

GÊNERO E PODER NAS ORGANIZAÇÕES: TRAJETÓRIAS DE CARREIRA DE LÍDERES E ESTRUTURAS SIMBÓLICAS QUE ATRAVESSAM AS RELAÇÕES DE TRABALHO

Daniele da Rocha Flores¹

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como as mulheres e homens em posições de poder em instituições comunitárias percebem, questionam ou perpetuam as estruturas e os mecanismos de discriminação nas organizações. O referencial teórico se baseou em estudos sobre gênero, poder, carreira e liderança, com ênfase nas teorias de Michel Foucault, Pierre Bourdieu, Simone de Beauvoir, Joan Scott e Sidinei Rocha-de-Oliveira. Neste sentido, realizou-se um estudo qualitativo, com dados coletados por meio de entrevistas com três gestoras mulheres e três gestores homens de uma instituição comunitária, sendo que os dados foram organizados e analisados com base na análise de conteúdo (Bardin, 2010). O estudo identificou que há uma assimetria perceptiva entre as gestoras e gestores no que se refere ao reconhecimento das desigualdades de gênero vivenciadas ao longo de suas trajetórias profissionais.

Palavras-chave: Gênero. Poder. Desigualdade. Carreira. Liderança. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A mulher não nasce subordinada, mas se torna, em função das normas sociais que limitam sua atuação e a realidade das mulheres nas organizações é reflexo dessas normas históricas (Beauvoir, 1970). Nesse sentido, em matéria intitulada “mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil”, a Revista Exame, em março de 2025, discutiu a baixa representatividade de mulheres na alta liderança das empresas brasileiras, destacando os desafios estruturais que dificultam sua ascensão dentro das organizações, relacionando-os à persistente desigualdade de oportunidades, como aponta a Revista Exame em outra matéria, divulgada no mesmo mês, que relata que a ausência de perspectivas profissionais é uma das principais razões para as mulheres deixarem as empresas. O levantamento do FESA Group², divulgado pelo portal de notícias CNN Brasil em fevereiro de 2024, demonstrou que a presença de mulheres nos cargos de alta gestão em bancos de investimento continua bastante restrita, o que evidencia a persistência de desigualdades de gênero nas estruturas de poder corporativo.

Noutra abordagem, a reportagem exibida no jornal Hora Um, da rede Globo de televisão, em 8 de março de 2023, divulgou que o Rio Grande do Sul apresentou a quarta maior disparidade salarial entre os gêneros no Brasil. Segundo a

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail: daniele.202210412@unilasalle.edu.br. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação do Prof. Me. Cássio Cassel.

² O FESA Group é uma consultoria de recrutamento executivo e desenvolvimento de lideranças.

reportagem, as mulheres ganham, em média, 37% menos que os homens, mesmo com maior escolaridade, pois 31% delas possuem ensino superior completo, diferente dos homens que possuem apenas 21%. Essa informação vai ao encontro da matéria publicada pelo portal GZH, um ano depois, em 2024, que destaca que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE referentes a 2022, as mulheres ocupavam apenas 37,7% dos cargos gerenciais no Rio Grande do Sul e recebiam, em média, salários significativamente inferiores aos dos homens nessas mesmas funções.

A frequência com que esses temas aparecem nos meios de comunicação evidencia o cenário das desigualdades de gênero, refletindo uma construção social e histórica que, segundo Louro, Felipe e Goellner (2013), não apenas define as representações hegemônicas, mas também estabelece diferenças, hierarquias e qualificações valorativas entre as identidades. Dentro das organizações, esse processo não é diferente, pois a dominação é incorporada pelos indivíduos ao longo de um extenso processo histórico, impactando tanto mulheres quanto homens, mantendo-os imersos em estruturas preexistentes com a opção de reproduzi-las ou desafiá-las (Bourdieu, 1998). Essas estruturas de dominação se refletem diretamente nos dados do mercado de trabalho brasileiro, exemplificados nas matérias jornalísticas apresentadas, mas cientificamente evidenciados em levantamentos recentes do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE, que apontam que 64,6% das pessoas fora da força de trabalho no ano de 2024 são mulheres (DIEESE, 2024). No mesmo ano, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, as mulheres representavam a maioria da população em idade de trabalhar³, porém, apenas 48,1% delas estão ocupadas, em contraste com os 68,3% dos homens, indicando limitações impostas à participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto na sua inserção quanto na sua permanência (IBGE, 2024).

Diante disso, os dados retirados do Relatório de Transparência Salarial realizados pelos ministérios do Trabalho e Emprego - MTE, mostram que as mulheres no Brasil ganham, em média, 19,4% a menos que os homens, com diferenças ainda maiores em cargos de direção e gerência, onde a diferença chega a 25,2% (MTE, 2024). Embora 51,6% das empresas citadas no relatório possuam planos de carreira, os critérios remuneratórios mais adotados desconsideram as interrupções profissionais ligadas à maternidade e cuidados familiares. Essa desigualdade, demonstrada por meio de diferentes indicadores sociais associados ao campo do trabalho, não está relacionada à falta de instrução, uma vez que as mulheres investem mais em sua formação. Na faixa etária de 25 ou mais, 21,3% das mulheres possuem ensino superior completo, em comparação com 16,8% dos homens (IBGE, 2022). Ao mesmo tempo em que se mostram mais qualificadas para o mercado, as mulheres também enfrentam a sobrecarga do trabalho doméstico e do cuidado familiar, pois dedicam, em média, 21 horas semanais ao cuidado da família e às atividades domésticas, quase o dobro do tempo dos homens, que somam 11 horas semanais (IBGE, 2022).

Nessa perspectiva, Foucault (1979), aponta que o poder não está centralizado em um único ponto, mas se manifesta como uma maquinaria social que opera de maneira disseminada por toda a estrutura social, através de regras, práticas e discursos que regulam os comportamentos e moldam os sujeitos. No

³ Dado referente à população com 14 anos ou mais de idade, conforme critério utilizado pelo IBGE.

contexto das organizações, o poder não é exercido apenas através das normas explicitamente estabelecidas, mas também por meio de dinâmicas invisíveis que configuram as hierarquias, determinando quem tem acesso às posições de poder, o que por meio de Bourdieu (1989) pode ser associado ao poder simbólico, que se manifesta de forma imperceptível, sendo reproduzido tanto pelos dominados quanto pelos dominantes e que muitas vezes o reproduzem sem plena consciência.

A construção social da mulher como sujeita subordinada e associada à fragilidade contribui para que, mesmo com altos níveis de qualificação, ela seja percebida como menos legítima em espaços de poder, especialmente em ambientes organizacionais estruturados a partir de uma lógica centrada nos homens que naturaliza essas desigualdades (Beauvoir, 1949; Acker, 1990). Essa construção simbólica, somada às barreiras estruturais, visíveis ou imperceptíveis, limita suas oportunidades de alcançar posições de poder (Miltersteiner et al., 2020). Esse cenário é, ainda, agravado por uma lógica social que naturaliza a hierarquia entre homens e mulheres, mantendo-as em postos inferiores. Embora o discurso social incentive mulheres e meninas a investirem em qualificação como caminho para o crescimento profissional, são justamente as estruturas que sustentam esse discurso que, contraditoriamente, acabam impedindo seu acesso equitativo aos espaços de alta gestão (Baía, 2024). Diante disso, vê-se a mulher inserida em contextos organizacionais desfavoráveis que desconsideram seu potencial transformador e sua capacidade de romper modelos de gestão tradicionais (Miltersteiner et al., 2020).

Como argumenta Gomes, Renner e Meyer (2023), a igualdade de gênero não se restringe a um ideal abstrato, mas deve ser compreendida como uma meta a ser efetivamente alcançada, envolvendo a garantia de condições equitativas para que mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades de inserção e ascensão nos âmbitos político, social e econômico. Segundo o observatório DataMPE Brasil⁴, apesar de, em 2022, as mulheres representarem 50,9% da força de trabalho em Porto Alegre, sua remuneração média mensal foi de R\$ 4.693,05, enquanto os homens, que compunham 49,1% dos trabalhadores, receberam em média R\$ 6.058,88 (SEBRAE, 2022), evidenciando que a maior participação de mulheres no mercado de trabalho, na região de Porto Alegre, não se traduz em igualdade de condições ou reconhecimento econômico.

Desse modo, considerando o contexto de desigualdade de gênero no mercado de trabalho, é relevante investigar como essas questões se refletem em uma instituição comunitária⁵ situada na Região Metropolitana de Porto Alegre. Situando-se dentro desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo compreender como as mulheres e homens em posições de poder em instituições comunitárias percebem, questionam ou perpetuam as estruturas e os mecanismos de discriminação nas organizações. Parte-se, para isso, do seguinte problema de pesquisa: de que maneira as narrativas de mulheres e homens que assumiram posições de liderança, desafiam ou reproduzem as dinâmicas de poder e práticas discriminatórias por gênero desses contextos? Com base nessa problemática, definiram-se os seguintes objetivos específicos: investigar as trajetórias de carreira

⁴ Plataforma que divulga dados sobre o desenvolvimento de pequenos negócios no Brasil.

⁵ As universidades comunitárias são privadas, mantidas por grupos leigos ou confessionais que possuem caráter público não estatal, com gestão democrática baseada nas demandas e interesses coletivos da comunidade à qual pertence (Pinto, 2009).

de mulheres e homens que ocupam posições de liderança em instituições comunitárias; verificar como as dinâmicas de poder e as práticas institucionais favoreceram ou dificultaram a ascensão de mulheres e homens às posições de liderança e analisar as experiências de mulheres e homens em posições de poder, comparando percepções acerca da visibilidade e desafios no ambiente de trabalho. Como sustentação teórica, estabeleceram-se os seguintes eixos: relações de trabalho e dinâmicas de poder; gênero e desigualdade nas organizações e carreira e liderança. Os dados foram organizados e analisados com base na Análise de Conteúdo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELAÇÕES DE TRABALHO E DINÂMICAS DE PODER

O trabalho é o que distingue o ser humano, pois envolve a capacidade de planejamento e idealização, por meio dele, os sujeitos não apenas transformam a natureza para atender às suas necessidades e da sociedade, mas também se transformam subjetivamente, desenvolvendo suas capacidades e habilidades (Marx, 2023). Concordando com essas afirmações, Antunes (2013) conceitua o trabalho como uma condição fundamental da própria constituição do ser social, de modo que o trabalho, em certo sentido, foi responsável pelo desenvolvimento dos indivíduos ao longo da história, ao moldar suas relações, aptidões e consciência.

Ao explicar as relações de trabalho, Antunes (1999) manifesta que as relações entre as pessoas se formam para gerar algo útil, criando uma prática social que envolve a interação entre os sujeitos, com o objetivo de convencer os outros a realizar ações com um propósito em comum. Portanto, ao ingressar no mundo do trabalho, o sujeito se submete a um conjunto de normas e regras que regulam suas atividades e ações dentro de uma estrutura organizacional, as quais são fundamentais para moldar as relações de trabalho e orientar comportamentos (Weber, 2004).

