



CRA-RJ

Conselho Regional de
Administração do Rio de Janeiro

EQUIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO:

percepções, experiências e práticas institucionais

Relatório Integrado de Diagnóstico

2026



CRA-RJ

Conselho Regional de
Administração do Rio de Janeiro

Relatório:

EQUIDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO:
percepções, experiências e práticas institucionais

Pesquisa institucional desenvolvida a partir da consolidação de dados quantitativos e qualitativos obtidos junto a profissionais, estudantes e empresas vinculadas ao campo da Administração.

Presidente

Adm. Wagner Siqueira

Grupo de Trabalho

Mulher Profissional de Administração

Coordenação

Adm. Rosângela Arruda
Adm. Ana Maria Carvalho

Equipe

Acadêmica Daniela de Lima
Adm. Ana Shirley França
Adm. Fatima Ribeiro
Adm. Fernanda Tauil
Adm. Janaina Peixoto
Adm. Julia Tito
Adm. Márcia Cova
Adm. Roberta Martins
Adm. Valmira Cristofori

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Equidade de gênero na administração [livro eletrônico] : percepções, experiências e práticas institucionais / Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro ; coordenação Rosângela Arruda, Ana Maria Carvalho. -- Rio de Janeiro : Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, 2026.
PDF

Vários colaboradores.
ISBN 978-65-87653-25-9

1. Administração 2. Equidade 3. Igualdade de gênero 4. Mudança organizacional 5. Políticas e cultura 6. Relatórios 7. Responsabilidade social corporativa I. Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro. II. Arruda, Rosângela. III. Carvalho, Ana Maria.

26-370114.0

CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Empresas e equidade : Responsabilidade social : Administração 658.408

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415

O presente relatório foi elaborado a partir da consolidação e análise de dados coletados junto a diferentes públicos vinculados ao campo da Administração: profissionais registrados, estudantes e empresas. A pesquisa buscou compreender percepções, experiências e desafios relacionados à equidade de gênero, valorização profissional, empregabilidade, desenvolvimento de carreira e permanência na profissão.

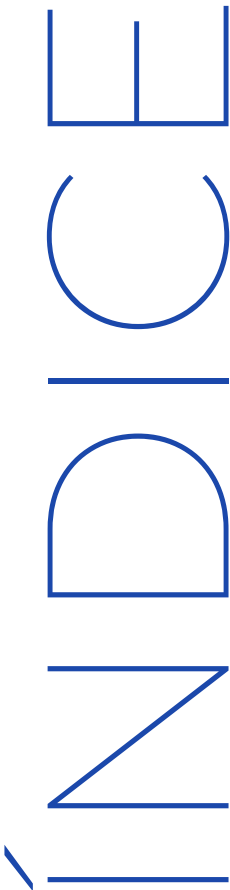
Os dados revelam um cenário complexo e multifatorial, permitindo uma leitura integrada das dinâmicas que atravessam a trajetória profissional na Administração, especialmente no que se refere à inserção no mercado de trabalho, valorização técnica, acesso à liderança, impactos da maternidade, reconhecimento profissional e sustentabilidade da carreira ao longo do tempo.

A análise demonstra que parte significativa dos desafios relatados não decorre apenas de experiências individuais, mas também de fatores organizacionais, culturais e estruturais que impactam de forma diferenciada determinados grupos profissionais, especialmente mulheres administradoras e profissionais em situação de maior vulnerabilidade ocupacional.

Nesse contexto, o relatório não se limita à apresentação dos resultados da pesquisa. O documento também propõe reflexões e caminhos institucionais possíveis, considerando o papel estratégico do Conselho perante profissionais, empresas, instituições de ensino e sociedade.

Sumário

01.	INTRODUÇÃO	06
02.	OBJETIVOS DA PESQUISA	08
03.	METODOLOGIA	09
04.	PERFIL DOS PARTICIPANTES	11
05.	PERCEPÇÕES SOBRE EQUIDADE E LIDERANÇA	16
06.	EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E BARREIRAS ESTRUTURAIS	21
07.	INSERÇÃO PROFISSIONAL E SUSTENTABILIDADE DA CARREIRA	24
08.	DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS	26
09.	SÍNTESE ESTRATÉGICA DOS ACHADOS	29
10.	RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANO DE AÇÃO	31
11.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36



LISTA DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico 1	Tempo de atuação das profissionais mulheres	11
Gráfico 2	Tempo de atuação dos profissionais homens	12
Gráfico 3	Período acadêmico dos estudantes participantes	13
Gráfico 4	Número de funcionários das empresas participantes	14
Gráfico 5	Tempo de atividade das empresas participantes	14
Gráfico 6	Percepção sobre diferenças salariais entre homens e mulheres em funções equivalentes	16
Gráfico 7	Frequência de interrupções ou atribuição de ideias a colegas homens.	17
Gráfico 8	Vivências relacionadas a assédio no ambiente profissional	17
Gráfico 9	Impacto da maternidade na trajetória profissional	17
Gráfico 10	Percepção masculina sobre igualdade de oportunidades de promoção	18
Gráfico 11	Nível de conforto ao trabalhar sob liderança feminina	19
Gráfico 12	Percepção masculina sobre barreiras à progressão profissional feminina	19
Gráfico 13	Nível de concordância com ações institucionais voltadas à ampliação da presença feminina em cargos de liderança	20
Gráfico 14	Principais preocupações dos estudantes respondentes	24
Gráfico 15	Abordagem acadêmica sobre equidade de gênero e liderança feminina	25
Gráfico 16	Distribuição da liderança entre homens e mulheres nas empresas da amostra	26
Gráfico 17	Existência de canal formal para denúncias de assédio ou discriminação	27
Gráfico 18	Práticas institucionais adotadas pelas empresas participantes	27
Gráfico 19	Oferta de treinamentos sobre diversidade e vieses inconscientes	28

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre equidade de gênero, diversidade e valorização profissional têm ocupado espaço crescente nas organizações e instituições profissionais. Apesar do avanço do debate em nível discursivo, persistem desafios concretos relacionados à inserção, permanência, reconhecimento e progressão de mulheres no mercado de trabalho.

