



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA
PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

NATALIA CRISTINE FELIX LIMA

**EQUIDADE DE GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL: O
“LUGAR” DAS MULHERES EM UMA EMPRESA
TRANSPORTADORA**

**JOÃO PESSOA – PB
2026**

NATALIA CRISTINE FELIX LIMA

**EQUIDADE DE GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL: O
“LUGAR” DAS MULHERES EM UMA EMPRESA
TRANSPORTADORA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC) apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como requisito institucional para a obtenção do grau acadêmico de **BACHARELA EM ADMINISTRAÇÃO**.


Orientadora: Profa. Dra. Ceres Grehs Beck

**JOÃO PESSOA – PB
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

L732e	<p>Lima, Natalia Cristine Felix. Equidade de gênero e cultura organizacional: o “lugar” das mulheres em uma empresa transportadora / Natalia Cristine Felix Lima. – 2026. 65 f. : il.</p> <p>TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG. Orientadora Profa. Dra. Ceres Grehs Beck.</p> <p>1. Cultura Organizacional. 2. Equidade de Gênero. 3. Gênero Feminino. 4. Liderança feminina. 5. Empresa transportadora. I. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 005.73</p>
-------	---

Bibliotecária responsável Josinete Nóbrega de Araújo – CRB15/116

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AVALIAÇÃO 66/2026 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/IP/REITORIA/IFPB

Em 11 de junho de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

NATALIA CRISTINE FELIX LIMA

Matrícula 20211460002

EQUIDADE DE GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL: O “LUGAR” DAS MULHERES EM UMA EMPRESA TRANSPORTADORA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **11/06/2026**, às **8:00** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 11 de junho de 2026.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ceres Grehs Beck (IFPB)

Orientador(a)

Andreia Cavalcanti de Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/06/2026 18:29:16.
- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/06/2026 06:00:37.
- Andreia Cavalcanti de Oliveira, COORDENADOR(A) - FG2 - CEIX-JP, em 15/06/2026 08:37:35.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 891481
Verificador: 1c00770cb2
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Jesus, mãezinha do céu, papai, mamãe, irmã, meu esposo,
minhas filhas (Gina e Pitu), meus bons amigos e a todas as
mulheres que buscam o seu espaço diariamente... DEDICO!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Jesus e à minha Mãezinha do Céu, por terem me resgatado, acolhido e sustentado nos momentos em que pensei que não conseguiria continuar. Foi na fé que encontrei forças para permanecer firme durante toda essa caminhada.

Aos meus pais e à minha irmã, por cada incentivo, apoio e palavra de motivação que não me permitiram desistir, mesmo diante dos momentos mais difíceis dessa trajetória. Cada gesto e cada empurrãozinho foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Ao meu esposo, Elias Gleizer, por toda paciência, apoio e companheirismo ao longo dessa jornada. Obrigada por enxugar minhas lágrimas, por segurar minha mão nos momentos difíceis e por me lembrar constantemente da minha capacidade quando eu mesma duvidava dela.

Ao meu orientador Jose Washington por ter acolhido o meu tema e por ter direcionado as leituras e os ajustes que antecederam os cuidados da minha co-orientadora Ceres, que me enxergou e me deu uma oportunidade quando eu mais precisava. Obrigada por acreditar em mim, por segurar na minha mão e por mostrar que juntas conseguiríamos chegar até aqui.

Aos meus braços e pernas dentro do IFPB: Alciney, Ana Luísa, João Victor e Kelly. Vocês tornaram essa caminhada mais leve, fizeram meus dias mais felizes e, principalmente, nunca desistiram de mim. Levarei cada momento e cada apoio comigo.

Às minhas amigas Analice, Jordânia e Iara, por renovarem minha esperança e me fazerem acreditar novamente que eu conseguiria concluir este trabalho. Ao meu amigo Guilherme, por todo apoio e por cada conversa, mesmo que breve, nos momentos em que mais precisei.

Agradeço ao Instituto Federal da Paraíba (IFPB), por ter me acolhido durante esses cinco anos e por proporcionar um ensino público de qualidade, contribuindo não apenas para minha formação acadêmica, mas também para meu crescimento pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e fizeram parte desta caminhada.

“A pessoa mais qualificada para liderar não é a pessoa fisicamente mais forte. É a mais inteligente, a mais culta, a mais criativa, a mais inovadora. E não existem hormônios para esses atributos”

(Chimamanda Ngozi Adichie)

**A Cruz Sagrada seja minha Luz...
(São Bento)**

RESUMO

A equidade de gênero tem se tornado um tema cada vez mais relevante nas discussões organizacionais, especialmente em setores historicamente marcados pela predominância masculina e por traços patriarcais, como, por exemplo, nos segmentos de transporte e logística. Apesar dos avanços relacionados à inserção feminina no mercado de trabalho, ainda persistem desafios relacionados ao reconhecimento profissional, às oportunidades de crescimento e à ocupação em cargos de liderança. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo compreender a equidade de gênero no cenário da cultura organizacional de uma transportadora localizada na grande João Pessoa-PB. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e de natureza exploratória e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a cinco colaboradoras do setor administrativo da organização investigada. Para garantir o anonimato das participantes, foram adotados pseudônimos representados por nomes de flores: Margarida, Orquídea, Rosa, Tulipa e Jasmim. Os dados obtidos foram transcritos e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme as etapas propostas por Bardin (2016). Os resultados evidenciaram a existência de barreiras culturais e estruturais relacionadas à equidade de gênero, destacando-se a resistência à autoridade feminina, naturalização de comportamentos machistas, a desigualdade de reconhecimento profissional, a segregação ocupacional e a ausência de políticas organizacionais específicas voltadas à promoção da equidade. Em relação às perspectivas de ascensão profissional, as entrevistadas relataram que as oportunidades de crescimento não são percebidas como igualmente acessíveis entre homens e mulheres, apontando limitações relacionadas à valorização profissional, ao reconhecimento financeiro e à ocupação de cargos de liderança. Quanto às práticas organizacionais, observou-se que as iniciativas existentes são consideradas insuficientes para promover mudanças efetivas na realidade vivenciada pelas colaboradoras. Conclui-se que a equidade de gênero na organização investigada ainda se encontra em processo de construção, sendo influenciada por fatores culturais e estruturais que limitam a plena participação e valorização das mulheres. Dessa forma, torna-se necessário a adoção de práticas organizacionais mais efetivas, capazes de promover inclusão, reconhecimento e oportunidades equitativas de desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Equidade de Gênero. Gênero Feminino. Segmento de Transportes e Logística.

ABSTRACT

Gender equity has become an increasingly relevant topic in organizational discussions, especially in sectors historically marked by male predominance and patriarchal traits, such as transportation and logistics. Despite advances related to women's inclusion in the labor market, obstacles and challenges related to professional recognition, growth opportunities, and leadership positions persist. In this context, this study aimed to understand gender equity within the organizational culture of a transportation company located in the greater João Pessoa-PB area. Regarding methodological procedures, the research is characterized as applied, qualitative, and exploratory and descriptive in nature. Data collection was carried out through structured interviews with five female employees from the administrative sector of the investigated organization. To guarantee the anonymity of the participants, pseudonyms represented by flower names were adopted: Daisy, Orchid, Rose, Tulip, and Jasmine. The data obtained were transcribed and analyzed using the Content Analysis technique, according to the steps proposed by Bardin (2016). The results highlighted the existence of cultural and structural barriers related to gender equality, notably resistance to female authority, the normalization of sexist behaviors, unequal professional recognition, occupational segregation, and the absence of specific organizational policies aimed at promoting equality. Regarding career advancement prospects, the interviewees reported that growth opportunities are not perceived as equally accessible between men and women, pointing to limitations related to professional recognition, financial recognition, and the occupation of leadership positions. As for organizational practices, it was observed that existing initiatives are considered insufficient to promote effective changes in the reality experienced by female employees. It is concluded that gender equality in the investigated organization is still under construction, being influenced by cultural and structural factors that limit the full participation and appreciation of women. Therefore, it is necessary to adopt more effective organizational practices capable of promoting inclusion, recognition, and equitable opportunities for professional development.

Key-words: Organizational Culture. Gender Equity. Women. Transportation and Logistics Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IA	Inteligência Artificial
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego.
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
STEM	Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	13
1.2 RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO	17
1.3 PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.4 OBJETIVOS	21
1.4.1 Objetivo Geral.....	22
1.4.2 Objetivos Específicos.....	22
1.5 ESTRUTURA DO TEXTO	22
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: AS DIVERSAS FACES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - ENTRE A CONSTITUIÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO.....	24
2.1 DIMENSIONANDO OS SENTIDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	25
2.1.2 Cultura organizacional e Perspectivas de Mudanças Organizacionais	26
2.2 ESTRATÉGIAS DE MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.3 INTER-RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PATRIARCADO	29
2.3.1 Sobre o que é e a que se presta o Sistema Patriarcal?	30
2.3.2 O Patriarcado e a História das Mulheres.....	31
2.3.3 O Patriarcado impregnado na Cultura das Organizações.....	32
2.4 EQUIDADE DE GÊNERO, RELAÇÕES DE PODER E TRABALHO NO SETOR DE TRANSPORTE.....	33
2.4.1 Equidade versus Igualdade: onde está a Diferença?	34
2.5 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES	35
2.6 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA E A PREDOMINÂNCIA MASCULINA NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	36
2.6.1 O percurso da Mulher no Setor de Transportes: acesso, permanência e ascensão de carreira.....	37
2.7 LIDERANÇA FEMININA E ESTEREÓTIPO DE GÊNERO: VERSO E REVERSO ENTRE COMPETÊNCIA E DISFUNÇÃO DE GÊNERO.....	38
3 METODOLOGIA DA PESQUISA: O GÊNERO COMO CATEGORIA DE ANÁLISE	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	41
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	43
4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES “ENTRE ROTAS E DESAFIOS”: PERCEPÇÕES SOBRE A EQUIDADE DE GÊNERO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA TRANSPORTADORA	45
4.1 BARREIRAS CULTURAIS E ESTRUTURAIS PERCEBIDAS PELAS COLABORADORAS	45

4.2 PERSPECTIVAS DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES NA EMPRESA	50
4.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE A - TCLE.....	64
APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Do final do século XX para o início do século XXI, a participação feminina no mercado de trabalho evoluiu de forma significativa. Até meados do século XX, as mulheres mantinham-se em grande medida, limitadas a responsabilidades relacionadas aos cuidados domésticos, cuidando da casa, do marido e dos filhos, exclusivamente. Em algumas situações, quando integradas às empresas, geralmente, eram alocadas em cargos “subalternos”, isto é, em posições operacionais, como assistentes e/ou auxiliares, muito dificilmente, incluídas em níveis estratégicos ou táticos, a exemplo de cargos de liderança.

No entanto, durante as duas grandes guerras mundiais (1914-1918 e 1939-1945) ocorridas no século XX, em decorrência das circunstâncias que impunham necessidades prementes, muitas mulheres passaram, gradativamente, a ocupar postos deixados pelos homens combatentes, marcando um aumento expressivo de sua participação no mercado de trabalho. Conforme destaca Hobsbawm (1995), os conflitos do século XX provocaram profundas transformações nas estruturas sociais e nas relações de trabalho, ampliando a presença feminina em diferentes atividades produtivas.

Com o tempo, movimentos feministas, que ganharam força especialmente a partir do final do século XX, impulsionaram reivindicações por maior representatividade feminina, em diferentes setores sociais, culturais, econômicos e políticos, marcando uma revolução de gênero sem precedentes na história das sociedades humanas na era moderna. Essas transformações trouxeram à tona questões fundamentais sobre políticas de diversidade e inclusão, amparadas no paradigma da equidade de gênero, o que implicou em (re)adequações concernentes também à participação das mulheres no mercado de trabalho.

Todavia, mesmo com os avanços existentes, ainda há barreiras que dificultam a igualdade de gênero nas organizações, isto é, embora o movimento político das mulheres tenha alcançado ganhos consideráveis ao longo da história, a luta é contínua. A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019, p. 4) enfatiza que “apesar de avanços significativos, ainda existe uma lacuna na representação das mulheres nos níveis de gestão sênior, executivo e nos conselhos de administração”, constatação que demonstra o quanto as disfunções sociais

de gênero não são apenas remetidas à diferença salarial entre homens e mulheres, mas a um conjunto de barreiras culturais que impedem a ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Nessa seara, a partir dos estudos de gênero torna-se possível entender, de maneira mais aprimorada, que as formas de desigualdade referem-se a estratégias históricas, ou seja, um projeto ideológico que se entranha no pensamento e nas formações societais, condutor de hierarquias, de estereótipos e normas culturais de gênero e sexualidade. Para Scott (1995), gênero é uma apreensão complexa que conduz, inicialmente, ao entendimento sobre uma divisão de categorias, refletindo quanto as (in)diferenças entre homens e mulheres são socialmente construídas, e desenvolvida com o intuito de gerar poder, controle e opressão. Logo, trazer o foco das discussões para a *equidade de gênero* é reconhecer que as desigualdades presentes e persistentes no ambiente de trabalho e nas práticas profissionais não são naturais, mas influenciadas e condicionadas por um regime de poder que articula cultura e sociedade em prol de um sistema que manipula, em causa própria, as hierarquias, controles e funções sobre os gêneros: o patriarcado.

O patriarcado pode ser compreendido como um sistema social que sustenta a dominação masculina e a subordinação feminina, operando por meio de instituições sociais que naturalizam essas desigualdades. Nesse sentido, Lerner (2019, p. 17) afirma:

O patriarcado mantém e sustenta a dominação masculina, baseando-se em instituições como a família, as religiões, a escola e as leis. São ideologias que nos ensinam que as mulheres são naturalmente inferiores. Foi, por exemplo, por meio do patriarcado que se estabeleceu que o trabalho doméstico deve ser exercido por mulheres e que não deve ser remunerado, sequer reconhecido como trabalho. Trata-se de algo visto de modo tão natural e instintivo, que muitas e muitas de nós sequer nos damos conta.

A naturalização das desigualdades enfatiza as práticas discriminatórias no ambiente de trabalho e dificultando o acesso, a permanência e a ascensão profissional das mulheres. Logo, o debate sobre equidade se torna fundamental. Pois, parte do pressuposto que a igualdade é a forma idêntica de tratamento entre os indivíduos, já a equidade de gênero reconhece que homens e mulheres partem de condições historicamente desiguais e portanto, demanda de estratégias diferentes para a resolução das desigualdades.