Conforme argumenta Epstein (1993), as relações organizacionais se configuram como complexas construções sociais, permeadas por intensas disputas de poder. Nesse cenário, os indivíduos constantemente negociam posições, papéis e níveis de influência dentro de estruturas hierárquicas que se mostram dinâmicas e em constante transformação, sendo que o poder, enquanto elemento central, influencia de maneira significativa os comportamentos, os discursos e as interações cotidianas, moldando a vivência e a experiência no ambiente de trabalho (Morgan, 2002; Foucault, 1975).

Segundo Foucault (1979), o poder deve ser compreendido não como algo que se possui ou se centraliza em uma instância única, mas como uma rede de relações estratégicas que influenciam todos os níveis da sociedade, sendo exercido continuamente através dos discursos e das práticas cotidianas. Considerando Bourdieu (1989), o poder não se exerce apenas por meios explícitos, mas atua de forma silenciosa e persistente através do capital simbólico, cuja força reside na legitimidade socialmente atribuída às normas e valores dominantes. Na perspectiva de Weber (2004), o poder é definido como a probabilidade de um agente social impor sua vontade em uma relação, mesmo diante da resistência dos outros, sendo um componente fundamental da dominação legítima sustentada por formas institucionalizadas de autoridade.

Segundo Collins (2022), o poder deve ser compreendido como um fenômeno relacional, que se manifesta de maneira complexa em diferentes domínios. Diante disso, o poder nas organizações pode ser compreendido como uma articulação entre mecanismos disciplinares, estruturas simbólicas e formas legítimas de dominação, que operam de maneira imperceptível e persistente na manutenção das hierarquias institucionais (Foucault, 1979; Bourdieu, 1989; Weber, 2004).

Em concordância com esse entendimento, Bourdieu (1989) introduz o conceito de poder simbólico, enfatizando como determinados discursos e práticas tornam-se válidos e são interiorizados como naturais por meio da imposição de um sistema de condutas que reforça hierarquias e interesses dominantes, de modo que essas desigualdades aparentam ser justas e consensuais. Essa lógica de dominação se perpetua através do *habitus*⁶, conjunto de disposições internalizadas ao longo da vida, que leva os indivíduos a aceitarem como legítimas as estruturas sociais vigentes, mesmo quando são prejudiciais a eles próprios, contribuindo para a reprodução de um sistema desigual (Bourdieu, 1989).

Nesse cenário, ao compreender que o poder não é neutro e funciona como uma força que se exerce em cadeia e de forma contínua (Foucault, 1975), torna-se necessário observar como esse poder se entrelaça com estruturas sociais mais amplas. Segundo Louro (1997) os sistemas de poder operam por meio de dinâmicas de troca e interação que não apenas sustentam seu funcionamento, mas também contribuem para a definição das diferenças e desigualdades. Essa atuação do poder age sobre corpos marcados socialmente, atravessados por marcadores sociais da diferença como gênero, raça e classe (Foucault 1975; Acker, 1990).

De acordo com Hirano, Acuña e Machado (2019) os sistemas classificatórios que categorizam as pessoas na sociedade, a partir de atributos como raça, gênero, classe, sexualidade e geração, são denominados como marcadores sociais da diferença, que organizam e hierarquizam os sujeitos, atribuindo-lhes posições e papéis sociais que sustentam a reprodução das desigualdades historicamente construídas. Tais marcadores, por meio de seus entrelaçamentos, incidem sobre os sujeitos e participam ativamente da constituição das dinâmicas de poder que criam condutas atribuídas aos indivíduos nas interações sociais em que estão inseridos (Bandeira; Amaral, 2017; Ferreira et al., 2020).

A análise das relações de gênero como marcador social deve ser sempre entendida como uma análise das relações de poder, pois o gênero, como argumenta Scott (1995), não é apenas um marcador de identidade, mas um campo primário no qual o poder é articulado. Nesse sentido, o gênero estrutura as dinâmicas de poder na sociedade, uma vez que essas relações são atravessadas por mecanismos de poder que ultrapassam os limites organizacionais e se articulam com padrões estruturais mais amplos da sociedade (Scott, 1995; Louro, 1997; León, 2001).

2.1 GÊNERO, PODER E DESIGUALDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Scott (1995) gênero é um elemento constitutivo das relações sociais fundado sobre as diferenças percebidas entre os sexos e, ao mesmo tempo, uma forma de dar significado às relações de poder. Essa perspectiva é reforçada por Louro (1997), que afirma que gênero é uma identidade construída e enfatizada por

⁶ O *habitus* é um sistema de disposições que orientam o comportamento, as percepções e as preferências dos sujeitos (Bourdieu, 1989).

meio de discursos, práticas sociais e instituições, estando ligado a processos de normalização e disciplinamento que produzem modos específicos de ser homem ou mulher. Beauvoir (1970), por sua vez, já havia antecipado esse entendimento ao afirmar que ninguém nasce mulher, mas torna-se mulher, indicando que ser mulher é o resultado de um processo social e cultural que atribui papéis, comportamentos e lugares específicos às mulheres.

Embora os seres humanos não nasçam desiguais por natureza, é comum que iniciem suas vidas em contextos profundamente distintos, revelando que a desigualdade social não é uma condição natural do indivíduo, mas um fenômeno construído social, cultural e historicamente, refletindo diferenças estruturais às quais os sujeitos são expostos desde muito cedo (Carvalho et al., 2013). De acordo com Galliano (1981), a desigualdade se configura a partir de estruturas hierárquicas que favorecem determinados indivíduos e grupos sociais em posições de poder, situações privilegiadas que perpetuam assimetrias no acesso a oportunidades e direitos.

Entender gênero como construção social implica reconhecer que ele está intrinsecamente ligado aos sistemas de desigualdade presentes na sociedade, não atuando isoladamente, mas se entrelaçando com outros marcadores sociais, como classe, raça e sexualidade, na produção e manutenção de hierarquias sociais (Collins, 2022; Hirano, Acuña e Machado, 2019). Assim, o gênero opera como um instrumento de poder que regula corpos, comportamentos e identidades, contribuindo para a produção de subjetividades que ocupam posições distintas, mas vai além disso, influenciando as relações sociais e culturais (Foucault, 1979; Louro, 1997; Louro et al., 2001; Gomes, Renner e Meyer, 2023).

A partir dessa perspectiva, percebe-se que as desigualdades de gênero não são meramente resultado de atitudes individuais ou preconceitos pontuais, mas decorrem de estruturas institucionais que organizam o acesso a direitos, oportunidades e reconhecimento social, como argumenta Butler (2003), o gênero é performativo, ou seja, é reforçado continuamente por meio de práticas e discursos que moldam o que é considerado próprio de determinadas identidades de gênero. Esse processo de repetição contribui para a legitimação das diferenças e das desigualdades, tornando-as invisíveis e naturais sob a aparência de meritocracia (Carvalho et al., 2013; Ferreira et al., 2020; Acker 1990; Bandeira; Amaral, 2017, Scott, 1995).

Essa construção de gênero e as práticas que a sustentam são particularmente visíveis nas instituições que, como destaca Antunes (1999, 2013) não são apenas espaços de produção, mas sim de dominação, muitas vezes disfarçada sob formas mais flexíveis e modernas de organização. Em contrapartida, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020) afirmam que as organizações são atravessadas por dimensões culturais, políticas e socioeconômicas que dificultam a existência de neutralidade tanto nas trajetórias profissionais quanto nas decisões de carreira.

De acordo com Fleury e Fischer (1989), a cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças que se manifestam por meio de símbolos, que, embora contribua para a construção de identidade e coesão interna, essa cultura também pode funcionar como um mecanismo sutil de dominação, reforçando hierarquias e sustentando desigualdades no espaço corporativo. Nesse contexto, a comunicação dentro das instituições não apenas descreve as dinâmicas de poder e as diferenças, mas as institui ativamente, estabelecendo e fixando as diferenças entre os indivíduos (Louro, 1997). Ao estruturar padrões de atuação e

competências considerados ideais, impondo normas tácitas de comportamento que favorecem determinados modos de agir, a cultura organizacional também contribui para a exclusão de grupos que não se alinham a esses critérios historicamente consolidados, privilegiando certos perfis e dificultando o reconhecimento e a valorização de trajetórias de mulheres que escapam às normas dominantes (Acker, 1990; Collins, 2022; Hirata, 2002).

Diante disso, as expectativas normativas que permeiam as dinâmicas organizacionais, atribuem significado à aparência e ao comportamento dos indivíduos, reforçando padrões de gênero (Acker, 1990; Bourdieu, 1998). Os papéis de gênero são construções culturais que orientam os comportamentos e modos de ser considerados adequados para mulheres e homens, sustentando normas de inteligibilidade que, ao invés de descrever identidades, contribuem para produzi-las e limitá-las (Louro, 1997; Butler, 2003). Nesta perspectiva, Foucault (1975), apresenta o conceito de poder disciplinar, onde o corpo é disciplinado por mecanismos de poder que regulam gestos, comportamentos e modos de existir e esse disciplinamento se intensifica nas organizações, onde padrões estéticos e posturais são implicitamente exigidos.

Esses papéis de gênero se traduzem, nas organizações, em expectativas distintas sobre comportamento, aparência e competências associadas a mulheres e homens, perpetuando uma divisão do trabalho por gênero que designa às mulheres funções de suporte, cuidado e assistência, esperando que sejam colaborativas, atenciosas, sensíveis, altruístas e emocionalmente disponíveis, enquanto os homens são preferencialmente alocados em cargos de liderança, estratégia, comando e decisão, sendo frequentemente associados à assertividade, praticidade e racionalidade (Hirata, 2002; 2020; Alvarenga; Pimentel, 2020). Assim, as mulheres são julgadas por sua aparência e maneira de se portar, além de sua competência frequentemente ser questionada, em razão de estereótipos de gênero que associam liderança e competência a características tradicionalmente presente em homens (Collins, 2022; Hirano, Acuña e Machado, 2019; Acker, 1990).

Tais fatores são referências nas tomadas de decisões de promoções internas e evolução funcional de todos os colaboradores, resultando na atribuição de privilégios a determinados grupos e na estigmatização de outros (Alvarenga; Pimentel, 2020). Fica evidente, portanto, que tanto a carreira quanto o exercício profissional estão profundamente entrelaçados à vida pessoal e são atravessados por questões de gênero, não ocorrendo de forma imparcial ou dissociada desses aspectos (Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira, 2019).

