



Gisele Gimenes do Amaral

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DESAFIOS DE MULHERES COM CARGOS DE CHEFIA EM  
EMPRESAS DE NAVIRAÍ-MS**

Orientadora:

Profa. Dra. Jaiane Aparecida Pereira

Naviraí-MS

2022



## DESAFIOS DE MULHERES COM CARGOS DE CHEFIA EM EMPRESAS DE NAVIRAÍ-MS

Gisele Gimenes do Amaral

### RESUMO

Atualmente, apesar do crescimento histórico de mulheres no mercado de trabalho, ainda percebem-se dificuldades para alcançar patamares elevados dentro das organizações. Diante disso, o objetivo da presente pesquisa foi compreender os desafios enfrentados por mulheres com cargos de chefia em empresas do município de Naviraí-MS. A revisão da literatura apresenta discussões sobre as mulheres na gestão de empresas e a Síndrome do Teto de Vidro. A pesquisa é caracterizada como qualitativa descritiva, sendo a coleta de dados primários realizada por meio de entrevista semiestruturada com seis mulheres que exercem cargos de liderança em empresas do município. Como resultados, evidenciou-se que a maior parte das participantes ocupou outros cargos de chefia em sua trajetória e possuem a devida qualificação, fato que ajudou a galgarem maiores posições. Apesar disso, na maioria dos casos, as entrevistadas são subordinadas a homens, ou seja, a Síndrome do Teto de Vidro ainda persiste. De modo geral, o preconceito vivenciado veio mais da família ou no começo de suas carreiras, fato que pode apontar uma melhoria nas relações profissionais dentro das empresas. Neste sentido, o estudo traz luz sobre o efeito das lutas femininas presentes nas empresas, mostrando que tem aumentado as chances de ascensão profissional. Contudo, ainda cabe a ressalva da possibilidade do fato de as mulheres terem normalizado alguns comportamentos de discriminação.

**Palavras-chave:** Mulheres; Mercado de Trabalho; Gestão de Empresas; Gênero; Teto de Vidro.



## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de uma empresa vai além da influência que o gestor exerce sobre seus subordinados para que os processos aconteçam. Gerir perpassa pela confiança, respeito e admiração que é despertada na equipe alinhando os objetivos e anseios (VERGARA, 2012).

É fato que homens são quem mais têm ocupado os cargos de liderança nas empresas, à medida que aumenta a hierarquia nas organizações, há um afunilamento no número de mulheres. Em 2016, as mulheres ocupavam apenas 11% dos cargos de direção executiva (também conhecido como *Chief Executive Officer* (CEO), e 19% dos cargos mais altos das empresas do Brasil, 53% dessas empresas não possuíam mulheres em cargos de nível estratégico (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017).

Mesmo que os cargos de liderança ocupados por mulheres venham crescendo nas últimas décadas no Brasil, ainda há desigualdade salarial e dificuldades para alcançar patamares elevados dentro das organizações (BARBOSA, 2014). Essa dificuldade em ocupar os cargos nos mais altos níveis das organizações é chamada de Síndrome do Teto de Vidro (MADALAZZO, 2011; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; MACIEL; DOMINGUES, 2016).

Para Maciel e Domingues (2016), há uma barreira invisível, que pode ser percebida dentro das empresas, essa barreira bloqueia a promoção de mulheres e minorias na ocupação de cargos de níveis mais altos nas organizações. Os autores revelam que a expressão Teto de Vidro é muito utilizada em estudos de gênero e da mulher, considerando impossíveis e inatingíveis os cargos mais altos para as mulheres, não por falta de habilidade ou capacidade, mas simplesmente pelo fato de serem mulheres.

Maciel e Domingues (2016) ainda destacam que há barreiras de comportamento, que são atitudes pautadas em estereótipos, preconceito e o temor de uma ameaça ao avanço masculino, e barreiras contextuais exemplificada pelo trabalho tradicional carente de modelos femininos, sobretudo no agronegócio. Embora muitos estudos tenham sido realizados nesta perspectiva, acredita-se que essa realidade seja diferente em cada localidade. Por esse motivo, optou-se por estudar mulheres com cargos de chefia em Naviraí, Mato Grosso do Sul (MS).

Segundo Pereira et. al. (2017), em 2010, Naviraí teve um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,700, nível considerado “alto”, sendo impulsionado principalmente pelo índice educacional. Os autores mostraram que Naviraí se destaca na microrregião e teve um aumento populacional constante ao longo do tempo. A cidade está



localizada no sul do estado de MS e se destaca como um polo urbano microrregional da Região Cone-Sul, formada por sete municípios (PEREIRA et al., 2017; PEREIRA; ZACARIAS; SILVA, 2021).

Apesar disso, Soares e Ribeiro (2020), em pesquisa comparativa sobre o rendimento principal entre homens e mulheres nas unidades federativas, identificaram que o MS, em 2019, apresentou a maior taxa de desigualdade salarial entre todos os estados (30,01%). Diante da importância do município para a região, bem como da necessidade de entender o comportamento e a inserção das mulheres nessa localidade, principalmente no sentido de divulgar os desafios enfrentados e a necessidade de melhorar os índices de igualdade salarial, o objetivo do presente trabalho foi compreender os desafios enfrentados por mulheres com cargos de chefia em empresas do município de Naviraí-MS.

Para tanto, a pesquisa está organizada da seguinte forma: na primeira seção encontra-se uma breve introdução trazendo contextualização sobre a temática e o objetivo proposto; na segunda é apresentada a revisão da literatura, tratando sobre as mulheres na gestão de empresas e a Síndrome do Teto de Vidro; em seguida são expostos os procedimentos metodológicos; depois, expõe-se os resultados e discussões; e, por fim, discorre-se sobre as conclusões do estudo.

