

## CAMINHOS QUE CONSTROEM: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES EM SUAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS – UMA ABORDAGEM NA CIDADE DE ILHÉUS

PATHS THAT BUILD: WOMEN'S EXPERIENCES IN THEIR PROFESSIONAL TRAJECTORIES – AN APPROACH IN THE CITY OF ILHÉUS

Jainara Pereira de Santana<sup>1</sup>  
Jessia Albertina Carvalho da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo analisar as trajetórias profissionais de mulheres no ambiente corporativo, considerando como fatores relacionados ao gênero influenciam suas experiências, desafios e conquistas. A pesquisa foi realizada na cidade de Ilhéus-BA, adotando uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionários enviados a dez mulheres atuantes no mercado de trabalho, sendo cinco com filhos e cinco sem filhos. Os resultados demonstraram que as mulheres ainda enfrentam desafios e dificuldades ao longo de sua trajetória profissional, especialmente relacionados às barreiras sociais e culturais presentes no ambiente de trabalho. As participantes com filhos reconheceram que a maternidade representa um desafio adicional na conciliação entre vida pessoal e profissional, enquanto as sem filhos destacaram a falta de representatividade feminina em cargos estratégicos. De modo geral, observou-se que todas buscam o aprendizado contínuo e o aprimoramento profissional como forma de se destacar e alcançar reconhecimento em suas carreiras. Conclui-se que as barreiras sociais e culturais ainda representam desafios concretos para o avanço da carreira das mulheres no ambiente organizacional.

4590

**Palavras-chave:** Trajetória Profissional. Gênero. Protagonismo Feminino.

**ABSTRACT:** This study analyzed the professional trajectories of women in the corporate environment, examining how gender-related factors influence their experiences, key challenges, and professional achievements. The research was conducted in Ilhéus, Bahia, utilizing a qualitative, exploratory, and descriptive approach. Data collection involved the application of structured questionnaires to ten women currently active in the labor market, comprising two distinct groups: five with children and five without children. The findings demonstrate that women continue to face significant challenges throughout their careers, primarily linked to persistent social and cultural barriers within the workplace. Specifically, participants who are mothers recognized that parenthood introduces an additional layer of complexity in balancing personal and professional life, while those without children highlighted the pronounced lack of female representation in strategic leadership positions. Overall, a universal commitment among all participants was observed toward continuous learning and professional refinement as a central strategy for distinction and career recognition. It is concluded that entrenched social and cultural barriers still represent concrete obstacles to the professional advancement of women in organizational environments.

**Keywords:** Professional Trajectory. Gender. Female Leadership.

<sup>1</sup> Discente do Curso de Administração – Faculdade de Ilhéus – CESUPI.

<sup>2</sup>Administração – UESC, Mestre em Economia Regional e Políticas Públicas – UESC, Docente do Curso de Administração – Faculdade de Ilhéus – CESUPI.

## I INTRODUÇÃO

O mundo corporativo contemporâneo é marcado por desafios constantes, em que as empresas buscam eficiência, produtividade e competitividade. Nesse contexto, a atuação das mulheres no ambiente organizacional se apresenta como um campo rico para reflexão, pois envolve trajetórias profissionais que combinam competências técnicas, capacidade de adaptação e habilidades de relacionamento. Como observa Saffioti (2013), a divisão sexual do trabalho e a sobreposição de responsabilidades domésticas ainda moldam a vida profissional das mulheres, tornando visível uma tensão entre esforço, reconhecimento e cuidado.

As trajetórias femininas no ambiente laboral são atravessadas por diversos fatores, que incluem não apenas a formação acadêmica e habilidades técnicas, mas também condições estruturais e culturais que orientam o percurso de carreira (Hirata, 2010; Scott, 1995). A literatura aponta que, mesmo em contextos em que a igualdade formal é promovida, persistem barreiras sutis que influenciam o acesso a cargos de liderança, a percepção de reconhecimento e a valorização de competências (Acker, 1990; Alves & Galeão-Silva, 2004).

Entender essas trajetórias, considerando fatores como desenvolvimento profissional, acesso a cargos de liderança e conciliação entre responsabilidades, é essencial para compreender como as práticas de gestão podem potencializar talentos e favorecer o engajamento das mulheres na organização.