2.3 CARREIRA, LIDERANÇA E BARREIRAS ORGANIZACIONAIS

A carreira, geralmente relacionada com a progressão de diferentes fases dentro de uma profissão, não se desenvolve exclusivamente no interior das organizações, mas são construídas tanto pelas trajetórias individuais quanto pelas condições sociais, culturais e institucionais em que os sujeitos estão inseridos. (Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020; DeLuca; Rocha-de-Oliveira; Dalla Chiesa, 2016). O conceito de carreira foi construído a partir de diversos estudos e pesquisas ao longo dos anos, focando no esclarecimento da dinâmica entre o indivíduo, o meio onde vive e trabalha (DeLuca; Rocha-de-Oliveira; Dalla Chiesa, 2016) e os contextos socioeconômicos, culturais e históricos que as organizações e os sujeitos interagem (Sullivan; Baruch, 2009).

Hughes (2003) compreende a carreira sob a ótica interacionista, afirmando que todos os sujeitos possuem uma carreira, seja no âmbito institucional ou fora dele, considerando-a como a sequência de experiências profissionais e sociais vivenciadas ao longo da vida, influenciadas pelas relações e significados que os atravessam. Nessa estrutura conceitual dois aspectos são ressaltados: a carreira objetiva como a sequência de cargos que o sujeito ocupa ao longo de sua trajetória profissional; e carreira subjetiva que envolve a forma pessoal com que o sujeito percebe e interpreta sua caminhada profissional e sua vida no contexto do trabalho (DeLuca; Rocha-de-Oliveira; Dalla Chiesa, 2016).

Hall (1996), criador do conceito de carreira proteana, a define como um processo dinâmico e contínuo, construído pelo próprio sujeito, que assume maior responsabilidade por suas escolhas e desenvolvimento profissional, sendo reinventada de tempos em tempos pelo indivíduo, pois ele e o ambiente tendem a mudar. Dentro dessa linha teórica, destaca-se a realização pessoal, referindo-se ao sentimento de êxito alinhado aos princípios e valores dos indivíduos e a aprendizagem constante, indicando que a carreira é um processo de reinvenção pessoal e profissional (DeLuca; Rocha-de-Oliveira; Dalla Chiesa, 2016).

Esboçados pelos conceitos já existentes, Sullivan e Baruch (2009) compreendem carreira como vivências profissionais e outras experiências significativas do indivíduo, tanto no contexto organizacional quanto fora dele, que se combinam para formar um padrão único ao longo de seu percurso de vida. De forma semelhante, Van Maanen (2015) entende a carreira como uma trajetória contínua de experiências profissionais, interligadas pelas relações sociais e culturais em que o sujeito vive.

Nesse sentido, compreender os caminhos profissionais também exige considerar as dinâmicas de poder presentes nas organizações, especialmente ao se tratar da liderança, entendida como o processo de influenciar um sujeito ou um grupo (Teixeira, 1998; Yukl, 1998). A partir disso, Pichon-Riviere (1998), em seus estudos sobre grupos, aponta dois tipos de liderança: o líder de mudança, aquele que busca soluções inovadoras e o líder de resistência que permanece na manutenção e não se arrisca. Essa perspectiva é reforçada por Freire (2005), que destaca que esses dois tipos de liderança não podem existir um sem o outro, pois os dois complementam-se mutuamente.

A liderança, vista como um facilitador e suporte na tomada de decisões, também desempenha o papel de motivador dos seus liderados, para que alcancem as metas e objetivos definidos pela alta gestão da organização (Dornelles; Salvagni; Nodari, 2017). Além disso, ser líder pode ser visto como uma referência e como alguém capaz de mobilizar a coletividade, mas acima de tudo, liderar é um ato político, pois a liderança não necessariamente se baseia na imposição de autoridade, mas em uma relação dialógica, de forma horizontal e colaborativa, e na construção coletiva do grupo, pois todos atuam a favor de um determinado fim (Freire, 1987).

Mesmo que de maneira enxuta, questões de gênero também são abordadas em estudos de carreira e liderança, pois segundo Fraga, Gemelli e Rocha-de-Oliveira (2019) as dimensões objetivas e subjetivas das trajetórias profissionais se expressam de formas distintas devido às expectativas socialmente construídas em torno de gênero, pois a carreira das mulheres é atravessada por marcadores sociais que impõem desafios específicos à sua ascensão profissional. Ao reconhecer que o gênero envolve relações sociais permeadas por desigualdades

e estruturas de poder, compreende-se que as concepções de carreira e liderança também são atravessadas por essas dinâmicas (Gomes; Renner; Meyer, 2023; Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020). Isso se evidencia de forma clara com as mulheres, que precisam conciliar a vida profissional e pessoal, uma vez que, historicamente, o casamento, o cuidado e a maternidade são considerados funções sociais fundamentais atribuídas a elas, muitas vezes vistos como sua verdadeira carreira (Hirata; Kergoat, 2007; Louro, 1997). Nesse contexto, o termo teto de vidro (*glass ceiling*) representa simbolicamente uma barreira invisível presente nas organizações que é forte o suficiente para impedir mulheres de ascenderem a cargos de alta gestão (Ezzedeen; Budworth; Baker, 2015).

Além disso, ao considerar que muitas mulheres enfrentam desafios logo nas etapas iniciais da carreira e não somente na sua ascensão, Eagly e Carli (2007) desenvolveram o conceito de labirinto da liderança, uma metáfora que descreve um percurso tortuoso com diversos obstáculos em direção a um objetivo. Dessa forma, o conceito aponta que as mulheres que almejam estar em cargos de liderança enfrentam múltiplas barreiras e desafios presentes em todas as etapas da sua carreira, tornando o caminho mais difícil (Eagly; Carli, 2007).

Nesse sentido, a construção da carreira das mulheres ocorre em meio a uma constante negociação entre as exigências do mercado de trabalho, que demandam alta produtividade e disponibilidade, as expectativas sociais que são pautadas em papéis de gênero socialmente construídos e a dinâmicas de disputas de poder que refletem desigualdades nas oportunidades e acessos nas organizações, vistas como barreiras e limitações que desafiam e tensionam as possibilidades de avanço das mulheres nas estruturas ocupacionais (Fraga; Rocha-de-Oliveira, 2020; Hirata; Kergoat, 2007).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza por uma abordagem qualitativa voltada à compreensão de percepções, experiências e significados atribuídos por gestoras e gestores acerca de suas trajetórias profissionais em contextos organizacionais. A pesquisa qualitativa é uma abordagem investigativa que busca compreender os fenômenos a partir da interação social da experiência humana com o mundo, considerando as particularidades dos indivíduos (Stake, 2011). Essa abordagem é especialmente apropriada para uma realidade que não pode ser quantificada, pois responde a questões específicas a partir de crenças, valores e atitudes (Minayo, 2015).

O campo empírico desta pesquisa foi realizado em uma instituição comunitária da Região Metropolitana de Porto Alegre, no estado brasileiro do Rio Grande do Sul. O objetivo geral constituiu-se: compreender como homens e mulheres em posições de poder percebem, questionam ou perpetuam as estruturas e os mecanismos de discriminação nas organizações. Diante disto, definiram-se os seguintes objetivos específicos: investigar as trajetórias de carreira de mulheres e homens que ocupam posições de liderança em um instituição comunitária; verificar como as dinâmicas de poder e as práticas institucionais favoreceram ou dificultaram a ascensão de mulheres e homens às posições de liderança e analisar as experiências de mulheres e homens em posições de poder, comparando percepções acerca da visibilidade e desafios no ambiente de trabalho.

O objeto do estudo foi composto por seis profissionais que ocupam cargos de liderança, sendo três mulheres e três homens. Essa seleção considerou as posições hierárquicas na instituição e a disponibilidade para entrevista. As identidades dos participantes foram preservadas por meio de um termo de sigilo e responsabilidade, com o objetivo de garantir a confidencialidade das informações e preservar a imagem das gestoras e gestores que participaram da pesquisa. A tabela a seguir apresenta os dados dos participantes:

[Tabela 1: Dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa].

Nome	Faixa etária	Gênero	Cidade que reside	Formação Acadêmica
Gestor 1	30 a 39 anos	Homem	Esteio/RS	Pós graduação
Gestor 2	40 a 49 anos	Homem	Viamão/RS	Graduação
Gestor 3	50 anos ou mais	Homem	Canoas/RS	Doutorado
Gestora 4	20 a 29 anos	Mulher	Porto Alegre/RS	Pós graduação
Gestora 5	40 a 49 anos	Mulher	Canoas/RS	Doutorado
Gestora 6	40 a 49 anos	Mulher	São Leopoldo/RS	Mestrado

Fonte: Criado pelos autores (2025).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, orientadas por um roteiro semi estruturado, composto por dezenove questões organizadas em quatro eixos temáticos: (1) apresentação sociodemográfica; (2) trajetória pessoal e profissional; (3) liderança, poder e gênero; e (4) instituição e ambiente de trabalho. O roteiro foi o mesmo para todos os participantes, mulheres e homens, permitindo comparações entre as suas percepções. As entrevistas foram realizadas presencialmente e de forma individual, com duração de quarenta (40) minutos a (60) sessenta minutos. O conteúdo foi gravado em áudio, com a devida autorização dos participantes, visando garantir fidelidade às falas e possibilitar a posterior transcrição. Após a realização das entrevistas, todo o material gravado foi transcrito integralmente, organizado e analisado na ferramenta *google sheets*⁷. As entrevistas foram finalizadas com um total de cinco horas, vinte e cinco minutos e doze segundos, sendo que todo esse tempo de gravação se transformou em 30.449 palavras de transcrição. As transcrições foram submetidas à análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2010), a qual permite a categorização dos dados por meio da identificação de temas, padrões, convergências e divergências, possibilitando analisar a frequência com que certos tópicos surgem. Essa abordagem possibilita organizar e sistematizar grandes volumes de dados, permitindo a construção de categorias teóricas a partir das falas dos participantes da pesquisa.

Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa não busca medir algo em números, pois sua atenção está em considerar os significados e as interpretações das experiências dos indivíduos a partir de seu olhar subjetivo, assim, sua análise de dados não é apenas a soma de pontos de vistas individuais, mas uma interpretação com base nos contextos e percepções obtidos na pesquisa, dando voz aos sujeitos entrevistados. Dessa forma, a análise desta pesquisa foi realizada a partir de um trabalho minucioso, imerso em leituras e releituras analíticas dos dados, com a

⁷ Incorporada ao ecossistema do Google Workspace, é uma ferramenta de planilhas online e colaborativa, desenvolvida pela empresa Google.

finalidade de compreender o pensamento do sujeito através do conteúdo (Bardin, 2010), buscando compreender o fenômeno e quais relações ele tem com outros fatores, como ele evolui ao longo do tempo e quais impactos pode ter na vida das pessoas (Triviños, 1987).