No campo da Administração, essas questões assumem características próprias. A profissão está presente em múltiplos setores econômicos e diferentes estruturas organizacionais, sendo fortemente influenciada por dinâmicas corporativas, culturais e institucionais. Nesse contexto, as trajetórias profissionais são atravessadas não apenas por competências técnicas, mas também por fatores relacionados a gênero, idade, maternidade, relações de poder e valorização social da profissão.

A pesquisa que fundamenta este relatório surgiu da necessidade de compreender como essas dinâmicas vêm sendo percebidas e vivenciadas pelos diferentes atores vinculados ao universo da Administração. O objetivo central consistiu em identificar percepções sobre igualdade de oportunidades, liderança feminina, empregabilidade, valorização profissional e barreiras à progressão na carreira, além de registrar experiências capazes de evidenciar desafios estruturais presentes no cotidiano das relações de trabalho.

Os resultados evidenciam uma importante dissociação entre percepção e experiência. Enquanto parcela significativa dos profissionais homens entende existir igualdade ou relativa igualdade de oportunidades nas organizações, os relatos femininos apontam recorrência de situações relacionadas à desvalorização profissional, assédio, invisibilização técnica, penalização da maternidade e desigualdade salarial.

Ao mesmo tempo, a pesquisa demonstra que muitas organizações ainda apresentam baixo grau de institucionalização de práticas relacionadas à diversidade, parentalidade e prevenção de assédio, contribuindo para a manutenção de desigualdades estruturais e fragilidades na sustentabilidade das trajetórias profissionais.

Nesse sentido, o presente relatório busca não apenas consolidar dados, mas oferecer uma leitura crítica e estratégica capaz de subsidiar futuras ações institucionais do Conselho, fortalecendo sua atuação enquanto agente de valorização profissional, promoção ética e desenvolvimento da Administração.

2.OBJETIVOS DA PESQUISA

2.1 Objetivo geral

Compreender percepções, experiências e desafios relacionados à equidade de gênero, valorização profissional e sustentabilidade das trajetórias na Administração.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar percepções sobre igualdade de oportunidades e acesso à liderança nas organizações;
- Mapear experiências relacionadas à valorização técnica, reconhecimento profissional e barreiras à progressão na carreira;
- Compreender os impactos de fatores como maternidade, gênero, idade e estrutura organizacional sobre as trajetórias profissionais;
- Analisar expectativas e receios de estudantes em relação à inserção no mercado de trabalho;
- Verificar o grau de institucionalização de práticas organizacionais relacionadas à diversidade, parentalidade e prevenção de assédio;
- Produzir subsídios técnicos capazes de orientar futuras ações institucionais do Conselho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem mista, combinando análise quantitativa e qualitativa. A utilização simultânea dessas abordagens permitiu compreender tanto os padrões estatísticos identificados nas respostas objetivas quanto as experiências, percepções e narrativas apresentadas pelos participantes.

A etapa quantitativa consistiu na consolidação e categorização das respostas obtidas por meio de formulários estruturados aplicados aos diferentes públicos participantes. Os dados foram organizados por blocos temáticos, possibilitando a identificação de frequências, proporções relativas e padrões de percepção relacionados à equidade, liderança, empregabilidade e estrutura organizacional.

Já a análise qualitativa concentrou-se na interpretação dos relatos abertos apresentados pelos respondentes, especialmente aqueles relacionados às experiências profissionais e às trajetórias de carreira. A leitura integrada dos depoimentos permitiu identificar recorrência de temas associados à maternidade, desigualdade salarial, assédio moral, etarismo, desvalorização profissional, dificuldades de empregabilidade, invisibilização técnica, liderança e precarização das relações de trabalho.

Embora a pesquisa não possua caráter censitário, nem amostra probabilística representativa da totalidade da categoria profissional, o conjunto de respostas apresentou significativa consistência temática. Observou-se recorrência de percepções e experiências semelhantes entre diferentes participantes e públicos, o que reforça a relevância analítica dos resultados obtidos.

A estrutura da pesquisa foi organizada em quatro eixos principais: perfil dos respondentes, percepções sobre equidade, experiências profissionais e estrutura institucional das organizações.

A análise integrada entre respostas objetivas e relatos qualitativos permitiu estabelecer relações entre percepção institucional, experiência profissional e recorrência temática dos fenômenos identificados, ampliando a capacidade interpretativa do diagnóstico.

3.1 COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa foi composta por diferentes públicos vinculados ao campo da Administração, conforme distribuição apresentada a seguir

Público	Núm. de respostas	Participação
Profissionais mulheres	198	36,7%
Profissionais homens	307	57,0%
Estudantes	25	4,6%
Empresas	9	1,7%

Tabela 1 | Composição da amostra

4. PERFIL DOS PARTICIPANTES

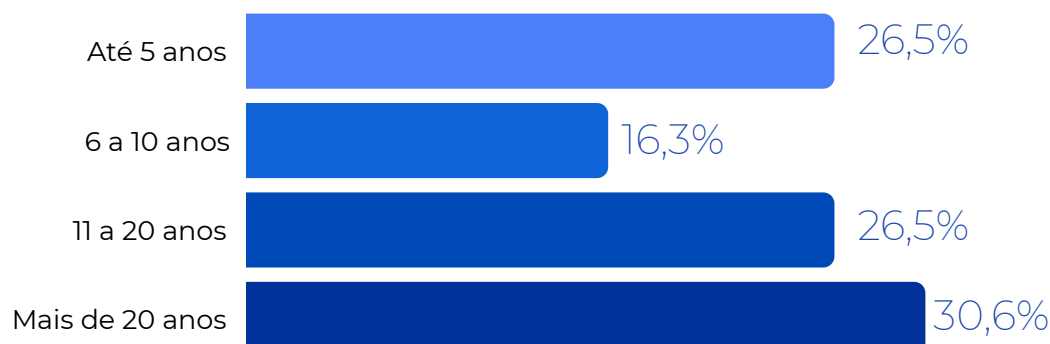
01

Profissionais mulheres

A amostra feminina foi composta majoritariamente por profissionais com trajetória consolidada na área da Administração, com predominância de respondentes possuindo mais de 20 anos de atuação profissional, seguidas pelo grupo com experiência entre 11 e 20 anos

Gráfico 1 | Tempo de atuação das profissionais mulheres

Pergunta aplicada: "Tempo de atuação na área"



O perfil observado demonstra participação significativa de mulheres com ampla vivência organizacional e experiência acumulada em diferentes contextos de gestão, liderança e mercado de trabalho. Esse aspecto confere especial relevância aos relatos apresentados ao longo da pesquisa, uma vez que as percepções registradas não decorrem apenas de experiências pontuais ou iniciais de carreira, mas de trajetórias profissionais prolongadas e consolidadas ao longo do tempo.

