

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

PRISCILA OLIVEIRA ROCHA

LIDERANÇA FEMININA: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres
no Porto do Itaqui

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Rocha, Priscila Oliveira

Liderança feminina: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres no Porto do Itaqui. / Priscila Oliveira Rocha. __ São Luís, 2023.

79 f.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Liderança. 2. Feminina. 3. Oportunidades. 4. Mercado de Trabalho. 5. Porto do Itaqui. I. Título.

CDU 658.386-055.2

PRISCILA OLIVEIRA ROCHA

LIDERANÇA FEMININA: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres
no Porto do Itaqui

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Centro Universitário
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa
Filho.

São Luís

2023

PRISCILA OLIVEIRA ROCHA

LIDERANÇA FEMININA: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres
no Porto do Itaqui

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Centro Universitário
Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho (Orientador)

Mestre em Cultura e Sociedade (UFMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Maurício José Morais

Mestre em Cultura e Sociedade (UFMA)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Ma. Nathalia Cristina Ramos

Mestre em Comunicação

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

AGRADECIMENTOS

Quatro anos se passaram e meu coração está cheio de gratidão. Gratidão à Deus por ter me permitido fazer meu curso e ter colocado pessoas incríveis que me incentivaram a ingressar e a chegar à conclusão da minha segunda graduação.

Louvo a Deus por todo o seu carinho comigo ao longo de toda a minha vida. Agradeço a Ele por ter me dado saúde e força para superar os desafios que surgiram ao longo dos anos como acadêmica de Administração.

À minha mãe do Céu, Nossa Senhora, que cuidou de mim e rezou comigo junto a Jesus, a quem consagrei meu curso desde o início.

À minha vovó Odete, *in memoriam*, pelas inúmeras orações que fez e faz por mim.

À minha mãe, Graça Oliveira, pelo apoio diário, exercido em grandes, mas sobretudo nos pequenos gestos.

Aos meus irmãos Saulo Rocha e Cristine Rocha, que eu amo demais, gratidão pela parceria e por serem meus companheiros de jornada, aqueles com quem posso contar sempre.

Ao meu pai, Fábio Rocha, que sempre foi incentivador para encontrar uma área de atuação que eu realmente me identifique.

Agradeço às minhas amigas-irmãs, Luana e Ednamar, que me acompanham nas minhas lutas e conquistas, e sempre torcem por mim e por minha felicidade.

Ao meu parceiro, meu namorado e meu amor, João Filipe, que sempre disposto a ajudar a todos e especialmente a mim, brilhantemente, contribuiu com a construção do trabalho e foi a melhor companhia que poderia ter.

A todos os amigos que fiz durante o curso e que chegaram na minha vida por causa dele.

Ao meu orientador, o professor Jarbas, pelas tantas conversas e incentivos, que muito contribuíram para minha caminhada acadêmica, profissional e pessoal, sobretudo, obrigada pela amizade.

Aos amigos com os quais eu tenho a graça de trabalhar, agradeço a Oneide, minha amiga que foi uma das pessoas que mais me incentivou a fazer o curso, a Kassio e Priscilla, amigos que o trabalho me deu, especialmente, agradeço à parceria de Vânia, que conduziu muito bem o setor nas minhas necessárias ausências, e também, a Rogéria, Arlindo, Amanda, Arlete, e dona Joelene.

À UNDB, Escola de Negócios, e todos os professores que contribuíram com minha formação, especialmente, Teyla, Marcelo, Michel, João, Nathalia e Maurício, sempre disponível e disposto a ajudar, e ainda aos colaboradores Almir e Arthur pela boa companhia.

E a todos os colaboradores do IMESC e da EMAP, especialmente, as mulheres líderes que aceitaram participar da pesquisa e ao João Muniz, que muito contribuiu para que conseguisse realizar a pesquisa de campo

“Nada é pequeno se feito com amor.”
(Santa Teresinha).

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso aborda o tema da liderança feminina, focando nas oportunidades e desafios para mulheres no contexto específico do Porto do Itaqui. Os desafios e as oportunidades para mulheres que estão ou aspiram estar em cargos de liderança na autoridade portuária que atua no Porto do Itaqui são a questão-problema central. O objetivo geral é investigar os desafios enfrentados e as oportunidades conquistadas por mulheres em cargos de liderança no referido porto, com objetivos específicos que buscam compreender o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, mapear as posições ocupadas por mulheres no Porto do Itaqui, e identificar quais os seus principais desafios e oportunidades. A metodologia empregada para alcançar esses objetivos incluiu pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, que envolveu a coleta de dados primários por meio de entrevistas e questionários aplicados a mulheres que ocupam ou aspiram ocupar cargos de liderança no Porto do Itaqui. Os resultados da pesquisa indicam que há vantagens significativas em ter líderes femininas. Diversos dados sustentam essa afirmação, demonstrando benefícios para a sociedade, a economia e o desempenho das empresas, além de serem positivos para as próprias mulheres. A análise revela que, apesar dos desafios existentes, as mulheres estão conquistando e aproveitando diversas oportunidades para ocupar cargos de liderança no Porto do Itaqui. A pesquisa proporcionou uma compreensão mais aprofundada do cenário atual, evidenciando o papel fundamental das mulheres na sociedade e no mercado de trabalho. Além disso, o mapeamento das posições ocupadas por mulheres no Porto do Itaqui permitiu estabelecer relações específicas com cargos de liderança, destacando a presença e a ascensão delas em setores estratégicos. A hipótese explorada durante o estudo sugere que, apesar dos desafios enfrentados, as oportunidades estão sendo oferecidas e conquistadas pelas mulheres, que estão ocupando cada vez mais espaços de liderança. A conclusão reforça a ideia de que, no Porto do Itaqui, na atuação da sua autoridade portuária, a Empresa Maranhense de Administração Portuária, que tem se destacado por sua atuação inclusiva, as mulheres estão aproveitando oportunidades e, assim, abrindo caminho para outras que aspiram alcançar cargos de liderança. Em resumo, este trabalho destaca a importância da presença feminina em cargos de liderança, especialmente no contexto específico do Porto do Itaqui, identificando tanto os desafios enfrentados quanto as oportunidades conquistadas.

Palavras-chave: Liderança Feminina. Liderança. Mercado de Trabalho. Porto do Itaqui.

ABSTRACT

This course completion work addresses the topic of female leadership, focusing on the opportunities and challenges for women in the specific context of Porto do Itaqui. The challenges and opportunities for women who are or aspire to be in leadership positions in port authority in the Porto do Itaqui are the central issue. The general objective is to investigate the challenges faced and the opportunities gained by women in leadership positions in that port, with specific objectives that seek to understand the role of women in society and the job market, mapping the positions held by women in the Porto do Itaqui, and identify its main challenges and opportunities. The methodology used to achieve these objectives included bibliographical research, field research, which involved the collection of primary data through interviews and questionnaires applied to women who occupy or aspire to occupy leadership positions at the Porto do Itaqui. The survey results indicate that there are significant advantages to having female leaders. Several data support this statement, demonstrating benefits for society, the economy and company performance, in addition to being positive for women themselves. The analysis reveals that, despite existing challenges, women are conquering and taking advantage of various opportunities to occupy leadership positions at the Porto do Itaqui. The research provided a more in-depth understanding of the current scenario, highlighting the fundamental role of women in society and the job market. Furthermore, mapping the positions held by women at the Porto do Itaqui allowed us to establish specific relationships with leadership positions, highlighting their presence and rise in strategic sectors. The hypothesis explored during the study suggests that, despite the challenges faced, opportunities are being offered and conquered by women, who are increasingly occupying leadership spaces. The conclusion reinforces the idea that, in the Porto do Itaqui, in the performance of its port authority, the Empresa Maranhense de Administração Portuária, which has stood out for its inclusive action, women are taking advantage of opportunities and, thus, paving the way for others who aspire to achieve leadership positions. In summary, this work highlights the importance of the female presence in leadership positions, especially in the specific context of Porto do Itaqui, identifying both the challenges faced and the opportunities achieved.

Keywords: Female Leadership. Leadership. Job Market. Porto do Itaqui.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A curva em forma de “U”	24
Figura 2 – O efeito da maternidade.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Rendimento médio real habitual do trabalho principal, por gênero, no Brasil e nas Grandes Regiões, 2022	29
Gráfico 2 – Mulheres que ocupam cargos de liderança em diversos segmentos do mercado no mundo, em grau de porcentagem	41
Gráfico 3 – Perfil dos CEO nas empresas de acordo com o gênero (resultado com relação ao mundo e por continentes).....	43
Gráfico 4 – Crescimento das mulheres em cargo de liderança	59
Gráfico 5 – Ascensão profissional e atividades pessoais e familiares	60
Gráfico 6 – Rede de apoio como fator fundamental para investir na carreira	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTAQ	Agência Nacional de Transportes Aquaviários
CEDAW	<i>Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EBN	Empresas Brasileiras de Navegação
EEO	<i>Equal Employment Opportunity</i>
EMAP	Empresa Maranhense de Administração Portuária
FEM	Fórum Econômico Mundial
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILO	<i>International Labour Organization</i>
IMESC	Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OGMO	Órgão de Gestão de Mão de Obra
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SSE	<i>Sustainable Stock Exchanges</i>
TEGRAM	Terminal de Grãos do Maranhão
TRE/SC	Tribunal Regional Eleitoral-Santa Catarina
TUP	Terminal de Uso Privado
UK	<i>United Kingdom</i>
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
WEP	<i>Women's Empowerment Principles</i>
WISTA	<i>Women's International Shipping and Trading Association</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Um mundo que foi dominado por homens	16
2.1.1 Uma questão de gênero.....	16
2.1.2 As conquistas das mulheres.....	19
2.2 A mulher no mercado de trabalho	23
2.2.1 A evolução da mulher no mercado	23
2.2.2 Os reflexos do trabalho feminino	30
2.2.3 Iniciativas organizacionais inclusivas	32
2.3 Liderança Feminina	35
2.3.1 Liderança organizacional.....	35
2.3.2 Mulheres, liderança e liderança feminina.....	38
2.3.3 Vantagens da liderança feminina.....	44
2.4 Complexo Portuário do Maranhão	46
3 METODOLOGIA	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	67
APENDICE A – Questionário: Pesquisa sobre Liderança Feminina	73

1 INTRODUÇÃO

Quando se fala em liderança, a maioria das pessoas logo pensa em grandes homens, e a história detém um lado patriarcal sempre atribuindo ao homem o papel de chefia, seja da família, trabalho, escola, ou faculdade, entre outros. E, historicamente, ficava a cargo da mulher o cuidado dos afazeres domésticos e dos filhos (CUNHA; SPANHOL, 2014). Entretanto, está se vivendo o início da mudança de percurso.

A participação das mulheres em cargo de gestão é um dos grandes fenômenos ocorridos na sociedade moderna, tendo em vista que sua participação em ambiente predominantemente masculino, quer seja pela necessidade financeira ou por satisfação pessoal, vem reinventando o papel de liderança da mulher perante a sociedade. (BETIOL; TONELLI, 1991).

No entanto, considerando o cenário atual, em que mulheres e homens ocupantes de cargos de liderança, até mesmo na situação de se encontrarem em mesmo grau de hierárquico, acabam sendo vistos à luz da diferença de gênero e, conseqüentemente, salarial e técnica, persistindo ainda, embora de forma mais sutil, a manifestação de poder e dominação que os homens exercem ao longa da história.

É nesse contexto que algumas empresas desenvolvem políticas de inclusão e diversidade, por exemplo a criação de plano de cargo e carreira, incentivos a melhores salários, aumento da contratação de mulheres, espaço para amamentação dentre outras, com o fito de potencializar o capital humano e reduzir a discriminação sofrida pela mulher no ambiente de trabalho.

Não obstante, as conquistas engendradas a partir das lutas e debates fomentados pela figura feminina, principalmente quanto a maiores oportunidades em cargos de gestão. Porém, pelas influências da sociedade predominante patriarcal, as mulheres ainda vêm sofrendo com dificuldades na promoção de empregos aos cargos de chefia, são penalizadas pela dupla/tripla jornada de trabalho, são expostas a situações de preconceito, assédio, submissão e desdém da mão de obra (FIGUEREDO, 2021).

Assim, segundo Nogueira (2006), é imperioso compreender como se constituem os trajetos de vida das mulheres que assumem posições de liderança e suas contendas para transpor as adversidades identificadas, fugindo de generalizações e atentando para as variabilidades construídas e formadoras de identidades, verdades e possibilidades (NOGUEIRA, 2006, p.58). Também, conforme destaca Lobos (2002, p.21) que “(...) a

história do homem foi escrita por homens e principalmente sobre homens”, não seria diferente no grande mundo *business*.

Assim, o presente estudo iniciou-se com a inquietação desta pesquisadora, diante da leitura de um estudo apresentado pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) referente a participação ínfima das mulheres que ocupam vagas de emprego no setor aquaviário brasileiro, a pesquisa aponta que apenas 17,3% das vagas do setor são ocupadas por mulheres (BRASIL, 2023).

Esta pesquisa justifica-se pela importância de trazer a lume a discussão das mulheres em cargos de gestão perante as dificuldades que, muitas das vezes, existem pelo simples fato de ser mulher, trazendo reflexões quanto a participação da mulher no mercado de trabalho portuário e nos cargos de liderança, desenvolvimento de políticas inclusivas no trabalho, oportunizando a valorização dos talentos inatos das empresas como mecanismo de melhoria de gestão empresarial, além de tornar uma sociedade igualitária, oportunizando renda para mulheres que, por vezes, são as provedoras do lar.

Decidiu-se fazer um recorte do questionamento a respeito da liderança feminina – um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres no Porto do Itaqui – problematizando-se quais são os principais desafios e as oportunidades para mulheres que estão ou almejam estar em cargos de liderança dentre as empresas que atuam no Porto do Itaqui. Arelado a isso, busca-se compreender o cenário atual e o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, por meio de um mapeamento das posições ocupadas pelas mulheres no Porto do Itaqui, bem como desvelar os principais desafios enfrentados e oportunidades conquistadas pelas mulheres que estão ou sonham em estar em cargos de liderança no Porto do Itaqui.

Para tanto, utilizou-se da pesquisa descritiva para compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em cargo de liderança na região do Porto do Itaqui, bem como para o desenvolvimento de estratégias que possam fomentar a igualdade de gênero e a diversidade no Porto do Itaqui.

Conforme aduz Gil (2002, p.42) sobre a pesquisa descritiva, esta tem o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis, tendo como principal característica a coleta de dados, como o questionário.

A questão-problema a ser respondida é: Quais são os desafios e as oportunidades para mulheres que estão ou aspiram estar em cargos de liderança das empresas que atuam no Porto do Itaqui? Para responder será necessário cumprir com o seguinte objetivo geral:

investigar quais os desafios enfrentados e as oportunidades conquistadas por mulheres que estão ou almejam estar em cargos de liderança no Porto do Itaqui; e os seguintes objetivos específicos: (1) compreender o cenário atual e o papel da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, (2) mapear as posições ocupadas pelas mulheres no Porto do Itaqui, estabelecendo relação com os cargos de liderança e, (3) desvelar os principais desafios enfrentados e oportunidades conquistadas pelas mulheres que estão ou almejam estar em cargos de liderança no Porto do Itaqui.

O estudo será desenvolvido a partir das seguintes hipóteses: (1) os desafios encontrados por mulheres que atuam no Complexo Portuário do Maranhão são superiores às oportunidades o que dificulta o acesso delas aos cargos de liderança e (2) apesar dos desafios, muitas oportunidades estão sendo oferecidas e conquistadas pelas mulheres que estão cada vez mais ocupando espaços em cargos de liderança e oportunizando outras mulheres que almejam estar em tais cargos dentro do Porto do Itaqui.

Assim, para alcançar os objetivos da pesquisa, foram feitas investigação bibliográfica (coleta de dados de segunda mão) e de campo (coleta de dados de primeira mão), com a realização de entrevistas e questionários com mulheres que ocupam ou almejam ocupar cargos de liderança no Porto do Itaqui.

Os resultados da pesquisa serão apresentados em capítulo oportuno.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os capítulos a seguir foram desenvolvidos com o propósito de estabelecer uma fundamentação teórica que propicie a compreensão abrangente da posição da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, bem como ressaltar a significância da liderança feminina. No primeiro capítulo ganha enfoque os papéis da mulher na sociedade, realçando a trajetória histórica e os desafios que têm sido enfrentados por elas ao longo do tempo. O segundo capítulo aborda a inserção da mulher no mercado de trabalho, analisando aspectos como a concentração de mulheres em determinadas ocupações, as disparidades salariais, a escassez de oportunidades, em determinados setores para o seu desenvolvimento profissional e as iniciativas que visam incluir mulheres nos quadros de empresas, trazendo alguns *cases* de sucesso. No terceiro capítulo explora-se o tema da liderança feminina, ressaltando a sua relevância tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral. Por fim, o quarto capítulo concentra-se no Complexo Portuário do Maranhão, mais especificamente no Porto do Itaqui, sublinhando a sua importância para o desenvolvimento do estado e a necessidade de promover a participação feminina neste setor vital para a economia maranhense.

2.1 Um mundo que foi dominado por homens

Existe um estigma de que o trabalho das mulheres é mais caro e mais restrito para o empregador, ou mesmo que o desempenho destas é inferior ao dos homens, isso fez com que o trabalho feminino ficasse em segundo plano, gerando dificuldades de acesso ao emprego e distinção salarial em razão do gênero (RESENDE, 2020). Para alguns, ainda persiste a crença de que os homens ocupam uma posição de superioridade e, portanto, detiveram e detêm o domínio sobre o mundo. Contudo, essa concepção não reflete com precisão a realidade.

2.1.1 Uma questão de gênero

Questões de gênero são muito atuais e ainda é um problema alarmante no momento em que se vive. Um exemplo sobre esta proposição é que, em um período não muito distante, há cerca de dez anos, o *Human Rights Watch* (2013) publicou estatísticas preocupantes sobre a violência sexual no Afeganistão, as quais demonstravam que cerca de 600 mulheres, em maio de 2013, foram presas por cometerem “crimes morais”. Pela lei afegã

e pela jurisprudência do Supremo Tribunal do Afeganistão é considerado “crime moral” o ato de fugir de casa, ainda que as meninas e mulheres estivessem tentando se evadir por razão de violência doméstica ou casamento forçado.

Ainda mais: é considerado “crime moral” quando meninas e mulheres são estupradas, podendo, por isso, serem presas por até 15 anos, presas por terem sofrido tal violência. Isto evidencia de modo cruel a disparidade no tratamento entre homens e mulheres e como questões sérias têm sido enfrentadas. Portanto, para além de compreender esse estigma da mulher no mercado de trabalho de modo isolado, precisa-se compreender o percurso histórico de lutas até a contemporaneidade.

Inicialmente, convém recordar que, em tempos antigos, as mulheres não tinham permissão para se envolver em assuntos públicos e, em alguns casos, nem mesmo eram reconhecidas como cidadãs, sendo consideradas meramente propriedade de seus maridos, pais ou senhores. E na Antiguidade, em civilizações com a grega e a egípcia, por exemplo, elas eram privadas da educação (ler, escrever e outras forma de educação), não podendo participar de assuntos de cunho político, tendo seu mister atrelado às atividades de cunho doméstico, aos cuidados com a família e ao trabalho religioso. Apesar disto, há evidências de mulheres influentes, como Cleópatra no Egito e Agripina na Roma Antiga, que detinham papéis políticos de importância (BEARD, 2017).

A Idade Média é marcada por não se distanciar da Antiguidade, as mulheres continuavam sendo privadas de direitos políticos, não tinham liberdade e independência perante a sociedade, ou seja, permaneceram voltadas às atividades domésticas e ao cuidado da família. Entretanto, aquelas que se portavam de forma diferente dos comportamentos impostos pela Igreja eram consideradas como bruxas e perseguidas pela Inquisição, tendo como punição serem colocadas na fogueira (WOLLSTONECRAFT, 2016).