## **2 MULHERES NA GESTÃO DE EMPRESAS E A SÍNDROME DO TETO DE VIDRO**

Ao longo da história e por muito tempo, a mulher se dedicava exclusivamente às tarefas domésticas e cuidado do lar e de sua família, garantindo que a estrutura familiar fosse mantida (PEREIRA, et. al., 2008). Segundo os autores, do século XX em diante a perspectiva da mulher no trabalho fora da esfera doméstica vem se modificando, esse fenômeno que ocorreu a partir dos movimentos feministas foi considerado passageiro, por acreditar-se que a mulher seria passível de exploração, já que estavam aptas apenas às tarefas consideradas “leves e femininas”.

Houve incorporação feminina no mercado de trabalho pós-Revolução Industrial, mas a mulher ainda se manteve na função de dona de casa como tarefa primordial, tornando-se simultaneamente provedora complementar da casa, assim surgiu o termo “família operária patriarcal” (NOGUEIRA, 2006).

O avanço conquistado pelas mulheres nos espaços da sociedade também foi impactado pelo direito ao voto com a Constituição de 1934, fazendo com que elas lutassem cada vez mais por sua independência (OLIVEIRA; MENEZES; SANT’ANNA, 2012). O fenômeno da mulher



no trabalho fora de casa não foi passageiro e cresce a cada dia, porém ele vem atrelado à exploração e remuneração desvantajosa em relação ao homem.

A partir da década de 1990 houve a expansão do setor de serviços e flexibilização do mercado, acarretando a precarização das relações de trabalho, onde surgiu o trabalho em tempo parcial e o trabalho informal. Isso contribuiu para a mão-de-obra feminina barata, já que assim poderiam conciliar as tarefas domésticas e o trabalho, aceitando ganhar menos (PEREIRA, et.al., 2008). Para os autores, mesmo com tantas desvantagens esse fenômeno redesenhou os arranjos familiares na qual a mulher ficou mais inserida e capacitada ao mercado de trabalho, também impactou a decisão reprodutiva, independência econômica e empoderamento.

Profissões consideradas historicamente femininas como professora, costureira, vendedora entre outras (MELNIKOFF; MELNIKOFF, 2014; MONTELEONE, 2019), podem não trazer realização financeira, profissional e pessoal para essas mulheres. “No Brasil, as primeiras profissões exercidas pelas mulheres foram enfermeiras, secretárias e professoras, hoje observa-se sua presença nas mais diferentes atividades” (SCOPELLI et. al., p. 90, 2017).

Em 2004, havia 12,5 milhões de mulheres com carteira assinada no Brasil passando para 21,4 milhões em 2014, fazendo com que a representatividade da mulher fosse de 39,9% para 43,2% nesse período (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017). Apesar de atuar em várias frentes, ainda há muito preconceito em relação à mulher dentro das organizações, sua imagem diante da sociedade esbarra no pensamento ultrapassado de que a mulher é predestinada a atividades inferiores e irrelevantes para as organizações, porém, as mulheres vêm buscando seu espaço e tornando-se cada vez mais protagonista (FONTENELE-MOURÃO, 2006).

A mulher tem demonstrado sua capacidade no trabalho. De acordo com Maciel e Domingues (2016, p. 606),

as mulheres vêm buscando posições antes desempenhadas somente pelos homens. Hoje empreendem e lideram seu próprio negócio ou exercem cargos de chefia com elevado grau de poder em grandes organizações, comprovando competências e habilidades na execução de suas atividades.

Essa atuação da mulher trouxe uma consequência que foi a alteração dos arranjos familiares, pois as mulheres estão mais qualificadas para o trabalho e mais independentes economicamente, o que modifica a visão de dependência masculina e familiar (SILVA; REDIN, 2020).

Ademais houve um crescimento de atuação das mulheres em setores que antes eram essencialmente masculinos, como é o caso do agronegócio. Segundo Silva e Redin (2020), como esse setor vem crescendo no Brasil, houve a necessidade de crescimento, procura e



legitimação do espaço feminino, sendo que as mulheres estão buscando protagonismo nas posições que vem ocupando. Apesar disso, elas precisam se esforçar para quebrar os paradigmas existentes.

As mulheres que buscam quebrar paradigmas nos agronegócios têm características psicológicas relacionadas a força e a perseverança. Diante de situações discriminatórias, acima de tudo, se sobressaem e continuam com os seus objetivos profissionais. Nesse sentido, há alegações que afirmam que a chave para o sucesso neste caso está relacionada com a sua história de vida (SILVA; REDIN, 2020).

Embora as mulheres venham quebrando barreiras, ainda há discriminação, principalmente se considerarmos que a questão da remuneração, fato que deve ser revisto pelas organizações (SOMMER, 2018). Segundo Ceribeli, Rocha e Pereira (2017), as mulheres precisam enfrentar distorções salariais em relação ao gênero masculino e barreiras invisíveis e intransponíveis que impedem a ascensão hierárquica.

A diferença salarial é comum nos diversos setores do mercado de trabalho, inclusive nos setores administrativos, onde as mulheres estão fortemente inseridas, mesmo assim recebem menos com um grau de escolaridade superior aos dos homens (LEONE; TEIXEIRA, 2013). Para Kanan (2010), a escolaridade e a participação em cursos de capacitação profissional parecem ser condicionantes para o aumento da participação das mulheres, visto que tem aumentado as exigências das empresas e as mulheres têm maior vantagem que os homens nesse quesito por estudar e se preparar mais.

Desta forma, alcançar o sucesso na carreira acaba sendo mais difícil para as mulheres, principalmente porque na maior parte das empresas a promoção depende de outra pessoa, na sua maioria, do sexo masculino.

Quando a carreira é avaliada por outra pessoa, podem ocorrer equívocos, visto que quem está de fora considera o sucesso por meio dos fatores perceptíveis (nível hierárquico e salário), e podem não corresponder à realidade do avaliado. Mesmo que haja reconhecimento de sucesso externamente, se a própria pessoa não se perceber bem-sucedida em sua carreira, as avaliações externas não se refletirão em tomadas de decisão como continuidade do caminho percorrido na trajetória profissional desse indivíduo (MACIEL; DOMINGUES, p. 610, 2016).