A predominância de profissionais experientes também reforça a relevância dos achados relacionados à permanência na carreira, sustentabilidade profissional, maternidade, reconhecimento institucional e progressão para posições estratégicas, temas que apareceram de forma recorrente tanto nas respostas objetivas quanto nos relatos qualitativos.

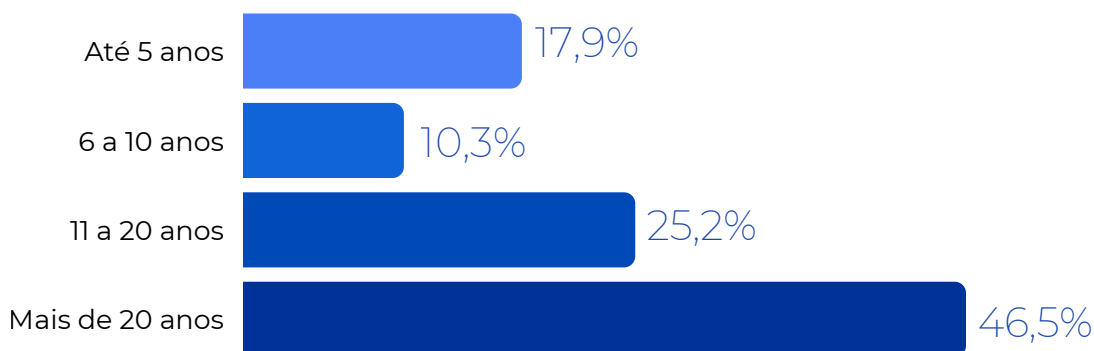
02

Profissionais homens

Observou-se predominância de respondentes com trajetória consolidada na área da Administração. A maior parte declarou possuir mais de 20 anos de atuação profissional, seguida pelo grupo com experiência entre 11 e 20 anos.

Gráfico 2 | Tempo de atuação dos profissionais homens

Pergunta aplicada: "Tempo de atuação na área"



A composição da amostra demonstra que as percepções masculinas captadas pela pesquisa são majoritariamente provenientes de indivíduos com ampla vivência organizacional, participação prolongada no mercado de trabalho e exposição a diferentes estruturas de gestão ao longo da carreira.

Esse aspecto possui relevância analítica importante, uma vez que parte significativa desses respondentes ocupou, direta ou indiretamente, posições relacionadas à liderança, tomada de decisão, coordenação de equipes e ambientes organizacionais hierarquizados. Dessa forma, suas percepções sobre igualdade de oportunidades, liderança feminina e barreiras profissionais refletem não apenas opiniões individuais, mas também experiências acumuladas em contextos institucionais diversos.

Ao mesmo tempo, a predominância de profissionais experientes permite observar como determinadas percepções sobre equidade podem estar associadas à naturalização histórica de práticas organizacionais consolidadas ao longo do tempo, aspecto que se torna particularmente relevante quando comparado aos relatos apresentados pelas profissionais mulheres.

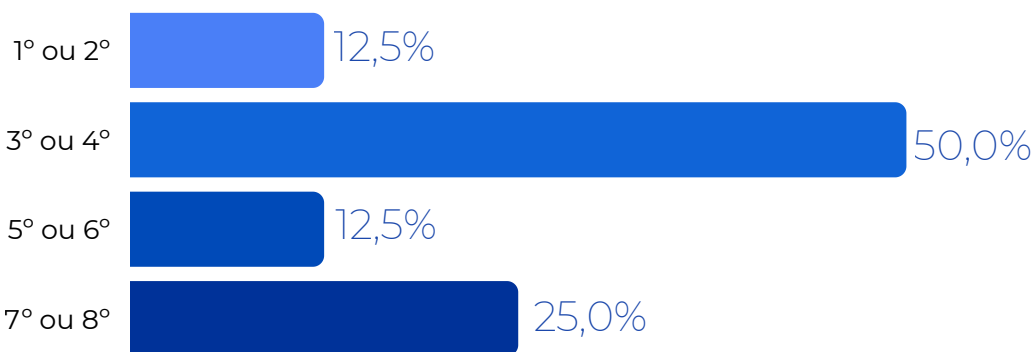
03

Estudantes

Entre os estudantes participantes, observou-se maior concentração de respondentes nos períodos intermediários da graduação, especialmente entre o 3º e 4º períodos do curso.

Gráfico 3 | Período acadêmico dos estudantes participantes

Pergunta aplicada: “Em que período você se encontra? “



O dado sugere participação significativa de estudantes que já tiveram contato inicial com conteúdos técnicos da Administração e começam a construir percepções mais concretas sobre mercado de trabalho, empregabilidade e perspectivas de carreira.

Concomitantemente, trata-se de um público ainda em processo de formação profissional e inserção ocupacional, o que torna particularmente relevante a análise de suas expectativas, inseguranças e percepções sobre oportunidades futuras. As respostas apresentadas pelos estudantes revelam preocupações relacionadas à dificuldade de ingresso no mercado, instabilidade econômica, valorização profissional e crescimento na carreira, demonstrando que parte das tensões observadas entre profissionais já é percebida ainda durante a formação acadêmica.