Somente durante a Revolução Francesa, no ano de 1789, que começou a se pensar de forma rudimentar nos direitos das mulheres, tendo em vista a exploração do trabalho feminino nas fábricas, caracterizado pelas péssimas condições de trabalho e salário. Tal surgimento se deu graças às reivindicações e denúncias das ativistas políticas Olympe de Gouges e Mary Wollstonecraft que criticavam as exclusões das mulheres, que não tinham acesso a direitos básicos, e lutavam pela igualdade de direitos e ao sufrágio (ROCHA, 2020).

Já no início do século XX, o mundo testemunhou as duas Grandes Guerras Mundiais (1914-1918 e 1939-1945), o que resultou em um aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho. Isso ocorreu, principalmente porque os homens chefes de família estavam servindo em suas nações na linha de frente dos conflitos. Como resultado, as

mulheres, que antes eram dedicadas principalmente às tarefas domésticas e ao cuidado da família, passaram a administrar os negócios de seus maridos ou a buscar meios de sustentar suas famílias por meio do emprego (WHITAKER, 1997).

Com o fim da guerra, e a recuperação gradativa dos países, houve um considerável desenvolvimento social e econômico, que levou ao crescimento da educação pública, da indústria e do comércio. Nesse contexto, muitos homens que sobreviveram à guerra se tornaram inaptos ao trabalho, assim, as mulheres se encontraram na obrigação de trabalhar para trazer o sustento para casa. Contudo, os empregadores observavam no perfil da trabalhadora o ideal para ocupar cargos sem prestígio, com baixos salários, sem planos de crescimento e de pouca competitividade.

No século XX, o movimento feminista ganhava cada vez mais força e adeptos, culminando em uma onda feminista dentre os anos 1960 e 1970. Exsurgindo transformações significativas nas leis e políticas em diversos países, incluindo o direito ao voto, igualdade salarial e ao controle reprodutivo. Conforme ensina Friedan (1963), foi nos anos 60 que houve também abertura de espaço para as mulheres em diversos segmentos, como nas universidades, na ciência, na política e no mundo empresarial.

Neste diapasão, segundo Medeiros (2014), o feminismo exerceu uma função crucial no âmbito da pesquisa acadêmica, expandindo seu escopo para abranger a análise da construção social das identidades de gênero, tanto masculinas quanto femininas. Além disso, iniciou investigações sobre as trajetórias profissionais das mulheres no mercado de trabalho, visando compreender as razões subjacentes à segregação e desmistificar as concepções equivocadas presentes no discurso empresarial que procuravam justificar as disparidades de condições.

No século XXI, as mulheres conquistaram avanços significativos, assumindo papéis de liderança em diversas áreas, dando continuidade à luta pela igualdade de gênero em todo o mundo. Movimentos como *#MeToo* e *#TimesUp* destacam a determinação das mulheres em combater o assédio sexual e a discriminação de gênero. Hodiernamente, na era da chamada Indústria 4.0, houve uma migração expressiva do trabalho para o meio digital. Entretanto, apesar do grande avanço tecnológico e do aumento das oportunidades de emprego para as mulheres, ainda existe uma discrepância entre a participação masculina e feminina no mercado de trabalho, muitas vezes devido a visões culturais que perpetuam a ideia da inferioridade e incapacidade das mulheres.

Ademais, verifica-se a persistência de normas de gênero estabelecidas pela estrutura patriarcal, as quais impuseram às mulheres a responsabilidade centralizada pela

reprodução e pelo trabalho não remunerado, envolvendo as tarefas domésticas, cuidados com os filhos, doentes, idosos e esposo. Mesmo diante das transformações advindas com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a reorganização das responsabilidades domésticas não acompanhou esse desenvolvimento. Nesse contexto, as mulheres continuam a enfrentar o desafio de conciliar e coordenar diversos aspectos da vida familiar e profissional (CIDREIRA, 2023).

2.1.2 As conquistas das mulheres

É amplamente reconhecido que a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, foi caracterizada por uma exploração significativa da mão de obra feminina, que possuía condições de trabalho precárias e baixos salários. No entanto, é importante notar que foi após esse período que os primeiros direitos das mulheres começaram a surgir.

Anteriormente, na Inglaterra, berço da Revolução Industrial, houve o *Coal Mining Act* (1842) que proibia o trabalho clandestino das mulheres no subterrâneo das minas de extração de carvão (UK Parliament, 2023?); também foi criada o *Factory Act* (1844) que se traduz na primeira lei que versa sobre saúde e segurança do trabalho, tem por finalidade cercar as máquinas perigosas com determinado nível de segurança e a sua falha seria considerado como crime, além de estabelecer como regra a jornada de trabalho máxima de 12 (doze) horas para as mulheres (UK PARLIAMENT, 2023?b).

No ano de 1957, um grupo de trabalhadoras de uma fábrica de tecelagem em Nova Iorque iniciaram uma greve, trazendo como reivindicação a redução da carga horária de trabalho e melhoria salarial. As 129 mulheres trabalhavam 16 horas diárias e recebiam um salário que correspondia a menos de um terço do que os homens recebiam na época. As norte-americanas ocuparam a fábrica a fim de lutar para garantir seus direitos, entretanto, foram trancadas no interior do local e foi provocado um incêndio, que levou à morte de todas. O dia desta tragédia foi 8 de março, por isso foi escolhido como o “Dia Internacional da Mulher”, declarado oficialmente pela ONU em 1977 (NUNES NETO, 2017).

Destaca-se ainda, que em 1893, na Nova Zelândia, após uma série de protestos e campanhas, as mulheres conquistaram o direito ao voto pela primeira vez. Da mesma forma, em 1902, a Austrália garantiu o direito de voto às mulheres pela primeira vez (TRE-SC, 2022). Deste modo, esses e outros marcos históricos representaram o início da luta das mulheres por igualdade de direitos políticos em todo o mundo. Embora a Revolução Industrial tenha sido um período difícil para muitas mulheres, devido às condições de trabalho

desfavoráveis, neste período, desencadeou-se uma crescente conscientização sobre a importância dos direitos das mulheres e o movimento em direção à igualdade de gênero.

Como é possível observar na França, no ano de 1874, as mulheres tiveram diversas conquistas como o impedimento do trabalho em minas e pedreiras, vedação ao trabalho noturno, desde que menores de 21 anos de idade; em 1892 foi criada a lei que limitou a jornada máxima de trabalho das mulheres em 11 (onze) horas. Conforme Jorge Neto (2019), já no início dos anos de 1900, houve a imposição aos proprietários de estabelecimentos comerciais da obrigação de aparelhá-los com cadeiras para as mulheres, o repouso não remunerado de 8 (oito) semanas para as mulheres grávidas, com a proibição de carregar objetos pesados e a interdição do trabalho das mulheres exteriores das lojas.

A criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1919, foi de fundamental importância para a conquista de outros direitos para as trabalhadoras, tendo em vista que a missão da OIT é “promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade” (OIT, 2023?).

Pode-se destacar como principais conquistas das trabalhadoras neste âmbito, a criação das seguintes: Convenção nº 03 (1919) relativa ao emprego das mulheres antes e depois do parto (proteção à maternidade); Convenção nº 41 (1934) que regulamenta o labor noturno da mulher, Convenção nº 100 (1951) que disciplina a igualdade de remuneração entre homem e mulher para trabalho igual, Convenção nº 103 (1952) que é alusiva à proteção da maternidade, Convenção nº 111 (1956) que discorre sobre a discriminação em matéria de emprego e profissão, Convenção nº 156 (1981) institui a igualdade de oportunidades e tratamento para trabalhadores dos dois gêneros em relação às responsabilidades familiares, dentre outras (JORGE NETO, 2019).

Além das convenções criadas pela OIT que garantem direitos às trabalhadoras, tem-se as recomendações do mesmo órgão, nas quais pode-se mencionar: Recomendação nº 12 (1921), quanto a proteção antes e depois do parto; Recomendação nº 13 (1921), que aduz sobre o trabalho noturno das mulheres na agricultura; Recomendação nº 26 (1927), que tange quanto à proteção das mulheres emigrantes a bordo de embarcações; Recomendação nº 67 (1944), que diz respeito ao auxílio-maternidade; Recomendação nº 90 (1951), referente a igualdade de remuneração entre homem e mulher; Recomendação nº 92 (1952), que trata sobre a proteção da maternidade; Recomendação nº 111 (1958), a respeito das práticas discriminatórias no emprego ou ocupação; Recomendação nº 123 (1965), sobre o emprego das mulheres e das suas responsabilidades familiares; Recomendação nº 165 (1981), que

dispõe a respeito da igualdade de oportunidades e tratamentos para os trabalhadores (JORGE NETO, 2019).

Ainda se destaca como fator relevante para a conquista dos direitos das mulheres, a criação da Organização das Nações Unidas – ONU, após a Segunda Guerra Mundial, em especial pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, que por objetivo de proteger a dignidade de todos à luz do princípio da igualdade (art.2º), além de proteger contra qualquer tipo de discriminação que viole a presente Declaração (art.7º). A Assembleia Geral das Nações Unidas, um dos órgãos de grande relevância da ONU, elaborou o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos (19/12/1966), que em seu art. 3º, assegura a igualdade de direitos do homem e da mulher quanto aos benefícios de todos os direitos econômicos, sociais e culturais elencados no respectivo Pacto (GONÇALVES, 2015).

Apesar destas conquistas, somente em 1979 foi criada, pela Organização das Nações Unidas a Convenção sobre a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, oriunda da Primeira Conferência Mundial Sobre a Mulher realizada pela ONU em 1975, o qual determina em seu art. 11, a adoção de todas as medidas necessárias para a eliminação da discriminação contra a mulher na esfera do emprego, a fim de assegurar, em condições de igualdade entre homens e mulheres, os mesmos direitos (CEDAW, 1979).

Na Cúpula do Milênio, um evento de grande relevância promovido pela ONU no ano de 2000, foi destacada a importância de abordar a equidade e autonomia das mulheres em suas carreiras como uma das questões prioritárias da agenda global. Este encontro de líderes mundiais teve como principal objetivo sensibilizar e mobilizar os dirigentes de todo o mundo para a criação de estratégias e práticas destinadas a promover ativamente a inclusão e a igualdade de oportunidades das mulheres no mercado de trabalho. Essa iniciativa representou um marco significativo no compromisso global de alcançar a igualdade de gênero e empoderamento feminino, fortalecendo o papel das mulheres em suas vidas profissionais e na sociedade como um todo (MEDEIROS, 2014).

No Brasil, a história dos direitos das mulheres começou quando foram autorizadas a frequentarem curso superior apenas no ano de 1879, quando o então Imperador do Brasil, Dom Pedro II, concedeu às mulheres o direito de frequentarem a universidade. Grande exemplo é o que descreve Blay e Conceição (1991), ao comentar a história de Augusta Generosa Estrela, primeira mulher a se formar em Medicina, e ao retornar ao Brasil foi impedida de exercer seu mister.

Com a promulgação da Constituição no ano de 1932, as mulheres tiveram reconhecidos diversos direitos dentre eles: o direito ao voto, proibição da discriminação do

trabalho da mulher em relação aos salários, vedação do trabalho da mulher em serviços insalubres, garantia do repouso remunerado para a gestante, e a constituição dos serviços de amparo à maternidade (JORGE NETO, 2019). Em 1960 começou a ser comercializada a pílula anticoncepcional como expressão do direito reprodutivo da mulher, e com a Lei do Divórcio as mulheres passaram a ter direito à separação caso não quisessem continuar no matrimônio. Ademais, com a vigência do Estatuto da Mulher Casada, as mulheres passaram à autodeterminação, não necessitando de autorização marital para trabalharem.

Acompanhando a tendência mundial, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe diversos direitos as mulheres dentre eles: igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres, proibição de diferença salarial, de exercício de função e de critério de admissão por sexo, licença maternidade, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de 120 dias, garantia de emprego à mulher gestante, desde a confirmação do estado gravídico até cinco meses após o parto, salário-maternidade e proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos (JORGE NETO, 2019). Além disso, é relevante mencionar a Lei Maria da Penha, que estabeleceu mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, alinhada aos princípios constitucionais (art. 226, §8º, da Constituição Federal de 1988).

Assim, as mulheres conquistaram diversos direitos por meio desses esforços legislativos e lutas, mas não somente isto. Ao longo da história, o Brasil testemunhou mulheres desempenhando papéis protagonistas em lutas e contribuições de extrema importância para a sociedade contemporânea. Mulheres em diversas esferas de atuação tornaram-se fontes de inspiração para aquelas que buscam ocupar seu espaço, reconhecer seu potencial e lutar pela igualdade de gênero. Mulheres que desafiaram e transformaram os ambientes nos quais viveram, destacando-se em áreas como psicologia, política, ciência, aviação, engenharia, artes e educação, demonstrando uma determinação para a transformação e a capacidade de modificar cenários importantes no país (CARARO; SOUZA, 2018).

As autoras Cararo e Souza (2018) trazem em sua obra alguns nomes emblemáticos que muito contribuíram, como Maria Firmina, uma maranhense que foi a primeira mulher a escrever um romance no país; Chiquinha Gonzaga, intérprete brasileira; Antonieta de Barros, primeira líder negra a assumir um mandato popular no Brasil, a psiquiatra Nise da Silveira, pioneira na terapia ocupacional e no movimento antipsiquiátrico no país. Da mesma forma, a pediatra Zilda Arns deixou sua marca ao alterar o cenário da desnutrição infantil no Brasil, por meio da Pastoral da Criança, empoderando mulheres de comunidades carentes e líderes locais ao disseminar seu conhecimento na área da saúde; outro

exemplo notável é o da auditora fiscal Marinalva Dantas, que desempenhou um papel fundamental na libertação de inúmeros trabalhadores e trabalhadoras vítimas do trabalho escravo em diversas regiões do país. Ou, mais recentemente, irmã Dorothy, missionária católica que viveu em defesa do desenvolvimento sustentável da Amazônia, com seu trabalho junto à Pastoral da Terra. Para além desses exemplos, muitas outras mulheres deixaram um legado significativo na história do Brasil, abrindo novos horizontes para o futuro.

Ao passo que as mulheres passaram a desempenhar papéis de cidadãs e sujeitas, o que proporcionou oportunidades para redefinir suas posições em relação aos imperativos sociais. Essa nova perspectiva desencadeou transformações profundas que impactaram diversas instituições (MEDEIROS, 2014). No entanto, é importante observar que as iniciativas supracitadas precisam ser continuadas, para serem capazes e eficazes na garantia do respeito, na prevenção da discriminação e na asseguuração integral dos direitos fundamentais, evidenciando a contínua necessidade de luta por esses objetivos.

2.2 A mulher no mercado de trabalho

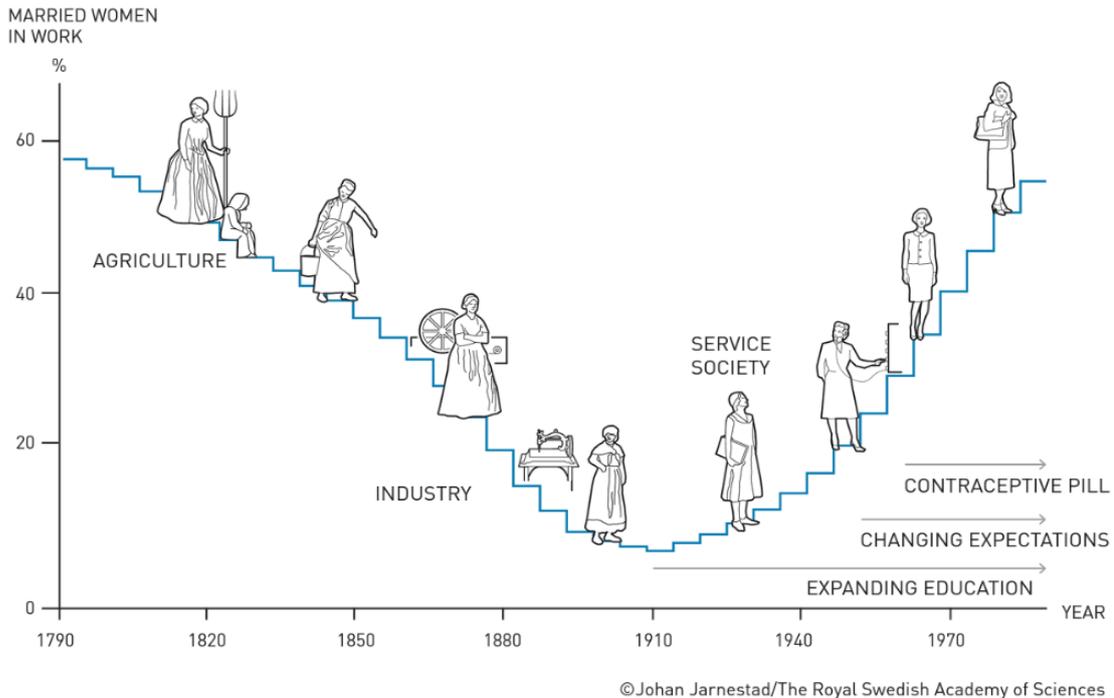
O status das mulheres na sociedade mudou significativamente com a inclusão delas em atividades socialmente reconhecidas como produtivas, o que proporcionou maior autonomia e consciência em relação aos seus próprios direitos. Essa transformação teve um impacto considerável nas dinâmicas familiares e nos valores e papéis tradicionalmente atribuídos a elas. Embora o movimento de reivindicação dos direitos femininos tenha ganhado destaque a partir do século XX com o movimento feminista, a igualdade de oportunidades ainda não se concretizou completamente para as mulheres e, muitas vezes, não se reconhece devidamente a importância da contribuição delas em todos os âmbitos que participam (TORREÃO, 2007).

2.2.1 A evolução da mulher no mercado

Para tratar deste tópico, é imprescindível fazer menção ao trabalho da pesquisadora Claudia Goldin, que em 6 de outubro de 2023, foi laureada com Prêmio Nobel da Economia, por seus estudos que investigaram a disparidade salarial entre gêneros, bem como a dinâmica da mulher no mercado de trabalho. Em seus estudos, a autora Goldin (2021) voltou 200 anos no tempo e percebeu que, ao contrário do que é pensado, o gráfico de

participação das mulheres no mercado do trabalho não é uma linha reta crescente, mas é representado pela letra “U”, como pode ser visto a seguir:

Figura 1 – A curva em forma de “U”



Fonte: The Prize Nobel, 2023.

Apesar desta pesquisa ter sido realizada nos Estados Unidos, a autora explica que a pesquisa também é válida para os países ocidentais que se estruturaram socialmente com base na família “tradicional”. Deste modo, Goldin demonstrou que a presença das mulheres no mercado de trabalho não seguiu uma trajetória exclusivamente ascendente, mas revelou-se um padrão em forma de curva, em “U”. Assim, evidencia-se que a participação das mulheres diminuiu à medida que a sociedade transitou de agrária e rural para um cenário industrial no início do século XIX, mudanças que ocorreram devido à Revolução Industrial (THE NOBEL PRIZE, 2023).

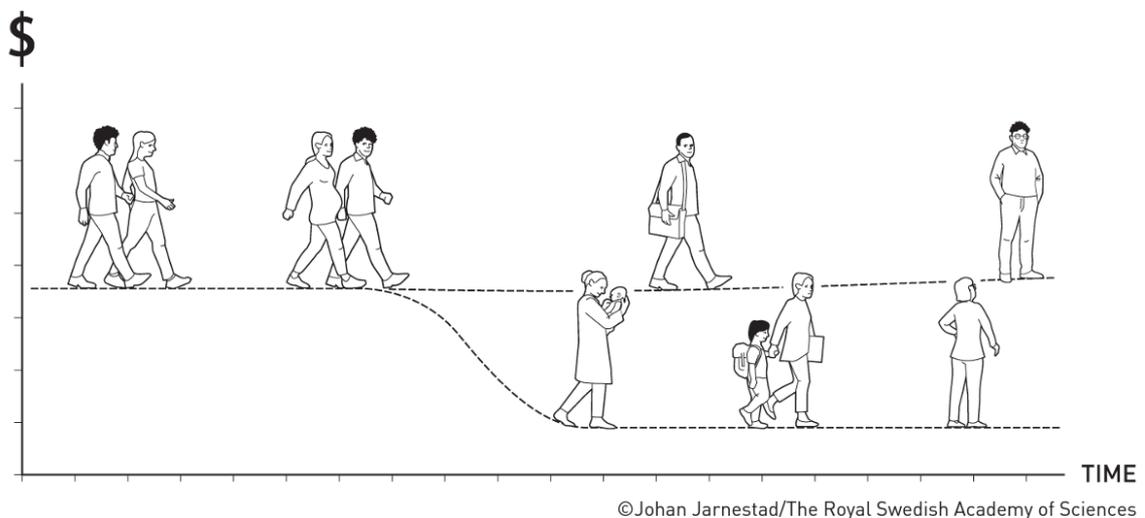
O novo crescimento do gráfico é motivado pelo desenvolvimento dos níveis educacionais das mulheres que experimentaram um crescimento contínuo no decorrer do século XX, e, em alguns países, a quantidade já superou a dos homens. Pois, enquanto a sociedade industrial destacava a divisão entre o espaço doméstico e o local de trabalho, valorizando os atributos físicos masculinos, a sociedade da informação concentrou-se na importância do intelecto (MEDEIROS, 2014). Isso resultou em mudanças significativas na dinâmica social e profissional das mulheres. Goldin também observa que a pílula

contraceptiva desempenhou um papel crucial na aceleração da inserção da mulher no mercado, pois possibilitou o planejamento familiar e de carreiras. Apesar dos avanços e crescimento da proporção de mulheres empregadas ao longo do século, ainda é notável a disparidade salarial entre mulheres e homens.