Apesar das dificuldades enfrentadas e do baixo índice de mulheres em cargos de liderança, elas se desdobram e se qualificam cada vez mais para que sejam reconhecidas dentro das organizações (ABREU; MEIRELLES, 2012). A mulher lida muito bem com a diversidade e sua sensibilidade facilita a liderança, formando equipes heterogêneas, usando a sinergia e cooperação a favor da organização, assim derrubam a ideia de que são inferiores ao liderar

(PROBST, 2005). Kanan (2010) também reitera que os profissionais detentores de poder devem adotar uma postura profissional que cada situação exige, independente do gênero, pois existem características de atuação próprias de cada pessoa.

Diante do exposto, é notório que a mulher precisa romper os desafios culturais, se capacitar e se esforçar muito mais do que os homens para provar seu valor. A Síndrome do Teto de Vidro é um fenômeno bastante estudado quando se trata do estudo sobre as mulheres nas organizações. Esse fenômeno acontece no mundo todo, o que tem levado países como a Noruega a criarem políticas sociais de cotas para que mulheres estejam na direção das empresas (CERIBELI; ROCHA; PEREIRA, 2017). Os autores ainda revelam que, no Brasil, estima-se que levará entre 100 e 200 anos para que essa realidade se altere e haja a inserção feminina no alto escalão corporativo.

Para Madalozzo (2011), as organizações oferecem promoções seguindo um padrão pautado no teto de vidro, pois as mulheres são afetadas por essa síndrome. Mesmo aquelas que alcançam e permanecem em cargos de liderança ainda serão minoria se comparadas aos homens. Em estudo com uma base de dados de 370 empresas de cinco regiões do Brasil, Madalozzo (2011) conclui que as mulheres têm ascensão mais restrita ao cargo de CEO, caso a empresa em que trabalhem tenha um Conselho de Administração constituído, pois os conselhos tendem a escolher um CEO que represente ao máximo seu perfil de atuação majoritariamente masculino.

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), em estudo com mulheres com cargos de chefia em médias e grandes empresas no Brasil, revelam que as mulheres líderes acreditam que os fatores organizacionais mais facilitam do que impedem o crescimento das mulheres nas grandes organizações. Apesar disso, os autores argumentam que se não houvesse esse impedimento, não haveria poucas mulheres nesses cargos.

Neste sentido, discute-se que as mulheres podem ter normalizado esse tipo de situação, o que prejudica sua atuação. Sendo assim, como discutem Siqueira, Sales e Fischer (2016), é dever social das organizações aplicar a igualdade entre homens e mulheres no âmbito profissional, oferecendo oportunidades para ambos sem discriminação dando espaço para inclusão e equidade, analisando-os sem distinção.

Além de todos os fatores discutidos até aqui, é importante ressaltar que as mulheres ainda enfrentam impedimentos causados pelas responsabilidades associadas a elas em relação ao seio familiar, como cuidados da casa e dos filhos. Silva e Redin (2020) destacam que:

uma das consequências de se inserir a mulher no mercado de trabalho foi a alteração dos arranjos familiares já que, atualmente, as mulheres estão mais



qualificadas para o trabalho, mais independentes economicamente e isso modifica a visão antepassada de dependência masculina e familiar.

Essas consequências podem gerar conflitos de interesses entre cônjuges e familiares. Esses conflitos e a falta de compreensão da família podem causar sobrecarga, fazendo com que a mulher se desdobre para dar conta dos diversos papéis, ou seja, precisa se destacar profissionalmente sem desapontar a sociedade e a família.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa realizada com base na análise de dados colhidos dos sujeitos participantes. Esse tipo de abordagem traz compreensão para entender a complexidade de determinado problema e a análise de variáveis para pensar e categorizar os diferentes processos de cada grupo social percebendo sua natureza (RICHARDSON, 2007).

Inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica para criar uma base de informações e concepções sobre a temática, sendo uma forma exploratória com objetivo de buscar novas informações e perspectivas sobre o assunto tratado (COLLIS; HUSSEY, 2005). Posteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo. Para Spink (2003), o termo “pesquisa de campo” é utilizado para se referir à pesquisa realizada em lugares da vida cotidiana, onde o pesquisador vai ao campo coletar dados para a análise.

A coleta de dados se deu pela utilização de entrevista semiestruturada. O roteiro foi dividido em 3 partes: na primeira buscou-se investigar sobre o perfil das gestoras; na segunda sobre a carreira; e na terceira sobre a relação família e trabalho. Foram entrevistadas 6 (seis) mulheres que possuem cargos de gestão na cidade de Naviraí-MS. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Segundo Godoy (1995), os dados transcritos contribuem para a compreensão ampla do fenômeno estudado.

A pesquisa teve início com a procura e escolha das participantes, que se deu por acessibilidade e conveniência. As entrevistadas foram aqui denominadas de G1 a G6. As entrevistas foram realizadas em setembro de 2022 e tiveram, em média, 30 minutos de duração.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, técnica pode ser utilizada para organizar e analisar os dados (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). As categorias de análise foram: perfil da gestora, carreira profissional, setor de atuação, cursos e treinamentos, remuneração, preconceito, conciliação do trabalho e família, maternidade e dificuldades de atuação.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi dividida em três partes: a primeira apresenta o perfil das gestoras; a segunda discorre sobre os dados da carreira das entrevistadas; e a terceira discute a relação entre família e trabalho na visão das gestoras.

### 4.1 PERFIL DAS GESTORAS

Os dados colhidos na presente pesquisa evidenciam no perfil das gestoras entrevistadas que as mulheres têm por volta de 40 anos, são ou já foram casadas, tiveram poucos filhos e possuem ensino superior. No quadro 1, resume-se os dados sobre ao perfil das entrevistadas.