O Guia Prático de Diversidade e Inclusão para Negócios de Impacto (Impact Hub Brasil, 2021) traz o enfoque de que a equidade de gênero envolve a adoção de políticas e práticas capazes de corrigir bloqueios estruturais, como a divisão sexual do trabalho, sobrecarga atribuída às mulheres e estereótipos de gênero. Sendo assim, a equidade busca criar condições reais de participação, reconhecimento, desenvolvimento e redução das desigualdades de gênero nas organizações.

Trazendo para a realidade brasileira, a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 5º, inciso I, assegura a parametrização de gênero diante dos direitos cidadãos, ao estabelecer que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1988). Todavia, a igualdade formal nem sempre remete à igualdade efetiva, pois, na prática cotidiana no mercado de trabalho, por exemplo, ainda impera a ineficiência que demonstra desequilíbrios persistentes nas relações entre os gêneros.

Entre os fatores que fortalecem as desigualdades, ganha destaque os aspectos culturais, compostos por crenças e padrões comportamentais coletivos, passados de geração a geração, e que determinam e subdividem o papel dos gêneros e suas relações em sociedade, tipificando a conduta do que se convencionou chamar de homem e mulher, por exemplo. Contrapondo este sistema de prescrição involuntária, Beauvoir (1949, p. 9) revolucionou quando disse que “ninguém nasce mulher: torna-se mulher”, uma afirmação subversiva que remete à identidade e as funções atribuídas ao sujeito feminino, reforçadas pela família, pelas religiões, pelo Estado, pelas instituições, a exemplo da escola, pelo mercado de trabalho etc., fortemente naturalizadas e difíceis de contrapor.

Atualmente, ainda existem setores do mercado de trabalho historicamente masculinizados, que demonstram obstáculos de gênero de modo mais forte nas organizações, sendo o setor de logística e transporte um exemplo claro dessa situação. Trata-se de um ramo de atividades de trabalho, via de regra, constituído por funções operacionais, longas jornadas de trabalho, predominância de cargas pesadas e movimentação de mercadorias. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020), “as mulheres que decidem seguir carreira no setor de transportes enfrentam desafios severos em todas as etapas de sua trajetória profissional”, sendo a discriminação, a falta de oportunidade de promoção e a falta de políticas aplicadas à equidade as grandes vilãs do processo de crescimento feminino neste setor.

Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), no que se refere à ocupação, o mercado de trabalho brasileiro é marcado por forte segregação entre homens e mulheres, o que explica, em parte, a desigualdade de gênero (Brasil, 2025).

No Brasil e, em especial no segmento escolhido para ser analisado neste estudo - transportadoras -, as dificuldades ligadas à discriminação, falta de oportunidade de promoção e de políticas aplicadas à equidade de gênero em relação às mulheres são bastantes presentes e confirmadas por estudos recentes. De acordo com o relatório “Caminhos para elas” (CNT, 2022), apenas 3,4% de motoristas de veículos pesados são mulheres, demonstrando assim uma pequena parcela de participação feminina no transporte rodoviário, e o enfrentamento de

preconceitos quanto a suas capacidades técnicas e de liderança. Muitas vezes, a ausência das mulheres neste tipo de atividade profissional remete a pressupostos ideologicamente estipulados pelo patriarcado, a exemplo da máxima popular que prega “*mulher no volante, perigo constante*”, e “*as mulheres não se adaptam à rotina exigente do transporte*” etc.

Esses estereótipos de gênero, refletem a uma cultura organizacional arcaica, reflexo do patriarcalismo e que carregam um modelo de gestão tradicional e excludente. De acordo com Chiavenato (2014), a cultura de uma organização reflete diretamente no comportamento dos indivíduos e como se portam na organização. De maneira mais enfática, o autor explica:

A cultura organizacional representa o modo de vida, o sistema de crenças e valores e as formas aceitas de interação e de relacionamento típicas de cada organização. É ela que molda o comportamento das pessoas e serve de guia para o que é considerado adequado ou inadequado dentro do contexto empresarial. Quando a cultura é forte, ela direciona os membros a compartilharem as mesmas ideias, hábitos e percepções sobre o ambiente de trabalho (Chiavenato, 2014, p. 150).

Portanto, compreender o cenário da participação feminina no mercado de trabalho, especificamente, nas empresas é fundamental para dimensionar a realidade e, por conseguinte, para reivindicar uma sociedade mais justa e igualitária. No entanto, faz-se preciso salientar que o desafio não é apenas posicionar mulheres em ambientes predominantemente masculinos, isto é, o movimento não se resume a isso, mas garantir que elas tenham condições de visibilidade, de respeito, de reconhecimento, de evolução, e de serem valorizadas de forma equitativa.

Diante dessa realidade, esta pesquisa tem como objetivo *compreender a equidade de gênero na cultura organizacional de uma transportadora localizada em João Pessoa*, buscando identificar as barreiras culturais e estruturais diante da inserção e do desenvolvimento profissional das colaboradoras. Nesse aspecto, o trabalho busca contribuir para com a caminhada histórica do movimento de mulheres, bem como alinhado à diversidade e inclusão nas organizações, salientando que a promoção da equidade de gênero, além de ser uma questão ético-social e cidadã, também se dimensiona como estratégia de gestão que fortalece o desempenho organizacional, melhora o clima de trabalho e fomenta a inovação

1.2 RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO

Mediante a discussão anteriormente posta, esta parte do texto reflete a relevância do fenômeno de estudo (o tema), desdobrando a justificativa da pesquisa, a partir dos seguintes aspectos que compuseram o estudo, e situam sua importância:

a) *Origem da ideia de pesquisa*: relacionada ao surgimento do tema, a ideia surgiu a partir da experiência da autora neste ambiente corporativo em uma transportadora, no qual foi possível observar a disparidade significativa no número de mulheres em cargos administrativos, bem como a baixa proporção e/ou a ausência feminina em cargos de liderança. Assim, os desafios enfrentados pelas mulheres para ascender a cargos de líder e exercer plenamente suas funções decisórias pareciam muito mais penosas do que as experiências dos homens, realidade a qual despertou interesse em estudar acerca da iniquidade de gênero a partir de uma empresa (transportadora), nesse caso, um segmento organizacional ou espaço da realidade onde a presença masculina prevalece.

b) *Razão pessoal*: considerando a formação acadêmica da autora, como graduanda em Administração, bem como a experiência profissional no ambiente corporativo, torna-se essencial aprofundar o estudo sobre este tema. Compreender as dificuldades enfrentadas e, também compreender os avanços alcançados pelas mulheres na reivindicação e reconhecimento de competências nas organizações. Neste sentido, a exemplo da liderança, este aprofundamento conceitual e prático pode, não apenas enriquecer a perspectiva profissional da autora, como também contribuir significativamente para o desenvolvimento futuro e possíveis oportunidades de promoção, um enfrentamento necessário.

c) *Razão científica e acadêmica*: para as mulheres administradoras e futuras administradoras, que buscam crescimento profissional, igualdade de oportunidades e equidade de gênero em suas carreiras, o estudo busca contribuir para a urgência em tornar a Administração um campo do conhecimento e das práticas profissionais mais justo. De forma mais situada, a pesquisa contribui para a área de Administração de Pessoas, que é sensível ao ser humano e suas dores no meio organizacional, cabendo assumir a causa das mulheres que conhecem as injustiças do mundo corporativo, bem como a luta por um mercado de trabalho mais justo, inclusivo e diverso.

d) *Razão social*: consiste em explicitar para a sociedade o quanto as mulheres podem ser o que quiserem ser, e o quanto podem exercer seus papéis profissionais diante de suas próprias competências pessoais, viabilizando sua progressão de carreira. Mesmo com tantos percalços, o triunfo feminino no mercado de trabalho e na sociedade ainda pode ser alcançado, diante da força de vontade e do enfrentamento cotidiano. Sendo assim, essa pesquisa consiste

em destacar a importância da mulher na sociedade, especificamente, no tão “obscuro” mundo corporativo, e sua ideologia constituída para e pelos homens.

1.3 PROBLEMATIZAÇÃO

Conforme posto, ao longo da história, as mulheres enfrentaram uma longa trajetória para conquistar e manter seu espaço no mercado de trabalho. Dada a característica patriarcal que organiza as sociedades ocidentais, coube sempre às mulheres, predominantemente a responsabilidade pela gestão do trabalho doméstico, ou seja, as tarefas e cuidados com o lar, filhos e parentes. Pode-se dizer que, culturalmente, as mulheres foram programadas para agir nos microcosmos (as cozinhas das casas) e não nos macrocosmos (as praças das sociedades). No entanto, por meio de esforços persistentes, de uma forma ou de outra, e a partir de muitas lutas políticas e sociais, as mulheres começaram a ocupar posições de maior relevância na sociedade, como no direito ao trabalho externo, na menor dependência do marido ou, mesmo na maior representatividade na política, atributo apenas masculino até certo tempo. A exemplo, tem-se o reconhecimento do voto feminino no Brasil, que ocorreu apenas em 1932, sendo incorporado à Constituição de 1934, mas era facultativo; somente em 1965, tornou-se obrigatório, sendo equiparado ao dos homens (Brasil, 2021). Então, apesar dos avanços, essa jornada de conquistas por inclusão de oportunidades e equidade no mercado de trabalho e em outras esferas está longe de ser concluída, e continua sendo uma realidade e pauta de lutas no século XXI.

De maneira mais ampla, o machismo estrutural e arraigado nas sociedades ocidentais atua como um elemento de força e de ação do patriarcado, em que os homens ainda se acham “donos” das mulheres e estas forças integram e continuam a invadir a vida das mulheres de forma avassaladora e violenta, tentando conduzir a mulher de “volta ao eixo”, prejudicando seu crescimento pessoal, e, conseqüentemente, a ascensão no mercado de trabalho. De acordo com Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), o machismo pode ser entendido como um conjunto de crenças, atitudes e práticas que superioriza o masculino e inferioriza o feminino, tornando práticas desiguais e legitimação de relações de dominação naturalizadas. É um fenômeno que opera tanto no plano individual, quanto no plano institucional e reforça papéis sociais rígidos e limitados inibindo a atuação das mulheres em diferentes esferas sociais. Partindo dessa linha de raciocínio, pode se afirmar que:

De maneira geral, as sociedades, com base em uma cultura ocidental, consolidaram suas práticas sociais e organizacionais conforme o machismo

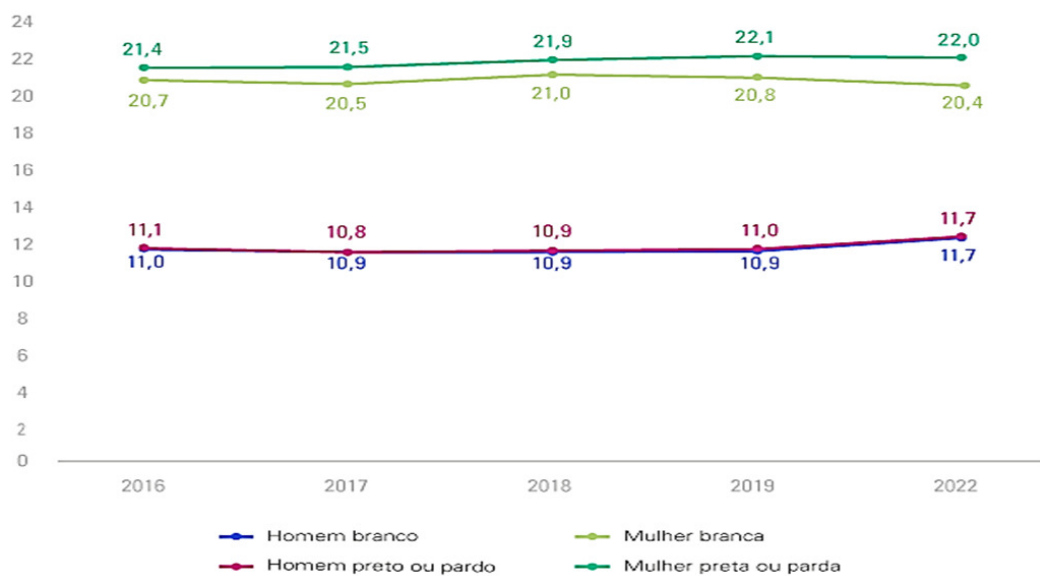
estrutural preponderante, que além de conceituar uma relação de subalternidade das mulheres, também forma uma barreira de impedimento da sua ascensão nas mais distintas profissões. Essa barreira, que se isenta do discurso democrático de grande parte das organizações, inibe o acesso de mulheres aos cargos mais altos, mantém a segregação vertical, mitiga a representatividade e sucesso femininos, além de reforçar a cultura patriarcal (Julião; Dib; Oliveira, 2021, p. 2).

A desigualdade estrutural se apresenta de forma clara na divisão sexual do trabalho doméstico e de cuidados, pesando a maior dedicação para as mulheres. De acordo com a pesquisa PNAD Contínua, desenvolvida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), os dados evidenciam que as mulheres dedicavam em 2022, em média, 21,3 horas semanais aos afazeres domésticos e cuidados com pessoas, enquanto os homens dedicam quase a metade deste tempo, 11,7 horas semanais, conforme apresentado na Figura 1. Essa disparidade se apresenta de forma consistente entre 2016 e 2022, demonstrando que apesar dos avanços femininos na participação no mercado de trabalho ainda são tímidos, já que a responsabilidade pelos cuidados (com filhos e/ou familiares) e com afazeres domésticos é predominantemente atribuída às mulheres.