4591

O presente estudo tem como objetivo geral analisar as trajetórias profissionais de mulheres no ambiente corporativo, considerando como fatores relacionados ao gênero influenciam suas experiências, desafios e conquistas. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar barreiras e oportunidades no acesso a cargos de liderança; compreender a conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais; analisar percepções sobre reconhecimento e meritocracia; e destacar estratégias de desenvolvimento, engajamento e construção de trajetórias bem-sucedidas dentro da organização.

A investigação busca, ainda atualizar pesquisas anteriores, integrando conceitos clássicos de Administração e Gestão de Pessoas com estudos recentes sobre desenvolvimento de carreira, motivação e engajamento feminino. Ao considerar a literatura existente, este trabalho proporciona uma visão renovada sobre trajetórias profissionais, destacando fatores que

favorecem ou dificultam o crescimento das mulheres no ambiente corporativo e evidenciando estratégias que contribuem para o sucesso individual e organizacional.

Além disso, este estudo inova ao focalizar mulheres inseridas no mercado de trabalho em Ilhéus, município com características econômicas e sociais próprias, marcado por diversidade setorial e desafios específicos para a inserção e valorização feminina. Ao investigar trajetórias locais, a pesquisa dá visibilidade a experiências concretas, destacando práticas, habilidades e estratégias adotadas pelas colaboradoras para conciliar exigências profissionais e desenvolvimento de carreira, sem se restringir à análise de políticas institucionais gerais.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em entrevistas semiestruturadas com mulheres atuantes em diferentes setores e níveis hierárquicos. Essa metodologia permite captar percepções individuais e compreender a construção das trajetórias profissionais, abordando aspectos como acesso a oportunidades, reconhecimento, desenvolvimento de competências e conciliação de responsabilidades. Os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo temática, organizando informações em eixos como trajetórias e ascensão profissional, desenvolvimento de competências, conciliação entre vida pessoal e profissional, e estratégias de engajamento e protagonismo feminino.

Os resultados demonstram que as mulheres ainda enfrentam desafios na construção de suas carreiras, marcados por barreiras sociais e culturais. As com filhos reconhecem a maternidade como um desafio adicional, enquanto as sem filhos destacam a falta de representatividade feminina em cargos estratégicos. Por fim, este estudo propõe um diálogo entre conceitos clássicos de Administração e Gestão de Pessoas, práticas organizacionais contemporâneas e a experiência feminina, oferecendo uma perspectiva inovadora e contextualizada sobre trajetórias profissionais em Ilhéus. Ao combinar análise da literatura, experiências concretas e interpretação qualitativa dos dados, a pesquisa pretende apresentar um panorama fluido, reflexivo e significativo sobre a inserção e o desenvolvimento das mulheres no ambiente corporativo.

4592

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional

A Gestão de Pessoas compreende um conjunto de práticas voltadas para gerenciar o comportamento humano dentro das organizações, buscando alinhar as competências e

habilidades individuais aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse contexto, valoriza-se o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores e o desenvolvimento de suas potencialidades. De acordo com Chiavenato (2009), "A Gestão de Pessoas deve ser vista como um processo contínuo de desenvolvimento e alinhamento das competências dos colaboradores aos objetivos da organização, criando um ambiente no qual o crescimento individual e o sucesso organizacional caminham juntos". Dessa forma, a Gestão de Pessoas desempenha um papel fundamental na promoção da harmonia entre desenvolvimento humano e os resultados organizacionais.

A gestão eficaz de pessoas também contribui para a consolidação de uma cultura organizacional saudável e cooperativa, capaz de promover a satisfação e o engajamento dos colaboradores (Dutra, 2012). Nessa perspectiva, a Gestão de Pessoas não é apenas sobre administrar pessoas, mas criar um ambiente agradável e cooperativo, essa ação reforça a cultura organizacional da empresa, que assume um papel estratégico, favorecendo o comprometimento e a cooperação entre os colaboradores. Assim, a Gestão de Pessoas vai além de administrar pessoas: ela cria condições para o crescimento coletivo, fortalecendo o vínculo entre cultura organizacional e desempenho estratégico.

Entre as diversas dimensões da Gestão de Pessoas, a retenção de talentos ganha destaque em contextos de alta competitividade. Dessler (2012), observa que a retenção de talentos depende diretamente de práticas de valorização, reconhecimento e oportunidades de crescimento dentro da empresa. Dessa forma, o interesse e a permanência dos profissionais nas organizações dependem da maneira como a empresa gerencia suas políticas de desenvolvimento e reconhecimento.