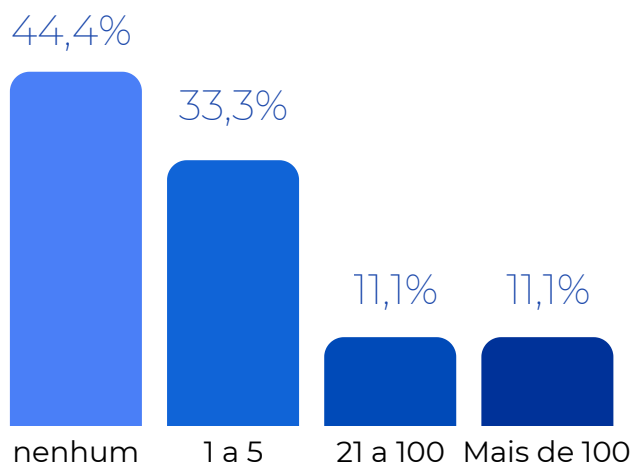
04

Empresas

A amostra empresarial foi composta majoritariamente por micro e pequenas organizações, embora também tenham sido registradas respostas de empresas de médio e grande porte

Gráfico 4 | Número de funcionários das empresas participantes

Pergunta aplicada: "Quantos funcionários sua empresa possui atualmente?"



Observou-se predominância de organizações com mais de 10 anos de atividade, indicando participação relevante de empresas já consolidadas no mercado.

Gráfico 5 | Tempo de atividade das empresas participantes

"Há quanto tempo a empresa está em atividade?"



Esse aspecto possui relevância analítica importante, uma vez que demonstra que parte significativa das respostas institucionais foi fornecida por organizações com trajetória empresarial relativamente estável e experiência acumulada em gestão de pessoas e estrutura organizacional.

Ainda assim, os dados posteriores revelam baixo grau de institucionalização de práticas relacionadas à diversidade, parentalidade, prevenção de assédio e formação sobre vieses inconscientes, inclusive entre empresas consolidadas. O resultado sugere que a maturidade organizacional ou o tempo de atuação no mercado não necessariamente se traduzem em maior estruturação de políticas voltadas à equidade e sustentabilidade das trajetórias profissionais.

5. PERCEPÇÕES SOBRE EQUIDADE E LIDERANÇA

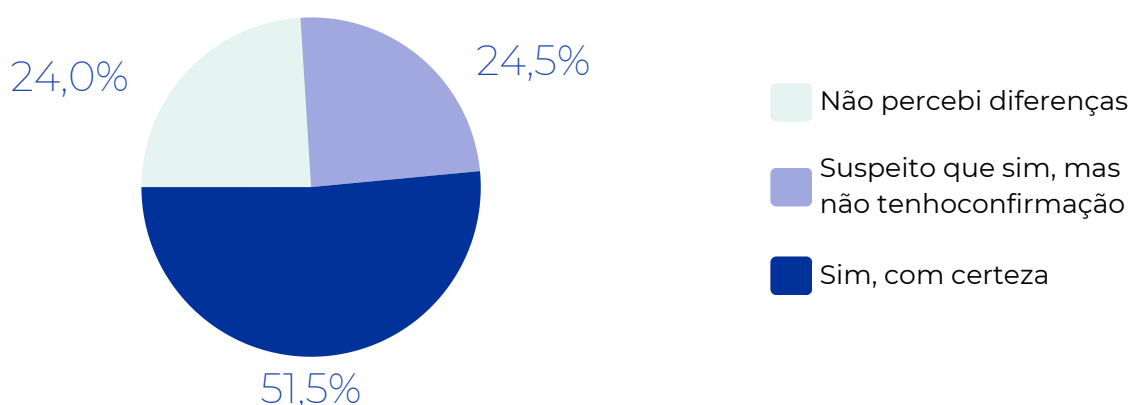
Percepções e experiências das profissionais mulheres

A análise das respostas das profissionais mulheres evidencia recorrência significativa de experiências relacionadas à desigualdade nas relações de trabalho e no cotidiano organizacional.

Embora parcela relevante das participantes tenha indicado que o gênero influenciou pouco ou não influenciou diretamente sua ascensão a posições de liderança, os demais indicadores da pesquisa revelam elevada incidência de situações associadas à desvalorização profissional, invisibilização técnica e desigualdade nas relações organizacionais.

Gráfico 6 | Percepção sobre diferenças salariais entre homens e mulheres em funções equivalentes

“Você já percebeu diferenças salariais entre homens e mulheres exercendo funções equivalentes na sua organização?”

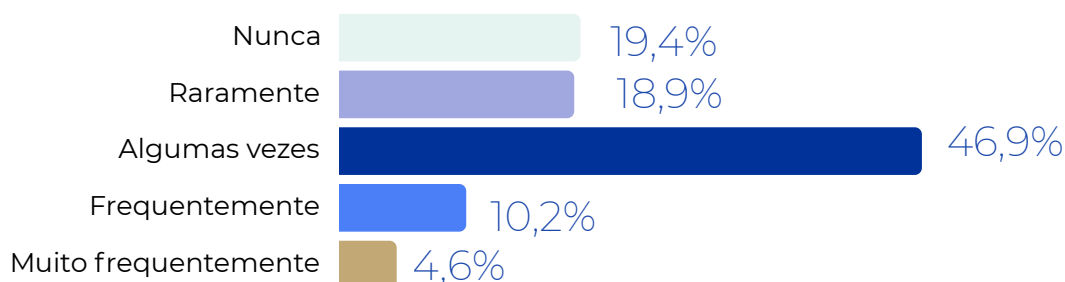


Mais da metade das respondentes declarou perceber diferenças salariais entre homens e mulheres exercendo funções equivalentes, enquanto parcela adicional afirmou suspeitar da existência dessas disparidades, ainda que sem confirmação objetiva.

Os resultados também demonstram recorrência expressiva de experiências relacionadas à interrupção de fala e atribuição de ideias a colegas homens.

Gráfico 7 | Frequência de interrupções ou atribuição de ideias a colegas homens.

“Com que frequência você já vivenciou situações em que foi interrompida ou teve ideias atribuídas a colegas homens?”



A maior parte das participantes declarou já ter vivenciado esse tipo de situação ao menos algumas vezes no ambiente profissional, indicando permanência de mecanismos sutis de deslegitimação técnica e invisibilização profissional.