Ainda segundo Claudia Goldin (2021), há um fator relevante que é capaz de causar a desigualdade: o “*greedy work*”, que pode ser traduzido como “trabalho ganancioso”, que remunera melhor as atividades que demandam mais horas e são menos flexíveis, sendo este a principal barreira que dificulta a eliminação a diferença salarial entre homens e mulheres. Tal modelo de trabalho dificulta o crescimento da carreira da mulher que constantemente precisa estar dividida entre as tarefas domésticas e a carreira (CIDREIRA, 2023). Além do trabalho doméstico não ser devidamente valorizado, a responsabilidade pelo cuidado da família e dos filhos recai quase que exclusivamente sobre as mulheres, o que as afasta do mercado de trabalho e da disputa por posições de destaque (MEDEIROS, 2014). O cenário favorece o homem e reforça desigualdades, quando este consegue performar melhor em “trabalhos gananciosos” que, por consequência, são melhor remunerados.

Além disto, uma parte significativa da desigualdade salarial entre homens e mulheres está atribuída a divergências nos níveis de educação e nas escolhas de carreira. No entanto, Goldin demonstrou que a maior parte dessa disparidade de renda ocorre atualmente entre homens e mulheres que desempenham a mesma profissão e surge predominantemente no momento do nascimento do primeiro filho.

Figura 2 – O efeito da maternidade



Fonte: The Prize, Nobel, 2023

Inclusive, acerca da maternidade, uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas com 247 mil mães entre 24 e 35 anos, cerca de metade das mulheres deixa a empresa aproximadamente dois anos após retornar da licença maternidade, mesmo sendo mais de 54% da força de trabalho no país. A redução no emprego inicia-se após o término do período de estabilidade assegurado pela licença-maternidade, que tem duração de quatro meses. Após 24 meses, quase 50% das mulheres que usufruíram da licença já não fazem parte da força de trabalho, mantendo-se esse padrão até 47 meses após o término da licença.

A maioria das saídas do mercado de trabalho ocorre de forma injustificada e por decisão do empregador. Entretanto, os impactos variam consideravelmente, estando relacionados ao nível de educação da mãe: mulheres com maior escolaridade registram uma redução de emprego de 35% 12 meses após o início da licença, enquanto para aquelas com menor instrução, a diminuição é mais acentuada, atingindo 51% (MACHADO, 2016).

Em uma pesquisa mais recente conduzida pelo Portal Empregos (2023), observou-se que as mulheres que já enfrentam salários inferiores aos dos homens tendem a sofrer um impacto ainda maior nos desafios do mercado de trabalho ao se tornarem mães. Neste outro estudo, observou-se que 56% das profissionais foram demitidas logo após a licença-maternidade ou conhecem outras mulheres que enfrentaram essa situação.

Segundo dados obtidos pelo Portal Empregos, em entrevistas com 273 mães de 18 a 45 anos, o preconceito e o desconforto começam mesmo antes da obtenção de uma posição de trabalho. Quatro em cada dez mulheres relataram ter se sentido discriminadas durante processos de seleção de emprego ao mencionarem sua situação de maternidade. Muitas trabalhadoras lidam com a realidade em que a responsabilidade pela criação dos filhos recai totalmente sobre elas. Isso implica em frequentes ausências do trabalho para tratar de questões relacionadas à saúde e educação dos filhos, muitas vezes sem uma rede de apoio para oferecer suporte nesses momentos.

Quanto mais as mulheres precisam estar disponíveis para os filhos, menos disponibilidade elas têm para demandas profissionais. Muitas vezes, é necessário realizar uma escolha entre um casamento entre iguais e um casamento com mais renda para o casal. Assim, o *gap* salarial começa após o casamento e aumenta depois do nascimento dos filhos. Segundo Goldin (2021), o *gap* salarial decorre de um *gap* da carreira e este último determina a desigualdade que ocorre entre o casal. Ainda é possível concluir que as mulheres mais velhas tiveram maior sucesso na conciliação entre vida profissional e vida familiar, uma vez que filhos mais velhos demandam menos cuidados.

Neste mesmo sentido, em 2022 o Fórum Econômico Mundial, em seu Relatório Global sobre Disparidades de Gênero apontou que considerando uma amostra de 102 países listados no Índice Global de Disparidade de Gênero, revela que a igualdade de gênero na participação na força de trabalho, ou seja, a proporção da população feminina em idade ativa (15 anos ou mais) de um país que está ativamente envolvida no mercado de trabalho, seja trabalhando ou procurando trabalho, tem estagnado em níveis globais, ou até mesmo diminuído gradualmente desde 2009. No entanto, essa tendência foi agravada em 2020, quando as pontuações de igualdade de gênero sofreram uma queda acentuada em duas edições consecutivas.

No documento *Global Gender Gap Report* (Fórum Econômico Mundial, 2022), explica-se que as disparidades de gênero na força de trabalho ocorrem devido a diversos fatores que incluem transformações socioeconômicas e tecnológicas, barreiras estruturais que foram construídas ao longo de séculos. E ainda destaca que o impacto desproporcionalmente negativo da pandemia no mercado de trabalho pode ser explicado em parte pela estrutura setorial das mudanças econômicas e em parte pela carga adicional de trabalho de cuidados que foi, predominantemente, assumida pelas mulheres.

Já em 2019, com dados de 33 países, observou-se que os homens dedicaram 19% do seu tempo total ao trabalho não remunerado, enquanto as mulheres destinaram 55% do seu tempo a essa forma de trabalho. Com o aumento dos custos dos cuidados infantis, há um sério risco de que a demanda desigual por trabalho de cuidados não remunerado continue a recair predominantemente sobre as mulheres.

Neste mesmo documento, é destacado que uma parte significativa da recuperação do emprego desde 2020, ano marcado pela pandemia COVID-19, tem se concentrado no emprego informal. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que, para cada cinco empregos criados para mulheres, quatro estão na economia informal, enquanto para os homens, essa proporção é de dois em cada três empregos. Embora o trabalho informal desempenhe um papel importante e possa estimular a produção e o emprego, ele é frequentemente uma opção de "último recurso". Essa forma de trabalho é caracterizada pela ausência de proteções legais, segurança social e condições de trabalho adequadas, o que apresenta diversos desafios ao bem-estar econômico e social das mulheres (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Acerca de uma questão bastante recente foi possível concluir que, de forma geral, em 2022, apenas 30% dos profissionais de Inteligência Artificial (IA) eram mulheres, pois as

indústrias com a maior concentração de talentos em IA costumam ter uma representação feminina reduzida (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023).

Com relação ao Brasil, há dados que sustentam a afirmativa de que a efetiva igualdade de oportunidades entre homens e mulheres ainda não foi alcançada, como pode ser observado nos dados mais recentes apresentados pelo IBGE (2023). Referente aos meses de abril, maio e junho de 2023, as mulheres mantiveram a sua predominância percentual em pessoas que estão na idade de trabalhar, pois elas compunham 51,7% da população nessa categoria, sendo que esta tendência se manteve constante nos demais trimestres analisados anteriormente. Embora as mulheres sejam maioria na população em idade de trabalhar, as análises realizadas evidenciaram discrepâncias no nível de emprego entre os gêneros. Em outras palavras, a parcela de homens com 14 anos ou mais de idade que está empregada é superior ao das mulheres na mesma faixa etária.

No segundo trimestre de 2023, a taxa de ocupação para homens no Brasil foi calculada em 66,8%, ao passo que para as mulheres, foi de 47,1%. Essa disparidade de comportamento entre os gêneros foi observada consistentemente em todas as cinco Grandes Regiões, com destaque para a região Norte, onde a diferença entre homens e mulheres atingiu o seu ápice, alcançando 23,7 pontos percentuais, enquanto na região Sul, essa disparidade foi a menor, com 18,3 pontos percentuais (IBGE, 2023).

Um estudo intrigante conduzido por Troiano (2017) revela a resistência de jovens mulheres em São Paulo, que expressam firmemente o desejo de equilibrar carreira e vida pessoal, fazendo escolhas entre diversos modelos de relacionamento e estruturas familiares. Essas mulheres percebem o trabalho como um meio para alcançar outras realizações, buscando um propósito mais abrangente em suas vidas e rejeitando a ideia de sacrificar tudo em prol da carreira.

No estudo realizado pelo Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (2022), a partir de dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios Contínua (PNADC), realizada pelo IBGE em 2022, foi possível analisar a participação das mulheres em diversas atividades. Todavia, nota-se uma presença mais significativa nos serviços domésticos (93,4%) e nos setores de educação, saúde humana e serviços sociais (72,8%). Em contrapartida, os homens predominavam nos segmentos da construção (99,1%), agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura (83,8%), e transporte, armazenagem e correio (93,5%).

Conforme o IMESC (2022), é necessário ressaltar que, no Brasil, a remuneração média das mulheres com Ensino Superior Completo registrou um crescimento de 19,5%,

superando o aumento de 11,5% observado entre os homens, mas isto não significa que as mulheres ganham mais, somente indica um percentual de crescimento maior que a dos homens. Em relação ao que as mulheres recebiam em 2012, foi verificado que até 2020 no Maranhão, houve um aumento na remuneração média feminina em todos os níveis de instrução: Analfabeta e Fundamental Incompleto, aumentou em 55,4%, Fundamental Completo e Médio Incompleto, aumento de 54,1%, Médio Completo e Superior Incompleto, foi 31,6%, Superior Completo, 24,2%.

Outro ponto relevante analisado nesse mesmo estudo diz respeito ao rendimento médio em 2022 no Brasil, constatou-se uma disparidade de 20,7% em relação aos homens, sendo relevante ressaltar que as mulheres do Nordeste recebiam 13,5% a menos, destacando-se o Maranhão com uma desigualdade de rendimentos de 15,3%, como demonstra-se com o gráfico a seguir (IBGE, 2022):

Gráfico 1 – Rendimento médio real habitual do trabalho principal, por gênero, no Brasil e nas Grandes Regiões, 2022



Fonte: IBGE/PNADCT, 2022.

No cenário profissional, as mulheres enfrentam desafios que incluem a constante necessidade de comprovar competência, restrições de oportunidades devido ao gênero e desconfiança em relação às suas ações e projetos. Contudo, observa-se um notável aumento na presença feminina em posições de destaque nas empresas, assumindo funções de liderança,

gestão e até mesmo participando como sócias. Apesar dos avanços na sociedade moderna, persistem as comparações de gênero, com mulheres frequentemente recebendo salários inferiores aos homens em cargos equivalentes (FRANCISCO *et al*, 2022). No entanto, mesmo diante desse contexto, as mulheres continuam a alcançar resultados significativos, como será evidenciado a seguir.

2.2.2 Os reflexos do trabalho feminino

O trabalho de diversidade de gênero agrega valor às empresas, uma vez que é essencial que forças de trabalho diversificadas reflitam a diversidade de perfis dos consumidores. Para entregar produtos e serviços que contemplem as necessidades do mercado, é preciso entender a dor, e imergir nas vivências da diversidade de consumidores para entregar o que é esperado a fim de alcançar bons resultados. Além disso, é importante ressaltar que as empresas que promovem a diversidade de gênero também estão fortalecendo suas equipes do ponto de vista do aprimoramento das habilidades técnicas. Isso ocorre porque, em escala global, as mulheres já superaram os homens em termos de educação e treinamento (FÓRUM MUNDIAL ECONÔMICO, 2023).

O estudo da OIT (2019) aponta uma série de pesquisas que demonstram a correlação positiva entre a presença das mulheres no mercado de trabalho e o aumento do Produto Interno Bruto (PIB), como por exemplo, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que em 2015 calculou que uma redução de 50% na disparidade de gênero na participação da força de trabalho nas economias da OCDE resultaria em um aumento adicional de cerca de 6% no PIB, com um ganho extra de 6% caso a igualdade fosse alcançada.

A *PricewaterhouseCoopers* (PwC), em 2018 concluiu que, se os países da OCDE elevassem a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho ao nível da Suécia (80%), isso impulsionaria o PIB global em mais de US\$ 6 trilhões. E o Fórum Econômico Mundial, em 2017 previu que uma redução de 25% na disparidade de gênero na participação no mercado de trabalho até 2025 acrescentaria US\$ 5,3 trilhões ao PIB globalmente.

Neste sentido, a própria OIT analisou um conjunto de dados de um panorama de 186 países durante o período de 1991 a 2017, a fim de analisar a relação entre o aumento do emprego das mulheres e o crescimento do PIB. Com este estudo, foram colhidas sérias evidências e conseguiu-se traçar a uma correlação positiva entre os dois fatores, as quais também foi percebido que os locais cujas políticas de desenvolvimento e crescimento que não

incluíram medidas direcionadas para aprimorar as oportunidades de emprego das mulheres, não foram capazes de explorar plenamente o potencial de uma economia produtiva (OIT, 2019).

Sob o ponto de vista empresarial, diante de um mercado e sociedade dinâmicos, um dos principais desafios organizacionais é o de atrair e reter funcionários qualificados e competentes, e esta capacidade de ter bons colaboradores influencia diretamente em como a empresa vai performar seu desempenho e resultados. Cumpre então observar que investir no recrutamento e promoção de mulheres é uma estratégia vantajosa, considerando que as mulheres frequentemente superam os homens em níveis de educação em muitos países, representando um valioso conjunto de talentos que, por vezes, são subutilizados (OIT, 2019).

Por esta razão, é salutar implementar sistemas de seleção e promover as melhores pessoas para o cargo independentemente do gênero e oferecer opções de trabalho flexíveis para homens e mulheres pode aumentar a produtividade dos funcionários, como já afirmou Claudia Goldin (2021), como saída para o “trabalho ganancioso”.

Certamente, algumas nuances como os períodos de licença maternidade e paternidade, bem como o suporte em cuidados infantis, podem acarretar custos iniciais. Contudo, é imperativo compreender que tais despesas são inerentes ao ambiente de trabalho que necessariamente envolve seres humanos. Além disso, é crucial destacar que, apesar dos custos imediatos, os benefícios estratégicos e de longo prazo para os resultados financeiros devem ser cuidadosamente ponderados e incluídos na análise.

A partir das entrevistas realizadas nas empresas (OIT, 2019), foi possível aferir que 57,4% dos participantes afirmaram que a diversidade de gênero melhora os resultados dos negócios, sendo que, 60,2% relatam um aumento na rentabilidade e produtividade, enquanto 56,8% observam uma maior capacidade da empresa de atrair e reter talentos. Além disso, 54,4% indicam um aumento na criatividade, inovação e abertura, e 54,1% afirmam que a reputação de suas empresas melhorou. Adicionalmente, 36,5% alegam ser mais eficazes na avaliação do interesse e da demanda dos consumidores.

No contexto de *branding*, a autora Troiano (2017) infere que marcas colaborativas, com propósito e que abrem possibilidades serão mais bem-sucedidas ao se comunicar com essa geração de mulheres, em contraste com abordagens rígidas ou estereotipadas.

Assim sendo, a análise acentuou a relevância da ampla gama de experiências individuais, sublinhando que ela não apenas contribui para a diversidade de pensamento, mas também desempenha um papel fundamental na promoção da inovação e criatividade,

tornando a empresa mais competitiva. Essa diversidade de perspectivas não só é vital para a concepção de produtos e serviços diversos, capazes de atender às demandas de maneira abrangente, mas também desempenha um papel essencial na quebra do pensamento de grupo. Este fenômeno, o qual todos compartilham pensamentos semelhantes, cria um ambiente desafiador para a emergência de novas ideias e abordagens inovadoras no contexto empresarial.

2.2.3 Iniciativas organizacionais inclusivas

Embora a participação da mulher no mercado esteja aumentando, tal trajetória está sendo realizada porque mulheres buscam incessantemente ocupar espaços por meio de lutas e conquistas, individuais e comunitárias, pessoais e profissionais. É certo que atitudes desta natureza contribuem muito para alcançar a paridade, entretanto é possível observar que algumas organizações têm investido esforços criando políticas e implementando ações inclusivas. O distanciamento entre a mulher e o mercado foi criado devido a uma série de questões históricas, que duraram séculos e que, do mesmo modo, para ser revertido e atingir a paridade de participação de mulheres e homens de modo “natural”, duraria outros vários anos, por isto, ações inclusivas, como destas organizações aceleram esse processo de reaproximação.

Por todo exposto, pode-se notar que mulheres têm enfrentado desafios notáveis no mercado de trabalho, incluindo a falta de igualdade na representação, na qualidade das posições ocupadas e nas disparidades salariais em comparação com os homens. Essa situação não apenas evidencia indicadores de discriminação, mas também destaca a necessidade de as empresas implementarem políticas inclusivas para fortalecer o papel da mulher na sociedade, na economia e no desenvolvimento organizacional (MEDEIROS, 2014).

Neste sentido, a Organização das Nações Unidas desenvolveu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que formam um “plano de ação global para eliminar a pobreza extrema e a fome, oferecer educação de qualidade ao longo da vida para todos, proteger o planeta e promover sociedades pacíficas e inclusivas até 2030” (UNICEF, 2023?). Entre os 17 objetivos está o de número 5, que trata da igualdade de gênero: “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU BRASIL, 2023?).

Por razão deste, a ONU, por meio da OIT (2017), elaborou um documento, dentre tantos que abordam a temática, e é específico acerca de boas práticas de empresas que buscaram promover o talento feminino e a diversidade de gênero. A partir do

desenvolvimento deste, foi identificado como deve acontecer a jornada da diversidade de gênero. Os passos preliminares desta jornada consistem em: elaborar objetivos, identificar os catalisadores da equidade de gênero, criar políticas e diretrizes corporativas, desenvolver uma estratégia e um plano de execução.

Deste modo, elaborar objetivos consiste em esclarecer quais os ganhos de atrair e manter talentos femininos tanto a curto, quanto a longo prazo, e também investigar as consequências negativas de negligenciar esse grupo de talentos, para que as organizações possam avaliar os possíveis impactos econômicos de uma maior equidade de gênero. Enquanto identificar catalisadores significa apontar o que irá tornar possível estar em conformidade com as leis e regulamentos internacionais que se baseiam em princípios de igualdade e justiça, como uma demonstração do compromisso em agir de forma ética. Além disso, isso traz vantagens adicionais, como uma boa reputação empresarial que não apenas atrai talentos, mas também pode impactar positivamente as vendas de produtos e serviços, além de fortalecer as relações com a comunidade local.

A fim de transformar em ação os passos supracitados, é importante criar uma denominada Política *Equal Employment Opportunity* (EEO), ou seja, a Política de Oportunidades Iguais de Emprego, sendo que a criação desta, expressa um compromisso no mais alto nível de gestão para promover a mudança corporativa e cultural necessária em uma empresa ou organização, a fim de implementar plenamente as iniciativas de igualdade de gênero. A política deve ser formal e envolver gestores e funcionários na sua implementação, garantindo corresponsabilidade de todos nesse processo de criar e seguir esta declaração de princípios e valores.