4593

As práticas de Gestão de Pessoas influenciam no desempenho organizacional, ao buscar o alinhamento entre objetivos individuais e metas estratégicas. Gil (2007) afirma que a Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Isso significa que o alcance dos objetivos organizacionais e individuais depende diretamente da cooperação dos seus colaboradores. Dessa forma, torna-se fundamental mantê-los engajados e motivados, de modo que possam contribuir efetivamente para o atingimento das metas da organização. Portanto, quando bem estruturadas, as práticas de Gestão de Pessoas tornam-se uma forte aliada para contribuir com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

Dentre as práticas de Gestão de Pessoas, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento, a avaliação de desempenho, o plano de cargos e salários, e o clima

organizacional. A relevância dessas práticas deve-se à capacidade de influenciar no desempenho organizacional. O Treinamento é uma iniciativa de educação corporativa elaborado com o intuito de aprimorar as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de qualificar o desempenho de suas atividades nos cargos e funções que ocupam, o treinamento é de curto prazo e com resultados imediatos. Já o Desenvolvimento é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competências, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira, se constitui num processo de amplo escopo e de longo prazo (Chiavenato, 2014).

A avaliação de desempenho permite analisar a forma como o colaborador executa suas atividades, identificar melhorias e promover o crescimento contínuo. Para Chiavenato (2009), esse processo estimula a motivação, ao demonstrar que a empresa se preocupa com o desenvolvimento e o bem-estar de sua equipe. O plano de cargos e salários garante transparência nos processos de promoção e aumentos salariais. Com uma política de remuneração justa, clara e adequada, os colaboradores se sentirão naturalmente motivados a se dedicarem cada vez mais para atingirem objetivos específicos e, com isso, a empresa ganha em produtividade. O clima organizacional reflete o ambiente de trabalho e as relações interpessoais, influenciando diretamente a satisfação, o engajamento e a cooperação da equipe, o que impacta positivamente o desempenho organizacional (Gil, 2007). Dessa forma, observa-se que a aplicação integrada dessas práticas contribui para a formação de um ambiente de trabalho produtivo, motivador e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

4594

Ainda que a Gestão de Pessoas tenha se consolidado como área estratégica, é importante reconhecer que o ambiente corporativo reflete transformações históricas e sociais. Por muito tempo, as posições de liderança foram predominantemente ocupadas por homens; entretanto, nas últimas décadas, observa-se o crescente ingresso de mulheres nesses espaços. As políticas modernas de Gestão de Pessoas, ao promoverem equidade e reconhecimento com base em competências, fortalecem esse movimento, criando oportunidades de ascensão profissional independentemente de gênero ou condição social.

## 2.2. Motivação, Reconhecimento e Engajamento

A motivação no ambiente de trabalho é um dos principais fatores que influenciam o desempenho e o comprometimento dos colaboradores. De acordo com Herzberg (1968), a motivação dos colaboradores depende de fatores intrínsecos ao trabalho, que geram engajamento e comprometimento,

e fatores extrínsecos que evitam a insatisfação. Herzberg divide a motivação dos colaboradores em dois fatores intrínsecos e extrínsecos. Os intrínsecos estão relacionados diretamente ao ambiente do trabalho, e corresponde ao reconhecimento, às oportunidades de crescimento e à realização profissional. Já os fatores extrínsecos estão relacionados ao salário, condições de trabalho e segurança.

Nesse sentido, a motivação exerce um papel fundamental na retenção de talentos e desempenho organizacional, pois colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento e produtividade ao desenvolver as suas atividades. Amaral et al. (2019), destacam que a motivação está diretamente associada à forma como as organizações reconhecem, valorizam e oferecem oportunidades de crescimento a seus profissionais. Quando os colaboradores percebem que seus esforços são recompensados e que existe possibilidade de desenvolvimento, sentem-se mais inclinados a permanecer na empresa, reduzindo índices de rotatividade e fortalecendo a cultura organizacional.

Assim, as práticas de Gestão de Pessoas que envolvem reconhecimento, desenvolvimento e feedback contínuo promovem benefícios tanto individuais quanto coletivos, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Além de favorecer o clima organizacional, essas ações estimulam o senso de pertencimento e a conexão emocional dos colaboradores com o propósito institucional, o que resulta em maior engajamento e desempenho sustentado.