Nesse sentido, o processo de análise dessa pesquisa ocorreu a partir de repetidas leituras das entrevistas transcritas e organizadas na planilha. A partir de semelhanças e singularidades encontradas nas entrevistas, foram quantificados os trechos associados a cada subcategoria, divididos de acordo com a origem da fala, seja de mulheres ou de homens. Dessa forma, foram criadas trinta e nove (39) subcategorias, apresentadas na tabela 2 - Subcategorias criadas para a análise.

[Tabela 2: Subcategorias criadas para a análise].

Nº	Subcategorias	Total de trechos	Falas de mulheres	Falas de homens
1	avalia a mudança da sociedade a uma questão de tempo	2	-	1
2	considera que oportunidades e tratamento independem de gênero	5	-	3
3	sensação de invisibilidade e revolta	5	3	-
4	sensação de invisibilidade e resignação	5	2	-
5	valoriza a meritocracia	5	-	3
6	foco em resultados e atingimento de metas	5	2	1
7	alienação em relação às dinâmicas de desigualdade de gênero	3	-	2
8	sentimento de sororidade	3	2	-
9	reconhecimento de privilégios	5	-	1
10	considera a cultura como base da desigualdade de gênero	4	1	2
11	relação pessoal que influenciou para decisão de percurso de carreira	4	2	1
12	percepção de reprodução de padrões machistas em mulheres	2	1	-
13	defende políticas de diversidade nas organizações	2	1	1
14	valoriza a imagem pessoal I	4	1	2
15	estratégias de adaptação da imagem pessoal	5	2	1
16	estratégias de adaptação de comportamento	7	2	-
17	relata discriminações de gênero nas relações interpessoais do ambiente de trabalho	7	3	-
18	considera homens a maioria em cargos de alta gestão	4	2	-
19	reconhece as empresas como um reflexo da sociedade	2	1	-
20	atribui a baixa representatividade de mulheres na gestão à dedicação à família	6	1	3
21	identifica a maternidade como barreira à ascensão de mulheres	5	3	-
22	identifica como não intencional a invalidação da fala/presença da mulher	2	1	-
23	relaciona o papel de gestor como ser exemplo e responsável pelo desenvolvimento de pessoas	8	3	3

24	apresenta obstáculos relacionados à gênero durante a carreira	4	2	-
25	relata desafios enfrentados no exercício de sua gestão	10	3	3
26	considera características de mulheres mais valorizadas em funções operacionais	1	-	1
27	reconhece a intencionalidade da objetificação da mulher no meio corporativo	2	1	1
28	percepção sobre o julgamento de mulheres no ambiente organizacional	1	1	-
29	relaciona a discriminação somente às manifestações explícitas	1	-	1
30	reconhece ausência de rede de apoio para os cuidados com a casa e família	3	2	-
31	expõe falas de inferioridade em relação aos homens	1	1	-
32	apresenta falas julgando o corpo de mulheres	1	1	-
33	demonstra valorização dos estudos na trajetória profissional	6	3	1
34	identifica o trabalho doméstico e familiar como responsabilidade da mulher	2	-	1
35	verbaliza que a ascensão profissional ocorreu de forma rápida	4	-	2
36	identifica oportunidades de se desenvolver na instituição	3	-	2
37	sensação de aprovação e respeito quando apresenta uma opinião	8	-	3
38	identifica outros líderes como influenciadores no seu desenvolvimento profissional	8	2	3
39	acredita que o recursos humanos deve ter um posicionamento para contratar mulheres gestoras	1	1	-

Fonte: Criado pelos autores (2025).

A partir da criação das subcategorias, os números com suas respectivas cores foram sendo incluídos diretamente no texto. A tabela 3 - Exemplo de perguntas e respostas da entrevista transcrita, exhibe como essa etapa foi realizada.

[Tabela 3: Exemplos de perguntas e respostas da entrevista transcrita].

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Na sua opinião, por que ainda há tão poucas mulheres em cargos de alta liderança?	(10) Porque é uma questão cultural que aos poucos bem lentamente tá mudando, mas ao mesmo tempo parece que a gente vive em ciclos assim que a gente avança e volta, vai um pouco mais e volta. (21) A mulher foi colocada num papel de cuidadora, né? E o homem de provedor, mas depois que ela foi pro mercado de trabalho, ela não perdeu o cargo de cuidadora. Então, ela, além de ser provedora, ela também é cuidadora. E é muito cultural isso. A gente vê assim dentro de casa, né? É uma coisa muito muito arraigada. Então, eu penso que é isto, tá? (19) Na cultura aqui a gente vive, porque até para a gente pensar assim, quantas mulheres, né, tão em cargos de destaque, que estão em cargos de gestão, que são conhecidos assim, fizeram uma carreira de renome, em primeiro lugar vem na cabeça da gente homens. Seja escritor, seja ator, seja pesquisador, o que for, assim, maior parte são homens. Tem que ficar pensando e pensando quem são as mulheres que conseguiram chegar naquele patamar, as empresas são um reflexo disso. (22) E assim como é uma questão cultural para as mulheres conseguirem, homens conseguem ter filhos e seguir e dar foco nas suas carreiras, muito provavelmente porque tem alguém dando apoio dentro de casa, que tem alguém que tá cuidando da prole ali para que ele consiga se dedicar aquilo ali. (21) Eu acho que eu não posso nem avaliar assim o que o que é para uma mulher que tenha filhos conseguir se desenvolver na carreira e ter destaque..

Fonte: Criado pelos autores (2025).

A partir dessa seleção, para melhor condução e organização das análises, as trinta e nove (39) subcategorias foram agrupadas em nove (9) categorias, classificadas por características comuns. Entre as nove (9) categorias criadas, foram destacadas quatro (4) para o aprofundamento analítico, considerando a frequência de trechos em que foram mencionados durante as entrevistas, a quantidade de entrevistados que citaram os temas e a relevância dos conteúdos, priorizando a possibilidade de comparação de trajetórias e percepções de gestoras mulheres e gestores homens, os quais estão desdobrados na apresentação e análise dos dados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante das nove (9) categorias finais apresentadas, selecionou-se quatro categorias com mais relevância, conforme especificado na metodologia, dando ênfase à análise comparativa entre as percepções de gestoras e gestores, destacadas em azul na tabela 4 - Categorias finais.

[Tabela 4: Categorias finais].

Categorias criadas	Total de entrevistados (6) que mencionaram esse tema
Barreiras para ascensão de mulheres a alta gestão	6
Alienação em relação às questões de gênero e poder	3
Poder de fala em espaços de decisão	6
Crenças individuais sobre perfil profissional e trabalho	6
Inspiração em mulheres	2
Consciência de privilégios	1

Categorias criadas	Total de entrevistados (6) que mencionaram esse tema
Percepções sobre carreira e liderança	6
Reprodução do machismo por mulheres	2
Compreensões socioculturais sobre gênero e poder	4

Fonte: Criado pelos autores (2025).

As análises foram feitas com base em discussões a partir de cada uma das categorias destacadas em azul.

4.1 Trajetórias de carreira e experiências de gestão

Como afirmam Closs e Rocha-de-Oliveira (2015), a trajetória profissional é construída a partir de eventos significativos vivenciados pelos indivíduos ao longo da vida, o que envolve elementos pessoais e acadêmicos, mas também vivências em instituições, experiências com lideranças, relação com profissões, entre outros. Esses elementos, extraídos das percepções dos entrevistados, são apresentados na categoria Percepção sobre Carreira e Liderança, que reuniu 47 trechos das entrevistas, onde os seis gestores, entendendo-se como lideranças, demonstraram compreender a importância da sua atuação e liderança para a formação e desenvolvimento da equipe. Conforme a fala de duas gestoras:

É secundário o resultado que eles vão trazer. Primeiro tu tem que ter uma boa relação com eles. E para tu ter uma boa relação com eles, tem que deixar eles ser quem são, assim, tem que respeitar as individualidades, os ranços, muitas vezes. E eu acho que essa construção de convivência faz com que tudo dê certo, sabe? [...] Então, acho que a liderança tá muito nisso, de tu conseguir criar essa conexão com o teu grupo para conseguir desenvolver eles. (Gestora 6).

A liderança, ela tem que unir, tem que desenvolver essas pessoas [...] vai muito na linha de desenvolvimento, talvez até no desenvolvimento de sucessores, [...] o principal é promover a comunicação entre as pessoas, promover o desenvolvimento dessas pessoas para que elas possam dar o melhor de si naquilo que elas estão se propondo, naquela atividade que elas estão desenvolvendo. (Gestora 5).

Observa-se, pelas citações descritas, que as duas gestoras priorizam o respeito às individualidades, o diálogo e a redução de conflitos para que, a partir disso, possam desenvolver as pessoas de suas equipes, através da sua influência como gestora (Teixeira, 1998; Yukl, 1998). Noutra perspectiva, quando questionado sobre o que considera ser líder, um dos gestores manifesta valores meritocráticos: “Fazer a pessoa ir além [...] eu gosto de sempre ter pessoas boas, porque daí ela consegue dar uma entrega melhor [...] quando tu trabalha com pessoa ruim, fica difícil [...] a pessoa que não tem ambição, para mim a pessoa tem que ter atitude.”. Nota-se que o critério para ser uma “pessoa boa” na forma como foi descrito, não está relacionado a questões comportamentais ou éticas, mas está associado somente às performances individuais dos sujeitos em relação às suas atividades.

Os seis entrevistados, de alguma forma, consideram que ser gestor está conectado a um papel de inspiração, conforme destacado pelo Gestor 1: “eu gosto de enxergar a liderança como inspiração [...] esse ponto de admiração, assim, de

enxergar uma pessoa, eu quero ser assim, sabe?” Nesse sentido, cinco deles, destacaram em suas trajetórias líderes que fizeram parte do seu percurso de carreira e influenciaram seu desenvolvimento e perspectiva sobre essa função. Desse modo, a Gestora 4 relata: “ela [coordenadora] foi minha coordenadora por anos, me desenvolveu muito na habilidade humana. [...] Então, ela me trouxe o olhar das pessoas”, a Gestora 5 traz uma fala semelhante: “ela [diretora] sempre foi um exemplo para mim de gestão”. Em consonância, o Gestor 2 também relata: “eu tive uma líder que é muito relacionamento. Então, eu peguei para mim, eu já tive líder que ele era muito comercial, eu nem gostava de comercial, eu consegui ter uma bagagem comercial de graça pela liderança que eu tive”. Esses relatos expressam a compreensão da importância atribuída pelos entrevistados à liderança na construção da identidade e na motivação de seus liderados, através da convivência e orientação. Neste ponto, Weber (2004), alerta que o entendimento da gestão como um modelo a ser seguido pode, também, ser avaliado como uma dominação carismática, ou seja, a devoção dos liderados pode ser oriunda da crença de que a liderança possui qualidades extraordinárias. Percebe-se também, que essa dinâmica de internalização de modelos, é potencializada pelo poder disciplinar (Foucault, 1975), por meio do qual os sujeitos incorporam em si condutas e valores que observam nos líderes que admiram.