Ainda mais, para colocar em execução qualquer política EEO, a OIT (2017) indica que é necessário elaborar estratégia e o plano de implementação que deve abranger metas, recursos e prazos mensuráveis, como o abaixo exposto:

Medir o progresso é fundamental para alcançar resultados e os indicadores de igualdade de gênero precisam de ser escolhidos e monitorizados ao longo do tempo. Por exemplo, os indicadores podem incluir a proporção de mulheres e homens recrutados, a sua percentagem em diferentes níveis e em diferentes tipos de gestão (linha e apoio), os seus níveis salariais no mesmo tipo de trabalho, as suas taxas de promoção e os seus níveis de saída. Os indicadores permitem às empresas definir metas numéricas e podem ajudá-las a identificar necessidades não satisfeitas e a formular medidas específicas, como horários de trabalho flexíveis, para alcançar a paridade de gênero.

Além disso, pode ser necessário conscientizar e realizar treinamentos aos colaboradores sobre como a diversidade agrega valor ao negócio. As avaliações de desempenho dos gestores nas áreas funcionais e operacionais devem incluir medidas relacionadas com a diversidade de gênero (p. 10, tradução nossa).

Com isto, para as organizações balizarem suas ações, as iniciativas internacionais podem servir de exemplo e inspiração para que as empresas adotem práticas relacionadas à igualdade e diversidade de gênero. Por exemplo, em 2010, houve o lançamento dos "Princípios de Empoderamento das Mulheres" que resultou na adesão de mais de 1.100 CEOs de todo o mundo à Declaração de Apoio dos CEOs aos Princípios, sendo que no Brasil somava, até 2021, 528 empresas signatárias, segundo a ONU MULHER (2021).

Cabe ainda citar (OIT, 2017), o *Economic Dividends for Gender Equality* (EDGE) que é uma metodologia global de avaliação e um padrão de certificação empresarial para a igualdade de gênero, desenvolvido pela *EDGE Certified Foundation*, lançado no Fórum Econômico Mundial, em 2011. Essa prática metodologia empresarial, com foco em benchmarking, métricas e responsabilidade, além de auxiliar as empresas a criar um ambiente de trabalho inclusivo para ambos os sexos, preocupa-se com benefícios tangíveis. A certificação avalia políticas, práticas e indicadores em seis áreas distintas: igualdade salarial para trabalho equivalente, recrutamento e promoção, desenvolvimento de liderança, treinamento e mentoria, flexibilidade nos acordos de trabalho, e cultura organizacional.

Em âmbito nacional, pode-se citar o *case* do Magazine Luiza (SANDBERG, 2013), que há mais de uma década, busca implementar ações inclusivas, com destaque para programas que incentivam a liderança de mulheres. Após constatar que poucas mulheres se candidatavam a gerente de loja, porque é necessário mudar de cidade às vezes, a gerência da loja, organizou-se para ofertar apoio psicológico aos maridos que, por vezes, não queriam acompanhar as esposas.

É importante destacar o fundo de investimentos "BB Ações Equidade" do Banco do Brasil, conforme relatado pela OIT e ONU Mulher em 2021. Este fundo é destinado a clientes que desejam investir em ações de empresas comprometidas com a promoção da equidade de gênero e o estímulo à participação feminina em posições de liderança. O fundo estabelece como critério de elegibilidade que as empresas adiram aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs).

Outra iniciativa relevante é a da Bolsas de Valores Sustentáveis (SSE), que publicou um relatório examinando o estado da igualdade de gênero no setor privado. O estudo analisa as práticas de bolsas de valores em 13 mercados e conclui que muitas delas estão implementando medidas para abordar a igualdade de gênero, servindo como exemplos para outras bolsas aprenderem. Metade das bolsas entrevistadas possui um padrão de listagem relacionado ao gênero, e duas delas oferecem produtos de investimento que selecionam os componentes com base em métricas específicas de gênero. A SSE também observa que a

crecente demanda dos investidores por títulos com temática de sustentabilidade levou a Associação Internacional do Mercado de Capitais a emitir novas diretrizes em 2018, conhecidas como Princípios das Obrigações Sociais (OIT, 2019).

2.3 Liderança Feminina

Pode-se notar que, em certos aspectos, a posição da mulher em relação ao mercado de trabalho está passando por mudanças e adquirindo novas configurações. Apesar das barreiras históricas e sociais profundamente enraizadas, é evidente que as mulheres estão empenhando esforços significativos para garantir que possam alcançar as posições profissionais que desejam. Essa transformação está se tornando uma realidade em algumas empresas, como mencionado anteriormente, mas ainda não está tão difundida em outras, especialmente quando se trata de cargos de liderança.

A intensificação da competição destaca a necessidade de as empresas se adaptarem rapidamente às mudanças constantes, utilizando informações, conhecimentos e uma abordagem gerencial sistemática. A liderança exerce uma profunda influência sobre o comportamento das pessoas e é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente em empresas e em cada um de seus departamentos (CHIAVENATO, 2020). A liderança organizacional é um conjunto de estratégias e ações que direcionam uma equipe aos objetivos e metas de uma empresa, sendo, portanto, um tema de grande importância no contexto organizacional (MEDEIROS, 2014). Além disso, a discussão sobre a participação das mulheres nesse cenário de gestão também está ganhando destaque, como evidenciado nos capítulos anteriores.

2.3.1 Liderança organizacional

O conceito de liderança e suas nuances foram discutidas inúmeras vezes e possui diversas abordagens, pois, é um tema multifacetado. Alguns teóricos se concentram na definição de líder e nas características pessoais que influenciam sua eficácia, enquanto outros, por exemplo, estudam a dinâmica da liderança, analisando as ações dos líderes e os diferentes estilos de liderança. Além disso, alguns pesquisadores investigam as variáveis do ambiente que podem influenciar a eficácia do líder, como a liderança situacional, e há também um grupo de teóricos que se dedica ao estudo das motivações subjacentes às atividades de liderança. A compreensão abrangente do tema de liderança envolve a consideração de todas

essas perspectivas para uma compreensão mais abrangente sobre o tema (BERGAMINI, 2009).

Apesar da pluralidade, alguns conceitos se destacam, é o caso da definição do professor Idalberto Chiavenato (2004), que explica que liderança consiste em exercer influência interpessoal em uma determinada situação, utilizando o processo de comunicação humana para alcançar um ou mais objetivos específicos. Os elementos distintivos da liderança incluem influência, contexto situacional, comunicação eficaz e metas a serem atingidas.

Outros autores destacam que no cenário do mundo globalizado, a liderança emerge como um elemento crucial para influenciar e mobilizar indivíduos dentro de uma organização. Nesse contexto, almeja-se, por meio de eficiência e agilidade, encontrar meios que assegurem a sustentabilidade da organização, ou seja, sua capacidade de sobreviver em um ambiente tão competitivo (YAMAFUKO, 2015).

Ainda há autores, como o chamado pai da administração moderna, Peter Drucker (2016), que para explicar liderança, destaca a pessoa do líder como aquele que deve administrar a si mesmo, reconhecendo suas próprias fortalezas e direcionando-as em prol de propósitos nobres. A liderança inicia não ao estabelecer regras para os outros, mas ao estipular normas rigorosas para si mesmo. O autor sugere que para se tornar um líder eficaz é essencial monitorar constantemente as próprias atitudes.

Ao longo de anos de estudo do tema, foram desenvolvidas várias teorias sobre liderança, entretanto, este trabalho irá se limitar à análise de três grupos de teorias destacadas por Chiavenato (2020), que são os grupos de: teorias de traços da personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de liderança. Nas teorias dos traços de personalidade, uma das vertentes mais antigas sobre liderança, estuda-se a hipótese de que, para ser um líder, é necessário que o indivíduo possua características pessoais, intelectuais, emocionais e físicas que o distingam dos demais.

Estas teorias não levam em consideração outras variáveis que possam influenciar a dinâmica entre líder e liderado, mas se baseiam na premissa de que certas pessoas possuem uma combinação única de traços marcantes de personalidade, por meio dos quais exercem influência sobre os demais, destacam características específicas que definem a personalidade de um líder, conforme cada autor. Entretanto, é importante notar que essas teorias perderam relevância e caíram em desuso com o decorrer do tempo.

As teorias sobre estilo de liderança abordam os diferentes padrões de comportamento que um líder pode adotar em relação aos seus subordinados, ou seja, são maneiras pelas quais o líder direciona suas ações. Dentre estas teorias destaca-se o trabalho de

dois estudiosos: White e Lippitt, que segundo Chiavenato (2020), em 1939, realizaram um estudo para analisar o impacto de três estilos distintos de liderança que estavam engajados na realização de tarefas específicas. Os participantes foram distribuídos em quatro grupos e foram observados por seis semanas. Cada grupo foi liderado por indivíduos que empregavam três estilos diferentes de liderança: autocrática, liberal e democrática.

Na liderança autocrática, o líder toma todas as decisões e impõe suas ordens ao grupo, o que resulta em forte tensão, frustração e agressividade no comportamento dos participantes. Além disso, não há espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade, o trabalho avança apenas na presença física do líder, embora, no final, eles tenham realizado uma grande quantidade de trabalho.

Por outro lado, na liderança liberal, o líder delega integralmente as decisões ao grupo, permitindo total liberdade e ausência de controle. Apesar da intensa atividade dos grupos, a produção foi apenas medíocre, com as tarefas se desenvolvendo ao acaso e com pouco respeito ao líder.

Por fim, na liderança democrática, o líder orienta o grupo e incentiva a participação democrática, resultando na formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os membros. Líder e subordinados estabelecem comunicações espontâneas, francas e cordiais, com o líder consultando os subordinados antes de tomar uma decisão. Neste, houve tantas entregas quanto a da liderança autocrática, porém, com nível de qualidade superior, possivelmente, por razão do alto comprometimento e senso de responsabilidade que os participantes têm.

Enquanto a abordagem de traços concentra-se na essência do líder e a abordagem dos estilos de liderança está relacionada ao modo como o líder conduz suas atividades. As teorias situacionais de liderança ressaltam a importância da adaptação do comportamento do líder às circunstâncias específicas de cada situação. Elas buscam identificar dimensões que permitam a formulação de estratégias alinhadas com o contexto em que o líder está inserido. O líder é analisado em relação a circunstâncias particulares, com o intuito de examinar variáveis que possam influenciar a dinâmica do relacionamento entre o líder e seus liderados. A premissa é que o líder deve ajustar sua abordagem de acordo com a situação, avaliando qual estilo de liderança será mais eficaz em determinadas ocasiões, consistindo nisso, o maior desafio para este estilo de líder (STEFANI, 2014).

Aprofundar a compreensão da liderança requer trazê-la mais próxima da realidade específica da organização, tornando-a mais adaptável às variadas características e potenciais presentes, todos interagindo de maneira participativa. Isso implica em reconhecer a

inexistência de uma abordagem universal aplicável a todos os contextos, mas sim em um processo em constante evolução que engloba a participação de todos os membros da organização (Medeiros, 2014). Um líder não deve apenas lidar com a resolução de conflitos e ouvir as necessidades das pessoas, mas também desempenha um papel crucial como mediador, facilitando o desempenho otimizado de sua equipe para atingir os objetivos organizacionais.

É fundamental reconhecer que em qualquer posição dentro da estrutura organizacional, desde pequenos grupos de colaboradores até os escalões mais elevados da hierarquia empresarial, as empresas necessitam de profissionais versáteis ou, no mínimo, dotados de uma visão sistêmica e conhecimento estratégico dos processos organizacionais. Esses profissionais desempenham um papel central como influenciadores e fontes de informações atualizadas, capacitando outros membros da equipe a produzirem eficientemente e atenderem às exigências do mercado (SPUDEIT, 2022).

E, independentemente da forma como é abordada, é indiscutível o fato de que a liderança organizacional influencia diretamente o comportamento e andamento dos trabalhos das equipes e, portanto, das empresas para impulsionar a produtividade e promover sinergia dentro da empresa. Não há como falar em líder e liderança sem associar a temática a um ser humano que possui uma história de vida, uma família, vida social e que no trabalho é exigido para atuar conforme algumas competências e habilidades esperadas. Mas será que há distinção entre o que é esperado a depender do gênero da pessoa que está em posição de liderança?

2.3.2 Mulheres, liderança e liderança feminina

Primeiramente é importante ressaltar que alguns estudiosos levantam questionamentos sobre a existência de uma abordagem específica de liderança com características distintas associadas às mulheres. Há também críticas ao uso da expressão "liderança feminina", argumentando que ela pode sugerir uma diferenciação resultante da persistência de representações sociais e empresariais que atribuem valores específicos aos gêneros, estabelecendo vínculos entre liderança e estereótipos derivados dos tradicionais papéis de gênero ao longo da história (MEDEIROS, 2014).

A própria terminologia "liderança feminina" é objeto de debate, questionando se ela por si só pode ser considerada sexista, uma vez que sugere a necessidade de distinguir entre lideranças com base no gênero. No entanto, Sousa (2020) destaca que o sexismo é uma ideologia que classifica os gêneros em categorias de dominância e subordinação.

Historicamente, a sociedade designou ao sexo masculino o papel de dominante e ao feminino o papel de subordinado. Essa divisão sexista está profundamente enraizada nas estruturas econômicas e culturais, evoluindo ao longo do tempo com a formulação de ideias e práticas que ditam os comportamentos esperados para cada sexo. Portanto, embora a expressão "liderança feminina" não transmita diretamente essa divisão rígida ou discriminação de gênero, o sexismo perpetua a atribuição de papéis e estereótipos de gênero ao longo da história. A utilização da expressão "liderança feminina" visa, na realidade, promover a equidade no ambiente profissional, buscando superar esses padrões históricos.

Por vezes, as características historicamente associadas ao feminino frequentemente levam à subestimação das mulheres, a menos que tais diferenças sejam consideradas qualificativas para os papéis tradicionais de esposas e mães, restringindo-as a tarefas domésticas. Entretanto, a autora Belle (1994) *apud* Medeiros (2014), por exemplo, entende que não é mais apropriado falar em uma essência feminina e masculina, pois essas categorias foram construídas ao longo da história e, portanto, são relativas e sujeitas à revisão no contexto contemporâneo. Dessa forma, segundo ela, não existiriam mais espaços predeterminados, funções permanentemente atribuídas, divisões rígidas ou barreiras intransponíveis entre o masculino e o feminino. A ascensão de mulheres a posições de liderança desafia essas construções e divisões sociais que se consolidaram ao longo do tempo nas organizações.

Em contraposição, autores como Francisco *et al* (2022), destaca que líderes mulheres possuem algumas tendências, como a de adotar um estilo de gestão mais participativo, ao passo que os homens têm uma inclinação para um enfoque mais direto e autoritário. Sendo que, o gerenciamento autoritário está progressivamente perdendo relevância no atual cenário do mercado de trabalho. Por outro lado, a liderança exercida por mulheres frequentemente é percebida como mais eficaz, caracterizando-se por ser democrática e humanizada (ROBBINS, 2000). Destacando ainda que este estilo de liderança supra é muitas vezes visto como decorrentes do aprendizado precoce de valores, comportamentos e interesses que priorizam a cooperação e os relacionamentos.

Como assevera Sousa (2020), os primeiros estudos sobre mulheres em posições de liderança começaram a ser conduzidos nos anos 80, sendo que em um período anterior, a ideia de liderança não era comumente associada às mulheres, pois a sociedade não as percebia como líderes. Embora haja um aumento na presença de mulheres em cargos de alta hierarquia, esse número ainda não reflete a igualdade almejada, como foi demonstrado por meio de diversos dados que constam nos capítulos anteriores.

Apesar dos avanços na legislação e algumas iniciativas privadas em vários países para apoiar a presença das mulheres no mercado de trabalho ao longo das últimas décadas, persistem desafios significativos. Mesmo quando as mulheres conseguem alcançar cargos de gestão, enfrentam obstáculos como a disparidade salarial entre gêneros e a falta de respeito pela autoridade feminina, dificultando a conquista da igualdade no ambiente de trabalho. Apesar do aumento no recrutamento de mulheres em números quase equivalentes aos dos homens, em certos grupos do mercado, o progresso em suas carreiras ainda costuma ser mais lento. Sendo que os principais desafios para a liderança feminina continuam sendo estereótipos, preconceitos e discriminações, fatores que historicamente relegaram as mulheres a posições de inferioridade (SOUSA, 2020).

Segundo Sandberg (2013), alta executiva do Meta, conselheira de diversas empresas e ex-COO do Facebook, em sua obra elaborada a partir de entrevistas e conversas com centenas de mulheres, percebeu-se que as mulheres precisam provar constantemente sua capacidade, em uma frequência superior à dos homens, conclusão gerada a partir de um relatório da empresa de consultoria empresarial McKinsey, que apontava que homens são promovidos pelo seu potencial, enquanto mulheres são promovidas pelo que já realizaram.

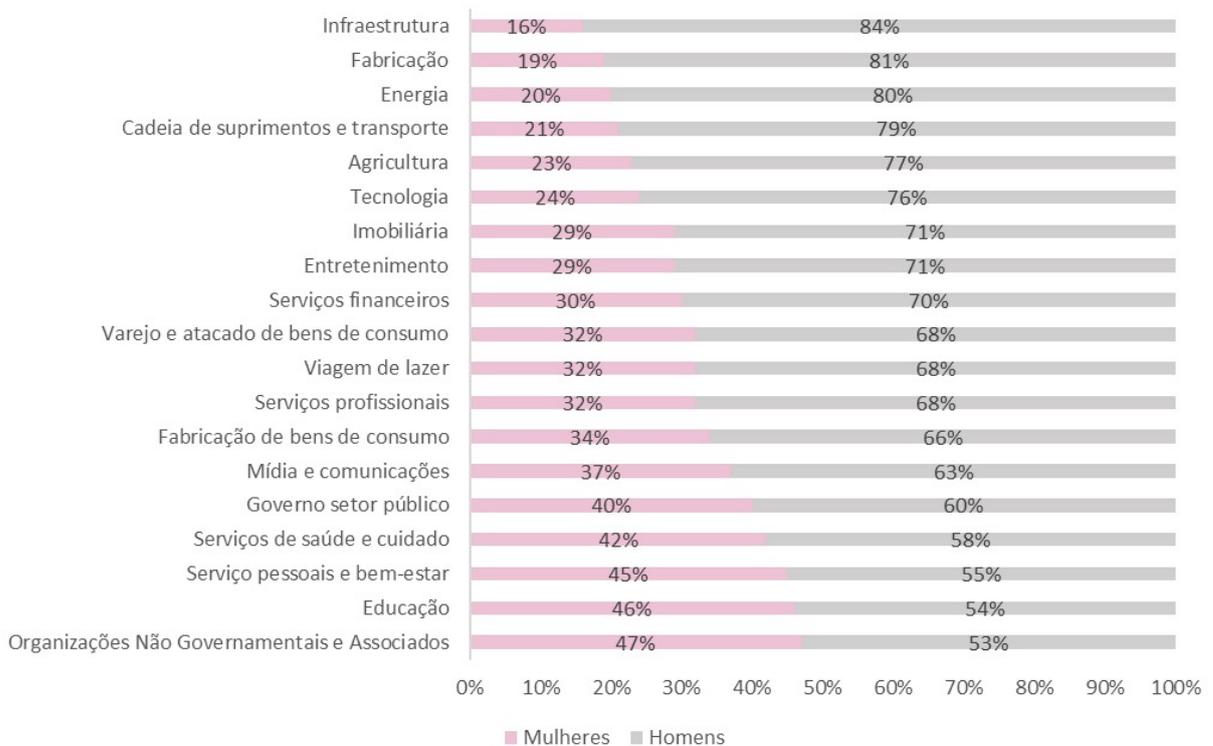
Assim, há a possibilidade de que o trabalho realizado por mulheres seja sujeito a avaliações enviesadas, quer de maneira deliberada ou de forma não intencional. De acordo com Eagly (2002), em muitos casos, as mulheres enfrentam um padrão mais exigente do que os homens para comprovar sua competência, sendo necessário um esforço adicional. Isso se deve à sutil tendência de avaliar as mulheres como menos capazes, especialmente em funções normalmente associadas aos homens. O estudo de Eagly sugere que essa tendência se intensifica quando as mulheres exercem sua autoridade de maneira mais direta, assertiva e um tanto autoritária.