### 2.3. Trajetórias Profissionais Femininas e Gênero

4595

A integração das trajetórias femininas no ambiente organizacional representa um avanço significativo nas práticas de Gestão de Pessoas e na consolidação da equidade de gênero nas organizações. Historicamente, a sociedade atribuía ao perfil feminino o papel restrito às atividades domésticas e ao cuidado familiar, limitando sua participação no espaço público e profissional. Até meados do século XX, as mulheres enfrentavam restrições quanto ao direito de votar, estudar e trabalhar fora de casa, o que reforçava uma estrutura social pautada na desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Com o passar do tempo e o fortalecimento dos movimentos sociais, essas barreiras foram gradualmente superadas, possibilitando uma maior inserção feminina no mercado de trabalho. Atualmente, observa-se um número crescente de mulheres ocupando posições estratégicas nas organizações, atuando como líderes, gestoras, diretoras e até mesmo como CEO. Essa transformação reflete não apenas o progresso social, mas também o reconhecimento, por parte das empresas, da importância da diversidade e da equidade de gênero como fatores que contribuem para o desempenho organizacional, a inovação e o fortalecimento da cultura corporativa.

Nesse contexto, as práticas de Gestão de Pessoas assumem papel essencial, especialmente no que se refere à adoção de políticas de desempenho e de planos de cargos e salários bem estruturados, que ofereçam transparência e igualdade de oportunidades. Tais práticas permitem que todos os colaboradores, independentemente de gênero, tenham clareza sobre suas possibilidades de crescimento dentro da organização, contribuindo para um ambiente corporativo mais inclusivo, ético e comprometido com o desenvolvimento humano.

Historicamente, a sociedade atribuiu às mulheres o papel de desempenhar as tarefas do lar, cumprir os afazeres domésticos e zelar pelos filhos, enquanto aos homens foi conferida a responsabilidade de prover financeiramente a família. Essa divisão consolidou uma hierarquia de gênero, na qual o trabalho masculino era socialmente valorizado e o trabalho feminino, frequentemente invisibilizado. Como resultado, estabeleceu-se a divisão sexual do trabalho, que sobrecarrega as mulheres com responsabilidades domésticas e limita suas oportunidades de inserção e crescimento profissional.

Nesse contexto, Saffioti (2013) destaca que a naturalização dessa lógica limita o acesso feminino a oportunidades profissionais, impacta a remuneração e dificulta o alcance de posições de liderança. Ao restringir as mulheres ao ambiente doméstico, consolida-se a ideia de que sua função social está ligada exclusivamente ao cuidado, o que impede a equidade no campo profissional. Assim, a desigualdade histórica e a atribuição de tarefas domésticas dificultam às mulheres a construção de uma trajetória profissional bem-sucedida.

4596

As barreiras estruturais e culturais são resultantes da divisão sexual do trabalho, refletindo desigualdades históricas que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança e o reconhecimento de suas competências profissionais. Esse tipo de desigualdade está profundamente enraizado na sociedade, que ainda não avançou plenamente para reconhecer que tais distinções devem ser superadas e insiste em colocar a mulher em uma posição de fragilidade e limitação.

Nesse sentido, Hirata (1995) relata que as atividades de trabalho são marcadas por estereótipos que associam o sexo e o par masculinidade/virilidade e feminilidade. A virilidade é associada ao trabalho pesado, penoso, sujo, insalubre, algumas vezes perigoso, já a feminilidade é associada ao trabalho leve, fácil, limpo, que exige paciência e minúcia. Esses padrões limitam as oportunidades profissionais femininas, reforçam a percepção de inferioridade de certas competências e dificultam o acesso a cargos de maior responsabilidade e liderança nas organizações.

A desigualdade pode ser compreendida a partir de duas dimensões principais: a desigualdade formal e a desigualdade real. A desigualdade formal refere-se à igualdade perante a lei, é o reconhecimento institucional a igualdade entre homens e mulheres, garantido por leis, políticas públicas e normas trabalhistas. No entanto, mesmo que a lei garanta de forma explícita tal igualdade, a desigualdade real continua ocorrendo no cotidiano, evidenciando as diferenças nas oportunidades de ascensão profissional entre homens e mulheres.

Nesse sentido, Alves e Galeão-Silva (2004) explicam que a igualdade formal não é suficiente para eliminar as desigualdades reais, pois estas estão enraizadas em práticas institucionais e culturais que favorecem os homens e desvalorizam as competências femininas. Fica evidente que ainda que as leis e políticas prevejam a igualdade de direitos, na prática as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais.

