022 estima-se que as mulheres dedicaram-se em média 21,3 horas semanais nos afazeres domésticos, enquanto os homens tiveram como média 11,7 horas semanais, há diferenças por regiões do país, mas em todas elas percebe-se um aumento substancial nas horas de trabalho doméstico quando se tem a presença de crianças de zero a três anos de idade, reforçando o quanto tais atividades são realizadas de forma majoritária por mulheres. (Relatório Anual Socioeconômico da Mulher 2024)

Esses desafios estão presentes no cotidiano feminino, uma vez que de alguma forma são superados e a mulher consiga se inserir no mercado de trabalho, alcançar cargos de liderança é um desafio à parte.

Qualificação e formação são fatores que, em teoria, auxiliam a alcançar promoções e assim chegar a postos mais elevados e com melhor remuneração no trabalho, porém segundo o IBGE no ano 2021, mulheres entre 25 e 34 anos são a parcela da população com maior número de diplomas de curso superior. (IBGE,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

2021) Tais números também podem ser interpretados pela alta necessidade de se provar capaz que as mulheres precisam realizar antes de começar a exercer uma função. (SILVA, Luana Cristina, et al, 2024) explicam que no geral as mulheres estão mais preparadas para cargos de liderança, pois buscam de forma constante por qualificação e competências para que seu trabalho e capacidade seja legitimado perante as instituições e subordinados.

São diversas as barreiras que precisam ser ultrapassadas para que uma mulher chegue a um cargo de liderança, se manter nele realizando duplas ou triplas jornadas, sendo mais instruída formalmente e com maior tempo investido em atividades domésticas e de cuidados, dificulta trilhar a jornada da ascensão profissional.

O primeiro obstáculo se apresenta de forma inconsciente, a sociedade está habituada a entender e a delimitar quais espaços e papeis cada indivíduo deve ocupar por conta de suas características de gênero, físicas, raciais e muitas outras, porém nos últimos anos, com a publicação de pesquisas, sabe-se que a diversidade é um fator primordial para o desenvolvimento das instituições, quando é considerado cargos de liderança, sabe-se que a multiplicidade de talentos e ideias nos concelhos é capaz de gerar mais assertividade, inovação e lucro para as empresas. (KERR, 2021)

A ressignificação dos valores atribuídos às mulheres no ambiente de trabalho, é um desafio diário, que vem na forma de preconceitos que muitas vezes estão entranhados e que parecem impossíveis de serem revistos, os números publicados em pesquisas e as estatísticas apuradas nos censos são muito importantes para auxiliar nesse processo de desconstrução de paradigmas e pré-julgamentos. (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2019)

É importante ressaltar o quanto é fundamental para qualquer indivíduo receber apoio externo para desenvolver suas atividades laborais, pois enquanto essa pessoa trabalha fora de casa, existe alguém desempenhando o papel de cuidado e manutenção da casa, da pessoa e da estrutura familiar, e na grande maioria das vezes esse trabalho não é reconhecido e é exercido por uma (ou várias) mulheres, sendo avós, mães, esposas ou funcionárias. (PEREIRA, et al 2020)

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo aprofundar o entendimento a respeito do processo de chegada de mulheres em altos cargos e como essa trajetória pode ser influenciada por questões etárias, rede de apoio, nível de instrução, maternidade e outros eventos que estão presentes no cotidiano feminino.

2. Metodologia

Não foi encontrado na literatura um roteiro de perguntas que respondessem às questões trazidas nos objetivos deste trabalho, fazendo uma reflexão do porque foi escolhida cada pergunta e como foi desenvolvendo o raciocínio para auxiliar no aclaramento das questões levantadas. Assim foi desenvolvido este plano para colaborar com as discussões iniciais de ideias do porque atualmente tão poucas mulheres estão em altos cargos e a reflexão dos motivos que colabora ou dificultam tal avanço. O questionário aborda pontos como tempo de formação e idade, porém a pesquisa foi feita de forma qualitativa, prezando por entender e qualificar a percepção das respondentes em suas experiências de trabalho.