**Quadro 1: Perfil das gestoras**

| Gestora | Idade (anos) | Escolaridade  | Estado civil | Filhos |
|---------|--------------|---|--------------|--------|
| G1      | 43           | Ensino Médio Completo                                     | Casada       | 3      |
| G2      | 40           | Graduação em Administração de Empresas e Recursos Humanos | Divorciada   | 0      |
| G3      | 27           | Graduação em Pedagogia                                    | Solteira     | 0      |
| G4      | 46           | Graduação em Enfermagem                                   | Casada       | 2      |
| G5      | 43           | Graduação em Letras e Literatura                          | Casada       | 1      |
| G6      | 37           | Graduação em Engenharia de Alimentos                      | Divorciada   | 1      |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que somente a entrevistada G3 é mais nova, com apenas 27 anos, é solteira e ainda não possui filhos. Dentre elas, pode-se notar que a escolaridade das entrevistadas é alta e bastante diversificada, apenas G1 não possui ensino superior. Esse fato está de acordo com os achados de Abreu e Meirelles (2012), sobre a qualificação das mulheres.

Ao considerar o setor de atuação e a experiência profissional, resume-se no quadro 2 os dados das entrevistadas.

**Quadro 2: Setor de atuação e experiência profissional**

| Gestora | Setor de atuação           | Tempo na empresa atual (anos) | Cargo ocupado  | Tempo no cargo de chefia (anos) |
|---------|----------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------------|
| G1      | Frigorífico                | 16                            | Supervisora    | 4                               |
| G2      | Cooperativa Agroindustrial | 8                             | Gerente        | 4                               |
| G3      | Cooperativa Agroindustrial | 3                             | Supervisora    | 2                               |
| G4      | Saúde                      | 3                             | Diretora geral | 3                               |
| G5      | Varejo                     | 13                            | Gerente        | 11                              |
| G6      | Usina                      | 14                            | Supervisora    | 4                               |

Fonte: autora com base nos dados da pesquisa.

De modo geral, observa-se que as participantes atuam em setores diversificados, o que colabora para se ter uma visão ampla na cidade. Quanto ao tempo de atuação na empresa se comparado ao tempo no cargo de chefia, de modo geral, pode-se perceber que não levou muito tempo para que as entrevistadas que possuem ensino superior chegassem ao cargo de gestão (G2 – 4 anos; G3 – 1 ano; G4 – já entrou em cargo de gestão; G5 – 2 anos). Além disso, vale ressaltar que as entrevistadas já possuíam experiência anterior que podem ter auxiliado na ocupação do cargo atual.

Apenas as entrevistadas G1 e G6 demoraram mais para atuar em cargos de chefia, 12 e 10 anos respectivamente, o que pode ser explicado pelo tipo de empresa que elas atuam e pelo fato de G1 não possuir ensino superior.

Sobre os cargos ocupados, G4 é diretora geral, G2 e G5 são gerentes, e G1, G3 e G6 são supervisoras. Apesar de todas as entrevistadas atuarem em cargos de gestão, somente G1 é diretora, ocupando o maior cargo da organização, mesmo assim, essa é uma empresa pública. As demais entrevistadas são subordinadas a homens, ou seja, embora elas conseguissem quebrar barreiras, nesses casos, a Síndrome do Teto de Vidro ainda persiste, fenômeno discutido por diversos autores (MADALOZZO, 2011; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; MACIEL; DOMINGUES, 2016). Após conhecer as entrevistadas, passa-se para os relatos sobre a carreira profissional de cada uma delas.

#### 4.2 DADOS SOBRE A CARREIRA

As entrevistas foram iniciadas com um relato sobre a carreira profissional das entrevistadas, na qual cada uma contou sua história profissional desde o primeiro emprego.



A entrevistada G1 relata que a empresa atual, na qual ocupa cargo de gestão, foi seu primeiro emprego com carteira assinada. Ela está na empresa há 16 anos e conta que há quatro anos quando saiu para sua licença maternidade, os responsáveis pelo setor perceberam como seu trabalho e conhecimento eram fundamentais. Por isso, quando retornou da licença foi promovida a gestora.

No caso de G2, seu primeiro emprego foi aos dezoito anos como zeladora de um supermercado, passou pelo caixa e foi repositora de banca. Após nove meses foi promovida a gerente onde permaneceu por doze anos. Depois trabalhou por um ano como estoquista em uma oficina. Fez o processo seletivo para a cooperativa onde atua e iniciou como balconista de peças. Foi transferida para outras filiais, ocupando o cargo de supervisora de Recursos Humanos, veio para Naviraí como supervisora administrativa e depois de 2 anos foi promovida a gerente.

A entrevistada G3 trabalhou por cinco anos em uma loja de roupas femininas. Depois entrou na cooperativa em que atua como auxiliar administrativo e, após um ano, foi promovida a supervisora.

A gestora G4 trabalha na área da saúde desde que se formou como enfermeira há vinte anos. Ela declara que passou por muitas cidades trabalhando como enfermeira, foi coordenadora da Unidade de Pronto Atendimento (UPA) em Curitiba-PR e pediu exoneração do concurso por não se adaptar à cidade. Veio para o interior do MS para ocupar um cargo de secretária de saúde, onde ficou por três anos. Depois, foi convocada para assumir o concurso em Naviraí como diretora do hospital municipal.

A entrevistada G5 revela que começou a trabalhar desde criança, com oito anos já trabalhava no açougue de seu pai, com doze anos foi trabalhar em uma sorveteria e depois trabalhou em uma autopeças por três anos como vendedora. Também trabalhou como caixa em um supermercado e como babá. Depois foi convidada por um professor para trabalhar em uma loja de materiais elétricos, onde permaneceu por seis anos. Trabalhou por mais quatro anos em uma empresa de produtos de eletrônicos e segurança, na qual informalmente teve sua primeira experiência como gerente. Em seguida, começou a trabalhar em uma empresa de telefonia celular por quatro anos. Essa empresa possuía um guichê dentro da loja que é seu atual emprego, e foi fundamental para que ela pudesse fazer contatos e mostrar seu trabalho. Começou a trabalhar como vendedora e depois de dois anos foi promovida a gerente.