Acker (1990) argumenta que as organizações são construídas sobre estruturas de gênero que reproduzem desigualdades, tornando mais difícil o reconhecimento das competências femininas e o alcance de posições de poder. No ambiente organizacional, é necessário reconhecer e valorizar as competências e habilidades femininas, e promover o seu desenvolvimento profissional e pessoal, bem como favorecer o crescimento na carreira e o acesso a cargos de liderança. No entanto, barreiras culturais ainda dificultam o reconhecimento pleno das habilidades femininas no ambiente organizacional. 4597

Diante desse cenário, as mulheres têm adotado estratégias de protagonismo, empoderamento, assumindo o controle de suas trajetórias profissionais, buscando qualificação e conquistando visibilidade. Apesar disso, persistem desafios relacionados à dupla jornada, já que o trabalho doméstico continua sendo majoritariamente realizado por mulheres, representando 91,1% das responsabilidades nesse âmbito. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais aos cuidados com a casa, quase o dobro do tempo dos homens.

Esses dados evidenciam a necessidade de promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o que contribui para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável das mulheres no ambiente de trabalho. De acordo com o artigo *O Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal para Mulheres: Estratégias e Práticas Essenciais* (Extra Consult, 2025), três estratégias são fundamentais para alcançar esse equilíbrio: definir limites, priorizar tarefas e reservar tempo para o autocuidado. Assim, o reconhecimento da importância desse equilíbrio torna-se essencial

para fortalecer o papel das mulheres nas organizações e reduzir as desigualdades de gênero que ainda persistem no mercado de trabalho.

#### 2.4. Práticas de Gestão de Pessoas e Inclusão Feminina

As práticas de Gestão de Pessoas exercem um papel central na promoção da equidade de gênero dentro das organizações. Por meio delas, é possível promover o desenvolvimento profissional de forma justa e transparente, garantindo oportunidades iguais e valorizando o mérito individual. O reconhecimento e o engajamento são elementos essenciais para o fortalecimento das trajetórias profissionais femininas, especialmente em contextos nos quais a presença da mulher no mercado de trabalho ainda enfrenta barreiras culturais e estruturais (Acker, 1990; Alves & Galeão-Silva, 2004).

A integração das trajetórias femininas ao ambiente organizacional representa um avanço significativo para a área de Gestão de Pessoas, pois reflete a evolução das práticas corporativas em direção à diversidade e à inclusão. Como observa Saffioti (2013), a divisão sexual do trabalho e a sobreposição de responsabilidades domésticas ainda moldam a vida profissional das mulheres, revelando tensões entre esforço, reconhecimento e cuidado. Nesse sentido, compreender as dinâmicas organizacionais que favorecem ou limitam o protagonismo feminino 4598 é essencial para repensar políticas de reconhecimento e ascensão na carreira.

A relevância da análise da realidade local é evidenciada pela necessidade de compreender o contexto atual e identificar as dificuldades enfrentadas por mulheres no âmbito profissional. No município de Ilhéus, observa-se que as oportunidades profissionais femininas ainda são influenciadas por fatores culturais e estruturais, refletindo a persistência de modelos tradicionais de divisão de papéis de gênero (Hirata, 2010; Scott, 1995).

De acordo com dados do Observatório do SEBRAE (2024), 38,1% dos trabalhadores eram mulheres, com uma remuneração média por pessoa de R\$ 1.987,62, enquanto os homens correspondiam a 61,9%, com remuneração média de R\$ 2.154,55. Esses números evidenciam uma disparidade salarial persistente, mesmo diante de um cenário em que as mulheres apresentam maior qualificação: em 2023, das 1.647 pessoas graduadas em Ilhéus, 64,6% eram mulheres, contra 35,4% de homens (SEBRAE, 2023).

Este estudo se diferencia por valorizar as trajetórias femininas sob uma perspectiva plural, considerando as distintas experiências vividas por mulheres com e sem filhos no mercado de trabalho. Busca-se compreender as dificuldades enfrentadas no dia a dia para conciliar a vida profissional e pessoal, bem como identificar as barreiras que precisam ser superadas para o fortalecimento da carreira e a

promoção do reconhecimento. Ao adotar como eixo analítico as práticas de Gestão de Pessoas, o estudo também se propõe a compreender de que maneira as organizações locais contribuem, ou não, para a construção de ambientes inclusivos e equitativos, destacando o impacto da divisão sexual do trabalho e suas implicações sobre o desenvolvimento profissional das mulheres em Ilhéus.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, realizada na cidade de Ilhéus, localizada no sul da Bahia. Essa escolha metodológica visa compreender, de forma aprofundada, as percepções, vivências e significados atribuídos pelas mulheres à sua experiência profissional, considerando o contexto sociocultural e organizacional em que estão inseridas.