Outro dado de elevada relevância institucional refere-se às situações de assédio no ambiente de trabalho.

Gráfico 8 | Vivências relacionadas a assédio no ambiente profissional.

“No ambiente de trabalho, você já vivenciou alguma das situações abaixo?”

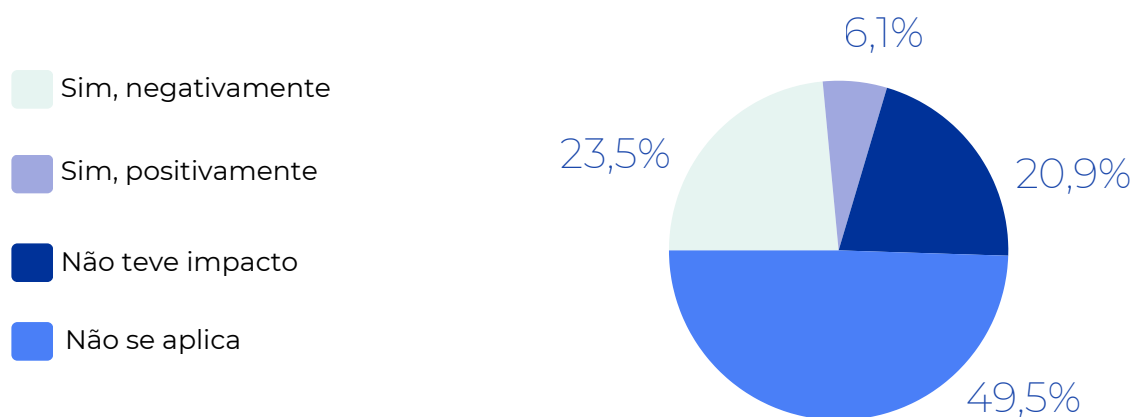


Mais da metade das respondentes afirmou já ter sofrido assédio diretamente, enquanto parcela significativa declarou já ter presenciado situações semelhantes no ambiente organizacional.

Em relação à maternidade, os resultados demonstram cenário heterogêneo.

Gráfico 9 | Impacto da maternidade na trajetória profissional..

“A maternidade impactou sua trajetória profissional em algum momento?”



Entre as participantes para as quais a maternidade se aplica, observou-se predominância de percepções relacionadas a impactos negativos na trajetória profissional.

Também foram identificados relatos consistentes associando maternidade à perda de oportunidades, dificuldades de reinserção profissional e sobrecarga relacionada aos cuidados familiares.

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos sugere que os desafios relatados pelas profissionais mulheres tendem a se manifestar menos por mecanismos explícitos de exclusão formal e mais por dinâmicas organizacionais difusas relacionadas à valorização profissional, reconhecimento técnico, relações de poder e sustentabilidade da permanência no mercado de trabalho.

Os resultados sugerem permanência de barreiras organizacionais percebidas de maneira recorrente pelas profissionais participantes.

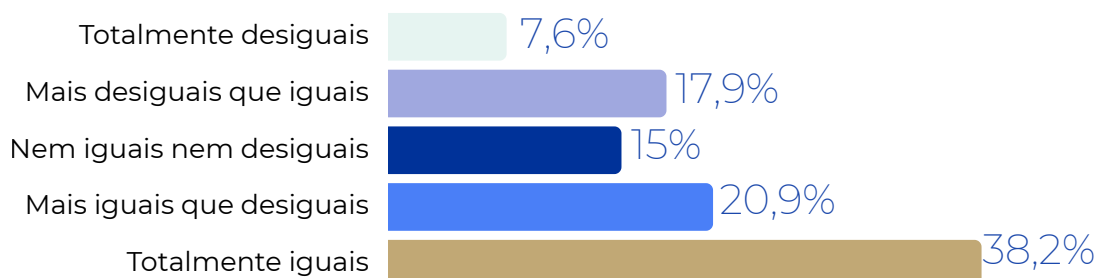
Percepções masculinas sobre equidade

Em contraste com os relatos apresentados pelas profissionais mulheres, predominou entre os profissionais homens percepção relativamente mais favorável acerca da igualdade de oportunidades nas organizações.

A maior parte dos respondentes classificou as oportunidades de promoção entre homens e mulheres como “totalmente iguais” ou “mais iguais que desiguais”, embora também tenham sido registradas percepções relacionadas à existência de desigualdades institucionais.

Gráfico 10 | Percepção masculina sobre igualdade de oportunidades de promoção.

“Na sua percepção, homens e mulheres têm oportunidades iguais de promoção na sua organização? “

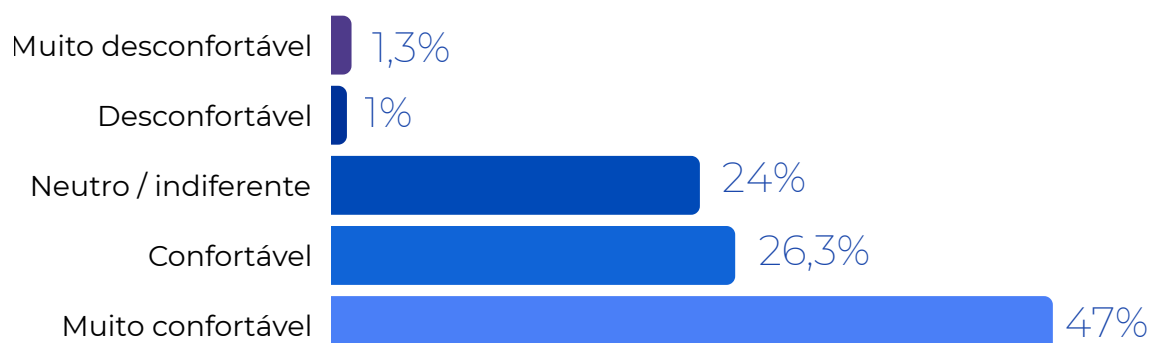


A pesquisa também identificou elevado nível de conforto masculino em relação ao exercício da liderança feminina.

A ampla maioria dos respondentes declarou sentir-se confortável ou muito confortável trabalhando sob liderança de mulheres.