A gestora G5 acredita que as experiências ao longo de sua trajetória serviram de preparação para o atual cargo de gestão que ocupa, como cita: “algum tempo atrás talvez não tinha relevância esses outros trabalhos, mas na verdade eles é que me prepararam por que eu



não sou formada em administração [...] eu fui entendendo que a minha história é que me trouxe até aqui” (G5).

Por fim, a entrevistada G6 atua em sua área desde sua formação em engenharia de alimentos. Ela fez estágios durante a graduação em várias usinas e foi *trainee* em uma delas por dois anos. Veio convidada por seu líder para Naviraí em 2008, como engenheira de processos, mas dava apoio a unidades da empresa nos estados do Espírito Santo e Minas Gerais, chegando a morar em Belo Horizonte. Ela conta que viajava muito resolvendo problemas das unidades solicitantes, como a unidade de Naviraí passou por um processo de venda da empresa, ela supervisionou vários setores e por isso se mudou definitivamente para a cidade. Nessa época ela estava casada e era gestante, chegou a abrir uma loja de doces em Dourados, porém quando foi comunicar sua demissão à empresa foi convencida a ficar e promovida para o cargo atual.

De modo geral, pode-se observar que todas as gestoras tiveram diversos empregos e cargos até alcançarem o cargo de gestão. Ao conhecer um pouco da história da carreira de cada uma delas, foi possível perceber que houve grande empenho até chegar ao cargo que ocupam atualmente.

Quando foi perguntado às gestoras se havia mulheres que ocupavam cargos de gestão em suas áreas, G1 e G6 responderam que várias mulheres são chefes na empresa atual, tanto na mesma cidade quanto em outras onde a empresa atua, já que se trata de uma empresa multinacional. G2 e G3, que trabalham em cooperativas relatam que há muitas mulheres ocupando cargos de gestão. Contudo, G2 relatou que “é um desafio grande, tem dois anos que a [nome da empresa] começou a dar oportunidade para as mulheres na gestão, porque eram só homens [...] o agro é uma área masculina na verdade, mas nós estamos aí”. Essa fala confirma a percepção da barreira invisível no agronegócio, já destacado por Maciel e Domingues (2016), embora isso esteja começando a mudar nesse ramo, como cita Silva e Redin (2020).

Já no setor de varejo, G5 declara que, atualmente em sua empresa, chegar ao cargo de gestão depende da pessoa, independente de sexo. Contudo isso era diferente há 10 anos, como menciona:

Quando eu entrei na [nome da empresa] [...] nosso presidente [...] ele tinha uma resistência [...] nas promoções, por conta que o gerente ele é muito transferido, e normalmente o homem tem mais resistência de seguir a mulher e abandonar o trabalho, certo, isso já é até cultural, quando ele transferia, promovia uma mulher e transferia, de duas uma, ou essa mulher acabava se separando, ou acabava voltando, ou ela acabava saindo do trabalho pra ficar com o esposo, então ele tinha uma resistência [...], só que logo que eu entrei eu enfrentei essa situação de nem ser convidada, e eu era gestora da loja, da filial, mas não fui convidada pra uma reunião de gestores, por que só tinha eu de mulher na época, só tinha homem sabe, e fiquei bem triste, e falei, por que



se tem uma coisa que eu não aceito, eu sempre me posiciono [...] quando o meu regional passou [...] aí, ele dando os parabéns, e tal, quando ele terminou de nada me serve os seus parabéns se eu nunca vou ter uma oportunidade só porque eu sou mulher (G5).

Ela explica que isso mudou com a troca do presidente, pois o atual prefere trabalhar com mulheres em sua gestão. Por isso, segundo ela, nos últimos 11 anos, as mulheres em cargo de liderança em toda a rede de empresas passou de aproximadamente 8 para 70 mulheres nesses cargos.

Sobre qualificação profissional, todas as entrevistadas revelam estar em constante atualização. A maioria delas citam fazer cursos para desenvolver habilidades no trabalho, muitas vezes custeados pelas empresas. G1 declara que não dispõe de tempo para fazer cursos fora da empresa, deseja fazer curso superior, mas no momento não pode conciliar o trabalho e a maternidade, já que tem uma filha de apenas 3 anos.

De acordo com G4, o Sistema Único de Saúde (SUS) oferece várias oportunidades para aperfeiçoamento. A entrevistada G6 também faz curso de inglês, incentivada financeiramente pela empresa, já que a maioria dos investidores são americanos.

Considerando questão da qualificação, pode-se perceber que os cargos de liderança são ocupados por mulheres bem capacitadas, condizente com a discussão de Kanan (2010).

Ao serem questionadas se foram influenciadas ou inspiradas por alguma mulher, a maioria delas disse não, com exceção de G4 que exemplifica:

Eu comecei a desenvolver, né, esse interesse por gestão, graças a uma secretária de saúde [...] que delegava muitas atribuições, que no momento eu reclamava, reclamava, reclamava, mas depois eu fui vendo que aquilo estava sendo importante para o meu crescimento [...] então eu fui adquirindo conhecimento, justamente com essa secretária de saúde, e aí eu comecei a acompanhar ela em reuniões e a conhecer outros gestores né, e eu falava, ah! Eu quero ser igual ela, então eu me espelhei muito[...] muitos municípios onde eram prefeitas né, quando eu ia em reuniões acompanhando a minha gestora eu olhava [...] eu tinha ela como espelho, que eu achava ela assim fantástica, como ela se portava, o conhecimento que ela tinha, o domínio né, da saúde [...] eu sempre me inspirei muito nela também [...] eu quero ser igual a ela, então eu tive várias mulheres durante esse período (G4).