Sandberg (2013) explica que apesar das barreiras institucionais (muitas vezes invisíveis), existem barreiras internas que, conforme demonstrado, as mulheres acreditam que as realizações femininas custam caro do ponto de vista pessoal e familiar, acarretando também em planejamentos de carreira menos ambiciosos, uma vez que não é possível conciliar esses aspectos da vida. O fato de serem menos audaciosas na carreira, por vezes, está intrinsecamente ligado ao fato de que social e culturalmente é esperado que os papéis de cuidado aos filhos, cuidado da casa, e mais recentemente, dos pais idosos, sejam assumidos com protagonismo pela mulher. Sendo que, desenvolver tais atividades, ao passo que se ocupa das atividades laborais e de uma carreira bem-sucedida seria inviável. Ainda com o agravante de mães solo que são a única fonte de renda domiciliar.

Assumir papéis de liderança implica assumir mais responsabilidades, assumir mais riscos e dedicar mais tempo e força ao trabalho, e isto pode acarretar um desequilíbrio entre vida pessoal completa e ser uma profissional de sucesso. Entretanto, na contramão do que é esperado, Sandberg (2013) explica que as pesquisadoras Sharon Meers e Joanna Strober publicaram um estudo que, por meio de uma análise de diversas pesquisas governamentais e sociológicas, concluíram que filhos, pais e casamentos podem se desenvolver quando ambos os progenitores têm carreiras plenas, já que os dados demonstram, de forma inequívoca que a distribuição equitativa de responsabilidades financeiras e de cuidado dos filhos leva a mães com menor sentimento de culpa, pais mais engajados e crianças mais felizes.

Todavia, apesar do cenário, há um crescente contingente feminino ocupando posições de liderança. Segundo o relatório de *World Economic Forum (2022)*, embora a proporção de mulheres em cargos de liderança tenha aumentado de 33,3% em 2016 para 36,9% em 2022, dados do LinkedIn em 155 países ainda indicam disparidades por setor.

Gráfico 2 – Mulheres que ocupam cargos de liderança em diversos segmentos do mercado no mundo, em grau de porcentagem



Fonte: World Economic Forum, 2022.

As Organizações Não Governamentais e Afins, Educação e Serviços Pessoais e Bem-Estar mostram níveis mais próximos de igualdade de gênero (47%, 46%, 45%,

respectivamente), enquanto Energia, Indústria e Infraestrutura apresentam índices mais baixos (20%, 19%, 16%, respectivamente). A contratação de mulheres em cargos de liderança não é uniforme entre os setores, sendo notável que a presença feminina é mais expressiva nos setores cujas mulheres já eram significativamente representadas.

Aumentar a participação econômica das mulheres e alcançar a igualdade de gênero na liderança, tanto no setor empresarial quanto no governo, são cruciais para abordar as disparidades de gênero mais amplas nas famílias, sociedade e economias. Conforme o *World Economic Forum* (2023), até a data da publicação do último *Global Gender Gap Report*, o Fundo Monetário Internacional (FMI) previu um crescimento global modesto para 2023, estimado em 2,8% e com um ligeiro crescimento para 2024. Contudo, as perspectivas econômicas a longo prazo, de acordo com o Banco Mundial, indicam declínio no crescimento, a menos que ocorra uma transformação estrutural profunda, destacando a importância de desbloquear todo o potencial da força de trabalho, inovação e liderança, inclusive feminina.

Neste contexto, o mesmo relatório ainda destaca que o Brasil atingiu uma taxa de paridade de 72,6%, em 2023, sendo o 57º no mundo (em 2022, estava em 94ª posição), marcando seu nível mais alto de igualdade desde 2006. A nomeação de mulheres para 36,7% dos cargos ministeriais representa um marco histórico, e houve um aumento significativo na representação feminina no Legislativo, alcançando 17,7%. Esses avanços quase dobraram o índice de igualdade no Empoderamento Político, em comparação com edições anteriores, que agora está em 26,3%. É importante destacar este dado porque, segundo Sandberg (2013), ela descreve que em conversa com Leymah Gbowee (ganhadora do Nobel da Paz em 2011, por ter contribuído significativamente com os protestos de mulheres que resultaram na queda do ditador na Libéria), concluíram que a melhoria das condições para todas as mulheres ocorrerá à medida que mais mulheres assumirem posições de poder e liderança, advogando de maneira incisiva por suas necessidades e interesses.

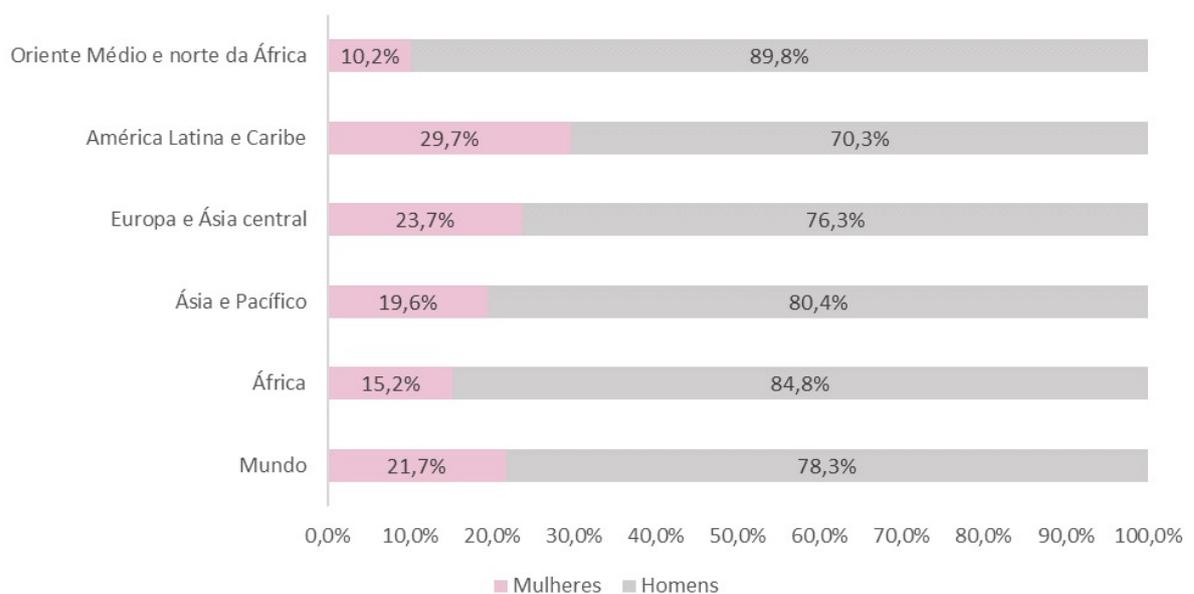
Além disso, na verdade, existem dados que demonstrando que a nível organizacional, a presença de uma CEO mulher está positivamente correlacionada com uma maior diversidade de gênero nos níveis de gestão médio, sênior e superior, indicando que a liderança feminina pode impulsionar a promoção da igualdade de gênero (OIT, 2019). Segundo a pesquisa empresarial, há uma distinção marcante nas funções de gestão ocupadas por mulheres e homens. As mulheres estão mais presentes em cargos de apoio à gestão, como recursos humanos, finanças e administração. Em contraste, os homens têm uma presença mais proeminente em áreas consideradas estratégicas para as empresas, incluindo operações,

pesquisa e desenvolvimento, e funções relacionadas aos resultados financeiros. Essas áreas muitas vezes servem como trampolins para posições de CEO ou direção executiva.

Embora muitas empresas tenham uma presença significativa de mulheres em suas equipes, essa representação diminui nos cargos de gerência (OIT, 2019). Em funções de supervisão e administrativas, a maioria das empresas relata que as mulheres ocupam de 11 a 29% dessas posições, com quase metade indicando que representam menos de 30% dos cargos de gestão de nível inicial. A falta de representação feminina é ainda mais acentuada nos níveis mais altos, sendo que quase 57% das empresas apontam que as mulheres representam menos de 30% dos quadros superiores. No nível executivo, mais de 58% das empresas indicam que as mulheres ocupam menos de 30% dos cargos de topo. A segregação profissional vertical é uma realidade evidente em empresas de todas as regiões, ou seja, quanto mais elevado o nível e gestão, menos mulheres.

Os dados da OIT (2019) ainda mostram que, em diversos países, a presença de mulheres nestas posições atingiu a marca crítica de 30% em posições de liderança, considerada um ponto de virada para influenciar as decisões institucionais. Apesar de muitas empresas terem mulheres em níveis intermediários de gestão, essa proporção diminui nos escalões superiores. Globalmente, mais de 78% das empresas têm CEOs masculinos, com a presença de CEOs femininas diminuindo conforme o tamanho das empresas aumenta.

Gráfico 3 – Perfil dos CEO nas empresas de acordo com o gênero (resultado com relação ao mundo e por continentes)



Fonte: OIT, 2019.

O IBGC (2023) revelou que no último levantamento realizado, dentre 6.160 profissionais atuantes em conselhos e diretorias de empresas de capital aberto, 15,2% são mulheres, indicando crescimento contínuo, inclusive em comparação com 2021 (12,8%). Embora haja avanços, destaca-se a necessidade de mais sensibilização para promover diversidade nos conselhos. Apesar de 82,5% das empresas terem mulheres em cargos de liderança, a pesquisa revela que apenas 25,0% têm mulheres no conselho de administração e na diretoria simultaneamente. O estudo enfatiza a importância de estabelecer metas e métricas claras para impulsionar mudanças estruturais.

Medeiros (2014) explica que a escolha de CEOs não se limita à avaliação de competência e experiência, envolvendo também a adequação ao perfil do conselho de administração. Conselhos majoritariamente masculinos podem diminuir as oportunidades de uma mulher ser selecionada como CEO. Destarte, o que se observa, é um afinamento da hierárquico da participação da mulher.

No Maranhão, a ascensão da mulher em cargos de liderança é notável, conforme revelado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) através da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2020. Dos 70,2 mil empregados formais em posições gerenciais, as mulheres representavam expressivos 52%, indicando um crescimento de 5,0 pontos percentuais desde 2012. Dentro desse contingente, 27,8 mil mulheres ocupavam posições como Membros Superiores e Dirigentes no Poder Público, destacando-se especialmente em Diretorias e Gerências de Empresas de Serviços de Saúde, Educação ou Cultura. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC) de 2022 reforça essa tendência, evidenciando que 39,9% dos cargos de diretores e gerentes no Maranhão são ocupados por mulheres, posicionando o estado à frente de 18 estados brasileiros em percentual de representação feminina. Em números absolutos, havia 15,5 mil mulheres e 23,2 mil homens maranhenses em funções de gestão (IMESC, 2022).

2.3.3 Vantagens da liderança feminina

No capítulo anterior, foi discutido os benefícios do trabalho feminino para as organizações. No entanto, é igualmente necessário aprofundar a abordagem e explorar as percepções mais específicas relacionadas às organizações que contam com mulheres em cargos de liderança e os ganhos que esta circunstância pode proporcionar. Em suma, enfatiza-se a compreensão de que a inclusão e diversidade, indo além de ser uma iniciativa justa, trazem para o mercado, indivíduos que estão à margem dele. Garantir a participação das

mulheres na gestão não apenas é lucrativo e benéfico, mas também agrega valor, contribui para a inovação e representa a concretização de fazer o que é certo. E, acerca disto, o relatório *Women in Business and Management* (ILO, 2019), traz algumas informações bastante relevantes, como será abordado a seguir.

A partir da análise da OIT que abrangeu 12.940 respostas de empresas em 70 países, distribuídos em cinco regiões (África, Ásia e Pacífico, Europa e Ásia Central, América Latina e Caribe, Oriente Médio e Norte da África), foi observado que aquelas que promovem uma cultura empresarial inclusiva de gênero têm 8,9% a mais de chances de obter melhores resultados de negócios. Além disso, empresas lideradas por uma diretora executiva (CEO) feminina apresentam uma probabilidade 3,5% maior de alcançar melhores resultados (OIT, 2019).

Ainda foi demonstrado que a diversidade nos cargos mais altos, ou seja, cargos executivos e nos conselhos de administração, favorece que outras mulheres assumam cargos de gestão de nível médio, o que reduz a divisão dos gêneros por profissões e contribuindo para inclusão no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista quantitativo, as iniciativas de diversidade de gênero destinadas a impulsionar a presença feminina na gestão revelam impactos financeiros notáveis. Aproximadamente 74% das empresas relatam um aumento de lucro, variando entre 5% e 20%. Globalmente, a maioria das empresas (29,1%) observa um incremento nos lucros na faixa de 10% a 15%, conforme indicado pelo relatório *Women in Business and Management* (OIT, 2019). Outras pesquisas citadas no relatório, como a análise de 2018 da McKinsey & Company envolvendo 1.000 empresas em 12 países, destacam que organizações com lideranças mais diversas em termos de gênero têm 21% mais chances de relatar lucratividade acima da média.

No mesmo sentido, uma pesquisa de 2016 do Instituto Petersen, abrangendo quase 22.000 empresas em 91 países, concluiu que uma maior inclusão de mulheres na gestão está diretamente relacionada a uma maior rentabilidade. A diferença entre não ter mulheres em cargos de liderança corporativa e ter uma representação feminina de 30% está associada a um aumento de um ponto percentual na margem líquida, equivalente a um acréscimo de 15% na lucratividade para uma empresa típica.

Embora diversos estudos sugiram uma correlação positiva entre a presença feminina na gestão e o desempenho superior das empresas, a pesquisa acadêmica destaca uma lacuna na evidência empírica e na causalidade sólida ao quantificar os lucros. Alguns argumentam que empresas dinâmicas integram a diversidade de gênero em estratégias

inovadoras e sustentáveis, tornando desafiador atribuir exclusivamente à diversidade de gênero o aumento do lucro (OIT, 2019).

2.4 Complexo Portuário do Maranhão

Segundo Dourado (2008), o estado do Maranhão teve sua economia incentivado desde o período colonial para comercialização e produção de produtos agrícolas, em especial ao algodão (1755-1846), cultivo da cana-de-açúcar (1846-1889) e, após determinado lapso temporal, ao extrativismo e industrialização do babaçu, da indústria têxtil e do cultivo do arroz. Ressaltando que o algodão fez toda a história econômica maranhense, inclusive, sendo o produto econômico mais importante do estado durante as primeiras décadas do século XX.

Nesse contexto, a origem da instalação do Porto do Itaqui está em 1918 com a edição do Decreto nº 13.133, de 7 de agosto, que previu apenas a construção de instalações para acostagem ligadas ao centro comercial do município de São Luís. As obras iniciaram mediante concessão outorgada pela União por meio do Decreto nº 13.270, de 6 de novembro de 1918. Em 1923, a concessão para realizar as obras foram extintas por intermédio do Decreto nº 16.108, de 31 de julho, advindo, então o desdobramento do projeto para construção do Porto do Itaqui. Porém, somente em 1939 foram realizados estudos pelo Departamento Nacional de Portos e Navegação, do Ministério da Viação e Obras Públicas, assinalando a região de Itaqui como adequada para criação de um porto no Maranhão (PORTO DO ITAQUI, 2023).

Todavia, a proposta de instalação de um complexo portuário em São Luís não se deu tão somente por suas peculiaridades geográficas, mas, mormente, em decorrência das políticas públicas de desenvolvimento nacional das regiões periféricas do país engendrada a partir da década de 1950 (MONTEIRO; COELHO, 2008).

Assim, é nessa conjectura de investimentos para o desenvolvimento das zonas periféricas do país, é que exsurge a necessidade da criação de portos para o escoamento dessa produção desconcentrada. No início da década de 1970 foi criado o Porto do Itaqui, na capital do Maranhão – São Luís por se tratar de uma cidade litorânea e estratégica para o escoamento de produtos, posteriormente, em especial com os investimentos do Projeto Grande Carajás, projeto este destinado a exploração de minério no estado do Pará e Maranhão, inaugurou-se o Terminal Marítimo da Ponta da Madeira (1986) e Terminal de uso de Privativo da Alumar (1983), com a finalidade precípua de exportação do minério de ferro, do alumínio/alumina e

da soja para o mercado internacional, instituindo o complexo portuário do Maranhão (MONTEIRO; COELHO, 2008; OTTATI, 2013; MESQUITA, 2015).

Dourado e Boclin (2008) aduzem sobre a importância do Projeto Grande Carajás para o Maranhão, em especial no impulso a instalação do Porto do Itaqui:

Não há dúvida de que o Projeto Ferro Carajás, conduzido pela Vale, e o Consórcio Alumínio do Maranhão (Alumar) abriram um novo ciclo da economia maranhense ao redirecionar a atividade produtiva para outros setores que não aqueles tradicionais do extrativismo e industrialização do babaçu, da indústria têxtil, do cultivo e beneficiamento do arroz, por exemplo. Viabilizou-se a exploração sustentada em larga escala da siderurgia e da metalurgia como elos fortes da produção industrial do estado.

Hodiernamente, o Complexo Portuário do Estado do Maranhão, também chamado de complexo portuário da Baía de São Marcos é considerado o maior em movimentação de carga do país. Sendo composto pelo Porto do Itaqui, administrado pelo Governo do Estado do Maranhão, por meio da Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, nos moldes da Lei Estadual nº 11.013, de 24 de abril de 2019, pelo Terminal Marítimo da Ponta da Madeira, de administração da empresa Vale S/A, pelo Terminal de Uso Privativo – TUP da Alumar, de gerência do Consórcio Alumar, e por três terminais que estão em fase de projetos sendo eles: Terminal Portuário de São Luís, Terminal Portuário do Mearim e Terminal Portuário de Alcântara (ANTAQ, 2022).

Para melhor compreensão, segundo o Plano Mestre do Porto do Itaqui, entende-se por complexo portuário um espaço organizado que pode ser somente um porto organizado ou um conjunto formado por pelo menos um porto organizado e instalações privadas localizadas nas suas proximidades. Essas instalações privadas que demandam o porto organizado na movimentação de cargas e/ou compartilham acessos terrestres e/ou aquaviários com o porto organizado (BRASIL, 2018, p. 3).

Segundo o art. 2º, inciso I, da Lei Federal nº 12.815, de 5 de junho de 2013, que versa sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias, o conceito de porto organizado é o seguinte:

Art. 2º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - porto organizado: bem público construído e aparelhado para atender a necessidades de navegação, de movimentação de passageiros ou de movimentação e armazenagem de mercadorias, e cujo tráfego e operações portuárias estejam sob jurisdição de autoridade portuária;

No tocante ao Porto do Itaqui, cumpre ressaltar que suas atividades foram iniciadas em julho de 1974, sendo localizado na Baía de São Marcos, no município de São Luís e administrado pela Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, de acordo com a Lei Estadual nº 11.013, de 24 de abril de 2019, dispondo de sete berços que

totalizam aproximadamente 1.936 m de cais acostável, o qual é composto por dois trechos de cais contínuos de multiuso e um berço exclusivo para granéis líquidos.

Quanto a infraestrutura de armazenagem do Porto do Itaqui é formada por armazéns, pátios, silos e tanques. No total, o porto detém três armazéns de lona. Sendo o primeiro destinado ao armazenamento de celulose, o segundo é utilizado para guarda de equipamentos, peças e acessórios pela EMAP e pela Receita Federal. Já o terceiro é operado pela Companhia Operadora Portuária do Itaqui (COPI), é destinado ao armazenamento de fertilizantes.

Além dos armazéns de lona, existem quatro armazéns de granéis vegetais, os quais integram o consórcio Terminal de Grãos do Maranhão (TEGRAM). Ainda possui 8 pátios para armazenamento de diversas cargas e 16 silos em sua infraestrutura de armazenagem, os quais estão localizados na área arrendada pela Companhia Nacional de Abastecimento - Conab e 12 na área arrendada pela Moinhos Cruzeiro do Sul. Por fim, os tanques existentes estão divididos entre os operadores Petrobras Transporte S/A (Transpetro), Tequimar e Granel Química Ltda., e os distribuidores Petrobras (BR Distribuidora), Ipiranga Produtos de Petróleo S/A e Raízen Energia S.A.A.