Figura 1: Participação das mulheres em afazeres domésticos e cuidados (2016-2022)

Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos - 2016/2022

Por sexo, cor ou raça



Fonte: PNAD Contínua - 2022

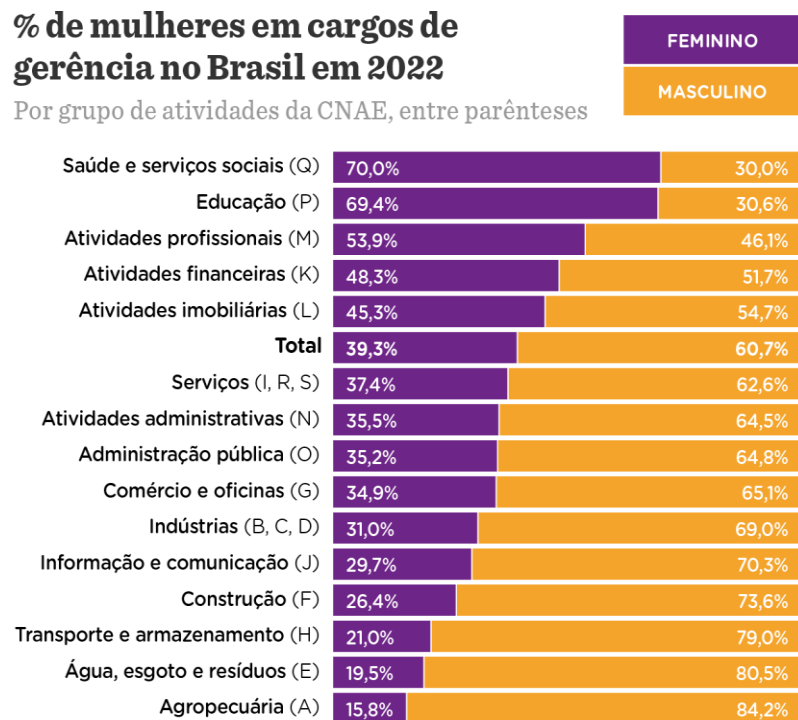
AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS 

Fonte: IBGE (2022)

Além disso, os dados indicam que mulheres pretas ou pardas possuem cargas maiores na dedicação aos afazeres domésticos e cuidado com pessoas, enfatizando a interseção entre gênero e raça nas desigualdades sociais. Toda essa sobrecarga limita a disponibilidade de tempo das mulheres para qualificação profissional, progressos de carreira e posições de liderança, gerando impactos nas oportunidades no mercado de trabalho, dados comprovados na Figura 2.

Ainda em relação à Figura 2, os dados compilados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) sobre a taxa de participação feminina no mercado de trabalho, indicam que a taxa de participação das mulheres é de aproximadamente 53,3%, enquanto a dos homens chega a 73,2% (diferença de 19,9%). Isso demonstra uma desigualdade significativa na inserção e permanência no mercado de trabalho, apresentando que, apesar dos avanços observados ao longo das últimas décadas, ainda persistem barreiras estruturais que limitam a participação feminina em diversas atividades econômicas.

Figura 2: Mulheres em cargos de liderança e gerência no Brasil (2022)



Observação: Os nomes das seções da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) foram simplificados para melhor visualização das informações. O estudo não divulgou dados para serviços domésticos (T), organismos internacionais (U) e atividades mal definidas (V). Fonte: Pnad (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

NEXO

Fonte: IBGE (2023)

A partir dos resultados expostos na Figura 2, observa-se que a participação das mulheres em cargos de liderança ainda é bastante inferior à dos homens, especialmente, em

setores tradicionalmente masculinizados, como transporte, construção e atividades industriais. Esse cenário evidencia que, mesmo com avanços na escolarização e na inserção feminina no mercado de trabalho, ainda persistem dificuldades relacionadas ao acesso a posições de maior poder e responsabilidade. Trazendo essa realidade para o contexto da presente pesquisa, esse cenário torna-se ainda mais evidente no segmento de transporte e logística, no qual a representatividade feminina é consideravelmente menor e, muitas vezes, limitada a funções administrativas. Dados da Confederação Nacional de Transporte (CNT, 2022) indicam que a participação feminina no setor ainda é reduzida, sobretudo nas funções operacionais e de liderança, o que demonstra que a presença das mulheres não ocorre de forma homogênea nas diferentes áreas da atividade. Essa desigualdade reforça a existência de barreiras estruturais e culturais que dificultam a permanência e a ascensão feminina nesse segmento.

Diante desse contexto, é possível observar que, embora as mulheres venham ampliando sua participação no mercado de trabalho, no setor de transporte ainda apresenta resistência a mudanças relacionadas à equidade de gênero, especialmente em cargos de liderança e em atividades operacionais, que permanecem majoritariamente ocupados por homens. Como afirmam Colodetti, Souza e Silva (2021, p. 4), “os estereótipos de gênero associados à força física e à tomada de decisão em ambientes logísticos de alta pressão perpetuam a sub-representação feminina em cargos de liderança”. Os estereótipos de gênero são compreendidos como crenças socialmente construídas que atribuem características, comportamentos e capacidades diferentes a homens e mulheres, influenciando expectativas sociais e profissionais e limitando em muitas vezes a atuação feminina em determinadas áreas (Scott, 1995; Bento, 2015).

Baseando nesse contexto, é fundamental compreender as manifestações da (in)equidade de gênero no interior das organizações, destacando a baixa inserção e possibilidades de ascensão feminina na carreira. Considerando essa realidade, o presente estudo busca imergir neste fenômeno, no sentido de explorar a realidade vivida por mulheres em uma empresa do ramo de transporte, situada em uma capital no nordeste brasileiro. Diante disso, a pesquisa partiu do seguinte questionamento como problema central da investigação: ***Como a equidade de gênero se manifesta no cenário da cultura organizacional de uma transportadora?***

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Compreender a percepção das colaboradoras de uma transportadora em João Pessoa - PB acerca da equidade de gênero no cenário da cultura organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Mapear as principais barreiras culturais e estruturais percebidas pelas colaboradoras da transportadora em estudo;
- Averiguar a visão das colaboradoras acerca de perspectivas de ascensão profissional das mulheres na empresa transportadora em estudo;
- Avaliar as práticas voltadas à promoção da equidade de gênero na organização.

1.5 ESTRUTURA DO TEXTO

Para uma melhor compreensão da produção textual, o TCC foi construído em capítulos (seções), a partir da seguinte estrutura, em que a primeira (atual) seção inclui a introdução e contextualização do tema, bem como a problematização, seguida dos objetivos da pesquisa.

Já no segundo capítulo, intitulado “As diversas faces da cultura organizacional: entre a constituição e a consolidação”, são incluídas as referências teóricas que embasam este estudo, discutindo os principais conceitos relacionados à cultura organizacional, seus elementos, as estratégias de monitoramento e avaliação contínua, além das inter-relação entre cultura organizacional e patriarcado, evidenciando como estruturas sociais e culturais influenciam as relações de trabalho.

O terceiro capítulo do texto, relacionado à metodologia da pesquisa, discute as características da pesquisa, referente à classificação (pesquisa aplicada), à abordagem qualitativa, e a tipologia exploratória e descritiva, além do universo, da amostragem, da amostra e dos instrumentos de coleta de dados utilizados pela pesquisa, uma transportadora em João Pessoa-PB. O gênero é uma categoria de análise para esta pesquisa em suas nuances, a saber: a natureza da equidade de gênero, a diversidade e inclusão nas organizações, bem como as características do setor de transporte e logística no Brasil, objeto deste estudo.

O quarto capítulo, denominado “Equidade de gênero e trabalho: intersecção com setor de transporte”, traz as análises e interpretações resultantes da pesquisa de campo em forma de entrevistas realizada com 5 colaboradoras da empresa transportadora em estudo, tendo o

gênero como categoria de análise e abordam aspectos relacionados à inserção, permanência e ascensão das mulheres nesse segmento, a partir da realidade relatada pelas entrevistadas.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais do estudo, seguida dos elementos pós-textuais, como referências bibliográficas e apêndices.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS: AS DIVERSAS FACES DA CULTURA ORGANIZACIONAL - ENTRE A CONSTITUIÇÃO E A CONSOLIDAÇÃO

A cultura organizacional é composta por um conjunto de valores, crenças, símbolos e práticas que estruturam o ambiente interno das organizações. Ela está presente nas rotinas, nas relações e, principalmente, na forma como os indivíduos se comportam e se relacionam no espaço de trabalho. Diversos autores argumentam que compreender a cultura organizacional é essencial para entender o funcionamento da instituição e, sobretudo, como os colaboradores se posicionam dentro dela. Esta compilação a seguir embasa teoricamente este trabalho, trazendo também outros fatores, como, por exemplo, as influências estruturais do patriarcado na consolidação da cultura organizacional e conseqüentemente, nas disparidades de gênero observadas no mercado de trabalho.

2.1 DIMENSIONANDO OS SENTIDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2014), a cultura organizacional atua como um guia que influencia comportamentos e oferece ao colaborador um senso de identidade e pertencimento. Esse padrão compartilhado direciona as pessoas a diferenciarem o que é aceitável ou não no ambiente de trabalho, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e a percepção do papel que cada indivíduo ocupa na estrutura organizacional.

Robbins e Judge (2014) acrescentam que a cultura organizacional é uma construção histórica transmitida de geração em geração dentro da empresa. Segundo os autores, ela surge das experiências, valores e escolhas feitas por fundadores e líderes ao longo do tempo, consolidando-se como um sistema que orienta todos os membros da organização. Assim, a cultura deixa de ser apenas um conjunto de práticas e passa a representar o “modo de ser” da instituição, moldando estratégias, estruturas, relações internas e até a forma como a organização responde a desafios externos.

Schein (2009) aprofunda essa discussão ao explicar que a cultura organizacional é formada por três níveis fundamentais, que ajudam a compreender como valores e práticas são estruturados no interior das organizações:

- **Artefatos:** elementos visíveis da cultura, como linguagem, símbolos, padrões de comportamento, rituais, documentos, estrutura física e rotinas. São facilmente observáveis, mas difíceis de interpretar.
- **Valores Declarados:** princípios, normas e crenças que a organização afirma defender, como respeito, inovação, ética e trabalho em equipe.
- **Pressupostos Básicos:** crenças profundas, inconscientes e enraizadas, que orientam a forma como os indivíduos percebem o ambiente e agem dentro dele. Incluem visões sobre autoridade, relações humanas, natureza do trabalho e tomada de decisão.

Para Schein (2009), a verdadeira essência da cultura organizacional se encontra nesses pressupostos, pois são eles que moldam decisões, comportamentos e interpretações dentro da empresa.

Apesar das diferentes perspectivas teóricas, há um consenso de que a cultura organizacional não é estática. Ela se transforma à medida que a organização cresce, incorpora novas práticas, enfrenta desafios e convive com diferentes perfis de trabalhadores. Essas movimentações tornam a cultura um fenômeno dinâmico, que pode se adaptar ou se fortalecer de acordo com influências internas e externas.

Compreender a cultura organizacional, portanto, vai muito além de observar costumes superficiais. Trata-se de identificar como valores e crenças moldam o ambiente, sustentam padrões e influenciam relações de poder que, muitas vezes, permanecem por longos períodos sem serem questionadas. Esse conhecimento é essencial para reconhecer quais práticas favorecem ou dificultam mudanças, impactam o comportamento dos colaboradores e influenciam o desenvolvimento da organização como um todo.

2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional

Os elementos da cultura organizacional são componentes que compõem o cotidiano da empresa. Embora não estejam claramente evidentes, esses elementos influenciam no comportamento, nas decisões, no ambiente de trabalho e na forma como as pessoas observam o ambiente organizacional. Portanto, compreender esses aspectos é essencial para analisar como a cultura é construída, reproduzida e adaptada ao longo do tempo.

Para Robbins e Judge (2014), a cultura organizacional se dá a partir de características e padrões que são determinadas pela instituição. Esses elementos permitem que a organização compreenda e direcione suas práticas internas, suas normas de convivência e define o

comportamento adequado para o ambiente. Chiavenato (2014) complementa afirmando que os componentes atuam como guias informais que moldam atitudes, influenciam o clima interno e fortalecem a identidade organizacional.

Esses elementos são observados tanto de forma visível, quanto de forma implícita. São transmitidos no dia a dia por meio de símbolos, interações e práticas cotidianas. Entre os elementos apontados pela literatura, vale salientar os apresentados no quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Elementos da cultura organizacional e suas manifestações

Elemento	Descrição	Exemplos no contexto organizacional
Histórias e narrativas	Comportamentos exemplares, conquistas e desafios que fortalecem os valores organizacionais e acontecimentos marcantes	Fatos sobre os fundadores, alguns casos de sucesso e situações valorizadas pela organização.
Rituais e cerimônias	Práticas do dia a dia que reforçam valores compartilhados	Reuniões periódicas, aniversariantes do mês, treinamentos, reconhecimentos formais
Símbolos organizacionais	Elementos visuais e materiais que descrevem a identidade, hierarquia e valores	Uniformes, documentos internos, logotipos, organização dos espaços
Linguagem e comunicação interna	Formas de comunicação e fortalecimento do senso de pertencimento	Siglas, expressões recorrentes, estilo de comunicação
Normas e regras implícitas	Comportamentos não formalizados que orientam a conduta	Vestimentas, formas de tratamento e modo de agir com os superiores.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Robbins e Judge (2014) e Chiavenato (2014).

Esses elementos possibilitam a compreensão da cultura organizacional e como se reproduzem ao longo dos tempos. Demonstram a forma que os colaboradores analisam as situações, seus posicionamentos diante das mudanças e influenciam suas relações nas organizações. Em muitos casos esses elementos estão tão enraizados que permanecem ativos por longos períodos, sem questionamentos e totalmente aceitos por estarem incorporados e legitimados na identidade institucional. Sendo assim, identificar os elementos da cultura organizacional é essencial para a análise de como valores e práticas impactam o funcionamento das organizações e o comportamento dos funcionários.

2.1.2 Cultura organizacional e Perspectivas de Mudanças Organizacionais

Como explicado, a cultura organizacional é essencial para os processos de mudanças nas organizações, pois há uma influência na forma como os indivíduos percebem, aceitam e também, resistem às transformações ao longo do tempo. Essas mudanças não se dizem

respeito apenas às alterações estruturais ou tecnológicas, mas envolvem sobretudo os valores, crenças e práticas que estão incorporadas ao cotidiano da instituição. Sendo assim, entender a cultura existente, torna-se essencial para analisar os limites das mudanças organizacionais (Chiavenato, 2014).

Para Chiavenato (2014), para que haja mudanças na organização, a cultura organizacional pode ser tanto uma aliada, quanto uma barreira. Logo, quando há um alinhamento entre valores e estratégias organizacionais, a adaptação às mudanças pode vir mais naturalmente. Todavia, culturas rígidas, práticas tradicionais e resistências para inovação, tendem a dificultar mudanças e afetar o bem estar dos colaboradores, gerando inseguranças e resistência.

Robbins e Judge (2014) enfatizam que a resistência à mudanças é recorrente nas organizações, pois quando os indivíduos visualizam transformações, tendem a sentir que suas rotinas foram ameaçadas, além das posições de poder e padrões de comportamento. Esse processo, se assemelha a um filtro interpretativo, que analisa a aceitação ou rejeição das mudanças por parte dos colaboradores. Os colaboradores temem sair da “zona de conforto” e perder o controle que tem das suas atribuições.