De acordo com Minayo (2017), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos complexos a partir das perspectivas dos sujeitos envolvidos, sendo adequada para estudos que envolvem gênero e relações de trabalho.

O estudo tem como objetivo identificar os desafios enfrentados por mulheres com e sem filhos na conciliação entre vida profissional e pessoal, analisando de que forma as políticas organizacionais impactam seu desenvolvimento e reconhecimento no ambiente de trabalho. 4599

Para isso, participaram dez mulheres, sendo metade delas com filhos, com idades entre 21 e 46 anos, atuando em diferentes níveis hierárquicos, incluindo cargos operacionais, administrativos, de supervisão e de gerência. Para a coleta de dados, foram elaborados dois questionários distintos: um direcionado a mulheres com filhos e outro a mulheres sem filhos, com o intuito de compreender suas experiências e percepções. Os questionários foram enviados por meio do aplicativo de mensagens, após a apresentação do objetivo da pesquisa e o consentimento das participantes. Cada instrumento foi adaptado ao perfil das entrevistadas (com ou sem filhos), abordando temas relacionados à trajetória e ao desenvolvimento profissional, às estratégias de conciliação entre vida pessoal e trabalho, ao reconhecimento organizacional, à percepção de oportunidades e às práticas de engajamento e valorização.

Os dados obtidos foram analisados à luz da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), buscando identificar categorias emergentes relacionadas à experiência feminina no mercado de trabalho e às práticas de gestão que favorecem ou limitam sua ascensão profissional. A triangulação entre os dados empíricos e o referencial teórico

permitirá construir uma compreensão integrada sobre os desafios e os avanços da presença feminina no contexto organizacional de Ilhéus.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são provenientes da aplicação de questionários com dez mulheres atuantes no mercado de trabalho na cidade de Ilhéus, revelando diferentes percepções sobre reconhecimento, motivação e equidade de gênero, considerando suas experiências profissionais e familiares. Dentre as participantes, cinco possuem filhos e cinco não possuem, o que possibilitou observar diferenças significativas na forma como vivenciam a relação entre trabalho, cuidado e reconhecimento profissional.

Metade das entrevistadas atua em empresas que possuem práticas estruturadas de Gestão de Pessoas. Nesse grupo, observou-se maior satisfação com o ambiente organizacional, engajamento e sentimento de reconhecimento. Em contrapartida, as participantes que trabalham em instituições sem essas práticas relataram desmotivação, falta de reconhecimento e percepções negativas sobre o clima organizacional. Esses achados confirmam o argumento de Chiavenato (2014) de que o reconhecimento e o engajamento são elementos essenciais para o fortalecimento do clima organizacional e para a produtividade.

4600

Entre as mulheres com filhos, 80% afirmaram enfrentar dificuldades em conciliar a vida profissional com responsabilidades familiares, destacando sobrecarga de tarefas e cansaço decorrente da rotina exaustiva. Esse resultado demonstra que a maternidade ainda representa um desafio significativo na conciliação entre vida profissional e pessoal. Essa percepção reforça o conceito de “dupla jornada” descrito por Saffioti (2013), enfrentada por muitas mulheres que acumulam funções no trabalho e em casa. Além disso, as participantes pontuaram que um dos principais desafios de conciliar a maternidade com a vida profissional está em precisar confiar a terceiros o cuidado dos filhos, relataram também a dificuldade em dedicar tempo suficiente às crianças e de acompanhar o processo escolar, sendo comum a ausência em reuniões e eventos devido às demandas do trabalho.

Além disso, constatou-se que 80% das participantes reconhecem que a busca constante por conhecimento é uma importante estratégia para se destacar no mercado de trabalho e disputar cargos estratégicos. Esse dado corrobora o que apontam Hirata (2010) e Scott (1995) ao enfatizarem que a formação acadêmica e o aprimoramento técnico são componentes decisivos na trajetória profissional feminina, embora nem sempre garantam igualdade de oportunidades.