É importante ressaltar que o Porto do Itaqui disponibiliza serviços básicos a embarcações que nele atracam, como abastecimento de água, recolhimento de esgoto sanitário e coleta e triagem de resíduos, além de terem acesso direito à rede de energia elétrica do Porto e de sinais de telecomunicação. As principais cargas que circularam no ano de 2022 através do Porto do Itaqui como soja, petróleo, milho, fertilizantes, pasta de celulose, ferro e aço, minério de cobre, manganês, cimento, gás de petróleo dentre outros (ANTAQ, 2023).

O Porto do Itaqui, ao alcançar nove berços operacionais até 2023 está plenamente preparado para desempenhar sua missão de oferecer logística portuária de excelência para as cadeias produtivas e novos projetos. E para operacionalizar a gestão de todo o porto, destaca-se o papel da Empresa Maranhense de Administração Portuária. A EMAP, pessoa jurídica de direito privado foi criada pela Lei Estadual nº 7.225, de 31 de agosto de 1998, é responsável por gerir e explorar o Porto do Itaqui, ou seja, exerce a função de autoridade portuária nos termos da lei, sendo responsável pela execução da política estadual de infraestrutura no tocante ao transporte marítimo. Além disso, promove medidas de preservação dos recursos naturais de interesse à infraestrutura do Porto, oferece aos governos da União e do Estado subsídios para o Plano de Desenvolvimento e Zoneamento Portuário, e desenvolve outras atividades que lhe sejam delegadas pela União ou suas entidades no que tange à administração portuária.

De acordo com o Estatuto Social da EMAP, a entidade possui competências que incluem a coordenação e assistência administrativa e técnica às empresas no complexo industrial e portuário do Maranhão. Além disso, é responsável por promover e estimular a formação e treinamento de pessoal especializado, gerir e explorar portos e instalações portuárias no Maranhão, bem como fiscalizar a operação portuária.

No tocante aos usuários do Porto do Itaqui, são constituídos pelas empresas que compõem o Complexo Industrial e Portuário, que reflete a interconexão entre as entidades e a autoridade administradora. Destarte, a EMAP desempenha um papel crucial na promoção da cooperação entre essas empresas, visando o desenvolvimento harmonioso do setor.

3 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia o caminho que conduz a pesquisa com relação ao problema ventilado na perquirição do objetivo pretendido. Segundo Prodanov (2013), a metodologia é aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Para Gil (2002), a metodologia pode ser sintetizada em três aspectos principais: objetivos, abordagem e procedimentos, pois segundo o autor é necessário se ter um objetivo já estabelecido, assim como a forma que a pesquisa será conduzida e os instrumentos/procedimentos utilizados nas análises, pesquisas e considerações.

Desta forma, dentre os métodos de fornecem as bases lógicas à investigação (dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico), este trabalho utiliza-se do método indutivo que nos dizeres de Lakatos e Marconi (2007, p.86):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

O presente trabalho se pauta dentro dos tipos de pesquisas (exploratória, descritiva, mista e explicativa) como uma pesquisa descritiva, pois visa contribuir para compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pelas mulheres em cargo de liderança na região do Porto do Itaqui, bem como para o desenvolvimento de estratégias que possam fomentar a igualdade de gênero e a diversidade nas empresas instaladas no Porto do Itaqui.

Conforme aduz Gil (2002, p.42) sobre a pesquisa descritiva, esta tem o objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então o estabelecimento de relações variáveis, tendo como principal característica a coleta de dados, como o questionário. Assim, busca o presente trabalho alcançar seus objetivos específicos por meio da pesquisa bibliográfica e de campo, com a realização de entrevistas e questionários com mulheres que ocupam ou almejam ocupar cargos de liderança no Porto do Itaqui.

Como supracitado, o local da aplicação da pesquisa foi o Porto do Itaqui, na pessoa da sua autoridade portuária, a Empresa Maranhense de Administração Portuária. No tocante à natureza da pesquisa, pode-se classificá-la como básica, cuja abordagem é qualitativa, pois trabalha com significados, motivações, valores e atitudes.

Para a revisão bibliográfica, durante o período de agosto a dezembro de 2023, foram consultados principalmente os seguintes portais acadêmicos: Scielo, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Periódicos da Capes, Periódicos da UFMA, além do Google Scholar. Adicionalmente, foi empregada a inteligência artificial "Elicit" para localizar artigos relevantes relacionados ao tema. Além dos artigos, foram selecionados e utilizados livros específicos sobre liderança e a presença da mulher no mercado de trabalho, com base em recomendações de especialistas e dos próprios artigos pesquisados.

A partir dos primeiros contatos com o tema, percebeu-se que havia muito material com dados mundiais e locais com o recorte específico de gênero, que foram desenvolvidos por organismo internacionais e institutos que trabalham com indicadores socioeconômicos, os relatórios utilizados foram: *Women in Business and Management: the business case for change*, da Organização Internacional do Trabalho; Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2023 e de 2022, do IBGE; *Global Gender Gap Report* de 2022 e 2023, do Fórum Econômico Mundial; *Gender diversity journey: company good practices*, da OIT; e, *Perspectivas de Gênero e Inclusão nas Empresas: impactos financeiros e não financeiros*, da OIT em parceria com a ONU Mulher.

Ainda foi realizada uma visita ao Instituto Maranhense de Estudos Socioeconômicos e Cartográficos (IMESC), que apresentou, Boletim Social do Maranhão: a participação das mulheres no mercado de trabalho, de 2022 e disponibilizou uma apresentação realizada em um fórum sobre a temática, já deste ano de 2023.

Cabe registrar que houve tentativa de entrevistar alguma integrante da *Women's International Shipping and Trading Association* (WISTA) Brasil, acerca da pesquisa realizada em conjunto com a ANTAQ, mas não se obteve retorno.

Desta forma, as informações acima colhidas demonstram a técnica de coleta de dados chamada de secundários ou segunda mão, pois o pesquisador utiliza-se de dados produzidos por terceiros, ou seja, que de certa forma já foram analisados, para embasar e fundamentar seu trabalho (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.102).

Continuando com a coleta de dados, agora utilizando o método primário ou de primeira mão, que segundo Prodanov e Freitas (2013) é aquele caracterizado pela extração de informações pelo próprio pesquisador, foi direcionado e-mail para Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), que administra o Porto do Itaqui, solicitando autorização para realização de pesquisa ou informações quanto as mulheres que ocupam cargo de liderança dentro do Porto do Itaqui. Tendo resposta positiva, foi encaminhado o contato de 19 (dezenove) mulheres que atuam em cargo de liderança dentro do Porto do Itaqui, sendo que o

questionário de pesquisa foi aplicado somente com 14 (quatorze) destas mulheres e foi dividido em três eixos para resposta, sendo eles: carreira, organizacional e pessoal familiar.

Quanto a formulação de questionários/formulários, os autores Bauer e Gaskell (2002) ensinam que a elaboração dos quesitos deve se dar a partir de formulação de algumas questões emanantes, ou seja, de acordo com os objetivos de investigação da pesquisa ou do interesse do pesquisador dado a proximidade com a temática estudada. No questionário estavam questões abertas, que são perguntas subjetivas, as quais as respostas são deixadas ao critério, questões fechadas, que possuíam opções de respostas bipolares, bem como, questões de múltipla escolha, que possuem várias respostas fechadas possíveis.

Além disso, foram realizadas entrevistas, *in loco*, com duas mulheres que trabalham no Porto do Itaquí, uma delas atuante no setor de Recursos Humanos e a outra uma líder de um setor predominantemente masculino. Nas entrevistas foram abordados os seguintes pontos: percentuais e distribuições de cargo por gênero; processo de recrutamento e seleção – políticas de igualdade de gênero; retenção de mulheres; perfil profissiográfico das mulheres em cargo de liderança; e o que faz do porto do Itaquí um local inclusivo para as mulheres e o que faz de diferencial dos outros portos. Esta foi considerada uma entrevista semiestruturada, pois o roteiro era flexível, e explorou-se várias questões complementares.

Com a entrevista deve-se ter em mente que foram colocados acontecimentos da vida da entrevistada, suas experiências, quer sejam boas ou ruins, suas emoções, reações, perspectivas sobre o modo de vida que podem ser narrados de forma cronológica ou não-cronológica, que são imprescindíveis para sua construção individual e social (BAUER; GASKELL, 2002).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com a finalidade de compreender melhor o contexto em que a mulher líder está no mercado de trabalho, o presente trabalho realizou uma pesquisa bibliográfica acerca do papel da mulher a partir de uma abordagem histórica, nomeando algumas conquistas a fim de destacar as suas lutas e como os espaços foram conseguidos. Em um segundo momento, foi abordado o cenário do mercado de trabalho, a partir de um recorte de gênero e, após isso, foi discutida a temática relacionada à liderança feminina em si. Por fim, esclareceu-se alguns pontos acerca do Complexo Portuário do Maranhão e mais, especificamente, sobre o Porto Organizado do Itaqui.

A fim de buscar respostas ao problema central, que almeja desvelar quais oportunidades e desafios para mulheres que ocupam ou desejam ocupar cargos de liderança no Porto do Itaqui, utilizou-se toda a fundamentação teórica, mais as coletas de dados por meio de questionário e entrevistas. Tudo isto para ser capaz de concluir, em comparação com o que está acontecendo em outras regiões do mundo e em outros setores, quais são estas oportunidades e desafios, e como o Porto do Itaqui tem lidado com a questão.

Como ponto de partida, cumpre salientar, que o presente estudo se concentra na análise da autoridade portuária do Porto do Itaqui, a Empresa Maranhense de Administração Portuária (EMAP), no contexto da comunidade portuária. Embora não abranja todas as entidades presentes no porto, que integram a comunidade portuária, como arrendatários, cessionários, Órgão Gestor de Mão de Obra (OGMO) e operadores, a pesquisa direciona sua atenção para a EMAP, que é o órgão máximo gestor do porto e responde por todo ele, além disso, desempenha um papel fundamental na observância dos critérios técnicos e tem poder de orientar sobre políticas inclusivas para todas as demais entidades que integram a comunidade portuária.

Ciente disso, cabe trazer o levantamento que motivou, em partes, a realização desta pesquisa. A Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) (2023), em colaboração com a *Women's International Shipping and Trading Association* (WISTA Brasil), conduziu uma pesquisa abrangente sobre equidade de gênero no setor aquaviário brasileiro. Os resultados, divulgados em março de 2023, revelam que, no Brasil, apenas 17,3% das posições no setor são ocupadas por mulheres. A pesquisa envolveu 302 empresas, incluindo Terminais Autorizados, Terminais Arrendados, Autoridades Portuárias, Empresas Brasileiras de Navegação (EBN) e o Órgão de Gestão de Mão de Obra (OGMO).

De acordo com dados da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), as mulheres representam 18% das posições no setor portuário global (ANTAQ, 2023). Ainda se destacou uma diminuição na participação feminina em áreas específicas, como movimentação de cargas e operações portuárias.

A pesquisa também destaca que, em comparação com as demais participantes, as autoridades portuárias apresentam uma taxa de participação feminina superior à média geral do setor, exceto no âmbito da direção. Enquanto a média geral de participação feminina no setor portuário é de 17,3%, como mencionado anteriormente, as autoridades portuárias alcançam 22,3%. No nível operacional, todas as áreas registraram uma participação de 16,4%, mas as autoridades portuárias superaram essa média, atingindo 20,9%. Contudo, ao analisar os percentuais no nível de liderança, a média geral de todas as empresas é de 16,7%, enquanto as autoridades portuárias estão em 5,9%.

No âmbito da mesma pesquisa, foi observado que, no que se refere ao recrutamento, os indicadores são positivos, visto que 90,8% das empresas afirmaram adotar pelo menos uma política de equidade de gênero. Dentro desse grupo, 68,6% garantem a igualdade salarial, e 35,6% implementaram políticas específicas de igualdade de gênero. Conclui-se que, embora essas políticas sejam adotadas por grande parte das empresas, elas podem ser ou consideradas muito recentes, ou que ainda não conseguiram efetivar mulheres nos cargos em um quantitativo relevante, ou o nível de retenção ainda insatisfatório, uma vez que o número de mulheres presentes ainda não é expressivo diante do volume de iniciativas para incluí-las.

Cientes da vital importância para o Porto do Itaquí, a pesquisa concentrou-se em investigar porque os números são tão diferentes das demais autoridades portuárias. Os dados mais recentes sobre o Porto do Itaquí, trouxeram a informação de que dentro da EMAP, em 2019, 54% dos gerentes na EMAP eram mulheres, o que é realmente otimista sob o prisma da igualdade de gênero, ainda mais por se tratar de cargos de liderança. O Porto do Itaquí ainda destacou que, das 229 posições ocupadas na empresa, 82 são desempenhadas por mulheres, o que representa 36% do total (BRASIL, 2023). Em todos os cargos de gestão, incluindo gerência e diretoria, o índice atinge 45%, superando tanto a média nacional (37%) quanto a média do setor público (22%).

Com relação à entrevista, realizada presencialmente no Porto do Itaquí, observou-se o trânsito de pessoas durante a visita. Desde a entrada, passando pela portaria até chegar à sede da EMAP, não foi identificada nenhuma mulher entre as aproximadamente 25 a 30 pessoas encontradas, sendo que a primeira mulher visualizada estava na função de

recepcionista, quando já estava na recepção das instalações. No entanto, ao obter acesso à parte interna do prédio da EMAP, a dinâmica mudou, e várias mulheres foram observadas transitando entre as salas. Ao visualizar o interior de algumas salas, notou-se a presença de diversas mulheres ocupando posições em mesas mais centralizadas, sugerindo a possibilidade de se tratar de líderes ou profissionais em cargos de destaque.

A partir desta breve observação *in loco*, é possível inferir que, apesar de o setor portuário ser majoritariamente masculino, a EMAP representa um cenário diferenciado. Enquanto os locais observados havia muito trânsito de homens, no interior do prédio-sede da autoridade portuária do Porto do Itaquí, há predominância de mulheres. Observa-se uma significativa disparidade no setor no que se refere às taxas de contratação de mulheres para cargos de liderança (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023). E, em média, verifica-se que há uma maior presença de mulheres em funções de liderança em indústrias onde elas já são amplamente representadas. Da mesma forma, nos setores predominantemente masculinos, uma proporção mais elevada de homens ocupa posições de liderança. Ou seja, o que foi reportado na pesquisa bibliográfica sobre o Porto, foi possível observar na visita.

Ao chegar ao local, foi possível entrevistar uma pessoa vinculada à área de pessoal e outra gerente de um setor específico predominantemente masculino. As entrevistas conduzidas possibilitaram a extração de algumas informações relevantes. Acerca das lideranças, a primeira entrevistada, informou que acredita, dentre os 267 colaboradores, a EMAP é um local cuja maioria dos cargos são ocupados por mulheres e que elas estão em áreas tanto de apoio quanto estratégicas e inclusive liderando setores que são compostos mais por homens, como, por exemplo, o setor de segurança de salário e de licitações.

Apesar de reconhecer os bons números do Porto do Itaquí, a pessoa explicou que a paridade não foi intencional, que na verdade, sobre recrutamento e seleção, não há nenhuma política específica para este momento, e que, por ser uma empresa pública, os cargos preenchidos são de confiança (comissionados) e os demais são efetivos (que entraram por meio de concurso público). Ela explicou que não possui ações afirmativas, então a composição atual da gestão aconteceu de modo orgânico e as mulheres estavam preparadas. Tão preparadas que ou já entraram na empresa para liderar ou foram acendendo.

Independentemente de como chegaram aos cargos, é preciso destacar que a EMAP, transpõe ser um bom lugar para mulheres trabalharem, uma vez que o baixo *turnover* e o contínuo crescimento desses indicadores positivos, indicam que mulheres encontram um ambiente e uma cultura organizacional favorável à inclusão e participação, em um cenário bem distinto do restante do Brasil.

E um dos pontos críticos analisados para chegar a esta conclusão, foi exposto por Claudia Goldin (2021), uma vez que a saída apontada para o “*greedy work*” seria a flexibilidade para as mulheres líderes que precisam dividir-se com os trabalhos que foram, social e historicamente, atribuídos a mulheres. Sabendo traz-se essa discussão, sem deixar de compreender a desigualdade de gênero como um fenômeno sistêmico e multidimensional, sendo pouco provável que apenas explicações econômicas tradicionais, centradas na alocação de tempo, sejam suficientes para compreender e resolver essa questão. Diversos fatores interconectados, incluindo aspectos culturais, estruturais e sociais, contribuem para a persistência dessa desigualdade. Entretanto, é preciso compreender que ao permitir que o trabalho das líderes tenha algumas características favoráveis ao desempenho dividido, tanto quanto à produtividade profissional e quanto às atividades pessoais e familiares, isto favorece maior participação feminina, como será demonstrado mais detalhadamente a seguir.

Nesse contexto, ao ser questionada sobre as iniciativas que contribuem para a permanência e retenção dessas mulheres, a entrevistada ressaltou que, ciente das dificuldades em conciliar questões familiares com um local de trabalho distante do centro da cidade, a EMAP oferece uma licença-maternidade de 6 meses (embora a lei exija apenas 4 meses) e 20 dias de licença-paternidade, evidenciando um enfoque na família como um todo. Além disso, ela mencionou a intenção de implementar políticas mais flexíveis, como o teletrabalho, para determinadas atividades que podem ser realizadas fora da sede. Nesse contexto, os colaboradores com filhos menores de 6 anos teriam prioridade para a concessão de mudança na modalidade de trabalho.

Adicionalmente, foi mencionado o auxílio-creche, com um valor superior a R\$ 600,00, destinado aos colaboradores que têm filhos até 7 anos. A empresa também oferece um espaço no ambulatório para amamentação. Além disso, há uma flexibilização na liberação de alguns turnos durante a semana para que os pais possam acompanhar filhos em tratamento com condições especiais, mediante avaliação do médico vinculado à empresa. Embora a legislação permita a liberação de algumas horas por semana para essa finalidade, a entrevistada enfatizou que, devido à localização do porto, liberar apenas duas horas não seria suficiente, levando-os a estender para um turno completo.

Apesar de não existir uma política afirmativa, constatou-se que existe um programa voltado para a diversidade, mas que não é específico para questões de gênero. Por meio de pílulas de conhecimento (por e-mail e *WhatsApp*), treinamento, palestras e sensibilização, busca conscientizar os colaboradores acerca das questões que dizem respeito à diversidade. Ainda foi destacado o papel de dois órgãos internos, o Comitê de Diversidade e

do Compliance que possui espaços de discussão e o segundo garante a existência de canais de denúncia para casos diversos, como assédio moral e sexual que eventualmente possam surgir. E uma das questões mais interessantes trazidas, foi a questão do envolvimento da direção do Porto, e a resposta foi de que os níveis estratégicos abraçaram a temática e cuidam para que os trabalhos e ações nesse sentido se desenvolva.

Conforme a OIT (2019), as políticas e práticas relacionadas ao recrutamento, retenção e promoção são identificadas como as mais impactantes, seguidas por programas de competências, formação executiva e horários de trabalho flexíveis. Medidas como programas de mentoria, licença de maternidade e trabalho a tempo parcial também foram destacadas como eficazes. A OIT conclui que empresas com uma cultura inclusiva de gênero tendem a apresentar melhor desempenho empresarial e maior representação feminina em todos os níveis de gestão em comparação com aquelas que não adotam essa abordagem. Destarte, apesar de existir um crescimento orgânico da participação feminina, as práticas adotadas pela EMAP, apontam para o caminho correto de inclusão de mulheres, assim, o orgânico contribui para a mudança, mas a manutenção desse quadro de mulheres líderes, pode ser reflexo das posturas adotadas pela gestão.

Quanto ao perfil das líderes femininas, a entrevistada reiterou que se caracterizam por um comportamento mais relacional. Ela salientou que o ambiente demanda habilidades eficazes de comunicação e relacionamento, dada a diversidade de fatores, indivíduos e diferentes perfis de funcionários (estagiários, aprendizes, comissionados, efetivos, terceirizados) e uma gama diversa de clientes e entidades presentes no porto (que engloba desde os trabalhadores avulsos até a Polícia Federal). Sublinhou ainda que não há espaço para uma abordagem autoritária e inflexível, o que pode ser um fator para a inclusão de mulheres.