Em relação a remuneração, todas as gestoras acreditam que são devidamente remuneradas para o cargo e que, em suas empresas atualmente, não há diferença salarial para cargos iguais ocupados por homens e mulheres, como destaca G1: “a empresa não valoriza porque é mulher, ela valoriza o profissional, não o sexo da pessoa”. Apesar disso, G2 reitera que para a região do MS, o salário é razoável, embora abaixo do piso salarial do cargo que ocupa.

Quando indagado sobre terem vivenciado algum preconceito ou resistência por parte de seus liderados, a maioria das gestoras salientam que não tem encontrado dificuldades por parte dos liderados. Apenas G3 relata alguma resistência no começo, como conta:

assim que fui para a supervisão, um colaborador que é mais antigo na empresa e que já foi gerente por 16 anos né, ele virou para mim e perguntou se eu achava que eu ia mandar nele com 24 anos, aí ele era bem resistente eu acho que a mim mesma, por conta da idade [...] eu acho que era mais por ser mulher, eu mulher, 24 anos, pedindo alguma coisa entende?! Olha você pode fazer isso para mim? Ele não concordava, então foi a hora que ele se exaltou inclusive [...] primeiro conflito que eu fiquei, meu Deus o que é que eu falo agora né, e eu estava sozinha, então eu fiquei bem deslocada (G3).

Esse fato parece ter relação com a idade da entrevistada, atrelado ainda ao seu setor de atuação que é o agronegócio.

Sobre preconceito de colegas de trabalho, a gestora G5 menciona um fato marcante em sua trajetória, quando em uma dinâmica realizada com gestores de toda a rede de empresas da qual faz parte foi colocada em um grupo somente de homens e ouviu por parte deles: “agora a gente vai perder, onde já se viu?! colocar uma mulher aqui”. Apesar disso, ela participou da equipe e no fim eles reconheceram o erro.

Quando se trata de preconceito por parte dos seus superiores, a maioria das gestoras relatam não sofrer preconceito ou resistência, como exemplificado por G1: “eles me respeitam como profissional”. Apesar disso, G5 revela que já percebeu certa resistência por parte de um superior, porém tendo em vista o posicionamento da empresa, era muito velado. Esse fato guarda relação com os achados de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), que argumentam que pode haver certa normalização de práticas discriminatórias.

Considerando a necessidade de adaptar o comportamento ou postura para ocupar o cargo de gestão, três das entrevistadas (G2, G3 e G6) reiteram que sim, não por ser mulher, mas para ter uma posição de liderança. Essa necessidade de adaptar o comportamento ao ocupar cargo de gestão, foi apontada por Kanan (2010). A entrevistada G2 relata:

[...] assumir um cargo de gestão onde você era liderado é diferente, porque quando você vai tomar um posicionamento, uma direção para falar com o colaborador, ele fala: Ah! Mas a semana passada você estava ali do outro lado você era diferente, o que é que você está falando agora, então assim, não é fácil, nós temos que mudar e impor, se impor na verdade.

Quando questionadas sobre a percepção de diferença de atuação entre homens e mulheres, três das entrevistadas acreditam que não há diferença (G2, G4 e G6). A entrevistada G5 destaca somente a questão da força física, pois no segmento de varejo em que trabalha, necessita de funcionários homens para carregar produtos e, por isso, mescla sua equipe.

Com relação a percepção de privilégios ou reconhecimentos que diferenciem homens e mulheres, as entrevistadas acreditam que não há. Como menciona G1:

Ah! A gente fala [nome da empresa], só que a empresa ela é formada por pessoas, as pessoas na qual eu trabalho, eu nunca tive problema nenhum por eu ser mulher, ou por eu ser nova no negócio né, que faz pouco tempo, eu trabalho lá. Por exemplo, com meu chefe, eu trabalho há 5 anos, e quando ele entrou, eu não estava no cargo de chefia, e ele sempre me tratou igualmente, independente de onde eu estava para onde eu estou, eu nunca tive problema nenhum, nem com ele, nem quaisquer que tenham chegado ali, eles me respeitam pelo meu profissionalismo, não pelo meu sexo.

De modo geral, observa-se que, embora as entrevistadas não declarem problemas com relação ao fato de ser mulher, tiveram que conquistar seu espaço e a necessidade de se qualificarem frequentemente, mostra como a mulher precisa se empenhar mais para alcançar uma posição de chefia.

#### 4.3 RELAÇÃO TRABALHO E FAMÍLIA

Para além das dificuldades de carreira, sabe-se que muitas mulheres, enfrentam dupla jornada e conciliar trabalho e família pode ser um desafio. Sobre a responsabilidade do sustento da família, as entrevistadas G1, G4 e G5 dividem o sustento da família com os parceiros. As entrevistadas G2, G3 e G6 moram sozinhas e são totalmente responsáveis pelo sustento da casa. Além disso, G2 ajuda os pais financeiramente.

Em relação aos cuidados do lar e dos filhos, G1 e G5 dividem as tarefas com os parceiros. A entrevistada G1 é auxiliada pela mãe no cuidado da filha mais nova. G4 terceiriza os serviços da casa, possuindo uma funcionária, e divide com o parceiro o cuidado dos filhos. As entrevistadas que moram sozinhas (G2, G3 e G6) citam ser as únicas responsáveis pela casa,

Quando perguntado sobre as dificuldades de conciliar família e trabalho, as gestoras acreditam não ter dificuldades. Apesar disso, G2 e G3 revelam que tem dificuldade de estar com a família pelo fato de morarem em outra cidade e pelo trabalho e estudo ocuparem quase todo o seu tempo.

Nos casos estudados, fica evidente que os arranjos familiares sofreram alterações e a mulher deixou as tarefas domésticas em segundo plano para dedicar-se a vida profissional, dividindo com seus parceiros ou contratando esse serviço e sendo igualmente responsável financeiramente, como apontado por Silva e Redin (2020).

Todas as entrevistadas salientam que conseguem conciliar de forma satisfatória a vida doméstica com a vida profissional, não atrapalhando seu desenvolvimento profissional.