Para que as respostas fossem as mais diversas possíveis, foi compartilhado em grupos de colegas de trabalho anteriores, em seus diversos níveis hierárquicos, amigas da universidade de distintos cursos, colegas que trabalham em centros comerciais e shoppings, para todas essas pessoas foi pedido que compartilhassem com outros grupos.

O questionário foi elaborado por meio da plataforma Google Forms. Após o encerramento da coleta, os dados obtidos foram exportados e organizados em uma planilha do Microsoft Excel, ferramenta utilizada para o tratamento, análise e interpretação dos resultados, permitindo uma visualização clara das informações coletadas.

O formulário contava com um termo de consentimento, que expunha o objetivo do trabalho, deixando claro que não teria nenhum fim lucrativo e que nenhuma identidade seria exposta.

As primeiras perguntas foram as seguintes:

1. Qual sua idade?
2. Qual seu grau de instrução?

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

3. Qual é ramo da organização que você atua neste momento?
4. Qual seu cargo atual?
5. Quanto tempo levou para atingir seu posto atual de trabalho?

Essas perguntas têm a função de entender o perfil da respondente, relacionar o grau de instrução com a idade pode trazer um primeiro indicador de tempo, com a suposição de que, em teoria, mulheres que tem uma trajetória de formação em longo período podem demorar mais para ingressar no mercado de trabalho e assim também demorar mais para alcançar cargos de liderança. As demais perguntas relacionadas ao ramo de trabalho, cargo e tempo que levou para alcançá-los vem com a função de aclarar se essa ideia muda com relação aos setores.

Dando continuidade, as perguntas subsequentes estão relacionadas com ocupações externas ao trabalho formal, trazendo possibilidades para ser discutido posteriormente, o quanto múltiplas jornadas afetam os planos de carreira:

6. Você considera que atualmente possui múltipla(s) jornadas de trabalho?
   Tendo como opção de resposta SIM ou NAO.
7. Você já observou mulheres abrindo mão de oportunidades de liderança devido às dificuldades de conciliar múltiplas jornadas?
   Tendo como opção de resposta:

- Muito frequentemente;
- Frequentemente;
- Ocasionalmente;
- Raramente;
- Nunca.

8. Na sua percepção e vivência, mulheres em múltiplas jornadas são menos reconhecidas por suas contribuições profissionais em comparação aos homens com menos responsabilidades familiares?
   Tendo como opção de resposta:

- Sempre;
- Frequentemente;
- Ocasionalmente;

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

- Raramente;
- Nunca.

9. As responsabilidades domésticas ou familiares já dificultaram a progressão da sua carreira?

   Tendo como opção de resposta:

- Sim, em mais de uma oportunidade;
- Sim, parcialmente;
- Não, nunca.

10. Pela sua vivência, a sobrecarga com responsabilidades familiares interfere na capacidade das mulheres de assumir cargos de liderança?

    Tendo como opção de resposta:

- Sim, frequentemente;
- Sim, ocasionalmente;
- Não, raramente;
- Não, nunca.

Espera-se que a análise das perguntas anteriores direcione ao questionamento do quão importante são as redes de apoio para que mulheres consigam alcançar seus objetivos profissionais. Assim foi incluído a seguinte pergunta:

11. Você acredita que mulheres que contam com uma rede de apoio em casa (ex.: parceiro/a, família) têm mais chances de alcançar cargos de liderança?

    Tendo como opção de resposta:

- Muito mais chances;
- Mais chances;
- Poucas chances;
- Nenhuma diferença.

Além das redes de apoio para as respondentes em si, foi considerado também o quanto a maternidade pode influenciar na trajetória profissional, assim foi levantado como os preconceitos inconscientes podem afetar a possibilidade de promoção e crescimento, com objetivo de que tal levantamento permita a reflexão

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38
de que somente ser mulher, ter ou não ter filhos e questionamentos primários e superficiais podem afetar tais objetivos.