De acordo com Schein (2009) a mudança organizacional está diretamente ligada às transformações de pressupostos básicos da cultura. Logo, mudanças bruscas em normas, procedimentos e estruturas podem ser aceitos temporariamente e de forma superficial. Todavia, se a mudança for construída coletivamente com aprendizado contínuo trará benefícios a longo prazo.

A cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, são ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura, nesse sentido, representa o resultado de um processo de aprendizagem coletiva, profundamente enraizado nas experiências históricas do grupo e nos significados que foram sendo construídos ao longo do tempo (Schein, 2009, p. 16-17).

A partir dessa definição, é evidente que o processo de mudança organizacional necessita da revisão em seus pressupostos culturais. Pois, alterações em normas, estruturas ou procedimentos tendem a causar resultados diferentes, caso não seja acompanhada de transformação nos valores e crenças que sustentam a cultura organizacional (Schein, 2009). Entender, portanto as diversas faces da cultura organizacional ajuda a driblar problemas internos na aceitação de mudanças necessárias e na aprendizagem coletiva pelos

colaboradores e colaboradoras, a exemplo, do rompimento com dogmas culturais arraigados ao patriarcado, ao machismo, para romper com a perpetuação das desigualdades de gênero em relação a cargos de liderança e disparidades salariais.

Schein (2009) aponta que organizações que possuem culturas voltadas para ordem e estruturas diretivas são mais resistentes a mudanças, pois tendem a preservar práticas consolidadas. Todavia, pesquisas mais recentes apontam que as mudanças estão ligadas a capacidade de liderança em compreender a cultura existente e a condução das transformações de forma participativa. Pois, uma mudança cultural exige envolvimento dos colaboradores, comunicação clara e alinhamentos de valores, enfatizando que a cultura molda atitudes e comportamentos frente às transformações (Moura; Berwian, 2023).

Consequentemente, as mudanças organizacionais estão em organizar e reconhecer sua própria cultura e promover processos contínuos de aprendizagem e adaptação. Pois, a cultura é uma construção que se mantém de interações sociais, de experiências compartilhadas e principalmente das demandas do contexto organizacional (Robbins; Judge, 2014).

2.2 ESTRATÉGIAS DE MONITORAÇÃO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo do tempo as discussões de cultura organizacional evoluíram e junto com ela as estratégias de monitoramento e avaliação ganharam força dentro das organizações. Duas grandes linhas se formaram: os atores clássicos que enfatizam a necessidade de compreender a cultura como um elemento profundo e estruturante e os estudos atuais que defendem a importância de instrumentos sistemáticos, da participação da liderança e dos acompanhamentos contínuos nas organizações.

Abordando um viés clássico, Schein (2009) enfatiza que há diferentes níveis de análise da cultura organizacional e essa avaliação é feita com atenção aos pressupostos básicos compartilhados pelos membros da organização. Para o autor, é necessário existir um monitoramento aos comportamentos recorrentes, padrões de comunicação, práticas cotidianas e a reação dos indivíduos diante dos problemas e mudanças. Implicando que a cultura não pode ser avaliada apenas por indicadores formais, mas por meio de interpretação de contextos organizacionais.

Nesta linha clássica, Chiavenato (2014) explica que a cultura organizacional influencia diretamente o clima organizacional e os colaboradores. Portanto, é extremamente importante a observação contínua das relações internas, do alinhamento entre valores organizacionais,

práticas de gestão e como as normas formais e informais moldam os comportamentos dos indivíduos. Dessa forma, a avaliação cultural é feita de maneira integrada aos processos de gestão de pessoas e de desenvolvimento organizacional.

Robbins e Judge (2014) também argumentam que a cultura organizacional é monitorada por meio da análise das percepções dos colaboradores, suas aceitações a mudanças, a resistência organizacional e ao comprometimento. Para os autores, esse acompanhamento pode identificar possíveis desalinhamentos culturais e evitar dificuldades de implementação de estratégias organizacionais.

Abordando pesquisas mais recentes, Moura e Berwian (2023) afirmam que a monitoração da cultura organizacional precisa estar associada a práticas de liderança participativa, comunicação transparente e o envolvimento dos colaboradores nas mudanças. Demonstrando assim que a avaliação contínua permite identificar resistências, ajustar estratégias e fortalecer o engajamento na organização. Sendo importante não apenas em momentos de crise ou mudanças, mas de forma permanente, diminuindo gargalos e fortalecendo a motivação dos indivíduos.

Sendo assim, comparando as contribuições clássicas e contemporâneas, observa-se que os autores tradicionais destacam a necessidade de uma compreensão profunda e interpretativa da cultura organizacional e pesquisas mais recentes destacam a relevância de estratégias bem definidas para monitoramento e avaliação contínua. As duas abordagens se complementam, mostrando que a análise da cultura organizacional requer tanto uma base teórica sólida quanto práticas sistemáticas para monitorar sua evolução e seus efeitos no ambiente organizacional.

2.3 INTER-RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E PATRIARCADO

A cultura organizacional não se constitui de forma isolada, é influenciada por valores sociais, históricos e culturais que se perpetuam na sociedade ao longo do tempo. Partindo desse pressuposto, o sistema patriarcal exerce uma função significativa na construção de normas, crenças e práticas que formalizam a relação social e profissional na sociedade, fomentando desigualdades entre homens e mulheres, conforme afirma Lerner (2019). Sendo assim, entender a cultura organizacional remete que muitas manifestações refletem heranças patriarcais historicamente consolidadas.

O patriarcado, enquanto sistema social, contribuiu para a legitimação de hierarquias de gênero e para a divisão dos papéis sociais, influenciando a forma como o trabalho é

organizado e valorizado. Essas influências remetem na organização por modelos de liderança, critérios de reconhecimentos, divisão de funções e padrões de comportamento que normalmente favorecem o universo masculino (Saffioti, 2004). Logo, práticas culturais presentes nas empresas podem reproduzir de maneira explícita ou implícita, desigualdades estruturais entre homens e mulheres.

Em vista disso, analisar a inter-relação entre cultura e patriarcado é essencial para compreender como as estruturas históricas se mantêm e se atualizam no ambiente de trabalho atual. Essa discussão possibilita identificar os mecanismos que demonstram as desigualdades de gênero presentes nas organizações.

2.3.1 Sobre o que é e a que se presta o Sistema Patriarcal?

O sistema patriarcal historicamente é compreendido pela supremacia masculina e na subordinação feminina. Se baseia numa estrutura que divide os gêneros em hierarquias, atribui papéis sociais diferenciados e legitima a desigualdade entre homens e mulheres. Ao longo do tempo, o patriarcado foi aceito como parte da ordem social, influenciando normas, valores, comportamentos e instituições.

Assim como a cultura não se constitui de forma isolada, segundo Lerner (2019), o patriarcado também não surgiu de forma natural, mas foi construído historicamente a partir de processos econômicos, sociais e culturais, que consolidaram a autoridade masculina. Para Saffioti (2004) o patriarcado transforma diferenças biológicas em desigualdades sociais. Esse sistema organizou a sociedade para atribuir poder político, econômico e simbólico aos homens e, às mulheres foram atribuídas funções relacionadas a cuidado, reprodução e serviços domésticos. Sendo assim, o patriarcado se tornou o modelo que orienta as relações sociais e favorece a desigualdade de gênero.

O gênero é uma das principais causas para sustentar o patriarcado, pois distribui de forma desigual: autoridades, prestígios e reconhecimento. Assim, o patriarcado ultrapassa o campo das relações individuais e se estabelece como uma estrutura ampla, presente nas instituições sociais e nos padrões culturais que orientam a vida coletiva.

Nesse sentido, o patriarcado se presta a ordenar o privilégio masculino como referência de autoridade, racionalidade e poder, enquanto associa o papel feminino a papéis secundários. Para Lerner (2019), a força desse sistema reside em se apresentar como algo natural e imutável, quando na realidade, trata-se de uma construção passível de questionamento e transformações.

Entender o sistema patriarcal é fundamental para analisar as desigualdades de gênero presentes nas diferentes esferas da sociedade. Ao reconhecer que o patriarcado estrutura relações sociais e estruturais, torna-se possível identificar como a herança histórica influenciam práticas, critérios de valorização e a forma do exercício do poder.

2.3.2 O Patriarcado e a História das Mulheres

A história das mulheres está profundamente marcada pela consolidação do sistema patriarcal cuja presença legitimada ao longo dos tempos, estrutura relações sociais baseadas na hierarquização dos gêneros, sendo o modelo regido pelo “pai/homem”, o dominante. Desde os primeiros arranjos sociais, o patriarcado organizou o coletivo de modo a dificultar a participação feminina nos espaços de poder, decisão e reconhecimento social, atribuindo às mulheres funções secundárias, relacionadas ao cuidado, reprodução e a manutenção da vida doméstica.

Como afirma Lerner (2019), a subordinação feminina não se deve à diferença natural entre homens e mulheres, mas por processos históricos que enfatizavam a autoridade masculina. Ao longo do tempo, as normas culturais, o sistema jurídico e práticas sociais legitimaram a exclusão das mulheres das atividades políticas e economicamente valorizadas, construindo uma desigualdade estrutural persistente. Sendo assim, o patriarcado dominante é visualizado como uma moldagem significativa nas relações familiares e nas organizações como um todo.

A divisão sexual do trabalho teve um papel central na trajetória das mulheres. Pois, ao longo dos séculos, as atividades atribuídas ao universo feminino, foram simplesmente desvalorizadas e inviabilizadas, enquanto os homens receberam toda a credibilidade por suas atividades produtivas e socialmente relevantes. Saffioti (2004) enfatiza que essas diferenças transformaram tudo indevidamente em desigualdades sociais e isso dividiu as funções injustamente.

Com isso, o acesso das mulheres à educação, autonomia econômica e participação política se deu de forma tardia. Mesmo com alguns avanços, suas trajetórias foram compostas (e ainda estão sendo) por resistências e restrições impostas por normas patriarcais enraizadas. No entanto, é importante reconhecer que as mulheres tiveram avanços significativos a partir do século XX, ampliando seus direitos civis, políticos e sociais e alcançando maior presença e representatividade nos espaços públicos, a exemplo da conquista do direito ao voto das mulheres no Brasil, que ocorreu de forma facultativa em 1932 e de forma obrigatória em 1965

(Brasil, 2021). Silva (2024), enfatiza ainda a existência de desigualdades, mesmo diante de mudanças legais e institucionais, que são moldadas pelas heranças culturais e históricas.

2.3.3 O Patriarcado impregnado na Cultura das Organizações

O patriarcado não se restringiu apenas às relações privadas, políticas ou familiares, mas se manifestou nas estruturas e práticas das organizações contemporâneas. Mesmo em contextos que defendem a igualdade de gênero, como o mercado de trabalho formal e informal, esse sistema ainda influencia a cultura organizacional, a distribuição de poder e as avaliações de reconhecimento profissional.

Segundo Lerner (2019), o patriarcado criou ao longo da história, uma associação direta entre autoridade, racionalidade e liderança ao universo masculino. Logo, nas organizações, mesmo que de forma implícita, os homens parecem mais “aptos” a ocupar posições de comando, como se isso fosse um processo natural (ou seria porque foi estruturalmente naturalizado?). Assim, cargos de menor prestígio são destinados e se concentram as mulheres e cargos estratégicos e de tomadas de decisão tendem a ser ocupados majoritariamente por homens.

Enfatizando essa lógica, Saffioti (2004) afirma que o patriarcado transforma diferenças em desigualdades estruturais. No ambiente organizacional, as práticas que parecem neutras, produzem efeitos desiguais, como critérios subjetivos de avaliação, promoção e reconhecimento. Pois, o gênero funciona como um sistema de poder que distribui de forma desigual autoridade, prestígio e oportunidades, sendo necessário que as mulheres precisem comprovar continuamente suas competências, enquanto trajetórias masculinas são naturalizadas.

Bento (2015) discute a masculinidade hegemônica presente nas organizações. E enfatiza que esse modelo de masculinidade associa a firmeza, competitividade, controle emocional e liderança como padrões profissionais. Em consequência, comportamentos e competências frequentemente associados a mulheres são deslegitimados ou considerados inadequados para cargos de liderança, reforçando desigualdades e limitando a diversidade nos espaços decisórios.

Partindo para um ponto de vista da cultura organizacional, Schein (2009) explica que os padrões são aceitos, pois são incorporados aos pressupostos básicos das organizações. Esses pressupostos orientam as decisões, comportamentos e interpretações do que é considerado normal e aceitável no ambiente de trabalho. Quando são atravessados por valores

patriarcais, as desigualdades tornam-se naturais e raramente questionadas, dificultando o processo de mudança cultural.

O patriarcado traz problemas concretos às organizações ao sustentar ambientes excludentes, limitar o potencial de desenvolvimento de talentos femininos e gerar resistência a políticas de equidade. Reconhecer essas manifestações é fundamental para compreender as desigualdades de gênero no ambiente organizacional e para enfatizar a necessidade de mudanças culturais que promovam relações equitativas e inclusivas. Pois, o patriarcado impregnado na cultura das organizações não se expressa apenas por atos explícitos de discriminação, mas por mecanismos simbólicos e estruturais que moldam expectativas, trajetórias profissionais e relações de poder.

2.4 EQUIDADE DE GÊNERO, RELAÇÕES DE PODER E TRABALHO NO SETOR DE TRANSPORTE

Conforme apresentado anteriormente, a equidade de gênero, de forma ampla, reconhece que mulheres e homens não partem das mesmas premissas sociais, históricas e estruturais e, por isso, as mulheres precisam de tratamentos e estratégias diferenciadas nas estruturas das empresas atuais, para que gradativamente possam ter as mesmas oportunidades e direitos que os homens.

Segundo Scott (1995), a compreensão de gênero nas organizações atuais está intimamente ligada à construção social, que é regido pelo patriarcado dominante (Saffioti, 2004). O gênero organiza as relações sociais a partir das diferenças entre homens e mulheres, enfatizando a relação de poder. Completando a ideia, Lerner (2019) afirma que o patriarcado estruturou uma divisão rígida de papéis sociais, atribuindo aos homens posições de poder político, econômico e simbólico, enquanto as mulheres foram destinadas apenas a papéis associados a cuidados, reprodução e ao trabalho “invisível”.