Em relação aos desafios enfrentados durante seus percursos de carreiras, os homens entrevistados relatam obstáculos associados às suas competências para funções, atribuições ou oportunidades recebidas, tais como: dificuldade por ter um perfil mais executor e de repente precisar liderar uma equipe (Gestor 1); a necessidade de aprender um novo idioma [espanhol] em curto espaço de tempo para participar de reuniões com filiais estrangeiras (Gestor 2). Por outro lado, diante do mesmo questionamento, as três gestoras entrevistadas evidenciaram obstáculos associados ao fato de ser mulher, tais como: percepção de exclusão em um ambiente predominantemente masculino (Gestora 5); o machismo na rotina organizacional (Gestora 6). Nota-se, então, que as mulheres antes de refletirem sobre suas competências, preocupam-se com obstáculos oriundos da desigualdade de gênero, o que em comparação com as respostas dos homens contribui para a explicitação das barreiras invisíveis (Eagly; Carli, 2007; Ezzedeen; Budworth; Baker, 2015), enfrentadas por mulheres nas organizações, as quais perpetuam desigualdades e lógicas discriminatórias.

Na perspectiva da categoria analítica Crenças Individuais sobre Perfil Profissional e Trabalho todos os gestores homens entrevistados demonstram o mérito enquanto valor que orienta suas ações, demonstrando acreditar que as oportunidades e o progresso funcional são resultados de esforços individuais. Esse entendimento pode ser observado nas falas, respectivamente, do Gestor 2 e do Gestor 3: “nas minhas vagas, eu escolho o perfil, a dedicação, o esforço individual da pessoa”; “porque eu sempre olhei o profissionalismo, o domínio daquilo que estava a cargo da pessoa [...] o que te leva para uma situação de liderança são as competências e o esforço que tu carrega”. Nesta subjetivação pela meritocracia, o Gestor 1 se compreende como alguém que não diferencia suas equipes por gênero, o que também aponta para a falta de compreensão crítica acerca da desigualdade que atravessa as relações de gênero: “Eu acho que tem homem que trabalha muito, eu acho que tem mulher que trabalha muito. Eu tento não ver a coisa pelo gênero, sabe? Na minha avaliação não vejo pelo gênero”. Desse modo, as narrativas

desconsideram o capital social e cultural (Bourdieu, 1989) que favorece somente alguns grupos em detrimento de outros no contexto das organizações.

Os três gestores homens também consideram que as oportunidades e o tratamento no ambiente organizacional independem de gênero, não percebendo nenhuma vantagem ou desvantagem nesse espaço, como quando o Gestor 3 afirma:

Eu tive muitas lideranças femininas. Enfim, eu nunca questioneei o fato de ser mulher ou homem. Nunca me achei só pelo fato de ser homem superior, aliás, nem pelo cargo, nem pelo fato, né? [...] eu sempre tratei todo mundo igual, não tenho essa diferença, pode ser homem, mulher, podia ser o cargo mais simples como o cargo mais elevado.

Nota-se que os gestores homens encontram-se em uma posição de privilégio que os isenta dos impactos das desigualdades de gênero, descrevendo o ambiente de trabalho como justo e equilibrado. Quando questionados se já presenciaram práticas discriminatórias relacionadas às mulheres, apenas o Gestor 2 dos três homens entrevistados, relata que testemunhou uma situação discriminação de gênero durante sua trajetória profissional:

Chega a ser engraçado. Colocavam mulheres bonitas para vender. Eles colocavam mulher bem bonita no caixa. Tu acha que um homem ele chega, olha, como chega ser engraçado, ele não barganha preço pra mulher bonita. Ele fica com vergonha. Mas era intencional. Eles não pediam desconto e ainda davam em cima dela.

Neste ponto, dois elementos podem ser destacados. Primeiramente, para além da situação explicitada pelo Gestor 2, os homens entrevistados não observam práticas discriminatórias nos contextos das organizações com as quais se relacionaram. Essa percepção revela uma alienação ou indiferença aos mecanismos de exclusão que operam contra as mulheres, pois não reconhecem as dinâmicas discriminatórias e assumem como universais suas próprias experiências e pontos de vista (Acker, 1990). Por outro lado, é possível ainda notar que o Gestor 2 reconhece a intencionalidade da objetificação da mulher no meio corporativo, mas menciona, mais de uma vez, que essa prática é engraçada, mesmo numa condição em que a mulher é definida por sua aparência, assumindo um papel social de agradar (Beauvoir, 1970).

Em contraponto, a gestora 6 menciona que mesmo após anos de dedicação, nunca foi cogitada para cargos estratégicos: “Demorei muitos anos para conseguir chegar num cargo de gestão que ainda é operacional. E foi por muita guerra. [...] E acho que para eu conseguir um lugar melhor do que esse, talvez eu tenha que ir para outro lugar.”. A percepção de estagnação funcional por parte da gestora revela a frustração diante da falta de reconhecimento, ao constatar que, apesar de suas experiências e competências, somente em outro contexto organizacional poderia conquistar um espaço estratégico, devido às barreiras invisíveis que limitam sua ascensão (Ezzedeen; Budworth; Baker, 2015). Dessa forma, pode-se notar uma assimetria de vivências das gestoras e gestores, acerca de suas experiências em relação às desigualdades de gênero.

Na sequência de manifestar não ter presenciado práticas discriminatórias contra as mulheres em nenhuma organização, o Gestor 3 relembra: “havia empresas que tinham, a nível operacional, muito mais mulheres do que homens por uma série

de cuidados e de outros formatos que as mulheres conduzem com mais produtividade no ambiente de trabalho”. Cabe destacar que essa argumentação em torno da produtividade de mulheres na operação e do perfil mais cuidadoso delas reforça a atribuição de papéis e a divisão do trabalho por gênero (Hirata, 2002; 2020; Hirata; Kergoat, 2007); uma prática construída histórica e socialmente em razão da ideia de que existe atividades e funções para mulheres, diferente do que seria para homens, o que tem associado às mulheres competências atreladas à paciência, disciplina, zelo e organização, enquanto aos homens são relacionadas competências na ordem, da assertividade, criatividade e praticidade (Acker, 1990), em consequência disso, as mulheres ficam concentradas nos níveis mais baixos da hierarquia.

4.2 Barreiras ocultas à gestão para as mulheres

As instituições não apenas refletem a sociedade, mas são um grande campo que criam, reforçam e reproduzem imagens culturais de gênero (Acker, 1990). Nesse sentido, a categoria Barreiras para Ascensão de Mulheres à Alta Gestão, apresenta análises e reflexões acerca dos motivos pelo qual o número de mulheres em posições de poder permanece significativamente menor ao de homens. As gestoras entrevistadas citam como pilares para essa baixa representatividade a ausência de rede de apoio, discriminações de gênero no ambiente organizacional, estratégias de adaptação de imagem pessoal e de comportamento, a maternidade e a predominância de homens em cargos de gestão. Por outro lado, os gestores homens interpretam a baixa representatividade pela dedicação da mulher à família, o que pode ser visto na Tabela 6 - Categoria Barreiras para Ascensão de Mulheres a Alta Gestão. Na tabela estão organizadas as subcategorias que compõem essa categoria analítica, o que, na separação por gênero das percepções, revela as divergências entre as falas das gestoras e dos gestores.

[Tabela 6 - Categoria Barreiras para Ascensão de Mulheres a Alta Gestão].

Categoria	Subcategorias	Total de entrevistados que mencionaram esse tema	Detalhamento por gênero	
			Mulheres	Homens
Barreiras para ascensão de mulheres a alta gestão	Reconhece ausência de rede de apoio para os cuidados com a casa e família	2	2	0
	Atribui a baixa representatividade de mulheres na gestão à dedicação à família	4	1	3
	Identifica a maternidade como barreira à ascensão de mulheres	3	3	0
	Considera homens a maioria em cargos de alta gestão	2	2	0

Relata discriminações de gênero nas relações interpessoais do ambiente de trabalho	3	3	0
Percepção sobre o julgamento de mulheres no ambiente organizacional	1	1	0
Estratégias de adaptação da imagem pessoal	3	2	1
Estratégias de adaptação de comportamento	3	3	0

Fonte: Criado pelos autores (2025).

Três gestores e uma gestora atribuem a baixa representatividade de mulheres na gestão à dedicação à família, relacionando a ausência das mulheres nesses espaços às questões socioculturais, conforme fala do Gestor 2: “eu acho que uma das coisas é que a mulher se dedica mais à família. [...] e fica sempre um degrau abaixo no desenvolvimento de carreira.”. Em enfoque diferente, a gestora 5 afirma que existe uma imposição deste papel às mulheres: “a mulher foi colocada num papel de cuidadora e o homem de provedor, mas depois que ela foi para o mercado de trabalho, ela não perdeu o cargo de cuidadora”. Dessa forma, a gestora percebe que mesmo após a inserção das mulheres no mercado de trabalho, as suas responsabilidades aumentaram, criando uma carga invisível que recai sobre elas. Essas narrativas evidenciam que as diferenças de gênero nas organizações são consequências estruturais.

A falta de representatividade de mulheres no topo das hierarquias faz parecer que o poder, naturalmente, pertence aos homens. Nesse sentido, duas das três gestoras entrevistadas destacam sua percepção de que os homens ainda são maioria nos cargos de liderança, conforme menciona a Gestora 5: “os homens são a maioria nos cargos de poder, eles são a maioria nos cargos políticos. [...] Quantas mulheres estão em cargos de destaque, que são conhecidas, fizeram uma carreira de renome? As empresas são um reflexo disso.”.

Como um fator impeditivo para sua ascensão, todas as gestoras entrevistadas mencionam diferentes formas de discriminações de gênero que vivenciaram durante sua trajetória profissional, trazendo exemplos e aprofundamentos. Uma das gestoras menciona vivência com piada sexista: “eu não estava conseguindo fechar uma pasta e uma pessoa da minha equipe, [...] falou que aquilo ali era falta de Y, que eu não era XY, era XX. E eu fiquei chocada.”, o que ao mesmo tempo ironiza, reforça um entendimento de diferenças naturais de gênero (Louro et al., 2001) e, por consequência, a ideia de que as mulheres são física e intelectualmente menos capazes que os homens, reiterando práticas hegemônicas e recusando identidades que destoam dos padrões dos homens.

A mulher,

“faz-se planta, pantera, diamante, madrepérola, misturado a seu corpo flores, peles, búzios, penas; perfuma-se a fim de exalar um aroma como a rosa e o lírio: mas penas, sedas, pérolas, perfumes servem também para esconder a crueza animal de sua carne [...], ela pinta a boca e o rosto para dar-lhes a solidez imóvel de uma máscara [...] moldada por uma vontade humana segundo o desejo do homem.” (Beauvoir, 1970, p. 201).