Quando nos inserimos em um contexto social, seja ele qual for, levamos como bagagem o saldo de vivências e experiências que nos constitui como indivíduo, tal bagagem é composta por diversos fatores, inclusive crenças, estereótipos e preconceitos, esses não são necessariamente intencionais, porém criam uma barreira poderosa que dificulta a diversidade nas corporações, que precisam criar estratégias para não se limitar. (KERR C., 2021)

Entendemos como necessário incluir uma pergunta dessa natureza, pois segundo HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018 a figura da liderança feminina é muitas vezes associada a um perfil de bondade, empatia e compreensão que são distorcidos e convertidos em um estereótipo de aceitação a entregas inferiores, ampliação de prazos para atividades simples e de rápida execução e que pode relativizar a disciplina, enquanto líderes homens são vistos com características de personalidade forte, confiança e assertividade, atributos que recebem melhor avaliação quando comparados com traços femininos.

12. Em sua opinião, preconceitos inconscientes afetam as decisões de promoção para mulheres?

    Tendo como opção de resposta:

Muito frequentemente;

- Frequentemente;
- Ocasionalmente;
- Raramente;
- Nunca.

13. Tem filhos? se sim, quantos?

    Tendo como opção de resposta:

- Não tenho;
- 1;
- 2;
- 3:
- 4 ou mais.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

14. Você percebe que mulheres que são mães enfrentam mais dificuldade para assumir cargos de liderança em comparação a mulheres sem filhos?

Tendo como opção de resposta:

- Muito mais dificuldade
- Moderada dificuldade
- Pouca dificuldade
- Nenhuma diferença

Ao adentrar o tema da maternidade, também houve o levantamento de assuntos como disponibilidade para viagens ou longas jornadas de trabalho, apoio e confiança de lideranças, políticas oferecidas pelas organizações que dão suporte de apoio ou benefícios que colaborem com as funções exercidas, assim foi incluído os seguintes questionamentos:

15. Sua organização oferece políticas que ajudam a equilibrar trabalho e vida familiar (ex.: horários flexíveis, creches, licença parental equitativa)?

Tendo como opção de resposta:

- Totalmente adequadas
- Parcialmente adequadas
- Pouco adequadas
- Inexistentes

16. Você acredita que a expectativa de disponibilidade total (ex.: horas extras, viagens frequentes) impacta negativamente as chances de mulheres alcançarem cargos de liderança?

Tendo como opção de resposta

- Muito negativamente;
- Moderadamente;
- Pouco;
- Não importa.

17. Quanto você se sentiu apoiada pela sua liderança para alcançar seu posto atual?

Tendo como opção de resposta:

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

- Totalmente apoiada;
- Parcialmente apoiada;
- Raramente tenho apoio;
- Não tenho apoio.

Para finalizar a pesquisa, escolheu-se duas perguntas para avaliar a opinião das respondentes em relação a como esses desafios são apresentados para homens, levando em consideração salários e suporte:

18. Você acredita que as mulheres recebem o mesmo nível de suporte de seus superiores em comparação aos homens para alcançar cargos de liderança?

Tendo como opção de resposta:

- Sempre;
- Frequentemente;
- Ocasionalmente;
- Raramente;
- Nunca.

19. Você acredita que a diferença salarial entre homens e mulheres afeta as oportunidades de crescimento feminino?

Tendo como opção de resposta:

- Muito negativamente;
- Moderadamente;
- Pouco;
- Não afeta.

O questionário foi aplicado primeiramente para um grupo de três mulheres, com o objetivo de avaliar se as perguntas estavam claras e se as respostas seriam enviadas de acordo com que estava sendo perguntado. O grupo escolhido para projeto de teste era de ex-colegas de trabalho, que atuam no varejo e tem ensino médio ou superior, sem pós-graduação. Essa primeira etapa de ajustes durou uma semana, sendo que após chegar no que é a versão final exposta acima, foi aberto e compartilhado até alcançar o número de 44 respostas, esse resultado foi obtido em três semanas.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

Por se tratar de uma pesquisa com dados primários coletados de forma anônima e sem envolvimento direto com questões sensíveis ou intervenção com seres humanos, não houve a necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa.