A segunda entrevistada destacou que, de fato, é um local muito masculino, mas que dificilmente sente que é tratada por seus subordinados de modo diferente por ser mulher – inclusive, enquanto participava da entrevista, acompanhava uma reunião online, que só havia homens e, quando perguntada, explicou que de 9 pessoas somente ela era mulher. Entretanto, esta citou que, ao longo de sua carreira (incluindo experiências fora da EMAP), já se sentiu prejudicada por razão de gênero, com relação a um imediato seu. Ela destaca que, por mais que existisse preconceito, ela sempre soube se posicionar, e garantiu ter o conhecimento técnico necessário e estar preparada para dar bom andamento às suas atividades, o que não a deixou perder sua posição profissional.

Quando perguntada se já se sentiu em posição de desvantagem com relação a algum homem quando da disputa por uma vaga, ela explicou que nunca concorreu diretamente com um homem por uma vaga, e explicou que tudo que alcançou está ligada aos resultados que conseguiu, e não ao potencial que tinha, o que corrobora com a afirmação, dos capítulos anteriores que homens são promovidos por seu potencial, enquanto mulheres são promovidas quando provam que podem fazer boas entregas, quando já alcançou bons resultados. Quanto a seu próprio modo de liderar, ela compreende que seu perfil se formou mais por suas experiências do que pelo fato de ser mulher, explicando que busca sempre a transparência.

Recém-saída de uma gravidez, a entrevistada explica que utilizou os 6 meses que possuía para licença-maternidade, o que a fez tocar no assunto de como acontece a dinâmica familiar. Ela explicou que precisa se desdobrar bastante para cuidar dos filhos, mas de certo modo é tranquilo porque possui o “apoio” do marido e observou que, para mães solo, a tarefa é bastante difícil. Ressaltou ainda que, mesmo sabendo que os dois pais são corresponsáveis, a mãe é quem sofre a pressão psicológica e social pelos cuidados dos filhos, e que se sentem mais ligados a eles.

Com a finalidade de obter um estudo mais profundo, imparcial e abrangente aplicou-se os questionários de modo anônimo. Assim, foi possível revelar uma panorâmica detalhada sobre a presença e atuação das mulheres em cargos de liderança dentro do porto organizado. O questionário continha vinte e duas questões sendo elas divididas entre três eixos (carreira, organizacional, pessoal e familiar), com 14 mulheres que atualmente ocupam cargos de liderança na Empresa Maranhense de Administração.

No eixo carreira, observa-se que 50% das entrevistadas ocupam cargos de coordenação, enquanto 35,75% estão como gerentes e 14,3% como gestoras. A formação acadêmica é destacada, com 57,1% possuindo pós-graduação e 42,9% com mestrado. Ou seja, todas as respondentes buscaram qualificação além da graduação, uma vez que oito delas são pós-graduadas e seis são mestres, o que está em conformidade com o pesquisado na fundamentação que aponta a educação e formação profissional como um dos passos para vencer a desigualdade, sendo que, na verdade, nessa área as mulheres já superaram os homens.

Quanto ao tempo de liderança, as respostas mostram uma distribuição equitativa, refletindo a diversidade de trajetórias, as quais as mulheres que ocupam entre 04 a 05 anos são 28,6%, a seguir nos seguintes anos de 06 a 10 anos - 21,4%; de 01 a 03, de 11 a 15 anos e de 16 a 20 anos – 14,3% e, ainda de 21 anos ou mais, 7,1%.

No mesmo eixo, com relação à questão que tratava dos superiores hierárquicos, se possuíram mais mulheres ou homens chefes, pode-se notar que um desequilíbrio significativo, com 71,4% de mulheres tendo mais homens como superiores, o que expressa alguma mudança do cenário, uma vez que as mulheres líderes da EMAP que assumirão os cargos poderão dizer que tiveram mais mulheres como líderes. Tal afirmação é corroborada pelo fato de todas as respondentes afirmarem ter conhecimento de programas específicos de diversidade e inclusão dentro da empresa.

Chama a atenção a forma como as mulheres assumiram cargos de liderança, com 71,4% afirmando que foi por convite, mesmo sem buscar promoção. A questão da igualdade de gênero na promoção é abordada, revelando que 78,6% das entrevistadas não acreditam que o estado civil influencie nas oportunidades de ascensão profissional.

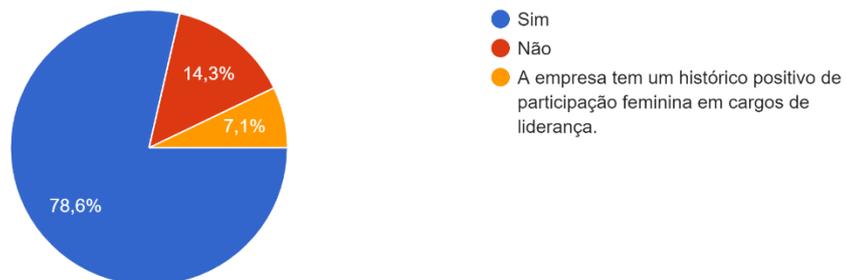
Ademais, metade das respondentes aduzem que o fato de ser mulher não lhe colocaram em situação desvantajosa com relação a um homem, quanto a outra metade afirma que por si só o fato de ser mulher já lhe colocou em situação desvantajosa com relação a um homem.

No eixo organizacional, o crescimento no número de mulheres em cargos de liderança é percebido por 78,6% das entrevistadas, demonstrando avanços positivos. Contudo, alguns desafios ainda persistem, como a necessidade de provar competência mais vezes que os homens, apontada por 28,6% das participantes; 21,4% ainda sentem que para homens, é mais difícil percebê-las como autoridade, e 7,1% explicaram que a empresa possui cultura de promover mais homens.

Gráfico 4 – Crescimento das mulheres em cargo de liderança

Desde a sua entrada na empresa, você observou que há um crescimento no número de mulheres em cargos de liderança?

14 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

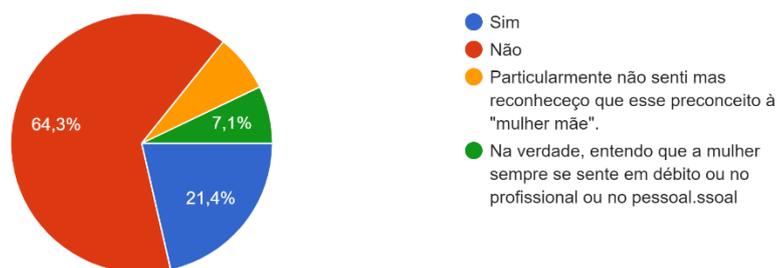
Os desafios pessoais enfrentados pelas mulheres para alcançar a liderança são descritos como processos normais e tranquilos. No âmbito organizacional, os principais desafios incluem a apropriação do conhecimento operacional unido à constante necessidade de demonstração da capacidade técnica; a conciliação entre vida pessoal e profissional e, destacando uma fala, ela percebe que é difícil “garantir a palavra em reuniões majoritariamente masculinas ou com temáticas mais da área operacional”, outra expressou-se assim: “Parece que minhas propostas e projetos são mais dificilmente aprovadas. Parece ser mais fácil para proposições e ideias de homens”, enquanto outra respondente disse que um dos seus maiores desafios era “liderar uma equipe predominantemente masculina e ter como público-alvo trabalhadores do sexo masculino”.

No eixo pessoal e familiar, 57,1% das entrevistadas são casadas, 28,6% são solteiras e 14,3% são divorciadas. Quando questionadas sobre se já sentiu que não poderia ser líder por acreditar que o desempenho de algumas atividades no âmbito pessoal e familiar, que são natural e socialmente atribuídas às mulheres, poderiam ser prejudicados, caso ascendesse profissionalmente, 64,3% das participantes disseram que não, mas 21,4% já sentiram que assumir lideranças poderia impactar negativamente nas responsabilidades familiares.

Gráfico 5 – Ascensão profissional e atividades pessoais e familiares

Você mesma já sentiu que não poderia ser líder por acreditar que o desempenho de algumas atividades no âmbito pessoal e familiar, que são ...prejudicados, caso ascendesse profissionalmente?

14 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2023

A pesquisa também abordou a divisão de responsabilidades domésticas, destacando que 92,9% das entrevistadas reconhecem a necessidade dessa divisão para dedicarem-se mais ao trabalho. Quando perguntadas a necessidade de uma rede de apoio e a capacidade de investir mais na carreira, 58,3% das entrevistadas indicando que um maior apoio permitiria investir mais na carreira.

Gráfico 6 – Rede de apoio como fator fundamental para investir na carreira

Você sente que se tivesse uma rede apoio maior com relação aos cuidados da família, se sentiria mais capaz de investir na carreira?

12 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Deste modo, tais dados corroboram para as observações de Claudia Goldin (2021) que pensa que uma reestruturação de empregos para aumentar a flexibilidade temporal, sem custos significativos de produtividade, pode reduzir penalidades no mercado de trabalho relacionadas ao tempo gasto com a família. Essas mudanças não apenas diminuiriam as penalidades salariais para as preferências de flexibilidade das mulheres, mas também promoveriam a equidade conjugal e incentivariam a participação dos homens nas responsabilidades familiares, destacando a necessidade de modificar a estrutura do trabalho para criar posições mais flexíveis e produtivas.

Assim, da aplicação do questionário pode-se obter algumas conclusões. Foi possível observar que mulheres com menos de um ano de participação na empresa foram convidadas a se tornarem líderes, mesmo sem ter o objetivo primordial de buscar a promoção no emprego. Aliado a isso, doze das respondentes afirmam que observaram um crescimento quanto a ocupação das mulheres nos cargos de liderança dentro da empresa desde o início da sua contratação.

Arelado a isso, oito mulheres, seis casadas e duas divorciadas, possuem filhos, e as seis restantes não possuem filhos e são solteiras, o que pode indicar a ideia de que um companheiro estável, uma rede de apoio e a divisão de tarefas domésticas são fatores imprescindíveis para as mulheres que buscam ou almejam figurarem em cargos de liderança sem abrir mão da vida pessoal. Embora, destaca-se que o fato de não possuir filhos pode ser, simplesmente, a vontade da mulher e o exercício da sua livre escolha.

Desta forma, outro resultado apresentando é que somente duas respondentes, sendo elas casadas, afirmam que durante sua carreira perceberam que as empresas avaliam se

a mulher e solteira ou tem filhos como critério promocional, porém, as demais aduzem que não observaram ao longo de sua carreira se as empresas utilizam como critério de ascensão profissional se a mulher é solteira ou possuem filhos para promovê-las a um cargo de gestão. Cumpre destacar que a EMAP tem políticas em prol da família, como as supracitadas, por exemplo o auxílio-creche, jornada de trabalho diferenciada para as colaboradas e colaboradores que tem filhos com alguma condição especial, como por exemplo, aqueles diagnosticados com TEA – Transtorno do Espectro Autismo.

Quanto à liderança, percebe-se uma visão distribuída, destacando que homens e mulheres possuem características e habilidades diferenciadas, apesar de que algumas concordam que a liderança deve ser baseada na competência da pessoa, independentemente, do gênero. A saber, o total de mulheres que acreditam que liderança feminina e masculina são diferentes é de 64,3%, dentre as explicações de porquê acreditavam nisto, responderam que “A diversidade de gênero em cargos de liderança pode levar a uma tomada de decisão mais informada e inclusiva. Quando as equipes de liderança são mais diversificadas, elas são mais propensas a considerar diferentes perspectivas (...)”, outra disse que “Com certeza, pois garante a construção de uma sociedade equânime”; enquanto outra respondente afirmou que “Representação de uma hierarquia institucional deve ser reflexo da estrutura social existente. Se 50% da população é mulher, deveria ser proporcional a sua presença em todos os espaços”. Em contraposição, este comentário resume a posição das que discordam: “Eu acredito sempre na boa liderança, saudável, integrada com olhar agregador, voltado para aprendizado, com bons resultados, independente de gênero”.

Conforme a pesquisa de Troiano (2017), a existência de problemas relacionados ao gênero, evidencia que mulheres em cargos de liderança frequentemente enfrentam situações constrangedoras, incluindo questionamentos sobre profissionalismo, competências e habilidades, devido ao fato de serem mulheres. Isso destaca a persistência de um forte preconceito e, destaca-se a necessidade de uma construção social abrangente, envolvendo o ambiente educacional, e uma mudança nas mentalidades, visando substituir a segregação por um convívio pautado pelo respeito e pela equidade.

A partir desta exposição e dos dados pode-se perceber que o contexto social e mercadológico ainda reflete um pouco do mundo que foi dominado por homens, mas que hoje está lutando para equilibrar as participações das mulheres nas atividades produtivas, não somente nas atividades domésticas e de cuidado. A possibilidade e a opção de a mulher poder estar no mercado de trabalho já representa um avanço, se considerar outras tantas realidades, sobretudo as de países orientais, em que a mulher ainda é considerada propriedade.

Entretanto, poder estar no mercado não significa que mulheres estão no mercado do modo como deveria estar, apenas poder estar, não é suficiente. Segundo Troiano (2017), as mulheres aspiram equilibrar carreira e vida pessoal, fazendo escolhas diversas em relação a modelos de relacionamento e família. Para elas, o trabalho é percebido como um trampolim para conquistas mais amplas, e buscam um propósito mais abrangente em suas vidas, recusando-se a sacrificar tudo em prol da carreira.

A distância entre o trabalho e a mulher diminuiu, mas ressalta-se que ações e posicionamentos de lideranças e culturais de empresas, é salutar para o encurtamento mais rápido dessa distância, e mais para promover mulheres que, são capazes, para assumir papéis de destaques. Uma vez que, ter mulheres e mulheres líderes representa uma vantagem muito grande em termos de resultados e posicionamento competitivo. Como mencionado nas entrevistas, a EMAP acumula bons resultados junto ao Porto do Itaqui, e até mesmo algumas premiações quanto ao desenvolvimento e forma de conduzir suas atividades portuárias. É verdade que muito dos resultados alcançados se dá pelo seu posicionamento geográfico que favorece um fluxo intenso de comercialização, mas é preciso refletir quão bem gerido tem sido o porto e qual a parcela de contribuição de ter líderes mulheres à frente deste setor, contribuindo para conjugar os esforços de todas as entidades atuantes e fazer de todo o Complexo Portuário Industrial do Itaqui, um eixo tão necessário para o desenvolvimento do Maranhão. Deste modo, apesar de não existir nenhum estudo prévio que avalie isto, com base no que fora apurado, há indícios que a abertura da EMAP à diversidade corrobora um posicionamento vanguardista e necessário para a área portuária, sobretudo, no que diz respeito às mulheres, por ser algo bastante concreto. Ao passo que, observa-se que a própria EMAP se beneficia de seu posicionamento ao obter posições de destaque no mercado e obter um desempenho muito bom, que estão ligadas às atividades do porto em si, mas também podem estar ligadas às ações relacionados à gestão de pessoal, afinal, empresas são formadas de pessoas.

Apesar de, na própria pesquisa, não haver um uníssono acerca da concordância sobre existir diferenças entre as lideranças femininas e masculinas, é possível notar que as várias vertentes exploradas apontam para a, longe de ser uma generalização (pois, há uma pluralidade muito grande dentro das porções de diversidade), conclusão de que mulheres que possuem algum perfil comum no modo de liderar. E, neste momento, cabe trazer um estudo realizado nas universidades de Harvard e Carnegie Mellon (BRITO, 2018) que demonstra que o cérebro da mulher conexões entre os hemisférios cerebrais, facilitando a integração da

capacidade de análise e processamento de informações do lado direito com a intuição do lado esquerdo.

E isso é mais uma evidência de que, do ponto de vista biológico, as mulheres têm inclinações para determinados comportamentos, que influenciam, inclusive, em sua abordagem de liderança, pois esse fator afeta sua performance de diversas maneiras, desde a facilidade na leitura até a execução de tarefas precisas, além de a mulher possuir melhor coordenação motora e empatia, por exemplo. Estes estudos ainda destacam a influência de hormônios, como a prolactina, cortisol, ocitocina, progesterona, testosterona, estrogênio e dopamina, no comportamento feminino. Esses hormônios desempenham papéis específicos, desde despertar o cuidado com os outros (prolactina) até o despertar de um lado mais afetuoso (ocitocina) e incentivar mais a vontade de controle (estrogênio). Vale ressaltar que o cérebro masculino também apresenta características distintas, além das variações hormonais (BRITO, 2018).

A própria expressão “liderança feminina” em si, traduz a preocupação em valorizar as contribuições das mulheres para que haja equidade de gêneros nas atividades organizacionais. Contudo, ainda há alguns desafios para serem enfrentados pelas mulheres que almejam estar e por aquelas que já estão em cargos de liderança. E, no presente trabalho destaca-se que as mulheres questionadas, que atuam na EMAP, embora reconheçam que a empresa é um bom local para trabalhar, de modo geral, elas ainda precisam lidar com algumas barreiras típicas de uma mulher que atua em ambientes predominantemente masculinos, como os desafios anteriormente mencionados, geralmente ligados a: necessidade de precisar provar sua competência mais vezes que homens, de fazer-se ouvida em uma situação de minoria feminina, e de conciliar a vida pessoal e familiar com o exercício da profissão, por exemplo. Percebe-se que não há relatos de outras situações mais comuns, como assédio sexual, ou a percepção de discriminação total, em razão do gênero e desconsideração do seu serviço, dentre outros.

Com relação às oportunidades, apesar de pouco ter sido mencionado pelas respondentes, a conversa com as entrevistadas elucidou acerca deste item. As entrevistadas mencionaram algumas políticas adotadas, inclusive a nível estratégico, que podem ser interpretadas como formas de oportunizar às mulheres serem líderes. Como, por exemplo, maior flexibilidade para aquelas pessoas (homens e mulheres) com filhos menores de 6 anos, a prioridade para entrar no modelo de teletrabalho, ou liberação de turnos para colaboradores que precisam fazer o acompanhamento de filhos que possuem alguma condição especial, sendo que possibilita que a mulher não precise optar entre carreira e vida pessoal.

Ainda é possível destacar a atuação do Programa “Somos” de Diversidade e Inclusão e o Comitê de Diversidade, que busca informar e sensibilizar os colaboradores para que seu comportamento nunca seja discriminatório, o que parece estar sendo cuidado para ser incorporado para a cultura da empresa. De igual modo, cabe citar o Compliance que cuida para manter canais abertos de denúncias.

Isto tudo, contribui para a percepção de que uma cultura organizacional consolidada, a partir o que fora relatado, poderia ser um fator impeditivo, principalmente, quando há resistência às mudanças, mesmo quando políticas e medidas são introduzidas (OIT, 2017). Entretanto, o que pode ser observado é que colaboradores e gestores não manifestam oposição aos esforços destinados a promover a diversidade e estabelecer uma força de trabalho equilibrada em termos de gênero.

A seguir um quadro resumo com as principais informações destacadas:

Quadro 1 – Principais desafios e oportunidades

Principais desafios	Principais oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • No recrutamento e seleção, não possui política específica, nem ações afirmativas • Distância e localização do Porto, que dificulta a realização de tarefas pessoais e familiares ao longo do dia • Dificuldade em conciliar vida pessoal e carreira • Necessidade de provar competência mais vezes que os homens (28,6%) • Para homens, é mais difícil percebê-las como autoridade (21,4%) • Garantir a palavra em reuniões majoritariamente masculinas ou com temáticas mais da área operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui política de diversidade • A composição atual da EMAP - áreas tanto de apoio quanto estratégicas, entretanto, a paridade não foi intencional • Ambiente e uma cultura organizacional favorável à inclusão e participação de mulheres • Não foi observado ao longo da carreira que foi utilizado, como critério de ascensão profissional, se a mulher é solteira ou possuem filhos para promovê-las a um cargo de gestão • Não foi observado <i>gaps</i> salariais em virtude de gênero

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Por todo exposto, entende-se que foi possível identificar as oportunidades e desafios, e que a hipótese contemplada é a de que apesar dos desafios, muitas oportunidades estão sendo oferecidas e conquistadas pelas mulheres que estão cada vez mais ocupando espaços em cargos de liderança e oportunizando outras mulheres que almejam estar em tais cargos dentro do Porto do Itaqui.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, nesta pesquisa foi possível observar que os primeiros obstáculos surgem quando as mulheres decidem ingressar no mercado de trabalho. Posteriormente, enfrentam desafios sociais, culturais, pessoais e, por vezes, organizacionais para progredir na carreira até alcançar cargos de liderança. Uma vez nestes cargos, é necessário também lidar com sua manutenção, pois, conciliar as diferentes áreas da vida pode ser particularmente desafiador para as mulheres. Neste sentido, a pesquisa oferece uma visão abrangente da liderança feminina no Porto do Itaquí, a partir da análise dos cargos ocupados, e papéis desempenhados por estas, destacando avanços, desafios e, sobretudo, a importância de promover ambientes de trabalho igualitários, os quais as competências técnicas e de gestão prevaleçam, independentemente do gênero.