Diante da discussão promovida e da fala de Beauvoir (1970) pode-se pensar que, moldada a partir das expectativas produzidas por homens e reproduzida por uma sociedade subjetivada, a mulher se vê inserida em um sistema controlado por homens, onde suas escolhas e representações são determinadas por normas que não necessariamente refletem os seus interesses e expectativas. Nesse contexto, a necessidade de adaptação à imagem idealizada do que é 'aceitável' no ambiente profissional não só silencia vozes e identidades, mas também reforça a perpetuação de um poder assimétrico, no qual as mulheres são vistas como inferiores ou menos capazes.

Em outra abordagem, cabe dizer que o conceito de gênero engloba todas as formas de construção de mulheres e homens, incluindo os processos que produzem seus corpos, nesse sentido, a imagem e o comportamento dos sujeitos nas organizações não podem ser vistos como neutros (Acker, 1990). Assim, duas entrevistadas afirmam que foi necessário, em algum momento de suas carreiras, realizar mudanças na sua imagem pessoal para buscar reconhecimento no ambiente organizacional, fato que não foi mencionado por nenhum homem participante da pesquisa. Mesmo que a instituição não apresentava um código de vestimenta, a percepção das dinâmicas e relações cotidianas entre lideranças e seus pares, gestores e equipes as levaram a compreensão desta necessidade, que Bourdieu (1989) nomina como comunicação simbólica, e está ilustrado na fala da Gestora 4:

Eu não uso salto, eu odeio salto, eu comprei dois saltos quando comecei a trabalhar aqui. E eu passei a usar salto porque eu vi todas as mulheres usando salto [...] Então, quando eu vi que estar maquiada, de salto, eu era notada, pelo menos para poder falar, eu cedi. [...] Mas quando eu não tô de salto, eu penso: “então eu vou ter que gritar para ser ouvida”.

Pode-se dizer que a percepção das gestoras e gestores entrevistados evidencia as expectativas e estereótipos de gênero dentro da organização em que estão inseridos (Acker, 1990; Louro, 1997), o que também é ilustrado na fala da Gestora 6, quando questionada sobre já ter sentido necessidade de mudar a aparência para ser mais respeitada, afirmando “totalmente, minhas roupas principalmente.”. Vê-se, assim, que as gestoras entrevistadas buscam formas de serem vistas como legítimas, ou seja, buscam o reconhecimento de suas habilidades e de suas competências nos espaços de poder em que estão inseridas através de estratégias de adaptação da sua própria imagem para alcançar essa visibilidade dando conta da expectativa sobre suas aparências. Essas alterações das mulheres em suas imagens, enquanto os homens não mencionam ser necessário alterar sua aparência para alcançar a mesma visibilidade, revela os papéis de gênero construídos pela sociedade (Louro, 1997), que impõem regras sobre o que é apropriado ou não para uma mulher dentro de um determinado espaço, incluindo suas roupas e sua aparência, imposições sociais que são internalizadas pelos indivíduos e passam a ser vistas como naturais. Ainda nessa discussão, é curioso observar que somente o Gestor 2 demonstrou se preocupar com sua imagem diante de reuniões com investidores, algo no intuito de demonstrar mais poder ou deferência para a realização de um novo negócio, conforme trecho de sua fala: “se eu vou falar com investidor, aí eu vou estar arrumado porque eu sei que vai impactar”.

Além de sentir a necessidade de alterar a imagem, as gestoras também mencionam sobre terem que mudar seu comportamento na sua rotina dentro da instituição. Quando a Gestora 5 e a Gestora 6 mencionam, respectivamente: “mudar sim, de falar mais alto, de falar mais grosso, dependendo da situação, sim, falar mais sério, né? [...] porque às vezes eu tenho que falar mais sério, porque senão as pessoas não consideram, né?”; “eu não abro espaço para isso, nem roupa, nem comentários, às vezes quando começa uma piadinha, uma conversinha, eu adoto uma postura de não mostrar os dentes, de ficar séria”. Nota-se que ambas sentem a necessidade de alterar o tom de voz para demonstrar autoridade e mudar suas expressões, evitando sorrisos, controlando seus gestos e mantendo posturas mais firmes.

O que também é explicitado, em outras palavras, pela Gestora 5, que demonstra consciência do julgamento que é feito acerca de questões subjetivas das mulheres:

Às vezes a gente é criticada não é pelas nossas entregas, é “olha como ela tá mal vestida, olha como hoje ela tá com uma cara azeda, deve estar nos dias dela. Olha só, ela deve ter brigado com o marido em casa, deve estar menstruada, deve estar com TPM”, deve estar com não sei o quê. Então, a gente é muito avaliada e julgada, não só pelas coisas que a gente entrega, mas por coisas que são muito subjetivas e que estão querendo colocar no feminino. (Gestora 5).

A gestora percebe que as mulheres são, frequentemente, avaliadas e julgadas pela sua aparência e comportamento e não somente pelas suas entregas e pelos seus resultados, o que considera como um dos fatores que dificultam a ascensão de mulheres. Nesse sentido, existe uma avaliação e uma vigilância (Foucault, 1975) constante da aparência física e do comportamento da mulher sob uma lógica que a desqualifica e questiona suas competências com base em atributos subjetivos (Bourdieu, 1998). Diante do exposto, ao analisar as gravações em áudio das entrevistas, foi possível perceber que as mulheres entrevistadas despenderam, em média, vinte e seis minutos de suas falas relatando sobre estratégias de adaptação de imagem pessoal ou de comportamento que utilizam. Em contrapartida, os homens despenderam, em média, quatro minutos discutindo sobre imagem pessoal, no entanto, centrando essa discussão em ocasiões de possíveis negociações ou realização de negócios. Dessa forma, pode-se notar uma disparidade que evidencia uma desigualdade estrutural, na qual as mulheres precisam investir continuamente na gestão da própria imagem para obter reconhecimento, enquanto os homens, nem mesmo dão relevância ao assunto.

Tal problemática parece fazer emergir, inclusive, atitudes oriundas do poder disciplinar, onde os sujeitos acabam internalizando normas e vigiando a si mesmos (Foucault, 1979), o que é exemplificado na fala de uma das gestoras: “mas eu evito algumas vezes [...] porque senão fica muito a reclamona. É a reclamona, resistente, então tenho que cuidar também para não ficar muito nesse plano, né?”. Isso demonstra uma preocupação em ser rotulada como resistente, o que também é uma confirmação de que os sujeitos são frutos das relações de poder (Collins, 2022).

Para além disso, as gestoras também discutem a necessidade e a ausência de redes de apoio para os cuidados com a casa e a família, sendo que duas gestoras entrevistadas acreditam que a inexistência desta rede pode se constituir como um obstáculo para a ascensão das mulheres, reduzindo seu tempo e sua disposição. Essa limitação dificulta a sua participação em espaços profissionais

como eventos, reuniões fora do expediente, cursos de qualificação e viagens corporativas. Nessa perspectiva, enquanto nenhum gestor homem menciona essa questão como uma preocupação, as gestoras a compreendem como um dificultador real, fato evidenciado nas falas:

Meu filho fica doente, minha mãe fica na praia, os pais do meu marido ficam na praia e aqui é só eu e o meu marido e ele [marido] trabalha por plantão. [...] Eu tenho que estar sempre assim, pensando e organizando como e onde ele [filho] vai, ele vai mais tarde, eu tenho que pagar o turno de manhã e o turno de tarde para que ele [filho] fique ali e eu não posso nunca passar das 7 horas da noite aqui no trabalho, por causa disso. (Gestora 6).

Homens conseguem ter filhos e seguir e dar foco nas suas carreiras, muito provavelmente porque tem alguém dando apoio dentro de casa, que tem alguém que tá cuidando da prole para que ele consiga se dedicar àquilo ali. [...] Naturalmente a gente já tem três turnos envolvidos com alguma coisa. Um é com a casa, dois com trabalho, três com trabalho e se tiver filhos no meio [...]. (Gestora 5).

As situações descritas reforçam a divisão desigual do trabalho doméstico (Hirata; Kergoat, 2007) que atribui à mulher a responsabilidade principal pela gestão da vida doméstica e do cuidado com filhos e familiares. Além de executora dessas tarefas, a mulher também planeja, organiza e monitora todas as atividades familiares, mesmo quando há um cônjuge ou outros adultos disponíveis. Além disso, a maternidade parece se transformar num fator intensificador da desigualdade nas organizações e, nesse sentido, todas as gestoras mencionaram que identificam a maternidade como um barreira concreta à ascensão de mulheres, como pode ser visto na afirmação da Gestora 6:

Eu acho que esses obstáculos da maternidade são diários ou então assim, teu filho começa a ficar doente, tu pode contar qualquer história, ninguém se comove com isso, entende? Eu nem uso isso, porque eu percebo que às vezes é mais fácil tu dizer assim, "tenho um compromisso e não posso estar presente nessa agenda", do que tu dizer: "Meu filho está doente, tem que ficar com ele em casa". Cola melhor tu inventar outra desculpa do que tu usar a realidade do filho. As pessoas não se comovem. [...] Então tem muitos obstáculos da maternidade e por isso que eu tive que parar em um [filho]. Eu queria ter três filhos e não posso mais. (Gestora 6).

Esse relato evidencia uma forma de violência simbólica (Bourdieu, 1998), ao revelar que a maternidade, quando trazida à tona no ambiente organizacional, é interpretada como obstáculo ou desvio. Destaca-se que a gestora sente-se forçada a omitir aspectos da sua vida pessoal, como o cuidado com o filho, para não ser julgada ou excluída na instituição, revelando o quanto as práticas institucionais ainda operam sob uma lógica que invisibiliza a experiência das mulheres. A escolha por limitar o número de filhos em razão das exigências profissionais explicita uma consequência estrutural da penalização da maternidade no mundo do trabalho (Budig; England, 2001). Assim, as organizações seguem funcionando a partir de uma lógica construída em torno de sujeitos disponíveis integralmente, sem encargos domésticos, perfil historicamente associado ao trabalhador homem (Acker, 1990). O que é evidenciado na fala da Gestora 4, que relata que lhe foi dito abertamente que

recebeu oportunidades de gestão de equipes por ser uma mulher que não possuía filhos:

Por eu não ter filhos, eu tive oportunidades que se eu tivesse eu não teria. E isso foi abertamente me dito, que eu ganhei mais times [...] porque eu não tinha filhos. Era falado que eu podia me dedicar integralmente à empresa, “não tem hora, tem dois celulares corporativos, ela pode, ela sempre está à disposição”. [...] Então, eu tive mais oportunidades que mulheres que tinham filhos. (Gestora 4).