3. Resultados e Discussão

Foi observado no grupo que respondeu o pré-teste, um maior número de filhos e menor respondentes com rede de apoio. Trouxeram o feedback de que as perguntas foram simples de responder e que não necessitam de muito tempo para finalizá-los, uma vez que suas jornadas de trabalho são extensas, essa foi considerada uma característica positiva. Também foi possível escutar diversos relatos onde foi mencionado o quanto que no varejo, sendo mulher, se perde oportunidades de promoção, pois os cargos mais altos necessitam de pessoas com disponibilidade de viajar ou de cobrir uma área grande de filiais que nem sempre ficam na mesma cidade, dificultando suas possibilidades, pois as empresas que trabalham atualmente não possuem alternativas como suporte de creche, auxílio matrícula ou horários flexíveis.

Com esse primeiro respaldo de que questionário era de fácil compreensão, iniciamos o processo de ampliar nosso espaço amostral e obter mais respostas.

As primeiras perguntas foram incluídas com o objetivo de auxiliar na avaliação de um espaço amostral diverso, foi alcançado esse objetivo pelo compartilhamento do questionário em distintos grupos. Obteve-se os dados que a média de idade das respondentes é 36,9 anos, a maioria possui pós-graduação e a média de tempo até a última promoção é de 3,5 anos.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

Tabela 1. Respostas das perguntas 1,2 e 5

Média Geral de Idade	Grau de instrução		Média de tempo para chegar no cargo atual
36,9 anos	Ensino médio	2,30%	3,5 anos
	Ensino técnico	0,00%	
	Ensino superior	31,80%	
	Pós-graduação	65,90%	

Fonte: Resultados originais da pesquisa

O valor médio obtido de idade, nos direciona a refletir mais profundamente a respeito do perfil das respondentes, pois a experiências de maternidade é diferente no Brasil quando segmentada por faixa etária, mulheres mais jovens possuem um nível de escolaridade menor, são menos qualificadas e possuem menos experiências, sendo assim possuem salários mais baixos e quando não possuem rede de apoio são obrigadas a abandonar o emprego ou reduzir a jornada de trabalho, enquanto mulheres acima de 35 anos geralmente vivem em uma união estável, são economicamente ativas, possuem um nível de escolarização mais elevado, sendo que as taxas de abandono do trabalho ou da redução de carga horárias são reduzidas, esse grupo também usufrui e mais benefícios, como acúmulo de férias, férias-prêmio, participação de lucro e afins, aumentando o acesso a rede de apoio paga e se libertando da dependência da rede de apoio familiar. (SOUSA, 2011)

As perguntas 3 e 4, que são referentes ao cargo e a área de atuação, geraram resultados extremamente diversos, sendo que nenhum cargo ou área chegou ao número de 10% de participação nas respostas. As áreas de varejo, educação e comercial correspondem a 6,8% (3 respondentes para cada uma), sendo o resultado mais alto obtido.

A respeito das questões que tratam de Múltiplas Jornadas de Trabalho (M.J.T.), a imensa maioria das respondentes alegam que contam com mais de um expediente, essa pergunta poderia ser afunilada para trazer mais informações a respostas, caso fosse perguntado posteriormente, se as mulheres sem M.J.T ainda moram com os pais ou com alguma rede de apoio ou para as mulheres com mais

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

de uma jornada de trabalho quais seriam suas ocupações, com essas respostas seria possível relacionar os dados já obtidos com as ideias de que ao sair do seu núcleo familiar original (que geralmente recebe o subsídio de trabalho de uma mulher mais velha) a mulher mais jovem torna-se a rede de cuidado de outras pessoas, que pode ser do(a) companheiro (a), idosos ou filhos.