Ao serem questionadas sobre “que mudanças poderiam melhorar à experiência das mulheres na organização”, as participantes apresentaram respostas que evidenciam aspectos relacionados à valorização, respeito e equidade de gênero. Entre as sugestões destacam-se: a necessidade de respeito em primeiro lugar, seguida da implementação de políticas de igualdade salarial, incentivo à liderança feminina, políticas inclusivas, horários flexíveis, possibilidade de home office, auxílio-creche, além do aumento da participação de mulheres nos cargos estratégicos. Tais demandas evidenciam a importância de políticas organizacionais que contemplam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conforme defendem Acker (1990) e Alves e Galeão-Silva (2004), para quem as desigualdades de gênero nas organizações se reproduzem por meio de estruturas culturais e institucionais que ainda privilegiam o masculino. Entre as mulheres sem filhos, por sua vez, relataram enfrentar desafios relacionados à escassez de oportunidades em cargos de gestão e à limitação nas possibilidades de crescimento e progressão na carreira. Essa realidade evidencia o que afirmam Lyness e Grotto (2018), ao destacarem que as barreiras em relação à liderança feminina podem ser detectadas em diferentes níveis da hierarquia organizacional, variando conforme os valores culturais da sociedade e os processos internos das organizações. Dessa forma, a progressão da carreira feminina não depende apenas das habilidades e competências individuais, mas também de como a sociedade e as organizações lidam com essa questão. Além disso, uma das participantes destacou que um dos desafios enfrentados é lidar com a expectativa de estar sempre disponível por não ter filhos, o que acaba gerando sobrecarga e dificuldade de equilibrar a vida profissional e pessoal.

Ao analisar as estratégias utilizadas por esse perfil de mulheres, nota-se que elas adotam uma postura fortemente voltada à dedicação e ao aperfeiçoamento profissional. Todas as ações mencionadas como ser organizada, cumprir prazos, manter boa comunicação, participar de ações internas, buscar qualificação e manter o aprendizado constante. Essas iniciativas revelam um comprometimento com o crescimento pessoal e profissional.

Além disso, 80% das participantes sugeriram a ampliação do protagonismo feminino nas organizações, destacando a importância de mais mulheres em cargos de liderança e do reconhecimento do trabalho feminino como fatores essenciais para promover um ambiente mais igualitário e motivador. Esse resultado evidencia a necessidade de políticas organizacionais voltadas à valorização e reconhecimento do trabalho feminino, de modo a fortalecer a equidade de gênero e estimular o desenvolvimento profissional das colaboradoras.

Dentre os aspectos analisados, duas questões merecem destaque, os dados obtidos também revelam nuances relacionadas às barreiras culturais e sociais. Ao ser questionada sobre a existência de diferenças percebidas nas oportunidades de crescimento em relação às colegas com filhos, a participante 10 respondeu: “No momento, o único ponto que observo é que mulheres grávidas não podem ser promovidas durante o período de gestação”. Essa declaração evidencia a desigualdade de oportunidades, mostrando que barreiras específicas podem limitar o crescimento profissional das mulheres dentro das organizações.

Além disso, ao relatar situações em que precisou tomar iniciativa para alcançar resultados ou superar obstáculos, a participante 3 contou: “sim, precisei me divorciar para conseguir estudar, meu ex marido não permitia que eu estudassem”. Essa resposta evidencia barreiras sociais e culturais impostas por homens que, em determinados contextos, buscam limitar o acesso das mulheres à educação e ao desenvolvimento profissional. Essa dicotomia revela a divisão sexual do trabalho, com “homens provedores” e “mulheres cuidadoras” (Sousa & Guedes, 2016). Nesse sentido, a sociedade tradicionalmente atribui papéis distintos a homens e mulheres: os homens são vistos como provedores, responsáveis pelo sustento familiar, enquanto as mulheres são consideradas cuidadoras, responsáveis pelo cuidado do lar e da família.

4602

Esses achados dialogam com dados nacionais do IBGE (2022), que apontam que, embora as mulheres representem 60,3% dos concluintes do ensino superior, ainda enfrentam rendimentos médios 21,2% menores que os dos homens em cargos equivalentes. Além disso, os gráficos apresentados reforçam a disparidade estrutural: A participação feminina na força de trabalho é de 53,3%, contra 73,2% entre os homens, revelando uma diferença de 20 pontos percentuais e, em termos de nível de instrução, as mulheres apresentam maior percentual de ensino superior completo do que os homens, mas ainda enfrentam desigualdades salariais e de acesso a cargos de liderança.

Tais dados confirmam que a igualdade formal prevista em leis e políticas públicas ainda não se traduz em igualdade real, como já argumentavam Alves & Galeão-Silva (2004) e Acker (1990). Assim, as mulheres continuam enfrentando barreiras culturais e institucionais que restringem sua ascensão e reconhecimento.