Contudo, G5 reitera que quando se trata de crianças pequenas, isso pode atrapalhar um pouco o cargo de gestão, já que a preocupação com a criança influencia no resultado profissional, principalmente em caso de pequenas empresas.

Esse foi o caso de G6, pois ela conta que ao descobrir que estava grávida e casada na época, abriu uma loja de franquias de doces e pensou em pedir demissão da empresa em que trabalhava. A entrevistada já havia ocupado vários cargos de liderança na empresa e queria mais tempo para se dedicar a maternidade, porém foi convencida a ficar na empresa, não dando continuidade a franquias. Neste caso, mesmo grávida ela foi promovida a um cargo melhor e mais flexível para conciliar com a maternidade.

G1 relata que sua filha de 3 anos ocupa todo o tempo fora do trabalho, porém não vê problemas nisso. Ao voltar da licença maternidade ela foi promovida ao cargo de chefia que ocupa, como conta:

Eu acho que a maternidade, depois que você tem um filho, é algo a mais para você pensar, para você lutar, para você conquistar, tem aquele serzinho que está ali, e precisa de você, precisa que você cresça também, até porque eu acho que a mulher, que ela é independente, ela é espelho para os filhos em casa, os filhos vão crescer vendo dessa forma.

A entrevistada G4 enfatiza que quando assumiu a secretaria de saúde de um município sul-mato-grossense, estava gestante de 4 meses. Na época ele achou que pudesse não conciliar as duas coisas, contudo foi incentivada e acabou aceitando, como revela: “eu falei, você entrar num cargo de confiança gestante, numa pasta tão difícil, que é a saúde, falei, não é qualquer prefeito que aceitaria, então todo mundo falou que ele era louco, e eu pude conciliar tudo isso muitíssimo bem” (G4).

De modo geral, observa-se que as entrevistadas com filhos não tiveram problemas em conciliar maternidade e trabalho. Entretanto, elas mesmas tinham restrições quanto a isso, mostrando que o preconceito estava arraigado dentro delas, mas foi superado.

Também foi indagado, se havia tratamento diferente em relação ao trabalho, considerando homens e mulheres na família. Três participantes (G1, G5 e G6) acreditam que não, e as outras três (G2, G3 e G4) responderam que sim, sendo que as atividades e os papéis de homens e mulheres eram bem definidos, como explicitado por G2: “o homem era homem, a mulher ela era criada e gerada para trabalhar no fogão, o umbigo ali no tanque, e essa era a realidade, né?! Então assim, na minha época teve muita diferença”. G3 relatou que todas as suas atitudes deixavam os pais assustados, pois acreditavam que o irmão que era 5 anos mais velho deveria ter prioridade, como cita: “mas por que que você quer um carro?! Nem seu irmão

tem um carro [...] ele tinha que ter um carro primeiro, ele tinha que se formar primeiro, e tudo quem fez primeiro fui eu”.

Da mesma forma G4 reitera como os irmãos homens tinham privilégios:

Meus pais criaram meus irmãos para serem os provedores da família, a grande preocupação dos meus pais era que, quando meus irmãos se casassem, eles descem uma casa e sustentassem a família, porém, [...] ele já não teve essa mesma preocupação, em dar essa mesma coisa para mim e para minhas irmãs [...] meu pai comprou casa para os dois, a minha casa foi eu quem comprei, então eu vejo essa diferença.

Quando perguntado se as entrevistadas preferem somente cuidar do lar ou trabalhar fora de casa, todas salientam que jamais escolheriam cuidar somente do lar. Essa visão atrelada ao fato de terem poucos filhos, diferentes de gerações passadas, e da importância do trabalho para elas, mostram as mudanças históricas apontadas por Pereira, et.al. (2008).

Por fim, foi indagado se as entrevistadas já tiveram problemas de estresse por causa do excesso de trabalho, sendo que unanimemente todas responderam que sim. As entrevistadas G1, G4 e G5 afirmam que o trabalho e o cargo de gestão causam muito estresse, mas elas conseguem lidar com isso. G2 e G3 fazem terapia com profissional de saúde para lidar com o estresse. Vale ressaltar que ambas mencionam que a empresa atual oferece esse serviço, embora façam de forma particular. G6 revela que tem uma vida ativa em sua religião e acredita que isso a ajuda como terapia.

Sendo assim, nota-se que, embora as gestoras tenham conseguido lidar com as dificuldades que o mercado de trabalho impõe, bem como conciliar trabalho e família, isso tem causa bastante estresse.

## 5 CONCLUSÕES

Retomando o objetivo inicial, de compreender os desafios enfrentados por mulheres com cargos de chefia em empresas do município de Naviraí-MS, notou-se mudanças e avanços positivos nas empresas estudadas. Embora cada empresa seja um caso diferente, nos casos estudados, denotou-se um espaço favorável às mulheres, não sendo encontradas falas negativas em relação a preconceito sofrido por parte dos subordinados e superiores. Apesar disso, na maioria dos casos, as entrevistadas são subordinadas a homens, ou seja, a Síndrome do Teto de Vidro ainda persiste.

Destaca-se que a maior parte das participantes ocuparam outros cargos de chefia em sua trajetória e possuem a devida qualificação, fato que ajudou a galgarem maiores posições. Apesar



disso, elas continuam se qualificando e enfrentam certo estresse no ambiente de trabalho.

De modo geral, o preconceito vivenciado veio mais da família ou no começo de suas carreiras, fato que pode apontar uma melhoria nas relações profissionais dentro das empresas. Entretanto, vale ressaltar que as entrevistadas trabalham em empresas médias ou grandes, o que pode ter influência nos achados encontrados.