Enfatizando a teoria anterior, Bento (2015) reconhece que no cenário onde homens são privilegiados e possuem suas trajetórias favorecidas, é impossível tratar as mulheres de forma igualitária, sem considerar essas assimetrias que geram desigualdades. Sendo assim, a equidade surge como uma estratégia para enfrentar as desigualdades estruturais. O Guia Prático de Diversidade e Inclusão para Negócios de Impacto (Impact Hub Brasil, 2021) sugere que as políticas equitativas devem reconhecer as diferenças e os obstáculos enfrentados pelas mulheres, como a divisão sexual do trabalho, as expectativas sociais de gênero e a sobrecarga doméstica.

Assim, a equidade de gênero não é necessária apenas para incluir as mulheres em espaços organizacionais, mas envolve a criação de condições justas de permanência, desenvolvimento profissional, reconhecimento e acesso a cargos de liderança. Sendo assim, a equidade torna-se um instrumento essencial para a transformação das relações no ambiente de trabalho e para manter ambientes organizacionais mais justos e inclusivos.

2.4.1 Equidade *versus* Igualdade: onde está a Diferença?

Apesar de ambos termos - Equidade e Igualdade - serem habitualmente utilizados quase como sinônimos, possuem significados distintos que não se devem ser levemente mencionados, tendo em vista as imensas implicações práticas e diferentes no enfrentamento das desigualdades sociais.

A igualdade possui um conceito que implica que todos devem ser tratados da mesma forma e com os mesmos recursos e oportunidades, sem distinção. De acordo com Scott (1995) o gênero organiza as relações sociais a partir das relações de poder, gerando hierarquias e diferenças entre os indivíduos. Sendo assim, oferecer as mesmas condições e oportunidades para os grupos sociais, tende a perpetuar desigualdades. Pois, a igualdade formal mostra-se insuficiente para a promoção de justiça em ambientes construídos e baseados em desigualdades estruturais.

Já, a equidade entra em jogo com a estratégia de reconhecer as diferenças e propor desenvolvimento e condições reais de participação aos indivíduos, em especial as mulheres. O patriarcado possui um peso nas condições de divisão social do trabalho na história e limitou o público feminino a alcançar ascensão e reconhecimento profissional. Portanto, políticas equitativas buscam corrigir essas desvantagens criadas ao longo dos tempos (Lerner, 2019).

No âmbito organizacional, as práticas equitativas exigem que haja um reconhecimento das barreiras estruturais enfrentadas pelas mulheres, pois, a diferença entre igualdade e equidade são claras. Enquanto a igualdade enfatiza direitos formais entre os indivíduos, a equidade é essencial para construir as relações de trabalho e a adaptação por meio das diferenças e das reparações históricas, em especial em setores tradicionalmente masculinos, como os de transporte e logística (Bento, 2015; Impact Hub Brasil, 2021).

2.5 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade e a inclusão ganharam espaço recentemente em discussões organizacionais, principalmente em meio às transformações presentes no mundo contemporâneo, as pressões sociais e a necessidade de ambientes de trabalho mais justos. De acordo com Fleury (2000) a diversidade favorece o desenvolvimento organizacional quando adequadamente gerida, pois traz inovações, ampliações e perspectivas de melhoria e desempenho no ambiente de trabalho. Todavia, a autora ressalta que a ausência das políticas que favorecem a inclusão são uma fonte de conflitos, exclusões e desigualdades internas. Sendo assim, a gestão da diversidade necessita de ações planejadas e alinhadas à cultura organizacional e devem promover respeito, diálogo e igualdade de condições entre os grupos que fazem parte das organizações.

Irigaray e Saraiva (2009), partem de uma perspectiva mais crítica ao afirmar que as práticas de diversidade e inclusão precisam ser analisadas e dissociadas das relações de poder que compõem a organização. Pois, muitas iniciativas institucionais se limitam apenas a discursos, sem promoção de mudanças na estrutura capazes de enfrentar desigualdades históricas, especialmente de gênero. Nesse contexto, a inclusão efetiva precisa demandar questionamento de normas, valores e práticas organizacionais que reproduzem hierarquias e prestígio a grupos específicos em posição inferior, mesmo em ambientes que se declaram diversos.

No contexto brasileiro, o Instituto Ethos (2022), evidencia que, apesar dos avanços nas discussões institucionais que são voltadas à diversidade, é notório que a presença das mulheres em cargos estratégicos e de liderança ainda é limitada, especialmente em setores considerados exclusivamente masculinos. Desse modo, as políticas organizacionais que são voltadas à diversidade e inclusão são essenciais para redução das desigualdades, porém precisam existir mecanismos de monitoramento, transparência e compromisso da liderança. Pois, promover a diversidade e inclusão nas organizações implica reconhecer desigualdades estruturais, adotar práticas de equidade e construir um ambiente nas empresas capazes de valorizar verdadeiramente as diferenças.

2.6 CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA E A PREDOMINÂNCIA MASCULINA NO CONTEXTO BRASILEIRO

O setor de transporte e logística possui grande relevância para o desenvolvimento econômico de forma global, sendo responsável pela circulação de mercadorias, insumos e produtos que compõem as cadeias produtivas. No contexto brasileiro, destaca-se sobremaneira

a importância do transporte rodoviário, responsável pela maior parte da movimentação de cargas no país, já que não tem malha ferroviária ou hidroviária suficiente para transportar mercadorias e pessoas, como em outros países. Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2022), o transporte rodoviário responde por mais de 60% da movimentação de cargas nacionais, evidenciando sua centralidade para a dinâmica econômica do país.

Além de sua importância econômica, o setor apresenta características específicas relacionadas à organização do trabalho, ao cumprimento de prazos rigorosos, à infraestrutura e ao planejamento operacional. Essas particularidades influenciam diretamente a estrutura organizacional das empresas e demandam processos gerenciais eficientes, capazes de atender às constantes exigências do mercado (Novaes, 2007).

Entretanto, o setor de transporte e logística apresenta historicamente predominância masculina em diversas funções, especialmente nas atividades técnicas e operacionais. De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2024), apesar dos avanços observados nos últimos anos, a participação feminina no setor ainda permanece reduzida, especialmente em atividades operacionais e de liderança. As mulheres representam uma parcela significativamente inferior quando comparadas aos homens, concentrando-se principalmente em funções administrativas, evidenciando que a desigualdade de gênero no setor não se limita ao acesso ao emprego, mas também se manifesta na distribuição de funções e oportunidades profissionais.

Essa realidade não está associada apenas às exigências próprias do setor, mas também a construções sociais que, historicamente, atribuíram determinadas características ao universo masculino. Atividades como condução de veículos pesados, movimentação de cargas e longas jornadas de trabalho passaram a ser associadas a atributos como força física, resistência e disponibilidade integral. Além disso, a baixa representatividade feminina no setor pode estar associada à permanência de estereótipos de gênero e à reprodução de padrões culturais que reforçam a ideia de determinados espaços profissionais como predominantemente masculinos. Nesse contexto, Bento (2015) destaca que a construção social das masculinidades contribui para a formação de padrões culturais que associam características como força, autoridade e resistência ao universo masculino, influenciando a percepção sobre a ocupação de determinados espaços profissionais.

Dessa forma, ambientes historicamente masculinizados tendem a reproduzir estruturas simbólicas e culturais que podem dificultar a inserção, permanência e ascensão profissional das mulheres, contribuindo para a manutenção de desigualdades no setor de transporte e logística.

2.6.1 O percurso da Mulher no Setor de Transportes: acesso, permanência e ascensão de carreira

Hodiernamente, a inserção feminina no ambiente de trabalho, precisamente no setor de transporte e logística, passa por transformações. Pois, a busca por mais escolarização, a ampliação da participação das mulheres em diferentes setores produtivos e as mudanças nas estruturas familiares, contribuíram para a presença feminina crescente em áreas predominantemente masculinas. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) esse crescimento gradual foi construído ao longo dos tempos, mas não diminui a diferença significativa entre homens e mulheres ocupando vagas em setores industriais e operacionais. Portanto, isso evidencia que o aumento na participação das mulheres não elimina por si só as desigualdades estruturais, que permanecem dificultando a ascensão delas em determinadas áreas profissionais.

Segundo Hirata (2002), mesmo com a maior concentração de mulheres no ambiente de trabalho, a divisão sexual nas organizações ainda gera desigualdades que associam determinadas atividades a homens ou a mulheres. Logo, esses processos resultam numa segregação horizontal que tende a concentrar o público feminino em determinadas áreas e funções, enquanto outras são ocupadas majoritariamente por homens, como ocorre em setores como o de transporte e logística.

Além da segregação horizontal, outro fenômeno recorrente é a segregação vertical, sendo caracterizada por dificuldade de progressão profissional e limitação de crescimento em cargos de maior responsabilidade e prestígio. De acordo com Maruani e Hirata (2003), mesmo com o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, não elimina as hierarquias ocupacionais. Pois, mesmo que elas consigam alcançar cargos de liderança é sempre regado a muita luta e persistência, demonstrando que as desigualdades não só se mantêm no acesso, mas na progressão profissional.

2.7 LIDERANÇA FEMININA E ESTEREÓTIPO DE GÊNERO: VERSO E REVERSO ENTRE COMPETÊNCIA E DISFUNÇÃO DE GÊNERO

As discussões sobre liderança feminina sempre ocuparam espaço nos estudos organizacionais, sobretudo em razão das transformações sociais e da ampliação da participação das mulheres no mercado de trabalho. O boletim “Mulheres no Mercado de Trabalho”, publicado pelo MTE (Brasil, 2025) mostra a evolução do estoque de vínculos

ativos formais 2002 a 2023, indicando uma tendência de crescimento da participação feminina no mercado de trabalho formal. Mas, apesar disso, estes tipos de vínculos de trabalho formais das mulheres ainda se concentram em atividades femininas exercidas nas áreas de saúde e educação (que, por sua vez, oferecem os salários mais baixos e a menor duração dos vínculos).

Apesar dos avanços nas relações de trabalho, ainda prevalecem estereótipos de gênero que influenciam a percepção sobre a capacidade feminina de ocupar cargos de comando. Em muitos contextos organizacionais, características associadas ao cuidado, a sensibilidade e a comunicação são historicamente associadas ao feminino, enquanto a liderança é normalmente atribuída aos homens por se associarem a autoridade, firmeza e racionalidade.

Segundo Saffioti (2004), as desigualdades entre homens e mulheres não se detém apenas às diferenças individuais, mas são produzidas por estruturas sociais que distribuem de maneira desigual o poder e o reconhecimento. No ambiente organizacional, essas estruturas contribuem para a manutenção de estereótipos que limitam a ascensão feminina, em especial nos setores majoritariamente masculinos, nos quais as lideranças ainda são associadas aos modelos tradicionais de gestão. Além disso, a cultura organizacional exerce influência direta na possibilidade de atuação e desenvolvimento profissional das mulheres.

Ainda segundo o boletim “Mulheres no Mercado de Trabalho” (Brasil, 2025), a precarização da ocupação feminina também ocorre no setor público, em que as mulheres são maioria apenas no setor de serviços, especialmente nas atividades de “administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais” (65,1%) e alojamento e alimentação (57,2%), sendo estes setores são marcados por atividades de cuidados, tanto na esfera reprodutiva, quanto na esfera produtiva (Brasil, 2025). Este dado é reforçado por outro indicador, que se refere às áreas conhecidas como “STEM” (compreendem as ciências naturais, tecnologia, engenharia e matemática e, por sua vez, apresentam os maiores salários), em que as mulheres representam apenas 26,3% do total de vínculos formais, reforçando novamente o estigma em relação à ascensão profissional e salarial das mulheres (Brasil, 2025). A sub-representação das mulheres nas áreas de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM), que também tem os melhores salários em cargos de liderança - divulgado pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS/MTE) (Brasil, 2025) -, é outro desafio que precisa ser enfrentado para promover a igualdade de oportunidades.

No setor de transporte e logística, essas dificuldades tendem a se tornar ainda mais evidentes, por se tratar de um segmento que possui um histórico predominantemente masculino e presença feminina focada em funções administrativas. Nesse contexto, a liderança feminina ainda é limitada, não exatamente pela falta de qualificação, mas por

barreiras culturais, estereótipos e padrões organizacionais que influenciam as oportunidades de ascensão. Sendo assim, compreender as dinâmicas de gênero neste setor se torna fundamental para analisar como funcionam as relações de poder, reconhecimento e equidade presentes na organização investigada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA: O GÊNERO COMO CATEGORIA DE ANÁLISE

A seguir são explicados os caminhos metodológicos escolhidos para esta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à classificação, o presente estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, desenvolvido e delimitado no contexto de uma determinada realidade organizacional. Essa classificação metodológica é sustentada pelo fato de que a pesquisa aplicada tem o intuito de entender e apontar soluções para problemas reais da realidade, no caso, uma organização. Assim, a pesquisa aplicada “tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 35).

Tendo em vista o objetivo da pesquisa: “Compreender a visão das colaboradoras de uma transportadora em João Pessoa - PB acerca da equidade de gênero no cenário da cultura organizacional”, foi necessário adotar uma abordagem que englobasse um universo de possibilidades, no sentido de dar conta do fenômeno diante de sua complexidade no campo empírico. A abordagem qualitativa foi a escolha mais adequada e coerente para a finalidade do estudo, tendo em vista que proporciona o aprofundamento interpretativo necessário para a melhor compreensão sobre o fenômeno. Conforme afirma Gatti (2004, p. 14), “a pesquisa qualitativa se aprofunda no mundo dos significados das ações e das relações humanas, o que não é captado por meio de instrumentos estatísticos. Seu interesse não é o de generalizar, mas de aprofundar e totalizar a compreensão do que está sendo investigado”.

Completando esse entendimento, a pesquisa não tem o intuito de promover generalizações, mas mergulhar nos porquês relacionados à equidade de gênero no setor administrativo de uma empresa transportadora, localizada em João Pessoa-PB.