Observa-se que as mulheres com filhos são frequentemente excluídas de oportunidades de ascensão, penalizadas pela maternidade (Budig; England, 2001). Dessa forma, a construção das carreiras das mulheres está profundamente conectada à vida pessoal (Fraga, Gemelli; Rocha-de-Oliveira, 2019), sendo marcada pela necessidade constante de conciliação entre as exigências profissionais e as responsabilidades domésticas e familiares. Tais experiências impactam diretamente nas oportunidades de promoção, no acesso a espaços de decisão e na forma como essas mulheres são tratadas no ambiente organizacional. Nesse sentido, ainda que tenham alcançado posições de liderança, continuam enfrentando os efeitos da dupla jornada, lidando com desgastes físicos e emocionais que comprometem sua permanência e progressão. Essa realidade evidencia que o mérito, isoladamente, não é suficiente para garantir igualdade de oportunidades, uma vez que as desigualdades estruturais de gênero seguem operando de forma persistente.

4.3 Disputas por espaço e voz

De acordo com Scott (1995), a relação das mulheres com o poder de enunciar e de se comunicar é generificada, ou seja, marcada pelo gênero, o que faz com que suas falas não tenham o mesmo peso que as dos homens, sendo frequentemente interrompidas ou desconsideradas. Nesse sentido, na categoria analítica Poder de Fala em Espaços de Decisão, todas as gestoras entrevistadas manifestam que possuem a sensação de invisibilidade em momentos de fala. Em contraposição, todos os gestores homens entrevistados citam que sempre têm a sensação de respeito e aprovação quando apresentam uma opinião ou uma ideia, conforme ilustrado na tabela 5 - Categoria Poder de Fala em Espaços de Decisão. Os dados organizados nessa categoria explicitam a desigualdade no âmbito organizacional, sendo que enquanto todas as gestoras entrevistadas demonstram somente percepções negativas acerca desse tema, os homens, em sua totalidade, relatam somente experiências positivas. Essa discrepância revela a assimetria nas vivências de mulheres e homens na mesma estrutura organizacional, evidenciando a reprodução de dinâmicas de poder que beneficiam os homens e impõem barreiras para as mulheres.

[Tabela 5: Categoria Poder de Fala em Espaços de Decisão].

Categoria	Subcategorias	Total de entrevistados que mencionaram esse tema	Detalhamento por gênero	
			Mulheres	Homens
Poder de fala em espaços de decisão	Sensação de invisibilidade e revolta	3	3	0

	Sensação de invisibilidade e resignação	2	2	0
	Sensação de aprovação e respeito quando apresenta uma opinião/ideia	3	0	3

Fonte: Criado pelos autores (2025).

Na perspectiva da subcategoria Sensação de Aprovação e Respeito Quando Apresenta uma Opinião, quando questionados se já se sentiram desautorizados em espaços de decisão, o Gestor 1 responde: “Nunca ninguém gritou comigo, nunca ninguém me expôs, sempre fui respeitado”. Por sua vez, o Gestor 3 relata que “sempre me sinto ouvido e respeitado”, enquanto o Gestor 2 afirma que “graças a Deus não, mas eu ia ficar muito brabo. Sempre fui respeitado quando falei e quando falo até hoje”. De certa forma, é possível constatar a existência de padrão de reconhecimento e respeito às falas dos gestores na organização. Cabe destacar a reação do Gestor 3, que verbaliza que ficaria bravo numa situação de desautorização, ou seja, compreende a ideia de ser invisibilizado como algo inconcebível e inimaginável na posição dele.

Quando o Gestor 1 cita:

E quando é a reunião que eu tenho que me posicionar, eu me posiciono, eu sou a pessoa que é a primeira a falar. [...] Eu sempre me coloco à prova, entendeu? Não fico assim: “ai, será?”. Não tenho medo de falar, normalmente me sinto sim respeitado, sabe? (Gestor 1).

Nota-se, então, que os homens sentem que possuem espaço de fala, o que associam à sua habilidade de comunicação, seu mérito individual e sua postura ativa, sem perceberem que as estruturas simbólicas presentes nesses espaços lhe favorecem. A identidade masculina sempre parece representar o respeito para os homens que laboram na base e o poder para os homens que atuam na gestão, afirmando para ambos a superioridade de seu gênero (Acker, 1990).

Por outro lado, as mulheres entrevistadas percebem o contexto na mesma organização de modo bastante diferente. Na perspectiva da subcategoria Sensação de Invisibilidade e Revolta, as gestoras indicam que regularmente sentem a necessidade de solicitar espaço para fala, como exemplifica uma das gestoras:

Eu às vezes tenho que me comportar como se fosse um homem para poder ser ouvida. De ter que pedir a palavra, de ter que levantar a mão quando nenhum homem levanta. Porque várias vezes eu tenho que pedir esse espaço. Eu tenho que falar - Olha, eu quero espaço de fala. Vocês estão percebendo que para eu falar tenho que levantar a mão, né? Ninguém aqui levanta a mão para falar e eu tenho que levantar porque senão minha voz não é ouvida.

Além disso, as gestoras mencionam que mesmo quando conseguem falar, sentem-se invalidadas, como cita a Gestora 5: “Ao mesmo tempo, às vezes ela [opinião] é ouvida, mas não é validada. Aí vem uma outra pessoa e fala algo parecido e aqui essa fala é validada.”. Percebe-se uma hierarquização no poder de fala com base no gênero, pois a mulher sente a necessidade de solicitar autorização para falar, caso contrário, não é ouvida. Essa situação reforça o domínio cultural do

poder (Collins, 2022; Hirata; Kergoat, 2007) e a dominação simbólica (Bourdieu, 1998), pois os homens falam e discutem normalmente sem pedir espaço a ninguém. Além disso, é evidenciado um silenciamento simbólico, onde a opinião da mulher, após muito esforço, é finalmente ouvida, mas suas ideias acabam sendo desconsideradas. A Gestora 6 relata uma situação semelhante:

É como se eu fosse invisível para algumas coisas. Por exemplo, eu vou com meu colega [homem], ele me acompanha muito em reuniões [...] Ele vai numa reunião, depois quem trata tudo sou eu. Na terceira, quarta reunião, eles ainda não se lembram de mim. Lembram do meu colega. E parece que ele é o que negocia e eu sou a pessoa que acompanha. [...] Outro dia em uma reunião eu fiz uma proposta e eles falaram: "tá, mas vamos ver o que que fulano diz lá". [...] Eu fiz um compilado das melhores práticas, era um trabalho rico, não foi suficiente. [...] A gente marcou outra reunião. Tive um gestor que trouxe exatamente aquelas coisas. Me chateia um pouco assim, porque quantas vezes tu vai ter que buscar outra pessoa para validar o que tu acredita, o que tu diz? (Gestora 6).

Essa situação mostra o poder e a dominação simbólica (Bourdieu, 1998) agindo através da validação de soluções que podem ser trazidas somente pelos homens. As opiniões e ideias deles são consideradas mais legítimas do que as de mulheres, fazendo com que os seus discursos percam força e reconhecimento, independente da sua qualidade. Essa questão é reforçada pela fala da Gestora 4:

Horas antes, um grupo de mulheres sugeriu e decidiu uma coisa e esse colega [homem] em vez de levar e dizer - nós decidimos tal coisa, disse - eu tava vendo tal base e para mim a gente faz assim, assim, assim, assim, porque eu já fiz assim outra vez, tá? Então a pessoa levou pros chefes a ideia dele e inviabilizou uma hora e meia da minha vida e das outras gestoras da reunião.

Vê-se, assim, uma apropriação de ideias de mulheres no ambiente organizacional. O esforço coletivo das mesmas sendo desconsiderado e substituído por uma narrativa individual de um colega homem, que assume um papel de ator legítimo, mesmo que a ideia tenha sido construída por um grupo de mulheres. A imagem de que somente os homens são detentores das soluções e a invisibilização das mulheres é reforçada na fala da Gestora 6: "Eles [homens] não querem escutar com profundidade o que a mulher traz. Não querem. Não tem o mesmo peso. Se eu disser algo e um homem disser outra coisa [...] vai ter mais valor.". Essa fala é um indicador simbólico de que as relações de poder (Foucault, 1979) também acontecem nas interações e nas trocas diárias entre mulheres e homens na vida organizacional, evidenciando que os homens possuem um papel de atores e as mulheres um papel de apoio (Acker, 1990). Isso é reforçado pela fala da Gestora 6, na perspectiva da subcategoria Sensação de Invisibilidade e resignação, que revela um sentimento de resignação frente às questões de desigualdade, demonstrando acreditar que esse cenário não mudará e evidenciando uma atitude de autocensura, pois teme ser julgada caso manifeste alguma opinião sobre o assunto:

To falando e alguém [homem] te atravessa. Ou dizem: "Não, o que ela tá querendo dizer é isso". Eu não compro guerra, porque até isso tá tão banalizado que sou é o mimimi, sabe? Então assim, me atravessam o tempo inteiro e não percebem depois, é assim sempre. Ou então assim,

"não, não, não, não é isso que eu tô falando". Nunca é o que tu tá entendendo (Gestora 6).

A partir desses relatos são revelados como as diferenças de gênero surgem nas interrupções e nas tomadas de palavras no fluxo dessas conversas, reproduzindo a desigualdade de gênero na própria comunicação cotidiana (Acker, 1990), pois o conceito sobre quem possui poder é atravessado por questões de gênero (Scott, 1995). A desigualdade está evidenciada por práticas de poder que se manifestam no funcionamento cotidiano do ambiente organizacional analisado, onde o poder de fala é hierarquizado por gênero. Essa dinâmica contribui para a manutenção de estruturas de dominação e limita as possibilidades de participação equitativa, reforçando barreiras ao reconhecimento e à ascensão de mulheres.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender como as mulheres e homens em posições de poder em instituições comunitárias percebem, questionam ou perpetuam as estruturas e os mecanismos de discriminação nas organizações. Destacou-se a assimetria de percepção entre gestoras mulheres e gestores homens em relação às desigualdades de gênero durante suas trajetórias profissionais. As mulheres demonstraram consciência das barreiras e tensões envolvidas na construção de seus percursos de carreira. Elas perceberam que suas trajetórias foram atravessadas por lógicas de exclusão social, sendo forçadas a desenvolver estratégias de adaptação. Por outro lado, os homens entrevistados mostraram-se alheios a essas dinâmicas, relatando não perceber práticas discriminatórias ou desigualdades relevantes em seus contextos profissionais. Essa ausência de percepção é um reflexo do lugar de privilégio que ocupam nas organizações.

Além disso, esse estudo verificou como as dinâmicas de poder e as práticas institucionais favoreceram ou dificultaram a ascensão de mulheres e homens às posições de gestão e analisou as experiências de mulheres e homens em posições de poder, comparando percepções acerca da visibilidade e desafios no ambiente de trabalho. Em virtude do exposto, identificou-se que as mulheres sentem a necessidade de gerenciar constantemente sua aparência e sua postura como uma estratégia para alcançar reconhecimento. Essa vigilância sobre si mesmas, que inclui desde a escolha da roupa até a forma de falar ou demonstrar emoções, indica uma pressão que ultrapassa a qualificação ou o desempenho profissional das mesmas. Em consonância, a busca por reconhecimento através da imagem reforça a desigualdade de gênero, ao mesmo tempo em que evidencia como o corpo das mulheres são regulados no cotidiano organizacional.