Neste sentido, o estudo traz luz sobre o efeito das lutas femininas surtidos nas empresas, mostrando que tem aumentado as chances de ascensão profissional. Contudo, ainda cabe a ressalva da possibilidade do fato das mulheres terem normalizado alguns comportamentos de discriminação. Por isso, sugere-se para pesquisas futuras, o estudo com mulheres que sejam subordinadas nas empresas de Naviraí. Além disso, também poderiam ser pesquisadas pequenas empresas que podem apresentar resultados diferentes.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. A. A.; MEIRELLES, R. L. **Mulheres e homens em ocupações de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG)**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BARBOSA, A. L. N. H. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. IPEA, Mercado de Trabalho, 2014.

CAVALCANTE, R. B; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CERIBELI, H. B; ROCHA, G. B. DE SOUZA; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. **Diálogo**, Canoas, n. 36, p. 09-24, dez. 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FONTENELE M., T. M, **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência**. Brasília, DF: Secretaria de Política para as Mulheres, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Revista O&S**. Salvador, v.17-n53, p. 243-257. Abr/Jun, 2010.

LEONE, E. T.; TEIXEIRA, M. As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical. **Carta Social e do Trabalho, Cesit**, n. 21, 2013.



MACIEL, C.A.; DOMINGUES, C. R. A Percepção de Mulheres sobre a Presença Feminina no Agronegócio. In: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS, 2016, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia-MG: EGEN 2016.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 7, pp. 126-137, jan./fev. 2011.

MELNIKOFF, R. A. A; MELNIKOFF, E. A. A. Professora, professorinha primeira profissão que legitima a mulher no século XIX. In: IV CONGRESSO SERGIPANO DE HISTÓRIA & IV ENCONTRO ESTADUAL DE HISTÓRIA DA ANPUH/SE: o cinquentenário do golpe de 64. **Anais...** Aracaju, 21 a 24 de outubro de 2014.

MONTELEONE, J. M. Costureiras, mucamas, lavadeiras e vendedoras: O trabalho feminino no século XIX e o cuidado com as roupas (Rio de Janeiro, 1850-1920). **Revista Estudos Feministas**, n. 27, 2019.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2006.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: XVII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. **Anais...** Cartagena, Colombia, 2012.

PEREIRA, A.N.; MACHADO, V.L.; CÍPOLA, F. C.; PINHEIRO, C. J.; VILAS BOAS, A. A. A inserção feminina no mercado de trabalho do Agronegócio: Um estudo corporativo da Sadia e Perdigão. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...** Rio Branco-Acre: SOBER, 2008.

PEREIRA, J. A.; ZACARIAS, G. C.; SILVA, M. A. C. Perspectivas do território e desenvolvimento local: estudo sobre a constituição do município de Naviraí, MS, como polo urbano regional. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 1, p. 309-327, 2021.  
<https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2478>

PEREIRA, A. P.; RESCH, S. DOCKHORN, M. DA S. M.; RODRIGUES, W. O. P.; SILVA, M. A. Desenvolvimento local e regional: características da microrregião de Iguatemi do estado de Mato Grosso do Sul. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 19-35, 2017.

PROBST, E. R. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Leonardo**, Pós, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.



SCOPELLI, R. C.; GALLI, L. C. D. L. A.; LOUZADA, R.; TERENCE, A. C.; CASSIA, M. T. A influência da cultura feminina no comportamento organizacional: Um estudo de caso em uma organização do agronegócio. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, v. 20, n.1, 2017.

SPINK, Peter Kevin. Pesquisa de Campo em Psicologia Social: uma perspectiva pós-construcionista. **Psicologia & Sociedade**. 15 (2): 18-42; jul./dez.2003.

SILVA, B. R.; REDIN, E. Lugar de mulher é onde ela quiser: Os desafios das mulheres no mercado de trabalho dos agronegócios. **Estudo & Debate**. Lajeado, v. 27, n. 3, p. 158-180, 2020.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: XL ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...** Costa do Sauipe: BA: ANPAD, 2016.

SOARES, A. S.; RIBEIRO, L. C. Comparação e mapeamento do rendimento principal entre gêneros nas unidades federativas do Brasil. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 1, n. 20, p. 130-141, 2020.

SOMMER, B. M. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho**: Percepções de estudantes de Administração durante a experiência de estágio. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### Perfil das Gestoras

- 1) Idade:
- 2) Escolaridade:
- 3) Estado civil:
- 4) Tem filhos? Quantos?

### Dados sobre a Carreira

- 5) Fale sobre sua carreira profissional (histórico)
- 6) Fale sobre os cargos de gestão ocupados.
- 7) Quanto tempo está na empresa atual? Qual setor de atuação?
- 8) Na sua área, é comum as mulheres ocuparem cargos de gestão?
- 9) Costuma fazer cursos ou treinamentos para desenvolver habilidades e melhorar seu trabalho?
- 10) Foi influenciada por alguma mulher ou se sentiu inspirada por alguma outra mulher?
- 11) Na sua opinião, você é devidamente remunerada para o cargo?
- 12) Você conhece casos de homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo e tenham remunerações diferentes?
- 13) Já viveu algum preconceito ou resistência por parte de seus liderados?
- 14) Já viveu algum preconceito ou resistência por parte de seus superiores?
- 15) Você precisou adaptar seu comportamento ou postura para ocupar o cargo de gestão?
- 16) Você vê diferença de atuação na sua empresa entre homens e mulheres?
- 17) Há diferenças de privilégios ou reconhecimento?

### Relação família e trabalho

- 18) Quem é responsável pelo sustento da sua família? Como você vê a participação do seu trabalho na renda familiar?
- 19) Quem é o responsável pelos cuidados com o lar e com os filhos na sua casa?



- 20) Tem dificuldades de conciliar família e trabalho?
- 21) Você acredita que conciliar a vida doméstica com a vida profissional atrapalha o seu desenvolvimento profissional?
- 22) Na sua família, havia tratamento diferente em relação ao trabalho, considerando homens e mulheres?
- 23) Se pudesse escolher, prefere somente cuidar do lar ou trabalhar fora de casa?
- 24) Tem ou já teve problemas de estresse por causa de excesso de trabalho?