Gráfico 11 | Nível de conforto ao trabalhar sob liderança feminina

“Qual é o seu nível de conforto ao trabalhar sob liderança feminina?”

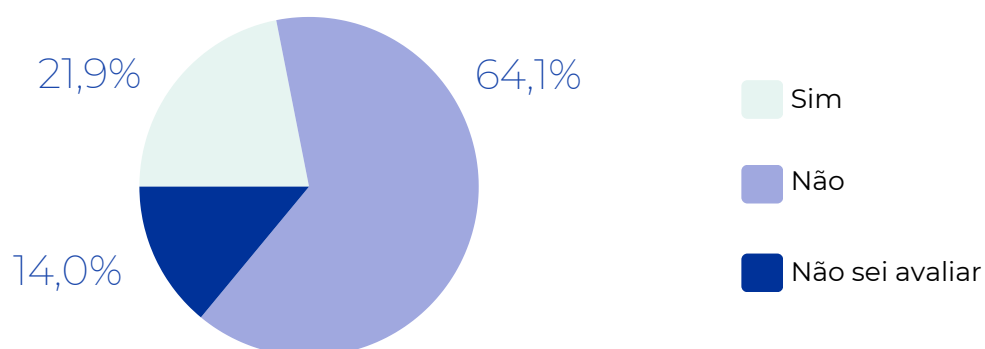


Os resultados indicam que a resistência explícita à liderança exercida por mulheres não aparece como elemento predominante entre os participantes da pesquisa.

Ao mesmo tempo, a maior parte dos profissionais homens afirmou não identificar barreiras específicas que afetem a progressão profissional feminina em suas organizações.

Gráfico 12 | Percepção masculina sobre barreiras à progressão profissional feminina

“Você acredita que existem barreiras específicas que afetam a progressão profissional de mulheres na sua organização?”

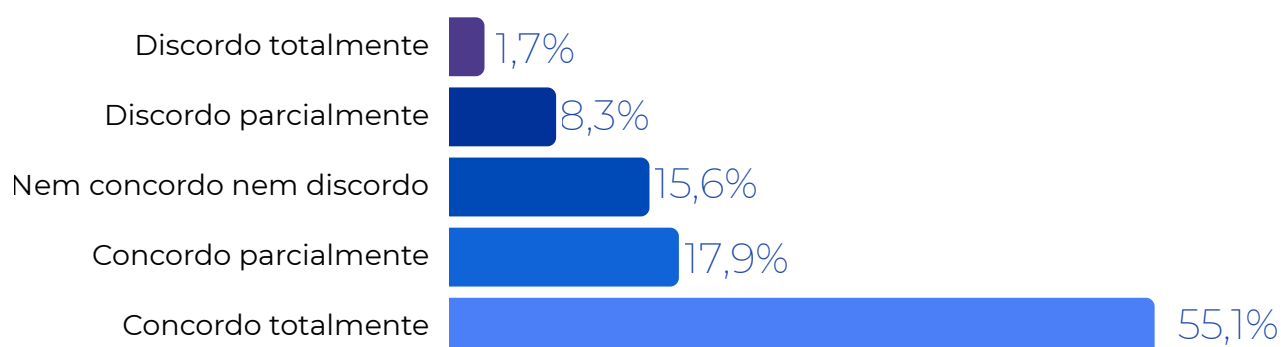


Esse resultado reforça a existência de diferenças importantes entre percepção organizacional e experiências relatadas pelas profissionais mulheres ao longo da pesquisa.

Também foi observada ampla concordância com ações institucionais voltadas à ampliação da presença feminina em cargos de liderança.

Gráfico 13 | Nível de concordância com ações institucionais voltadas à ampliação da presença feminina em cargos de liderança

“Qual é o seu nível de concordância com ações institucionais voltadas à ampliação da presença feminina em cargos de liderança?”



Os dados sugerem abertura significativa para iniciativas institucionais relacionadas à valorização profissional, promoção da equidade e fortalecimento de ambientes organizacionais mais inclusivos.

Quando analisados em conjunto, os resultados demonstram que os desafios relacionados à equidade nas organizações contemporâneas tendem a manifestar-se menos por rejeição explícita à liderança feminina e mais por dinâmicas organizacionais sutis relacionadas ao reconhecimento profissional, distribuição de oportunidades e permanência sustentável na carreira.

6. EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS E BARREIRAS ESTRUTURAIS

Os relatos qualitativos apresentados pelas profissionais participantes permitiram aprofundar a compreensão sobre como determinadas desigualdades organizacionais se manifestam no cotidiano profissional da Administração.

Mais do que episódios isolados, as narrativas evidenciam recorrência de experiências relacionadas à deslegitimação técnica, sobrecarga associada à maternidade, fragilidades institucionais de proteção e dificuldades de permanência profissional ao longo da trajetória laboral.

Os depoimentos sugerem que parte significativa dessas barreiras não opera necessariamente por mecanismos explícitos de exclusão, mas por práticas sutis, recorrentes e frequentemente naturalizadas no ambiente organizacional.

01

Maternidade como fator de penalização profissional

Diversos relatos associaram diretamente maternidade e redução de oportunidades profissionais, indicando que a presença de filhos e as responsabilidades de cuidado ainda impactam significativamente as trajetórias femininas no mercado de trabalho.

Foram identificadas experiências relacionadas à demissão após gravidez, dificuldades de reinserção profissional, desistência de oportunidades de crescimento em razão das demandas familiares, questionamentos sobre produtividade e discriminação após o retorno da licença maternidade.

Em alguns depoimentos, participantes relataram explicitamente terem sido substituídas por homens sob a justificativa de que “homens não engravidam”, evidenciando percepção organizacional da maternidade como fator de risco à produtividade ou à estabilidade operacional.

A recorrência desses relatos demonstra que, em determinados contextos organizacionais, a maternidade ainda permanece associada a limitações profissionais, impactando progressão na carreira, permanência no mercado e acesso a posições estratégicas.

02

Invisibilização técnica e deslegitimação profissional

Outro eixo recorrente nos relatos sugere desconsideração das competências técnicas femininas no ambiente organizacional.