Com este trabalho, pode-se concluir que, de um modo geral, existem vantagens em ter líderes femininas, como a valorização da marca, o ambiente diverso que contribui para inovação e maior lucratividade para as empresas, demonstrando que os preconceitos do mercado de trabalho são infundados e que, na verdade, liderança feminina é benéfico para a sociedade, a economia, o desempenho das organizações e, sobretudo, para as próprias mulheres. Os dados analisados ao longo deste trabalho reforçam essa perspectiva, ressaltando a importância de promover políticas que incentivem a ascensão das mulheres em posições de liderança. Destacando a gestão do Porto do Itaquí como um exemplo de evolução nesse sentido, diante do fora apresentado pela ANTAQ e os dados preocupantes sobre a participação da mulher no setor aquaviário, reconhece-se os avanços conquistados e esforços para inclusão de mulheres, apontando que medidas relacionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional podem ter um impacto significativo na retenção destas colaboradoras

Destarte, a presente pesquisa forneceu uma visão estruturada do cenário emergente, no entanto, é imperativo destacar que há margem para uma ampliação do objeto de estudo. Sugere-se que futuras investigações contemplem outras entidades portuárias, bem como diferentes níveis, incluindo o operacional, conforme sugerido por uma das respondentes do questionário. Essa abordagem mais abrangente certamente enriquecerá o conhecimento sobre essa área, proporcionando uma perspectiva mais completa e aprofundada sobre a liderança feminina no contexto portuário, contribuindo para uma compreensão mais holística e informada do tema.

REFERÊNCIAS

- ANTAQ. **Estatístico Aquaviário 2.1.4**. Disponível em <https://web3.antaq.gov.br/ea/sense/index.html#pt>. Acesso em 27 out. 2023.
- BAUER, M, W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEARD, Mary. **Women & Power: A Manifesto**. Editora: Profile Books. 1ª ed. 2017.
- BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença**. In: CHANLAT, J. F (coord.). O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. v. 2. 1994. *apud* MEDEIROS (2014).
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M.J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho **ERA** – REVISTA de Administração de Empresas, São Paulo v. 31, 1991
- BLAY, E. A.; CONCEIÇÃO, R. R. da. A mulher como tema nas disciplinas da USP. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 76, p. 50–56, 1991. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1054>. Acesso em: 6 out. 2023.
- BRASIL. **Lei nº 12.815**, de 5 de junho de 2013. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm. Acesso em: 23 set. 2023
- BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **ANTAQ Divulga Levantamento sobre Equidade de Gênero no Setor Aquaviário**. 2023. Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ). Disponível em: <<https://www.gov.br/antaq/pt-br/noticias/2023/antaq-divulga-levantamento-sobre-equidade-de-genero-no-setor-aquaviario>>. Acesso em: 4 ago. 2023.
- BRASIL. Ministério dos Transportes, Portos e Viação Civil. **Plano Mestre do Complexo Portuário do Itaquí**. Brasília: MTPA/SNP; UFSC/LabTrans, 2018.
- BRITO, Cristiana Xavier de. **Mulher Alfa: liderança que inspira**. Belo Horizonte: Editora Letramento: Alpha Business, 2018.
- CARARO, Aryane; SOUZA, Duda Porto de. **Extraordinárias: mulheres que revolucionaram o Brasil**. São Paulo: Seguinte, 2018.
- CEDAW, U. **Convention on the elimination of all forms of discrimination against women**. 1979. Disponível em: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>. Acesso em: 28 de setembro de 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 76-80.

CIDREIRA, Maria Carolina Castelo Branco. **O Papel de Cuidadora Atribuído à Mulher**: aspectos da internação pediátrica em um Hospital Universitário / Maria Carolina Castelo Branco Cidreira, 2023.

CUNHA, A. C. C. & Spanhol, C.I.D. **Liderança feminina**: características e importância à identidade da mulher. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014

DE STEFANI, Dorival; AZEVÊDO, Ariston. A linguagem gerencial analisada à luz da teoria dos atos de fala de J. L. Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 173-190, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273532832012.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

DOURADO, José Ribamar. **A indústria do Maranhão**: um novo ciclo. José Ribamar Dourado, Roberto Guimarães Boclin. Brasília: IEL, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. ed.rev. 1°. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

EAGLY, A., & KARAU, S. Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. **Psychological Review**, 109, 573-598, 2002 Disponível em: https://www.women-unlimited.com/wp-content/uploads/prejudice_against_women.pdf. Acesso em: 7 ago. 2023.

FERREIRA, A. J. A. O Complexo Portuário de São Luís do Maranhão na economia contemporânea: indicações para debate. **InterEspaço: Revista de Geografia e Interdisciplinaridade**, v. 7, e202135, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18764/2446-6549.e202135>>. Acesso em: 18 out. 2021.

FIGUEREDO, R. C. de. Os principais desafios e perspectivas da liderança feminina na contemporaneidade. **Revista Mundi Sociais e Humanidades**, Curitiba, 2021.

FRANCISCO, Ingrid Andresa *et al.* Liderança Feminina nas Empresas: desafios e percepções. **Revista Interface Tecnológica**, Taquatiringa, v. 19, n. 2, p. 501-513, 2022. DOI <https://doi.org/10.31510/inf.v19i2>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1552/828>. Acesso em: 11 set. 2023.

FRIEDAN, B. **The Feminine Mystique**. 1963.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GITAHY, Raquel Rosan Christino; MATOS, Maureen Lessa. A Evolução dos Direitos da Mulher. **Colloquium Humanarum**, v. 4, n. 1, p. 74-90, 2007. Disponível em: <<https://journal.unoeste.br/index.php/ch/article/view/223/606>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

GOLDIN, Claudia. **Career and family: women's century-long journey toward equity.** Princeton University Press, 2021.

GONÇALVES, Agnes Félix. **A Trajetória da Organização das Nações Unidas (ONU) na Busca pela Igualdade de Gênero e sua Consonância com as Políticas Públicas Brasileiras: da Conferência de Pequim (1995) à criação da ONU Mulheres (2010).** Repositório Institucional da Unipampa, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/riu/863>>. Acesso em: 18 out. 2023.

HUMAN RIGHTS WATCH. **Afghanistan: Surge in Women Jailed for 'Moral Crimes'.** 2013. Disponível em: <https://www.hrw.org/news/2013/05/21/afghanistan-surge-women-jailed-moral-crimes>. Acesso em: 12 de set. de 2023.

IBGC. **Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - 3. ed. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/terceira-edicao-analise-mulheres-em-conselhos-ibgc>. Acesso em: 15 out. 2023.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNADC.** IBGE, 2022. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 25 set. 2023.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2023.** Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202301_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 26 set. 2023.

IMESC. **Boletim Social do Maranhão.** 2022a. Infográfico. Disponível em: https://imesc.ma.gov.br/src/upload/publicacoes/infograficoBoletimSocial_v04n02.pdf. Acesso em: 11 out. 2023.

IMESC. **Boletim Social do Maranhão: a participação das mulheres no mercado de trabalho.** São Luís, v. 4, n. 2, p. 1-63, 2022b. Disponível em: <https://imesc.ma.gov.br/src/upload/publicacoes/36de17ec2835d4af2d1b609405d20c0e.pdf>. Acesso em: 11 out. 2023. p. 9-45.

INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. **Women in Business and Management: the business case for change.** Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Gender diversity journey: company good practices.** Geneva: ILO, 2017. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578768.pdf. Acesso em: 26 set. 2023

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LOBOS, J. **Mulheres que abrem passagem: o que os homens têm a ver com isso.** São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

MACHADO, Cecília et al. **The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil.** FGV Repositório Digital, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/17859>. Acesso em: 21 set. 2023.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança Feminina nas Organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas.** Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3702>>. Acesso em: 27 set. 2023.

MESQUITA, Benjamin Alvino et al. Globalização e a Dinâmica Econômica e Territorial Na América Latina. **Revista de Políticas Públicas**, vol. 24, 2020, pp. 388409, Universidade Federal do Maranhão Brasil, 2020.

MONTEIRO, Maurílio de Abreu; COELHO, Maria Célia Nunes. As políticas federais e reconfigurações espaciais na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, v. 7, n. 1, 2008.

NETO, F. F. J; CAVALCANTE, J. D. Q. P. **Direito do Trabalho.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

NOGUEIRA, M. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S.l.], v. 9, n. 2, 2006.

NUNES NETO, Artur; CORPA, Claudia; MIBACH, Suitberta; *et al.* A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista da Jornada de Iniciação Científica e de Extensão Universitária**, v. 7, n. 7, 2017. Disponível em: <<https://unisantacruz.edu.br/revistas-old/index.php/JICEX/article/view/1419>>. Acesso em: 15 ago. 2023.

OIT, 2023?. **Conheça a OIT.** Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/lang-pt/index.htm>. Acesso em: 15 set. 2023.

OIT; ONU MULHER. **Perspectivas de Gênero e Inclusão nas Empresas: impactos financeiros e não financeiros.** [s.l.: s.n.], 2021. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Business-Case_Report-1-Portuguese.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2023.

ONU BRASIL, 2023?. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: Igualdade de gênero.** Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 26 out. 2023.

ONU MULHERES. **Prêmio WEPs Brasil 2021 reconhece 100 empresas por seus avanços em ações pela igualdade de gênero.** ONU MULHERES, 2021. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/noticias/premio-weps-brasil-2021-reconhece-100-empresas-por-seus-avancos-em-aco-es-pela-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 20 out. 2023.

OTTATI, Ana Maria Aquino dos Anjos. **As dinâmicas e as desigualdades regionais de desenvolvimento no estado do Maranhão.** Tese (doutorado). p. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 225f; 2013.

PIOVESAN, Flávia. A Proteção Internacional dos Direitos Humanos das Mulheres. **Revista EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 57, p. 70-89, mar./2012. Disponível em:

https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista57/revista57_70.pdf. Acesso em: 20 set. 2023.

PORTAL EMPREGOS. **A maternidade e a carreira no mercado de trabalho**. Disponível em: <https://carreiras.empregos.com.br/noticias/a-maternidade-e-a-carreira-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 21 set. 2023.

PORTO DO ITAQUI. A EMAP. PORTO DO ITAQUI, 2023. Disponível em: <<https://www.portodoitaqui.com/emap/a-emap>>. Acesso em: 16 out. 2023.

PORTO DO ITAQUI. **Histórico Porto do Itaqui**. Porto do Itaqui. Disponível em: <<https://www.portodoitaqui.com/porto-do-itaqui/historico>>. Acesso em: 15 out. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, Ricardo. **Direito do Trabalho**. 8 ed. São Paulo: Método, 2019

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA. **Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, p. 316–329, 2022. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3419/5455>>. Acesso em: 25 out. 2023.

ROBBINS, Steplen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Diana; SOUZA, Esther Alessandra Alves de; SILVA, Fernanda Pereira; *et al.* Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, de Olympe de Gouges. **Translatio**. n. 17, pp. 182–189, 2020. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/translatio/article/view/104834/57463>>. Acesso em: 19 ago. 2023.

SANDBERG, Sheryl. **Faça acontecer: mulheres, trabalho e vontade de liderar**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SILVA, C. R. et al. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, p. 146-159, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>. Acesso em: 15 out. 2023.

SOUSA, B. B.; CARDOSO, A. S. Gestão de Marketing e o Sexismo na Comunicação: o papel da liderança. **Psicologia em Estudo**, v. 25, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.44779>>. Acesso em: 24 set. 2023.

SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli Dias de Souza. Liderança Feminina na Gestão de Bibliotecas Universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 27, n. 3, p. 115–148, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/ZPvNWr5YbPsNLQCbpq88TBg/>>. Acesso em: 7 ago. 2023.

THE NOBEL PRIZE. **The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2023**. Disponível em: https://www.nobelprize.org/uploads/2023/10/fig2_ek_en_23.pdf. Acesso em: 12 out. 2023.

TORREÃO, N. A Liderança Feminina no desenvolvimento sustentável. **Revista Ártemis**, [S. l.], n. 7, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/2155>. Acesso em: 27 set. 2023.

TRE-SC. **Austrália e Nova Zelândia**: conheça as eleições nos primeiros países a garantirem o voto feminino. Disponível em: <https://www.tre-sc.jus.br/comunicacao/noticias/2021/Outubro/australia-e-nova-zelandia-conheca-as-eleicoes-no-primeiros-paises-a-garantirem-o-voto-feminino>. Acesso em: 14 set. 2023.

TROIANO, Cecília Russo. **Garotas Equilibristas**: o projeto de felicidade das mulheres que estão chegando no mercado de trabalho. São Paulo: Pólen, 2017.

UK PARLIAMENT. **Coal mines**. Disponível em: <https://www.parliament.uk/about/living-heritage/transformingsociety/livinglearning/19thcentury/overview/coalmines/>. Acesso em: 22 set. 2023.

UK PARLIAMENT. **Later factory legislation**. Disponível em: <https://www.parliament.uk/about/living-heritage/transformingsociety/livinglearning/19thcentury/overview/laterfactoryleg/>. Acesso em: 22 set. 2023.

UNICEF. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**: ainda é possível mudar 2030. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 26 out. 2023.

WHITAKER, Dulce. **Mulher & Homem**: o mito da desigualdade. São Paulo: Moderna, 1997.

WOLLSTONECRAFT, Mary. **Reivindicação do Direito das Mulheres**. Tradução: Ivania Pocinho Motta. São Paulo: Boitempo, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4545865/mod_resource/content/1/Reivindica%C3%A7%C3%A3o%20dos%20direitos%20da%20mulher%20-%20Mary%20Wollstonecraft.pdf. Acesso em: 28 de setembro de 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2022**. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>. Acesso em: 25 set. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2023**. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>. Acesso em: 25 set. 2023.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, vol. 12, p. 86-93, 2015. Disponível em: <https://www.unoeste.br/site/enepe/2015/suplementos/area/Humanarum/Administra%C3%A7%C3%A3o/LIDERAN%C3%87A%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

APENDICE A – Questionário: Pesquisa sobre Liderança Feminina

Olá! Sou Priscila Rocha, aluna de Administração da UNDB e convido você a contribuir com minha pesquisa. O preenchimento deste questionário leva cerca 8 minutos. O preenchimento, ainda que parcial, já contribui muito. A pesquisa está dividida em: (1) Eixo Carreira, (2) Eixo Organizacional e (3) Eixo Pessoal e Familiar.

1. Prezada, este é um convite para a participação na pesquisa intitulada: LIDERANÇA FEMININA: um estudo acerca dos desafios e oportunidades para mulheres no Complexo do Porto do Itaquí.

Caso aceite participar desta pesquisa, informa-se que todas as informações obtidas por meio desta pesquisa serão estritamente confidenciais, lhe assegurando o total sigilo sobre sua participação, uma vez que não serão solicitados quaisquer dados pessoais, que sejam capazes de identificá-la. Destaca-se que os dados coletados servirão de insumos para produtos de natureza científica para compor o estudo de um trabalho de conclusão de curso, assegurando seu anonimato nas publicações desdobradas da pesquisa. Logo, os produtos da pesquisa serão divulgados com o suporte do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB).

Ressalta-se que todos os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, nos termos da Resolução N° 466/2012 e Resolução N° 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Desse modo, nenhum dos procedimentos adotados para coleta de dados nesta pesquisa implicará em riscos à sua imagem, integridade física, psicológica ou dignidade humana.

() Manifesto meu consentimento em participar da pesquisa, de forma livre e esclarecida.

EIXO CARREIRA

2. Qual cargo ocupa atualmente?

Marcar apenas uma opção.

- () Coordenadora
- () Gerente
- () Gestora
- () Diretora

- Supervisora
- Outro: _____

3. Qual a sua formação acadêmica?

Marcar apenas uma opção.

- Graduação
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutorado
- PHD
- Outro: _____

4. Há quanto tempo você possui cargo de liderança?

Marcar apenas uma opção.

- Menos que 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 anos ou mais

5. Você já teve mais superiores mulheres ou homens?

Marcar apenas uma opção.

- Mais mulheres
- Mais homens
- Outro: _____

6. Sobre os cargos de liderança que assumiu: (marque quantas opções quiser)

Marque todas que se aplicam.

- Sempre almejei estar nos cargos de liderança que assumi
- Já entrei na empresa para o cargo de liderança
- Fui convidada para ser líder mesmo sem buscar pela promoção
- Outro: _____

7. Alguma vez observou que o fato de ser mulher te colocou em uma posição desvantajosa em relação a um homem?

Marcar apenas uma opção

Sim

Não

Outro: _____

8. Ao longo da sua carreira, você já percebeu que a empresa avaliou se a mulher é solteira ou tem filhos para promovê-la?

Marcar apenas uma opção.

Sim

Não

Outro: _____

EIXO ORGANIZACIONAL

9. A empresa portuária que você está atualmente:

Marque todas que se aplicam.

Não possui programas específicos de diversidade e inclusão

Possui programas específicos de diversidade e inclusão

Não possui programa específico para inclusão e contratação de mulheres

Possui programa específico para inclusão e contratação de mulheres

Possui ações para incentivar que mulheres assumam posições de liderança

Outro: _____

10. Tem conhecimento de **alguma iniciativa, posicionamento dos gestores ou ação** que **oportuniste** maior participação das mulheres nos cargos de liderança? Quais?

11. Desde a sua entrada na empresa, você observou que há um crescimento no número de mulheres em cargos de liderança?

Marcar apenas uma opção

Sim

Não

Outro: _____

12. A nível organizacional, quais foram seus maiores **desafios para chegar** a um cargo de liderança?

Marque todas que se aplicam.

Não tive grandes desafios para chegar à posição de liderança

Na minha área/setor possui poucas mulheres atuando e não senti que poderia ser indicada para liderar

Senti que, para os homens subordinados, seria mais difícil me perceber como autoridade

A empresa possui cultura de promover mais os homens a cargos de liderança

Por ser mulher, senti que tive que provar minha competência mais vezes que homens e isso me colocou em posição inferior em relação aos demais concorrentes

Senti que ponderaram minha indicação por eu estar grávida ou possuir filhos

Outro: _____

13. Se quiser, descreva melhor os seus desafios para chegar a um cargo de liderança.

14. A nível organizacional, quais são seus maiores **desafios estando** em um cargo de liderança?

EIXO PESSOAL E FAMILIAR

15. Qual seu estado civil?

Marcar apenas uma opção

Solteira

Casada

- Divorciada
- Viúva
- Outro: _____

16. Você possui filhos?

Marcar apenas uma opção

- Sim
- Não
- Outro: _____

17. Você mesma já sentiu que não poderia ser líder por acreditar que o desempenho de algumas atividades no âmbito pessoal e familiar, que são natural e socialmente atribuídas às mulheres, poderiam ser prejudicados, caso ascendessem profissionalmente?

Marcar apenas uma opção

- Sim
- Não
- Outro: _____

18. A divisão das responsabilidades dos cuidados domésticos (com parceiro (a), colaborador(a) e/ou outros membros da família) é importante para possibilitar maior dedicação ao trabalho?

Marcar apenas uma opção

- Sim
- Não
- Outro: _____

19. Você sente que se tivesse uma rede apoio maior com relação aos cuidados da família, se sentiria mais capaz de investir na carreira?

Marcar apenas uma opção

- Sim
- Não
- Outro: _____

20. Você considera que homens e mulheres são diferentes na forma de liderar empresas e equipes? Por quê?

21. É importante ter mais mulheres em cargos de liderança? Por quê?

22. Caso queira dizer mais algo relacionado à temática, deixe aqui seu comentário. Obrigada, desde já!