Em relação à tipologia, a pesquisa desdobrou-se como descritiva e exploratória, pois busca desbravar as características do fenômeno estudado. Segundo Gil (2019, p. 42), a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Esse tipo de pesquisa é apropriado para o presente trabalho, já que o setor de transportes, como parte do mercado de trabalho, historicamente, é marcado pela dominação masculina, fato que reitera a investigação sobre a posição das mulheres nesse cenário. Já a pesquisa descritiva, conforme Gil (2019, p. 43), “tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, o presente estudo intenciona descrever os resultados sobre as experiências vivenciadas pelas colaboradoras, acerca das barreiras culturais e estruturais presentes na organização, e seus imbricamentos no desenvolvimento de carreiras.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Conforme destaca Gil (2019, p. 101), “a definição adequada da população, da amostra e do processo de amostragem é condição essencial para a obtenção de resultados válidos e representativos”. Esses elementos metodológicos são cruciais para garantir a coerência e veracidade do estudo. Enfatizando o contexto anterior, Marconi e Lakatos (2010, p. 163) afirmam que “a determinação da amostra e da população deve estar diretamente relacionada ao objetivo da pesquisa, pois são elas que definem o campo de investigação e a abrangência dos resultados obtidos”.

Além disso, Gatti (2004) ressalta que a definição dos participantes em pesquisas qualitativas deve considerar a relevância dos participantes para a investigação, priorizando os indivíduos que possuam experiências relacionadas ao objetivo do estudo, de modo a garantir a pertinência e a consistência dos resultados obtidos.

O universo ou população corresponde ao conjunto de elementos que possuem características em comum e que são considerados no contexto de uma pesquisa científica. A definição é fundamental pois delimita o campo de investigação e assegura a relação entre os resultados obtidos e os objetivos propostos. Segundo Marconi e Lakatos (2010), o universo é formado por todos os indivíduos que apresentam ao menos uma característica comum relevante para o estudo. Nesta pesquisa, o universo ou população foi composto pelas mulheres que ocupam cargos administrativos na empresa em estudo.

A partir da abordagem apontada, a amostragem adotada nesta pesquisa foi a não probabilística do tipo intencional, uma vez que a escolha das participantes se deu com base em critérios previamente definidos pela pesquisadora, considerando a pertinência das experiências em relação ao objetivo do estudo. Os critérios se dão pela atuação na organização investigada, o exercício de funções administrativas e a vivência no ambiente organizacional, fatores que fazem possível relatar a percepção sobre as barreiras culturais, estruturais e oportunidade de desenvolvimento profissional.

Segundo Vergara (2016), a amostragem não probabilística ocorre quando a escolha dos elementos não depende do acaso. Esse tipo de amostragem é frequentemente utilizado em pesquisas qualitativas, nas quais se busca compreender fenômenos específicos de profundidade. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2010, p. 169) completam que:

A amostragem não probabilística é aquela em que a escolha dos elementos não depende do acaso, mas sim de características ou critérios previamente

definidos pelo pesquisador. Nesses casos, a seleção das unidades da amostra está relacionada ao julgamento pessoal do pesquisador, que escolhe os elementos de acordo com a conveniência, acessibilidade ou relevância para o estudo. Esse tipo de amostragem é comumente utilizado em pesquisas exploratórias e qualitativas, nas quais o objetivo principal é a compreensão aprofundada de um fenômeno, e não a generalização dos resultados.

Dessa forma, a escolha pela amostragem não probabilística intencional mostrou-se adequada aos objetivos desta pesquisa, pois foi possível selecionar participantes diretamente relacionados ao fenômeno investigado, garantindo maior consistência e pertinência às informações coletadas.

Quanto à amostra do estudo, Marconi e Lakatos (2010, p. 168) definem a amostra como “uma parcela convenientemente selecionada do universo (ou população) que, por suas características, possa representá-lo”. Levando em consideração o universo apontado, a pesquisa selecionou uma amostra, a partir dos seguintes critérios:

- a) atuar no setor administrativo da transportadora estudada
- b) possuir vínculo empregatício ativo
- c) ter seis meses de experiência na função
- d) disponibilidade de participar das entrevistas
- e) aderir voluntariamente a pesquisa
- f) representar diferentes funções administrativas na organização

Assim, a amostra deste estudo foi composta por cinco (5) mulheres que atuam no setor administrativo de uma transportadora na grande João Pessoa e aceitaram participar da pesquisa, conforme TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), disponível no Apêndice A.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Conforme Marconi e Lakatos (2010), a entrevista constitui um importante instrumento de coleta de dados nas pesquisas científicas. Nesta pesquisa, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas, conduzidas a partir de um roteiro previamente elaborado, permitindo abordar os objetivos propostos e, ao mesmo tempo, aprofundar aspectos relevantes que surgiram durante a interação com as participantes. Conforme destaca Gil (2019), a entrevista possibilita à pesquisadora obter informações diretamente com os participantes,

favorecendo a compreensão de suas percepções, opiniões e experiências relacionadas ao fenômeno investigado, de forma sistematizada e organizada.

Entende-se portanto, que a utilização da entrevista semiestruturada mostra-se pertinente para estudos sobre cultura organizacional e equidade de gênero, pois possibilita identificar percepções, vivências e interpretações das participantes acerca do ambiente de trabalho que estão inseridas, das relações profissionais e das oportunidades existentes, contribuindo para uma análise consistente das barreiras culturais e estruturas presentes na organização.

O instrumento de coleta dos dados aplicado junto às 5 colaboradoras contou com um roteiro estruturado (disponível no Apêndice B), na qual foram exploradas as barreiras culturais e estruturais vivenciadas por elas na organização. O roteiro foi composto por 16 perguntas padronizadas e aplicadas de forma uniforme a todas as participantes da pesquisa, divididas em 3 blocos, de modo a responder os objetivos específicos propostos nesta pesquisa: A) Promoção da equidade de gênero, B) Barreiras culturais e estruturais e C) Ascensão profissional, além da coleta do perfil das entrevistadas.

A coleta dos dados foi realizada durante o mês de janeiro de 2026 com base no roteiro previamente elaborado, por meio de entrevistas feitas presencialmente, gravadas com a permissão das entrevistadas. Esse instrumento permitiu maior padronização e aprofundamento na coleta das respostas e posterior comparação dos dados obtidos.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Após as entrevistas, o conteúdo foi transcrito na íntegra, passando então, por análise de conteúdo qualitativa de acordo com as etapas elencadas por Bardin (2016), passando pela leitura flutuante inicial das falas, seguida de leitura aprofundada, e posterior categorização conforme o proposto nos objetivos específicos e codificação, conforme a similaridade das respostas.

Com relação à análise dos dados das entrevistas, a ferramenta de Inteligência Artificial (IA), ChatGPT, foi usada para auxiliar na etapa inicial de organização e categorização das falas, sendo depois feita a curadoria humana para a análise e interpretação dos dados.

Para manter o sigilo das 5 respondentes, foram nomeadas como nomes de flores: Margarida, Orquídea, Rosa, Tulipa, Jasmim.

**4 ANÁLISES E INTERPRETAÇÕES “ENTRE ROTAS E DESAFIOS”:
PERCEPÇÕES SOBRE A EQUIDADE DE GÊNERO NA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UMA TRANSPORTADORA**

Nesta seção, a discussão traz as análises e apresentação dos resultados da pesquisa coletados na empresa transportadora, pretendendo responder ao problema central da investigação: *Como a equidade de gênero se manifesta no cenário da cultura organizacional de uma transportadora?* Para tanto, partiu da análise e interpretação do teor das falas de cinco (5) entrevistadas, colaboradoras inseridas no contexto organizacional de uma empresa transportadora de João Pessoa/PB, tendo o gênero como principal categoria de análise para responder ao seguinte objetivo geral: Compreender a visão das colaboradoras de uma transportadora em João Pessoa - PB acerca da equidade de gênero no cenário da cultura organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio das entrevistas semiestruturadas com 5 colaboradoras da empresa transportadora em estudo, utilizando um roteiro (disponível no Apêndice B), sendo os resultados interpretados descritos a seguir.

4.1 BARREIRAS CULTURAIS E ESTRUTURAIS PERCEBIDAS PELAS COLABORADORAS

Para responder ao primeiro Objetivo Específico desta pesquisa (“Mapear as principais barreiras culturais e estruturais percebidas pelas colaboradoras da transportadora em estudo”), a seguir são elencadas as principais barreiras, tais como: cultura organizacional patriarcal e resistência à presença feminina, desigualdade de reconhecimento em oportunidades profissionais, segregação ocupacional e baixa valorização da diversidade e fragilidade das políticas organizacionais voltadas à equidade de gênero, vivenciadas na organização, reforçadas por trechos dos relatos das entrevistadas, que foram nomeadas como: Margarida, Orquídea, Jasmim, Rosa e Tulipa

Diante dos relatos coletados, é fato que o ambiente organizacional da empresa investigada apresenta características fortemente associadas a uma cultura masculina. Embora seja observado nas entrevistas que as colaboradoras reconhecem a existência de respeito interpessoal, também apontam comportamentos e práticas que enfatizam resistência à presença feminina, principalmente em situações que envolvam autoridade, liderança ou interação com homens em posições operacionais.

A entrevistada “**Flor-Margarida**” afirmou que a presença feminina pode causar **incômodo e resistência** em alguns colaboradores homens:

“...acredito que a presença feminina incomoda, principalmente quando é preciso fazer uma solicitação para algum homem. Pois, há resistência por ser solicitado por uma mulher.”

O relato demonstra resistência masculina diante da autoridade feminina e enfatiza a discussão de Saffioti (2004), ao afirmar que estruturas patriarcais historicamente associavam poder, liderança e autoridade ao universo masculino.

Em relação a situações relacionadas a comportamentos considerados invasivos e desconfortáveis dos colegas, a entrevista **“Flor-Orquídea”** relatou:

“Os homens normalmente fazem piadas internas e olham de um jeito diferente para as mulheres.”

Enfatizando a discussão, **“Flor-Tulipa”** também reportou como os homens vêem as mulheres e destacou que determinadas atitudes masculinas são justificadas “a partir da forma como algumas mulheres se comportam” e demonstram uma típica reação patriarcal de demonstração de poder e finaliza dizendo como isso é desconfortável:

“Na cultura masculina, se a mulher responde gentilmente, eles já acreditam que ela está dando abertura.”

“Para viver no setor é preciso aprender a ignorar. Ignorar olhares, falas maldosas e não absorver.”

“Acho que ainda é um setor, em sua grande maioria, masculina. Muitas vezes a gente não se sente confortável com um olhar, com uma brincadeira e eles interpretam que por sermos legais, estamos dando abertura. Muitas vezes já passei por eles e reparei que eles ficam apontando, falando um com o outro sobre as meninas e não é legal.”

Já **“Flor-Jasmim”** foi direto ao ponto e mencionou o assédio e as discriminações que sente:

Sofremos assédio (moral e sexual) por achar que as mulheres são mais frágeis e menores que os homens. A questão das piadas com relação a TPM, estresse... e somos taxadas de emocionadas. afirmam que: “A mulher age na emoção e não na razão”

Nesses relatos fica evidente o quanto a permanência de estereótipos de gênero e a naturalização de comportamentos machistas, heranças de uma sociedade predominantemente patriarcal, estão presentes neste ambiente organizacional. Segundo Bento (2015), a construção social das masculinidades contribui para a formação de padrões culturais que podem legitimar a autoridade masculina e influenciar a forma como a presença feminina é percebida nos diferentes espaços sociais e profissionais.

Outra barreira identificada nas entrevistas é referente a **desigualdade de reconhecimento, falta de valorização e oportunidades** entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. As colaboradoras apontaram percepções relacionadas à valorização desigual do trabalho feminino, a limitação de crescimento profissional e a maior visibilidade atribuída aos homens.

“**Flor-Jasmim**” destacou que, embora haja respeito, não há equidade entre os gêneros, pois relata a diversidade não existe e que os homens recebem mais oportunidades na área de logística, mesmo quando possuem menor qualificação:

“Há respeito entre homens e mulheres, mas não há equidade. Porque homens recebem mais oportunidades que as mulheres, mesmo com menos qualificação.”

“Não temos muita diversidade aqui.”

“A mulher na logística sempre é menos valorizada. E sinto que os homens sempre vêm primeiro.”

De forma semelhante, “**Flor-Tulipa**” relatou que opiniões femininas possuem **menor visibilidade** dentro da organização e pensa que a diversidade não é valorizada:

“Quando damos nossa opinião não somos ouvidas. Mas, se fosse meu colega homem, ele teria visibilidade.”

“Não há valorização da diversidade.”

Além disso, “**Flor-Margarida**” apontou a **desigualdade salarial** como uma das principais formas de desvalorização feminina:

“Especialmente em relação ao salário. Esse para mim é a maior questão de desvalorização.”

Os relatos reforçam a discussão apresentada por Scott (1995), ao afirmar que as relações de gênero são estruturadas por relações de poder que influenciam reconhecimento,

participação e ascensão profissional. Além disso, os resultados se aproximam dos dados do Ministério do Trabalho e Emprego (Brasil, 2024), que evidenciam a permanência da desigualdade salarial entre homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro.

Nas entrevistas foi identificado também que as mulheres estão concentradas exclusivamente no setor administrativo, sem representação em cargos operacionais e de liderança. Esse cenário demonstra a existência de segregação ocupacional baseada no gênero.

“Não temos nenhuma mulher trabalhando no operacional, só em cargos administrativos.” (Flor-Jasmim)

“No operacional e na liderança, apenas homens.” (Flor-Orquídea)

Já **“Flor-Rosa”** e **“Flor-Tulipa”**, respectivamente, reconhecem que o setor possui características historicamente masculinas e a mulher ainda é vista como “frágil”:

“Acredito que o setor é culturalmente masculino (...) a empresa normalmente contrata homens, porque a demanda necessita mais de homens, por ser operacional.”

“Acredito que se pudessem escolher, só teria colaboradores homens aqui. Porque para eles, mulher é sexo frágil (...)”

Os relatos evidenciam a presença da segregação horizontal e vertical discutida por Hirata (2002). A segregação horizontal refere-se à concentração de mulheres em determinadas áreas consideradas socialmente mais adequadas ao gênero feminino, enquanto a segregação vertical está relacionada à dificuldade de acesso das mulheres a cargos de maior prestígio e liderança. Logo, as falas das colaboradoras demonstram que há uma limitação na valorização da diversidade na organização. Reforçando assim que funções tradicionalmente associadas ao universo masculino são exclusivamente para esse público, como o setor operacional de transporte e logística.

Outro aspecto identificado refere-se a **ausência de políticas organizacionais estruturadas voltadas à promoção da equidade de gênero**. As entrevistadas afirmaram que as iniciativas existentes são pontuais, genéricas e normalmente relacionadas a datas comemorativas.