Tabela 2. Respostas das perguntas 6 a 8

Possui M.J.T ?(%)		Mulheres que abdicaram da oportunidade de ocupar um cargo de liderança por ter M.J.T (%)		Mulheres com M.J.T. são menos reconhecidas do que homens que possuem menos atribuições? (%)	
Sim	88,20%	Muito frequentemente	31,80%	Sempre	45,50%
Não	11,80%	Frequentemente	38,60%	Frequentemente	38,60%
		Ocasionalmente	22,70%	Ocasionalmente	13,60%
		Raramente	6,80%	Raramente	2,30%
		Nunca	0,00%	Nunca	0,00%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando se soma as respostas positivas em algum grau, a respeito de abdicação de oportunidades e sobre o reconhecimento em relação a atuação masculina, observa-se que não foi computada nenhuma resposta com a opção “Nunca”, isso significa que mesmo a pequena minoria que tem apenas uma jornada de trabalho não se isenta de abdicação ou de ser preterida no ambiente de trabalho por uma figura masculina. Para as mulheres que possuem M.J.T o cenário é menos otimista, o contexto por trás mostra que a sobrecarga afasta essas mulheres de possibilidades, tendo outros compromissos além de sua carreira profissional, o foco e as oportunidades ficam comprometidos, sendo que todas as respondentes já observaram em algum momento uma mulher abdicar de sua carreira ou um homem ter vantagens no mercado de trabalho por suas obrigações fora desse contexto serem desproporcionais entre si.

Tabela 3. Respostas das perguntas 9 a 11

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

As responsabilidades domésticas ou familiares já dificultaram a progressão da sua carreira?		A sobrecarga com responsabilidades familiares interfere na capacidade das mulheres de assumirem cargos de liderança?		Mulheres que contam com uma rede de apoio em casa têm mais chances de alcançar cargos de liderança?	
Sim, em mais de uma oportunidade	22,70%	sim, frequentemente	45,50%	Muito mais chances	59,10%
sim, parcialmente	36,40%	Sim, ocasionalmente	34,10%	Mais chances	38,60%
Não, nunca	40,90%	Não, raramente	15,90%	Poucas chances	0,00%
		Não, nunca	4,50%	Nenhuma diferença	2,30%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Quando somadas as respostas, cerca de 60% das respondentes já tiveram dificuldades de progredir profissionalmente em pelo menos uma vez na vida por conta de responsabilidades domésticas e/ou familiares, sendo que pode-se incluir atividades de cuidados. Mesmo tendo uma participação de 40% de mulheres que responderam que não foram afetadas diretamente por exercer alguma atividade doméstica ou de cuidado, na pergunta seguinte quando questionadas a respeito de como a sobrecarga afeta as possibilidades de mulheres exercerem cargos de liderança, 80% das mulheres afirmaram que em algum nível, sobrecarga compromete as possibilidades de mulheres crescerem profissionalmente e ocuparem cargos de liderança. Uma possibilidade de resolução para essa questão vem justamente na pergunta subsequente que aborda o ponto de rede de apoio, onde mais de 95% das respondentes afirmam que possuir alguma rede de apoio aumenta as chances femininas de ocupar cargos de liderança.

As respostas obtidas nas questões anteriores trazem a reflexão que num cenário onde mulheres que já ocupam cargos de liderança no decorrer de sua carreira, mesmo as que não tiveram nenhuma abdicação em decorrência de cuidados ou atividades domésticas, percebem que sua realidade não é unânime e a importância dele para que mulheres progridem profissionalmente, mesmo num

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

cenário onde a maioria das mulheres possuem curso superior e pós graduação, ou seja, se preparam para ocupar bons cargos no mercado de trabalho.