Por outro lado, a pesquisa evidencia o protagonismo e a resiliência feminina: a maioria das entrevistadas adota estratégias como organização, disciplina, busca por qualificação e protagonismo em projetos, o que demonstra um esforço ativo em construir trajetórias sólidas e

independentes. Essas práticas reforçam o argumento de Saffioti (2013) de que a emancipação das mulheres no mercado de trabalho está diretamente relacionada à sua capacidade de enfrentar as desigualdades estruturais e transformar sua realidade.

Em síntese, os resultados demonstram que, embora haja avanços significativos na inserção das mulheres no mercado de trabalho e na valorização de suas competências, a equidade de gênero ainda enfrenta barreiras estruturais, culturais e institucionais, que se expressam na remuneração, na distribuição das tarefas domésticas e na ocupação dos cargos de poder. A efetivação de políticas de Gestão de Pessoas sensíveis à diversidade e à inclusão surge, portanto, como um caminho estratégico para a transformação dessa realidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as trajetórias profissionais de mulheres no ambiente corporativo, observando como fatores relacionados ao gênero influenciam suas experiências, desafios e conquistas. A pesquisa foi desenvolvida na cidade de Ilhéus-BA, por meio da aplicação de questionários com dez participantes, sendo cinco com filhos e cinco sem filhos, a fim de compreender as suas vivências e percepções sobre o ambiente organizacional.

Os resultados apontaram que as empresas que adotam práticas de Gestão de Pessoas 4603 tendem a promover maior motivação, engajamento e satisfação entre as colaboradoras. Em contrapartida, a ausência dessas práticas reflete em desmotivação e um clima organizacional pouco saudável. As mulheres com filhos relataram que a maternidade representa um desafio adicional na conciliação entre vida profissional e pessoal, evidenciando a importância de políticas organizacionais mais flexíveis e inclusivas e sensíveis às demandas familiares.

As mulheres sem filhos, por sua vez, relataram a necessidade de ampliar a presença feminina em cargos estratégicos e de liderança, bem como o fortalecimento de ações que valorizem o protagonismo feminino. Esses relatos revelam que, apesar dos avanços, as barreiras de gênero ainda persistem de forma significativa.

De modo geral, as participantes demonstraram comprometimento, busca por qualificação e desejo de reconhecimento, revelando o protagonismo feminino na construção de carreiras sólidas e de sucesso.

Portanto, a pesquisa evidencia que as barreiras sociais e culturais influenciam a trajetória profissional feminina ainda configuram desafios concretos para o avanço da igualdade de gênero nas organizações. A equidade entre homens e mulheres no mundo do trabalho, portanto, não

deve ser vista como uma meta já alcançada, mas como um processo contínuo, que exige práticas organizacionais inclusivas e o reconhecimento das múltiplas experiências femininas,

Como sugestão para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra e a inclusão de diferentes setores de atuação, de modo a aprofundar a compreensão das desigualdades de gênero em contextos variados. Também seria relevante investigar as percepções de gestores e gestoras sobre políticas de equidade, a fim de identificar como as organizações podem aprimorar suas práticas de Gestão de Pessoas e contribuir de forma mais efetiva para a construção de ambientes de trabalho verdadeiramente igualitários e inclusivos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, C. & Galeão-Silva, L. (2004). Trajetórias profissionais e barreiras de gênero no Brasil. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 19(55), 45-63.
- CHIAVENATO, I. (2009). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DESSLER, G. (2012). Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pearson.
- DENZIN, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). The Sage handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage
- DUTRA, J. S. (2012). Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2007
- HIRATA, H. (2010). Mulheres e trabalho: desigualdades e estratégias. Campinas: Editora UNICAMP.
- LYNESS, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 227-265.
- SAFFIOTI, H. I. B. (2013). Gênero, trabalho e desigualdade. São Paulo: Editora UNESP.
- SCOTT, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Nova York: Columbia University Press.
- SOUZA, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123-139.



**EXTRA CONSULT.** Equilíbrio entre vida profissional e pessoal para mulheres: estratégias e práticas essenciais. Disponível <<https://www.extraconsult.com.br/equilibrio-vida-profissional-pessoal>> . Acesso em: 30 out. 2025.

**SEBRAE.** Observatório Sebrae – Perfil geográfico: Ilhéus. Disponível em:<<https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/ilheus>> . Acesso em: 31 out. 2025