A entrevistada **“Flor-Margarida”** afirmou:

“As ações da empresa são regulares e limitadas a datas comemorativas, como o Dia da Mulher, sem políticas estruturais de inclusão ou desenvolvimento.”

De maneira semelhante, “**Flor-Tulipa**” destacou:

“Não existe. Se tem treinamento é para todos, sem distinção.”

Já “**Flor-Jasmim**” ressaltou:

“Hoje não temos nada relacionado diretamente à equidade de gênero.”

Os relatos demonstram que, embora existam ações relacionadas ao respeito e a convivência organizacional, elas não são atribuídas diretamente às desigualdades enfrentadas pelas mulheres no ambiente de trabalho. Segundo Irigaray e Saraiva (2009), muitas organizações adotam discursos relacionados à diversidade, mas sem implementar mudanças estruturais capazes de enfrentar desigualdades históricas.

O Guia Prático de Diversidade e Inclusão para Negócios de Impacto (Impact Hub Brasil, 2021) reforça que as políticas de equidade precisam reconhecer os obstáculos específicos enfrentados pelas mulheres, sendo necessário promover mecanismos de inclusão, permanência e desenvolvimento profissional.

De modo geral, os resultados encontrados na organização investigada demonstram barreiras culturais e estruturais significativas relacionadas à equidade de gênero. As entrevistadas evidenciaram a permanência de práticas e percepções associadas à cultura organizacional masculinizada, à desigualdade de reconhecimento profissional, à segregação ocupacional e à ausência de políticas institucionais efetivas voltadas à promoção da diversidade e inclusão feminina no ambiente organizacional. A organização em estudo demonstra assim, estar em falta com o público feminino da organização, longe das tendências de empresas mundiais que buscam mais igualdade e equidade de gênero, e isso, conseqüentemente, causa insatisfações no ambiente de trabalho.

4.2 PERSPECTIVAS DE ASCENSÃO PROFISSIONAL DAS MULHERES NA EMPRESA

Aqui buscou-se responder ao segundo Objetivo Específico: “Averiguar a visão das colaboradoras acerca de perspectivas de ascensão profissional das mulheres na empresa transportadora em estudo”. No que se refere à percepção das colaboradoras os relatos demonstraram que embora exista a compreensão de que o crescimento profissional é possível, as oportunidades não são percebidas como iguais para homens e mulheres. As entrevistadas

evidenciaram que a progressão profissional feminina está associada a necessidade de maior esforço, persistência e constante comprovação de competência.

As falas apresentam percepções distintas, porém complementares. Enquanto algumas colaboradoras demonstraram acreditar na possibilidade de crescimento por meio do esforço individual, outras revelaram limitações sobre suas perspectivas profissionais. A entrevistada **“Flor- Margarida”**, demonstrou baixa expectativa em relação às oportunidades de ascensão:

“Minha chance é 30% (...), o aumento iria para o homem.”

A fala evidencia não apenas a percepção de **desigualdade nas oportunidades**, mas também que critérios não explícitos podem influenciar processos de crescimento profissional vertical. Já a entrevistada **“Flor- Tulipa”** apresentou uma visão mais pessimista ao relatar:

“Não tenho essa visão de promoção.”

Já **“Flor- Jasmim”** mencionou, em diversos momentos, que esta desigualdade e trouxe elementos do patriarcado dominante significativos ao afirmar:

“Homens com ensino médio são supervisores, enquanto mulheres com pós-graduação continuam como assistentes.”

“(...) é muito difícil uma mulher crescer nesse segmento. Porque realmente é um setor dominado por homens.”

Os relatos enfatizam que a qualificação profissional, embora importante, não é percebida pelas participantes como garantia de ascensão e reconhecimento dentro do contexto organizacional investigado. A partir do que foi coletado nas entrevistas, é notório observar que a progressão profissional parece ainda estar relacionada a fatores, como o patriarcado, que ultrapassam o desempenho individual e a formação acadêmica, conforme sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2: Percepções das colaboradoras sobre ascensão profissional feminina

Aspecto identificado	Interpretação
Baixa expectativa de crescimento	Limitação percebida
Falta de perspectiva de promoção	Desmotivação profissional
Estagnação profissional	Limitação na progressão vertical
Diferença entre qualificação e cargo	Desigualdade estrutural

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Os resultados observados conversam com as discussões apresentadas por Hirata (2002), ao enfatizar que a divisão sexual do trabalho não apenas distribui funções entre homens e mulheres, mas influencia diretamente no crescimento profissional. Nesse contexto, fica evidente que determinadas áreas e posições permanecem historicamente associadas ao universo masculino, contribuindo para a manutenção de desigualdades no ambiente organizacional.

Segundo Maruani (2003), o aumento da presença feminina no mercado de trabalho não elimina automaticamente as desigualdades ocupacionais existentes. Logo, as desigualdades não são apenas relacionadas ao acesso ao emprego, mas também a condições de permanência e progressão profissional.

Os relatos também evidenciam aspectos das discussões de Saffioti (2004), ao enfatizar que relações historicamente construídas pelo patriarcado distribuem de maneira desigual prestígio, autoridade e reconhecimento. Esse fato pode ser observado quando as mulheres sentem a necessidade de comprovar continuamente sua capacidade profissional para alcançar reconhecimento semelhante ao atribuído aos homens.

Outro aspecto identificado nas entrevistas refere-se a percepção das colaboradoras sobre o **reconhecimento profissional** em termos financeiros na organização. Embora algumas entrevistadas afirmaram receber elogios e retorno positivos relacionados ao desempenho de suas funções, esse reconhecimento não é suficiente quando não está vinculado a valorização concreta, como promoções salariais ou oportunidades de crescimento profissional.

A entrevistada “**Flor-Margarida**” relatou sua insatisfação:

“A respeito do reconhecimento, eu recebo em palavras, mas no financeiro, não. Que é o mais importante. Não adianta você me dar parabéns, se o que importa é o dinheiro.”

De maneira semelhante, a entrevistada “**Flor-Jasmim**” afirmou:

“Não tem reconhecimento. Não financeiro. Elogios existem, mas elogios não pagam contas.”

As falas evidenciam que o reconhecimento percebido pelas colaboradoras ocorre de maneira simbólica, por meio de elogios verbais, sem resultar em benefícios concretos no sentido financeiro, capazes de refletir valorização profissional efetiva. Os relatos enfatizam

que o reconhecimento vai além de manifestações positivas sobre o desempenho e está diretamente relacionado à inexistência de retornos que impactam sua trajetória profissional e atuam na desmotivação para o trabalho.

Sendo assim, Robbins e Judge (2014) afirmam que o reconhecimento organizacional exerce influência direta na motivação, satisfação e comprometimento. Quando o reconhecimento é limitado a manifestações verbais e não é acompanhado por mecanismos concretos de valorização, podem surgir sentimentos de desmotivação, injustiça e limitações profissionais.

De maneira geral, os resultados demonstram que as perspectivas de ascensão profissional feminina na organização investigada ainda são percebidas como limitadas e atravessadas por desigualdades estruturais. Os relatos evidenciam que fatores como reconhecimento desigual, menor visibilidade, permanência de estereótipos de gênero e critérios subjetivos relacionados ao poder e à liderança continuam influenciando a percepção das mulheres sobre suas possibilidades de crescimento profissional dentro do setor de transporte e logística.

Mas, apesar das barreiras culturais e estruturais enfrentadas para ascender verticalmente, as entrevistadas responderam que gostam de trabalhar no setor de transporte e logística, pelos mais variados motivos, mas, especialmente pelos “benefícios” (“**Flor-Margarida**”) e “pela oportunidade de poder aprender. Não tinha muita experiência ainda, mas foi mais por querer enfrentar um desafio novo” (“**Flor-Rosa**”).

Ou, como explica “**Flor-Jasmim**”:

“Eu comecei como jovem aprendiz, conheci o que era logística e gostei.”

“**Flor-Orquídea**” acrescentou que se sente satisfeita, apesar de tudo:

“Independente de ser um setor extremamente masculino, os processos chamam atenção. Desde a graduação tive interesse na logística, era a disciplina favorita. Queria viver o que aprendi em sala de aula.”

4.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS À PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

O terceiro Objetivo Específico pretendeu: “Avaliar as práticas voltadas à promoção da equidade de gênero na organização”. Para isso, buscou-se compreender como as colaboradoras percebem as ações desenvolvidas pela organização e de que forma essas

iniciativas contribuem, ou não, para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Quando questionadas sobre os desafios enfrentados no ambiente de trabalho relacionados à sua condição de gênero, ou seja, por ser mulher, muitas se sentem inferiorizadas e percebem que suas opiniões não são ouvidas, como nas falas a seguir:

(...) por ser mulher, tem um peso inferior. Se um homem argumenta, ele é ouvido e eu nem tenho tanta credibilidade.” (“**Flor-Margarida**”)

“A MINHA OPINIÃO NÃO É RELEVANTE”. (“**Flor-Tulipa**”)

“A minha opinião tem menos valor que a opinião de um homem.” (“**Flor-Jasmim**”)

“Acredito que não tenho credibilidade, principalmente por ser um pouco mais falante e divertida. Não me dão responsabilidades que eu posso resolver, por não ter “moral” para isso.” (“**Flor-Orquídea**”)

A condição de privilégios dos homens e invisibilidade das mulheres na transportadora é sustentada pelas falas de “**Flor-Orquídea**” e “**Flor-Tulipa**”, respectivamente:

“Homens são naturalmente escolhidos. Não importa para que seja. Seja para falar com cliente, ou crescer na organização, receber uma folga ou um elogio..”

“Acho que os homens são tratados com privilégios e as mulheres como mais um número. Os homens têm prioridade. Uma folga, uma regalia. TUDO SE DÁ UM JEITO. Para as mulheres, é mais difícil, precisa de uma conversa, um estresse e é demorado”.

“Flor-Jasmim” também corrobora com esta opinião:

“As mulheres não têm voz. Os homens que sempre vão decidir tudo. E quando nós somos ouvidas, somos tratadas como segunda opção.”

A partir dos relatos coletados, observou-se percepções distintas quanto às iniciativas organizacionais existentes. Embora algumas reconheçam mudanças e esforços institucionais relacionados ao respeito e à convivência organizacional, há uma percepção predominante de que essas ações ainda não produzem impactos suficientemente significativos sobre as desigualdades vivenciadas no cotidiano profissional.

A entrevistada **“Flor-Rosa”** relatou:

“Com a mudança da cultura e sua implementação, eles buscam o equilíbrio, mas creio que precisam enfatizar (...)

A fala demonstra que existem percepções relacionadas à tentativa de construção de um ambiente mais equilibrado, embora a própria entrevistada reconheça a necessidade de fortalecimento dessas iniciativas. Pelo relato, entende-se que a colaboradora sugere que mudanças culturais podem estar sendo iniciadas, porém ainda são percebidas como insuficientes para gerar transformações mais profundas no contexto organizacional.

Outro aspecto identificado refere-se à necessidade de ampliação das oportunidades femininas em espaços historicamente ocupados por homens. Ao discutir possíveis mudanças organizacionais, **“Flor-Tulipa”** sugere que deveriam ser abertas vagas para mulheres, para que elas pudessem ter oportunidades:

“Que comecem a abrir vagas para as mulheres, na operação não tem nenhuma mulher. Só tem homem.”

De forma semelhante, **“Flor-Orquídea”** acrescentou:

“Abrir vagas na operação para mulheres, promover mulheres capacitadas e enfatizar a importância das mulheres.”

As narrativas demonstram que, na percepção das colaboradoras, a promoção da equidade não se relaciona apenas à existência de treinamentos ou discursos institucionais, mas envolve a criação de oportunidades concretas que favoreçam a inserção, desenvolvimento e permanência feminina na organização. Corroborando essa percepção, a entrevistada **“Flor-Jasmim”** destacou:

“Tratar os dois iguais e medir pela capacidade da pessoa e não pelo gênero. Não é porque eu sou mulher que sou menos ou posso fazer menos que um homem.”

Os relatos evidenciam que as entrevistadas associam a promoção da equidade ao reconhecimento baseado em competências e capacidades profissionais, reduzindo critérios associados a construções sociais relacionadas ao gênero. Mas, tem esperança que isso mude com o passar dos anos.

“Com muita luta, mas acredito que chego lá. É preciso ter confiança.” (**“Flor-Margarida”**)

“(...) se existir a possibilidade de crescimento, irei tentar.” (“Flor-Orquídea”)

“Flor-Margarida“ acrescenta que deveria haver uma mudança de cultura e acredita que não deveria haver distinção entre homens e mulheres:

“Eu acredito que seja uma mudança na cultura. Pois, uma mulher pode fazer o trabalho de um homem perfeitamente. Se existir uma girada de chave, as coisas tendem a melhorar.”

“Flor-Orquídea” finaliza a entrevista dizendo:

“É um setor áspero, mas muito interessante. É um lugar que se aprende muito, mas não se pode deixar abalar pelo machismo estrutural existente.”

Nesse contexto, Fleury (2000) destaca que a gestão da diversidade produz benefícios organizacionais quando acompanhada por práticas capazes de valorizar as diferenças e promover ambientes mais inclusivos. Entretanto, a autora ressalta que a ausência de mecanismos estruturados pode contribuir para a manutenção de desigualdades e limitações dentro das organizações. Além disso, enfatiza que práticas organizacionais devem ser planejadas e alinhadas à cultura da empresa, não se limitando a ações pontuais ou a discursos institucionais. Dessa forma, iniciativas isoladas tendem a apresentar resultados limitados quando não estão acompanhadas de mecanismos capazes de promover mudanças efetivas no ambiente organizacional.

O Instituto Ethos (2022) reforça que a promoção da equidade de gênero depende da implementação de políticas efetivas relacionadas ao desenvolvimento profissional, acesso a oportunidades e valorização das competências femininas dentro das organizações.

De modo geral, os resultados desta pesquisa demonstram que as práticas voltadas à promoção da equidade de gênero na organização investigada ainda são percebidas como insuficientes pelas colaboradoras. Por fim, embora sejam identificadas tentativas de construção de um ambiente mais equilibrado, as entrevistadas associam a efetividade dessas práticas à criação de oportunidades reais, reconhecimento profissional e ampliação da participação feminina em diferentes espaços organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primórdios, o papel de homens e mulheres na sociedade nunca foi completamente fixo, embora muitas vezes se tenha acreditado que cada um possuía funções previamente definidas. Essas ideias ainda variam entre diferentes culturas ao redor do mundo, o que acaba moldando comportamentos, costumes e oportunidades de forma distinta. Ao longo do tempo, muitas dessas regras foram sendo naturalizadas e incorporadas ao cotidiano dos indivíduos, criando a impressão de que determinadas tarefas eram exclusivas das mulheres, enquanto outros espaços pertenciam somente aos homens. Assim, consolidaram-se visões (hoje consideradas) ultrapassadas que ainda influenciam, direta ou indiretamente, a forma como as relações de igualdade e equidade, nos âmbitos sociais e profissionais, são estruturadas.