Tabela 4. Respostas das perguntas 12 a 14

Preconceitos inconscientes afetam as Decisões de promoção para mulheres?		Tem filhos? se sim, quantos?		Você percebe que mulheres que são mães enfrentam mais dificuldade para assumir cargos de liderança em comparação a mulheres sem filhos?	
Muito frequentemente	52,30%	Não tenho	38,64%	Muito mais dificuldade	45,50%
Frequentemente	36,40%	1	52,27%	Moderada dificuldade	45,50%
Ocasionalmente	11,40%	2	4,55%	Pouca dificuldade	6,80%
Raramente	0%	3	4,55%	Nenhuma diferença	2,30%
Nunca	0%	4 ou mais	0%		

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As perguntas que dão sequência ao trabalho tem a função de trazer algumas hipóteses da resistência que ainda é encontrada no mercado de trabalho em apostar na força feminina em ocupar cargos de liderança, quando perguntas a respeito de preconceitos inconscientes não houve nenhuma negativa, ou seja, todas as respondentes acreditam que em algum nível os preconceitos atrapalham seu dia a dia a ponto de prejudicar a sua carreira, sendo que 52,3% afirma que tal fato ocorre de forma muito frequente.

Dentre as formas de cuidado, filhos geralmente são os que mais demandam e as que mais exigem que as mulheres precisem de apoio para conseguir exercer sua atividade econômica no cenário de trabalho, relembrando que esta pesquisa foi realizada com mulheres que já ocupam cargos de liderança e que em sua maioria possuem nível superior completo e pós graduação, faz sentido o número de 38,64% não possuir filhos e 52,27% apenas um filho, uma vez que para alcançar tais cargos, é necessário tempo para se dedicar em sua formação e galgar por

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

crescimento, uma vez que geralmente passa por uma trajetória mais lenta e desafiadora do que as que os homens são submetidos. (SOUSA,2011)

Quando perguntadas a respeito de sua percepção sobre as dificuldades que mulheres que são mães tem em seu dia a dia para alcançar cargos de liderança, 45,5% respondeu que elas possuem muito mais dificuldade e 45,5% que possuem moderada dificuldade, esses números corroboram com a discussão anterior a respeito do desenvolvimento das mulheres no mercado, principalmente porque a média de idade das mulheres respondentes estão em idade fértil, e se não elas, mas outras mulheres de seu entorno, passam ou passaram por algum tipo de abdicação por conta da maternidade.

Atualmente para mulheres que já ocupam cargos de liderança, questões a respeito da maternidade surgem de forma mais consciente, não somente com a dualidade de progresso na carreira e ter filhos, mas na reflexão de como essa criança vai integrar sua rotina, participar seu estilo de vida e quais concessões serão necessárias fazer em sua carreira profissional, tais reflexões interferem diretamente na escolha de parceiros, pois diferente do que era feito nas gerações anteriores, a mulher contemporânea não tem como premissa ser a responsável pelos cuidados integralmente sozinha, e esse pode ser um fator limitante na quantidade de filhos, na escolha de prorrogar ou anular a maternidade. (MALUF e KAHHALE,2010)

Tabela 5. Respostas das perguntas 15 a 17

Sua organização oferece políticas	Você acredita que a expectativa de disponibilidade	Quanto você se sentiu apoiada
que ajudam a equilibrar trabalho	total (ex.: horas extras, viagens frequentes)	pela sua liderança para alcançar
e vida familiar (ex.: horários flexíveis,	impacta negativamente as chances de mulheres	seu posto atual?

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.19, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

creches, licença parental equitativa)?		alcançarem cargos de liderança?			
Totalmente adequadas	13,60%	Muito negativamente	52,30%	Totalmente apoiada	27,30%
Parcialmente adequadas	47,70%	Moderadamente	40,90%	Parcialmente apoiada	45,50%
Pouco adequadas	22,70%	Pouco	6,80%	Raramente tenho apoio	18,20%
Inexistentes	15,90%	Não importa	0%	Não tenho apoio	9,10%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Apenas 13,60% das respondentes afirmaram que a empresa que trabalham possuem políticas de apoio para mães, essa é uma participação muito baixa, porém não é completamente desanimadora, pois 47,7% afirmam que as políticas são parcialmente adequadas, ou seja, no geral existem políticas para mães elas só precisam ser aperfeiçoadas para atender a real necessidade que existe, incluir essas mulheres no processo de elaboração das medidas adotadas pelas empresas, seja por uma pesquisa ou elegendo representantes para ser porta voz, podem colaborar para que os investimentos da empresa nesse segmento sejam mais efetivos e benéfico para ambas as partes. Um caminho para a mitigação dos efeitos adversos é implementar políticas internas onde as mulheres se sintam mais seguras para poder exercer sua maternidade sem receios de consequências negativas no ambiente de trabalho.