As participantes descreveram experiências envolvendo interrupções constantes em reuniões, necessidade recorrente de comprovação de competência, apropriação de ideias por colegas homens, exclusão de processos decisórios e menor reconhecimento institucional de suas contribuições profissionais.

Chamou atenção a frequência de relatos nos quais propostas inicialmente ignoradas passaram a receber legitimidade apenas após serem reproduzidas por homens em posições de maior reconhecimento ou autoridade informal.

Os depoimentos sugerem a existência de mecanismos sutis de deslegitimação profissional que operam menos por exclusão explícita e mais por práticas organizacionais cotidianas de invisibilização técnica e redução da autoridade feminina nos espaços de decisão.

03

Assédio moral e ambientes organizacionais hostis

A pesquisa também revelou incidência significativa de relatos associados a assédio moral e ambientes profissionais considerados hostis ou psicologicamente desgastantes.

As situações descritas envolveram humilhações públicas, perseguições hierárquicas, desqualificação sistemática, coerção institucional, isolamento profissional e exposição vexatória perante equipes e lideranças.

Em alguns casos, os relatos indicaram consequências relacionadas ao adoecimento emocional, desenvolvimento de quadros de ansiedade, burnout e afastamento do trabalho.

A recorrência desses episódios sugere fragilidades importantes na estrutura de prevenção, acolhimento e enfrentamento de práticas abusivas em determinados ambientes organizacionais.

04

Etarismo e Permanência Profissional

Outro aspecto recorrente nos depoimentos foi a percepção de etarismo, especialmente entre mulheres acima dos 40 ou 45 anos.

Os relatos apontam dificuldades de recolocação profissional, redução de oportunidades de crescimento, sensação de invisibilização no mercado e insegurança quanto à permanência profissional ao longo do tempo.

Esse elemento amplia significativamente o escopo do diagnóstico, demonstrando que os desafios identificados não se restringem exclusivamente às relações de gênero, mas também envolvem sustentabilidade das trajetórias profissionais, empregabilidade e permanência no mercado de trabalho em diferentes fases da vida laboral.

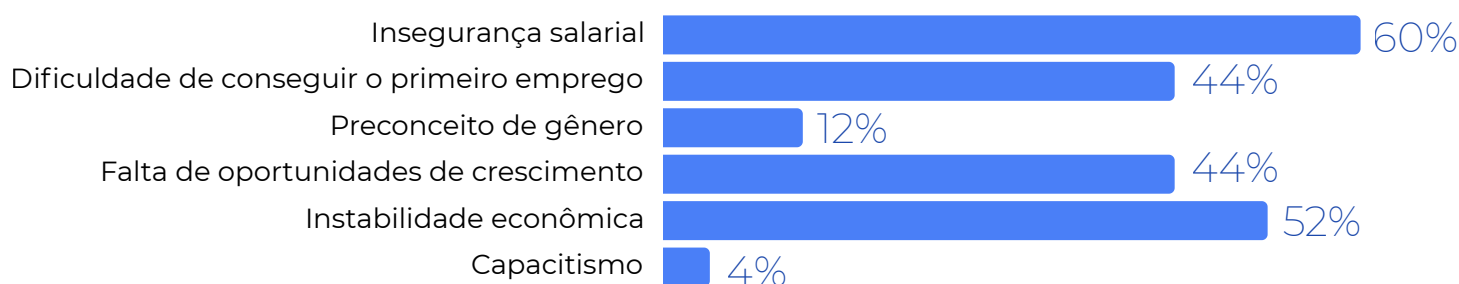
7. INSERÇÃO PROFISSIONAL E SUSTENTABILIDADE DA CARREIRA

Os dados obtidos junto aos estudantes evidenciam percepção significativa de insegurança em relação à inserção e à permanência no mercado de trabalho, especialmente no contexto de instabilidade econômica e elevada competitividade profissional.

Entre as principais preocupações mencionadas destacam-se a dificuldade de conseguir o primeiro emprego, insegurança salarial, falta de oportunidades de crescimento e instabilidade econômica, indicando receio quanto à construção de trajetórias profissionais sustentáveis no início da carreira.

Gráfico 14 | Principais preocupações dos estudantes respondentes

“Quais são suas principais preocupações em relação à inserção no mercado de trabalho?”



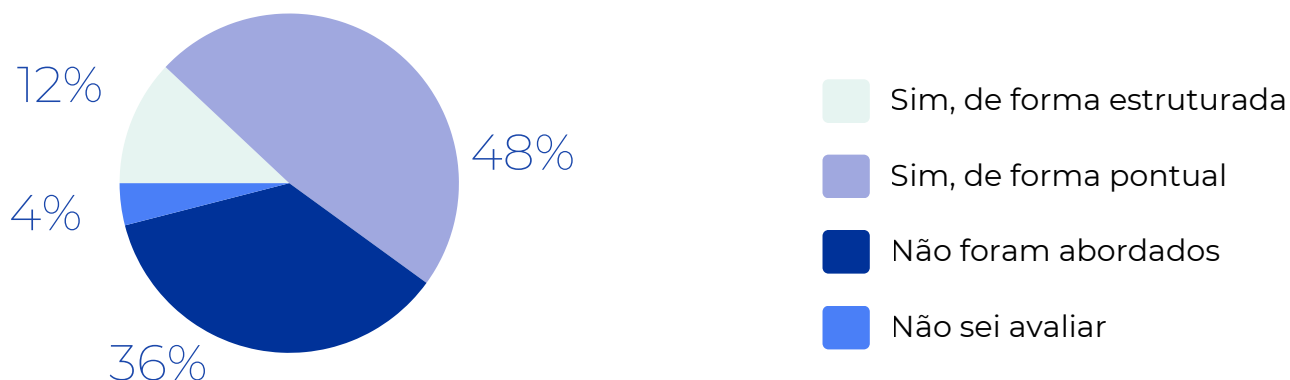
Os relatos qualitativos reforçam esse cenário ao evidenciarem preocupações relacionadas à ausência de experiência profissional formal, dificuldade de acesso ao mercado, competitividade elevada e desvalorização do trabalho técnico em determinados segmentos profissionais.