Porém, com o avanço de algumas pautas de discussões e o desenvolvimento de um olhar mais crítico nos estudos de gênero, tornou-se possível compreender que essas diferenças não eram hereditárias, mas construídas ao longo dos tempos pelas próprias dinâmicas culturais e sociais (Lerner, 2019). Essa compreensão, além de ser essencial para analisar o cotidiano das mulheres na sociedade, ajuda a entender como essas construções históricas se refletem

diretamente em suas vivências no mercado de trabalho contemporâneo. É fato que as mulheres vêm conquistando maior espaço no mundo profissional, ampliando sua presença em diversos setores e níveis hierárquicos.

Mas, apesar de algumas conquistas recentes quanto ao mercado de trabalho nas últimas décadas, há obstáculos significativos a serem superados, como a segregação ocupacional, a informalidade, a desigualdade salarial em relação aos homens, bem como a sub-representação em cargos de liderança, objeto deste estudo.

Para melhor compreender este fenômeno, esta pesquisa buscou “Compreender a equidade de gênero no cenário da cultura organizacional de uma transportadora, em João Pessoa - PB”. Assim, por meio da análise do conteúdo de 5 entrevistas semiestruturadas com mulheres que trabalham em uma transportadora em João Pessoa/PB, foi possível identificar que a equidade de gênero ainda representa um desafio significativo para as mulheres que atuam no setor de transporte e logística, especialmente nos ambientes historicamente marcados pela predominância masculina.

Os resultados reunidos evidenciaram que as colaboradoras compreendem a existência de barreiras culturais e estruturais que influenciam diretamente suas trajetórias profissionais. Dos aspectos identificados, destacam-se a **resistência à autoridade feminina, a naturalização de comportamentos machistas, a menor valorização das opiniões das mulheres e a percepção que as mulheres possuem maior credibilidade, visibilidade e reconhecimento dentro da organização**. As entrevistadas relataram situações em que suas opiniões foram desconsideradas, suas capacidades questionadas e suas competências avaliadas de forma diferente daquelas atribuídas aos homens.

Outro resultado relevante refere-se à segregação ocupacional observada na organização investigada. Pelos relatos, ficou evidente que as mulheres encontram-se concentradas em funções administrativas, enquanto cargos operacionais e posições de liderança permanecem predominantemente ocupados por homens. A realidade vivida reforça a percepção das colaboradoras de que determinados espaços ainda são vistos como masculinos, limitando oportunidades de inserção e desenvolvimento profissional para o público feminino.

No que se refere às perspectivas de crescimento profissional, os relatos demonstraram que as entrevistadas não percebem as oportunidades de crescimento como igualmente acessíveis entre homens e mulheres. Embora reconheçam a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa, acreditam que as mulheres precisam demonstrar maior esforço, dedicação e competência para alcançar resultados semelhantes aos obtidos pelos homens. Além disso, o

que chamou a atenção foi o fato de que a qualificação profissional nem sempre é suficiente para garantir promoção ou reconhecimento, uma vez que algumas colaboradoras relataram experiências de estagnação profissional mesmo após investimentos em formação acadêmica e aperfeiçoamento.

A pesquisa também revelou insatisfação relacionada ao reconhecimento profissional. As entrevistadas destacaram que elogios e retornos positivos sobre seu desempenho existem, mas não são acompanhados por valorização financeira, oportunidades de crescimento e promoções. Logo, o reconhecimento é percebido como insuficiente quando não resulta em melhorias concretas na trajetória profissional das colaboradoras.

Em relação às práticas organizacionais voltadas à promoção de equidade de gênero, observou-se que as iniciativas existentes ainda são percebidas como limitadas. As participantes apontaram ausência de políticas específicas, programas estruturados de desenvolvimento feminino e ações voltadas à ampliação da participação das mulheres em diferentes áreas da organização. Embora algumas colaboradoras reconheçam mudanças graduais e esforços institucionais em busca de um ambiente mais equilibrado, permanece a percepção de que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a equidade de gênero seja efetivamente vivenciada no cotidiano organizacional.

Entretanto, um aspecto que merece destaque é que, mesmo diante das dificuldades relatadas, as entrevistadas demonstraram identificação com o setor de transporte e logística. Em diversos momentos, expressaram satisfação em atuar na área, interesse pelos processos logísticos e desejo de permanecer contribuindo para o crescimento da organização. Esse resultado demonstra que a permanência das desigualdades não está relacionada à falta de interesse, capacidade ou competência das mulheres, mas às barreiras culturais e estruturais que ainda dificultam sua plena valorização e desenvolvimento profissional.

Dessa forma, conclui-se que a equidade de gênero na organização investigada encontra-se em processo de construção. Embora avanços possam ser percebidos, os relatos demonstram que ainda existem desafios relacionados ao reconhecimento profissional, à ocupação de espaços estratégicos, à valorização das competências femininas e à implementação de práticas organizacionais mais efetivas. Promover a equidade de gênero significa ir além da presença feminina nos espaços de trabalho; significa garantir condições reais para que mulheres sejam ouvidas, reconhecidas, valorizadas e tenham oportunidades equivalentes de desenvolvimento e crescimento profissional.

Considerando os resultados obtidos, sugere-se que a organização invista na construção de políticas mais estruturadas voltadas à promoção da equidade de gênero, ampliando a

participação feminina em diferentes setores da empresa, especialmente nas áreas operacionais e de liderança. Além disso, recomenda-se a implementação de mecanismos transparentes de reconhecimento e desenvolvimento profissional, bem como ações de sensibilização voltadas à redução de estereótipos de gênero e ao fortalecimento de uma cultura organizacional mais inclusiva.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar as discussões sobre gênero no setor de transporte e logística, dando visibilidade às experiências de mulheres que atuam em um ambiente historicamente masculinizado. Além disso, espera-se que os resultados apresentados possam estimular reflexões e incentivar mudanças organizacionais capazes de construir ambientes mais inclusivos, justos e alinhados aos princípios da equidade de gênero.

Pois, compreender que a construção das relações de gênero e suas implicações no mercado de trabalho possui uma base histórica bem definida, permite entender os percalços e desafios que marcam a trajetória das mulheres nos mais variados contextos e setores. Essa reflexão evidencia que as desigualdades e o “lugar” que a mulher ocupa não são fenômenos isolados, mas resultados de estruturas sociais, culturais e institucionais que se mantêm ao longo dos séculos.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra e pesquisar outros segmentos de negócios (indústrias e comércio) na Paraíba, usando este roteiro de entrevistas, para analisar comparativamente como as relações de trabalho são estruturadas em relação à equidade de gênero.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEAUVOIR, Simone de. *O Segundo Sexo*. São Paulo: Nova Fronteira, 1949.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Secretaria da Mulher. *24 de fevereiro: dia da conquista do voto feminino no Brasil*. Por: Rafael Teodoro - Agência Câmara de Notícias. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2021. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/24-de-fevereiro-dia-da-conquista-do-voto-feminino-no-brasil>. Acesso em: 21 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). *Boletim - Mulheres no mercado de trabalho*. Brasília, DF, mar. 2025. Disponível em: www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307.pdf. Acesso em: 16 abr 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). *Mulheres ganham 20,7% menos que homens em empresas com mais de 100 funcionários, aponta 2º Relatório de Transparência Salarial*. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/mulheres-ganham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 10 nov. 2025.

BENTO, Berenice. *Homem não tece a dor: queixas e perplexidades masculinas*. 2.ed. Natal: EDUFRN, 2015

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; ANDRADE, Fernando César Bezerra de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. *Gênero e diversidade sexual: um glossário*. João Pessoa: Escolas Plurais, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. *Caminhos para Elas: Movimento Caminhoneiras do Brasil*. Brasília: CNT, 2022.

CNT - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. *Participação das mulheres no transporte avança, mas presença feminina no setor ainda é tímida*. Brasília: CNT, 2024. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/participao-das-mulheres-no-transporte-avancas-presenca-feminina-no-setor-ainda-tmida->. Acesso em: 10 nov. 2025.

COLODETTI, C. A.; SOUZA, D. R.; SILVA, P. F. *As relações de gênero no contexto das motoristas profissionais no Brasil*. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 19, n. 1, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/LTLQsXQT38Czwjyt6933XH/>. Acesso em: 10 nov. 2025.

HOBSBAWM, Eric John. *A Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

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

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 10 nov. 2025.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas*. Agência de Notícias IBGE, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 10 nov. 2025.

IMPACT HUB BRASIL. *Guia prático de diversidade e inclusão para negócios de impacto*. Brasil: Impact Hub Brasil, 2021. Disponível em: <https://brasil.impacthub.net/wp-content/uploads/2021/12/E-book-Guia-pr%C3%A1tico-de-Diversidade-e-Inclus%C3%A3o-para-neg%C3%B3cios-de-impacto-1.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2026

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Perfil social, racial e de gênero das empresas no Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2022. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/iniciativa/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>

- JULIÃO, R. F.; DIB, R. P.; OLIVEIRA, P. R. A presença feminina nas organizações e os desafios de gênero no ambiente corporativo. *Revista Científica de Administração*, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2021.
- LERNER, Gerda. *A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens*. Tradução de Luiza Sellera. São Paulo: Cultrix, 2019.
- NOVAES, Antônio Galvão. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GATTI, Bernadete A. *A construção da pesquisa em educação*. São Paulo: Cortez, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj..> Acesso em: 01 maio 2026.
- MARUANI, Margaret; HIRATA, Helena (Org.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac, 2003.
- MOURA, Eliana Perez Gonçalves de; BERWIAN, A. *Mudanças da cultura organizacional e o papel da liderança*. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 3, p. 1-20, 2023.
- OCDE - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT . *The Gender Dimension of the Transport Workforce*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Women in business and management: the business case for change*. Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_700953.pdf
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. *Gênero, patriarcado e violência*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.
- SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/>.. Acesso em: 01 maio 2026.
- SCOTT, Joan W. *Gender: A Useful Category of Historical Analysis*. *American Historical Review*, v. 91, n. 5, p. 1053-1075, 1995.
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A Sra. está sendo convidado/a a participar da pesquisa intitulada “**Equidade de gênero e cultura organizacional: o ‘lugar’ das mulheres em uma empresa transportadora**”, desenvolvida por **Natália Cristine Felix Lima** como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), concluinte do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), sob a orientação do **Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros**. A pesquisa tem como objetivo *compreender a equidade de gênero no cenário da cultura organizacional de uma empresa transportadora, em João Pessoa – PB*. Sua participação nesta pesquisa é **voluntária**, não havendo qualquer obrigação de responder às perguntas ou de colaborar com a atividade de coleta de dados (entrevista) proposta. Caso não concorde ou deseje interromper sua participação em qualquer momento, não haverá qualquer prejuízo, penalidade ou obrigação de justificar sua decisão. Ressalta-se que **nenhum valor financeiro será pago ou cobrado** pela participação, e que as informações fornecidas serão utilizadas **exclusivamente para fins acadêmicos**, garantindo-se o **anonimato** e a **confidencialidade** dos dados. Em nenhum momento haverá identificação nominal das participantes, tampouco divulgação individual das respostas, não havendo qualquer repercussão no ambiente organizacional em decorrência da participação na pesquisa. Em todas as etapas do estudo serão rigorosamente respeitados os **Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos**, conforme estabelece a **Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde**, que regulamenta pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Os resultados poderão ser apresentados em eventos científicos ou publicados em meios acadêmicos, sempre sem identificação das participantes, conforme posto.

Qualquer informação de caráter pessoal será utilizada apenas para fins de documentação da pesquisa e **não será divulgada individualmente**.


João Pessoa – PB, ____ de _____ de 2026.

() Aceito participar da pesquisa

Assinatura da participante

APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTAS

Caracterização Profissional
- Idade:
- Cargo/função atual:
- Tempo de atuação na empresa:
- Tempo total de experiência profissional:
- Escolaridade:
Roteirização
Bloco A: <i>PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO</i>
1) Como é o ambiente de trabalho na empresa em relação ao respeito entre homens e mulheres?
2) Você já presenciou ou vivenciou situações de preconceito, discriminação ou desvalorização relacionadas ao gênero no ambiente de trabalho?
3) Como você avalia as iniciativas da organização relacionadas à adoção de políticas ou práticas voltadas à promoção da equidade de gênero (treinamentos, programas de desenvolvimento, ações de inclusão etc.)?
4) Como você descreveria o ambiente organizacional em termos de valorização da diversidade?
Bloco B: <i>BARREIRAS CULTURAIS E ESTRUTURAIS</i>
1) Em sua história profissional, o que levou você a atuar no setor de transporte/logística?
2) De maneira geral, como você percebe o setor de transporte ou logística para uma mulher trabalhar?
3) Como você descreve sua trajetória profissional na empresa, considerando suas experiências e dificuldades vivenciadas?
4) Quais desafios você enfrentou ou enfrenta no ambiente de trabalho relacionados à sua condição de gênero, ou seja, ser mulher?
5) Como você avalia a forma com a qual homens e mulheres são tratados na organização?
Bloco C: <i>ASCENSÃO PROFISSIONAL</i>
1) Em relação ao seu tempo na empresa, sua formação e competência, como você avalia seu crescimento ou promoção na organização?
2) Como você avalia as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional na empresa para mulheres e homens?
3) Como você percebe o reconhecimento de seu trabalho em relação ao dos colegas homens?
4) Que mudanças você considera necessárias para promover maior igualdade entre homens e mulheres na organização?
5) Como você percebe suas possibilidades de crescimento e ascensão profissional no setor de transporte nos próximos anos?
6) Gostaria de acrescentar algo sobre sua experiência como mulher atuando nesse setor?

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final do TCC

Assunto:	Entrega da Versão Final do TCC
Assinado por:	Natalia Lima
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Natália Cristine Felix Lima, DISCENTE (20211460002) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 07/07/2026 11:16:19.

Este documento foi armazenado no SUAP em 07/07/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1905285

Código de Autenticação: c69ce3ac28