Mais de 90% das respondentes acreditam que em algum nível, cargos que exigem maior disponibilidade para viagens, horas extras, deslocamentos etc., afetam negativamente as oportunidades femininas e na pergunta subsequente quando perguntadas a respeito de apoio para ocupar seu cargo atual, a maioria responde que se sente parcialmente apoiada.

Tabela 6. Respostas das perguntas 18 e 19

Você acredita que as mulheres recebem o mesmo nível de suporte de seus superiores em comparação aos homens para alcançar cargos de liderança?	Você acredita que a diferença salarial entre homens e mulheres afeta as oportunidades de crescimento feminino?

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

Sempre	6,80%	Muito negativamente	56,80%
Frequentemente	13,60%	Moderadamente	36,40%
Ocasionalmente	50%	Pouco	4,50%
Raramente	22,70%	Não afeta	2,30%
Nunca	6,80%		

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As últimas perguntas são a respeito de como as respondentes veem a diferença entre homens e mulheres em relação a apoio e remuneração, 50% dizem que ocasionalmente mulheres recebem o mesmo nível de suporte que homens para ocupar cargos de lideranças e quando perguntadas sobre o quanto a diferença salarial impacta negativamente a progressão de carreira de mulheres 56,8% diz que o impacto é muito negativo.

O PIB brasileiro cresceu consideravelmente no início do séc. XXI, nesse mesmo período também é observado uma crescente na participação formal das mulheres no mercado de trabalho, o que não é levado em consideração nesse período, é a equidade salarial, que tampouco foi corrigida com o decorrer dos anos e segue sendo uma busca para as mulheres até os dias de hoje. (BALTAR e OMIZZOLO,2020)

Parte desse desequilíbrio pode ser explicado porque nos últimos 30 anos, as mulheres penetraram setores do mercado de trabalho que antes eram somente ocupados por homens, porém a participação de homens em setores ocupados por mulheres não é observada em trabalhos formais e tampouco nos trabalhos domésticos, assim cuidados de pessoas e gestão domésticas seguem sendo atribuídas a mulheres, tal atribuição afeta negativamente a situação econômica feminina e compromete seu potencial de desempenhar trabalhos que possuem melhores remunerações. (BALTAR e OMIZZOLO,2020) (GRACIA e MARCONDES,2022)

4. Considerações Finais

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

A situação das mulheres no mercado de trabalho é um reflexo da vida que levam na sociedade. Nesta pesquisa pode-se avaliar as características, a opinião e vivência de um grupo de mulheres que já ocupam cargos de liderança e que em sua maioria possuem formação acadêmica e pós-graduação, elas admitem que eu seu dia a dia, elas mesmas ou suas colegas de trabalho, abdicam de oportunidades por falta de rede de apoio, por exercerem múltiplas jornadas de trabalho ou por enfrentarem algum tipo de preconceito.

A grande maioria das respondentes possui múltipla jornada de trabalho, essa é uma realidade da mulher brasileira que influencia negativamente no mercado de trabalho que não está disposto a eliminar as diferenças salariais e a considerar as dificuldades enfrentadas por mulheres fora do ambiente laboral. Adotar medidas como auxílio creche, descontos ou parcerias em redes de ensino, flexibilidade no horário ou no modelo de trabalho e outras ações que trazem segurança para que possam exercer suas funções sem ter medo de perder o trabalho, não é uma questão impossível de ser resolvida, uma pesquisa interna para que as ações tomadas pelas empresas sejam mais assertivas na vida das funcionárias, seria uma boa solução para o número obtido de mulheres que responderam que atualmente a empresa para qual trabalham possuem políticas internas, porém essas não são eficientes .