A deslegitimação da fala das mulheres também se apresentou como um marcador que opera de forma simbólica e concreta neste campo empírico. As gestoras mulheres relataram situações em que suas falas foram ignoradas, interrompidas e desconsideradas. Em alguns casos, suas sugestões passaram a ser levadas em conta somente quando repetidas por colegas homens, evidenciando a invisibilização, a invalidação e apropriação de suas contribuições. Trata-se de uma prática recorrente, que compromete o acesso equitativo ao poder.

A maternidade mostrou-se como um dos marcadores mais significativos de exclusão funcional nas trajetórias das mulheres entrevistadas. A omissão da identidade materna no ambiente de trabalho surge como uma estratégia de

proteção. Essa prática evidencia como o mercado de trabalho opera com base em uma lógica de exclusão de mães e penaliza a condição materna. Dessa forma, a maternidade não é reconhecida como parte legítima da trajetória profissional das mulheres, mas é tratada como desvio.

Diante do exposto, percebe-se que, embora as mulheres estejam ocupando espaços de liderança, suas trajetórias ainda são atravessadas por desafios que exigem constantes adaptações aos padrões estabelecidos. Situações como a deslegitimação da fala, o controle sobre a aparência e o comportamento e a penalização da maternidade mostram o quanto o caminho até o poder pode ser mais árduo para elas. Por outro lado, os gestores homens não reconhecem essas dinâmicas, o que reforça o quanto seus privilégios seguem sendo naturalizados. Assim, as trajetórias analisadas mostram que, mesmo no topo, as mulheres seguem lidando com estruturas que não só reproduzem desigualdades de gênero, mas também as silenciam.

Decorrente desses achados, sugere-se que novos estudos ampliem as investigações para diferentes contextos organizacionais, a fim de compreender como as desigualdades de gênero se reproduzem em diferentes cenários. Além disso, essa pesquisa focou em gênero, porém torna-se relevante ampliar a análise para outros marcadores sociais como raça, classe e orientação sexual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKER, Joan. Hierarquias, cargos, corpos: uma teoria das organizações generificadas. *Gender and Society*, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/189609>. Acesso em: 7 abr. 2025.
- ALVARENGA, Gustavo Leite; PIMENTEL, Ricardo. Desigualdade, diversidade e os termos da equidade. *Sociedade em Debate*, Pelotas, v. 26, n. 2, p. 12–28, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.47208/sd.v26i2.2524>. Acesso em: 29 abr. 2025.
- ANTUNES, Ricardo. *A dialética do trabalho*. São Paulo: Boitempo editorial, 2013.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Ed.). *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press, 1996. p. 3–20.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994.
- BAÍA, Camila de Paula Guimarães. *A desigualdade de gênero no mercado de trabalho e alternativas para sua mitigação*. São Paulo: Editora Mizuno, 2024.
- BANDEIRA, Lourdes Maria; AMARAL, Marcela. Violência, corpo e sexualidade: um balanço da produção acadêmica no campo de estudos feministas, gênero e raça/cor/etnia. *Revista Brasileira de Sociologia*, v. 5, n. 11, p. 215–246, set./dez. 2017.

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. 4. ed. São Paulo: Edipe, 1970.
- BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRASIL. Ministério das Mulheres. Mulheres recebem 19,4% a menos que os homens, aponta 1º Relatório de Transparência Salarial. Brasília, 25 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/marco/mulheres-recebem-19-4-a-menos-que-os-homens-aponta-1o-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 9 abr. 2025.
- BUDIG, Michelle J.; ENGLAND, Paula. The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, v. 66, n. 2, p. 204–225, 2001.
- BUTLER, Judith. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Tradução de Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CARVALHO, Ana Paula Comin de et al. *Desigualdades de gênero, raça e etnia*. Curitiba: Intersaberes, 2013.
- CLOSS, Lisiane Quadrado; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 525-543, jul./ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>. Acesso em: 2 jun. 2025.
- COIMBRA, Vinicius. Mulheres são minoria e ganham quase R\$ 3 mil a menos em cargos gerenciais no RS, diz IBGE. GZH, 8 mar. 2024. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2024/03/mulheres-sao-minoria-e-ganham-quase-r-3-mil-a-menos-em-cargos-gerenciais-no-rs-diz-ibge-clthxaahv00ep01615wamfu10.html>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- COLLINS, Patricia Hill. A diferença que o poder faz: interseccionalidade e democracia participativa. Tradução de Carina Jéssica de Souza e Elisa Duarte Nascimento. *Sociologias Plurais*, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 11–44, jan. 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/plurais/article/view/84654>. Acesso em: 20 abr. 2025.
- DELUCIA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; DALLA CHIESA, Carolina. Projeto e metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 4, p. 458-476, jul./ago. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>. Acesso em: 02 mai. 2025.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Mulheres no mercado de trabalho: desafios e desigualdades constantes*. Boletim Especial 8 de Março

- de 2024 – Dia Internacional da Mulher. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/mulheres2024.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2025.
- DORNELES, E.L.M.; SALVAGNI, J.; NODARI, C.H. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. *HOLOS*, [S. l.], v. 8, p. 172–190, 2017.
- EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2007.
- EPSTEIN, Isaac. *A gramática do poder: dominação, resistência e subjetivação nas organizações*. São Paulo: Ática, 1993.
- EZZEDEEN, S. R.; BUDWORTH, M. H.; BAKER, S. D. The glass ceiling and executive careers: still an issue for pre-career women. *Journal of Career Development*, v. 42, n. 5, p. 355-369, 2015.
- FERREIRA, Andreza de Amorim Lima; ALVES, Bárbara do Nascimento; LINS, Emanuela Ribeiro; SANTOS, Elisabeth Cavalcante dos. Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes *Amor sem escalas*, *O diabo veste Prada* e *Um senhor estagiário*. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, dez. 2020.
- FÉLIX, Thiago. Mulheres ocupam apenas 17% dos cargos de alto escalão em bancos de investimento, diz pesquisa. CNN Brasil, São Paulo, 17 fev. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/mulheres-ocupam-apenas-17-dos-cargos-de-alto-escalao-em-bancos-de-investimento-diz-pesquisa/>. Acesso em: 5 abr. 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FRAGA, Aline Mendonça; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, esp. ed., nov. 2020.
- FREIRE, Madalena. O que é um grupo? Disponível em: <https://www.enfoc.org.br/system/arquivos/documentos/15/f1170o-que-um-grupo---madalena-freire.pdf>. Acesso em: 03 maio 2025.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 30. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. 38. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 23. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GALLIANO, Guilherme. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Haper e Row do Brasil, 1981.
- GOMES, Gisele; RENNER, Jacinta Sidegum; MEYER, Dagmar Elizabeth Estermann. *A diversidade de gênero na perspectiva organizacional: um programa de liderança feminina*.

Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), v. 14, n. 5, p. 150–172, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2112>. Acesso em: 5 abr. 2025.

GZH. Diferença salarial entre homens e mulheres no RS é maior do que a média do país, aponta levantamento. GZH, Porto Alegre, 25 mar. 2024. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2024/03/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-no-rs-e-maior-do-que-a-media-do-pais-aponta-levantamento-clu72kja300370195mdhd8pr1.html>. Acesso em: 3 abr. 2025.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HUGHES, Everett C. Carreiras. In: HARPER, D.; LAWSON, H. M. (Orgs.). *O estudo cultural do trabalho*. Blue Ridge Summit, PA: Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2003. p. 130-138.

HIRANO, L. F. K; ACUÑA, M.; MACHADO, B. F. *Marcadores sociais das diferenças: fluxos, trânsitos e intersecções*. Goiânia: Imprensa Universitária, 2019.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. *Novas configurações da divisão sexual do trabalho*. Tradução: Fátima Murad. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, set./dez. 2007.

HIRATA, Helena. *Precarização do trabalho, gênero e subjetividade*. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 50, n. 177, p. 6–25, jan./abr. 2020.

HIRATA, Helena. *Nova divisão sexual do trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Boitempo, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. (Estudos e Pesquisas; Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38). Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/21241-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil>. Acesso em: 17 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: indicadores trimestrais – segundo trimestre de 2024*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202402_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 9 abr. 2025.

LEÓN, M. *El empoderamiento de las mujeres: encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género*. *La Ventana*, México, v. 1, n. 13, p. 33–49, 2001.

LOURO, Guacira Lopes; FELIPE, Jane; GOELLNER, Silvana (orgs.). *Corpo, gênero e sexualidade: um debate contemporâneo na educação*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

- LOURO, Guacira Lopes. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MARX, Karl. O capital: crítica da economia política: o processo de produção do capital. Tradução de Rubens Enderle, Celso Naoto Kashiura Jr. e Márcio Bilharinho Naves. 3. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2023.
- MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 293–307, abr./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/81286>. Acesso em: 5 abr. 2025.
- MINAYO, M.S.C.; DERLANDES, S.F.; GOMES, R. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; 2015.
- MORGAN, Gareth. Imagens da organização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. O processo grupal. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PINTO, Maira Meira. Responsabilidade social em universidade comunitária: Novos rumos para educação superior. 2009. 173 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, 2009.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.
- SERRANO, Layane. Mulheres ocupam apenas 35% da alta liderança no Brasil, revela estudo. *Exame*, 8 mar. 2025. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mulheres-ocupam-apenas-35-da-alta-lideranca-no-brasil-revela-e-studo/>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- SERRANO, Layane. Liderança feminina: os desafios que ainda impedem mulheres de crescer no mercado. *Exame*, 8 mar. 2025. Disponível em: <https://exame.com/carreira/lideranca-feminina-os-desafios-que-ainda-impedem-mulheres-de-crescer-no-mercado>. Acesso em: 15 mar. 2025.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Data MPE – Porto Alegre. 2022. Disponível em: <https://datampe.sebrae.com.br/profile/geo/porto-alegre>. Acesso em: 12 abr. 2025.
- STAKE, Robert E. *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Tradução de Solange Pinheiro. Porto Alegre: Penso, 2011.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.

TEIXEIRA, S. Gestão das organizações. Alfragide: McGraw-Hill, 1998.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TV GLOBO. Desigualdade salarial entre gêneros: no RS, mulheres ganham 37% menos que homens. Hora 1, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/11428876/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

Van Maanen, J. (2015). The present of things past: ethnography and career studies. *Human Relations*, 68(1), 35-53. doi: 10.1177/0018726714552287

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. São Paulo: Editora Universidade de Brasília, 2004.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.