Se faz necessário políticas públicas para assegurar e garantir maiores direitos às mulheres, como maior período de estabilidade no retorno de licença maternidade, licença pré-natal para mulheres grávidas e uma licença maternidade por mais tempo. Para aprofundar nesse tema, sugerimos que em futuras pesquisas se aprofunde a temática do retorno das mulheres aos seus postos após ter filhos, percebe-se que com o passar dos anos a taxa de natalidade está diminuindo, porém pouco se fala do quanto é difícil uma mulher se reintegrar ao mercado após a maternidade, a maioria das mulheres que participaram desta pesquisa não possui filhos ou possuem apenas um, ou seja, uma vez que a sociedade não proporciona condições mínimas para que as mulheres tenham um equilíbrio entre a maternidade e o trabalho, a respostas que percebe-se é a redução do número de mulheres dispostas a viver sobrecarregadas.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38

A temática da maternidade se mostrou extremamente plural durante a elaboração do trabalho, poderia ser abordados diversos outros temas, como a participação da paternidade e as políticas públicas que contribuem para maior responsabilização paterna, o arrependimento em relação a maternidade, o quanto as empresas se adequam e como recebem a mulher na retomada do seu posto.

Deixamos como sugestão o aprofundamento no recorte de raça, mulheres brancas mesmo não tendo os mesmos salários e benefícios sociais que homens brancos, ainda estão muito à frente de mulheres negras e indígenas, fazer esse comparativo vai enriquecer muito a discussão a respeito do cenário atual que se encontra o mercado de trabalho.

Referências

BALTAR, Carolina Troncoso; OMIZZOLO, Julia Alencar. Participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro de 2014 a 2019. *Textos de Economia*, 2020, vol. 23, no 1, p. 1-17

BELIZÁRIO, Carla do Nascimento; SILVA, Michéle Tancman Cândido da. OS DESAFIOS QUE AS MULHERES ENFRETAM NA INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO EM CARGOS DE LIDERANÇA. *PESQUISA & EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA*, 2024, vol. 1, no 31.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 2020, vol. 22, no 57.

GARCIA, Bruna Carolina; MARCONDES, Glaucia dos Santos. As desigualdades da reprodução: homens e mulheres no trabalho doméstico não remunerado. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 2022, vol. 39, p. e0204.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape*. Brasil, 2018, vol. 16, p. 331-344.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: http://abet-trabalho.org.br/wp-content/uploads/2021/03/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 06 out. 2024

KERR, Cris. *Viés inconsciente: como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas*. Literare Books, 2021.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jk14pa38
MALUF, Vera; KAHHALE, E. M. S. P. Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. *Polêmica*, 2010, vol. 9, no 3, p. 143-160.

Ministério das Mulheres. Relatório Socioeconômico da Mulher. Abril 2024. Disponível Em: https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero/raseam/ministeriodasmulheres-obig-raseam-2024.pdf. Acesso em: 07 out. 2024.

Ministerio do Trabalho e Emprego (MTE) Mulheres no Mercado de Trabalho: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade. Disponivel em : https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade. . Acesso em: 06 out. 2024

OLIVEIRA, Luzia Avance de; OLIVEIRA, Edevamilton de Lima. A mulher no mercado de trabalho: algumas reflexões. *Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta*, 2019, vol. 8, no 1, p. 17-27.

PEREIRA, Edson, et al. Rede de apoio na conciliação família e trabalho: uma revisão sistemática de literatura. *Psicologia em Revista*, 2020, vol. 26, no 2, p. 556-579.

SILVA, Luana Cristina, et al. Mulheres em cargos de liderança: um estudo bibliométrico a partir do fenômeno glass ceiling. *Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria*, 2024, vol. 9, p. 1-7.

SOUSA, Íris Ferreira de et al. "... Não tem jeito de eu acordar hoje e dizer: hoje eu não vou ser mãe!": trabalho, maternidade e redes de apoio, 2011.