Também apareceram, ainda que de forma menos recorrente, menções relacionadas a preconceito de gênero, capacitismo e insegurança quanto à permanência profissional futura, ampliando a percepção de vulnerabilidade em relação às dinâmicas contemporâneas do mercado de trabalho.

Outro aspecto relevante refere-se à formação acadêmica sobre temas relacionados à liderança feminina, diversidade e equidade nas organizações. A maior parte dos estudantes declarou que essas discussões foram abordadas apenas de forma pontual durante a graduação.

Gráfico 15 | Abordagem acadêmica sobre equidade de gênero e liderança feminina

“Durante o curso, temas como liderança feminina ou igualdade de gênero na gestão foram abordados?”



O resultado sugere que, embora o tema esteja presente no ambiente acadêmico, ainda há espaço para aprofundamento institucional das discussões relacionadas à diversidade, relações de trabalho e sustentabilidade profissional, especialmente diante das preocupações manifestadas pelos estudantes quanto à inserção no mercado, estabilidade da carreira e perspectivas futuras na Administração.

8. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DAS EMPRESAS

A análise das respostas empresariais permitiu identificar o grau de estruturação institucional das organizações participantes em temas relacionados à liderança, prevenção de assédio, diversidade e sustentabilidade profissional.

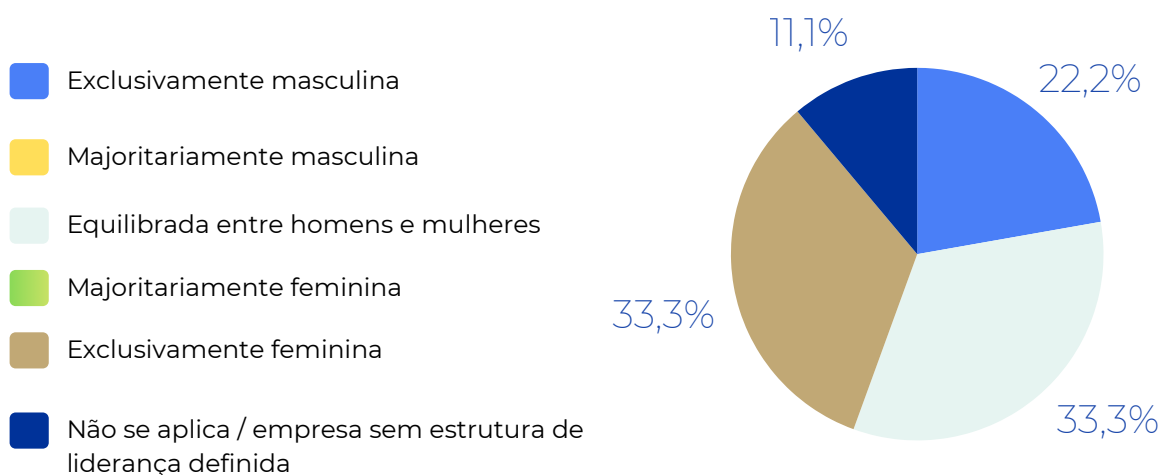
Embora a amostra seja composta majoritariamente por micro e pequenas empresas, observou-se presença predominante de organizações com mais de 10 anos de atividade, indicando estruturas relativamente consolidadas em termos operacionais.

Apesar disso, os dados revelam baixo nível de institucionalização de políticas formais relacionadas à equidade, acolhimento organizacional e prevenção de discriminação no ambiente de trabalho.

No que se refere à composição da liderança, parte relevante das empresas declarou possuir liderança equilibrada entre homens e mulheres. Entretanto, também foram identificadas organizações com liderança exclusivamente masculina ou exclusivamente feminina, indicando diferentes níveis de diversidade nos espaços decisórios.

Gráfico 16 | Distribuição da liderança entre homens e mulheres nas empresas da amostra

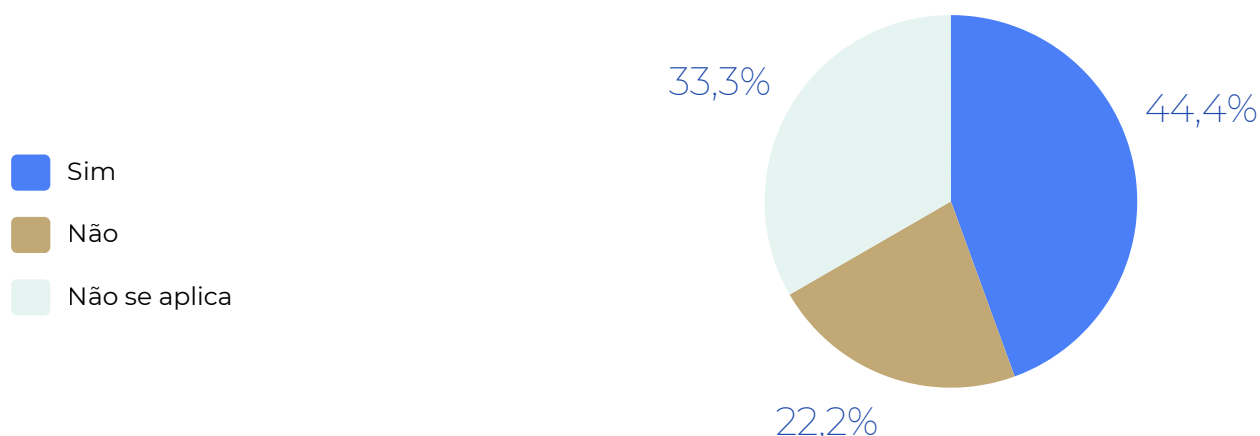
“Qual das opções melhor descreve a liderança da empresa?”



A pesquisa também evidenciou fragilidades importantes na estrutura de prevenção e enfrentamento de situações de assédio e discriminação. Parte significativa das empresas declarou não possuir canal formal de denúncias, especialmente entre organizações de menor porte.

Gráfico 17 | Existência de canal formal para denúncias de assédio ou discriminação

“A empresa possui canal formal para denúncias de assédio ou discriminação?”



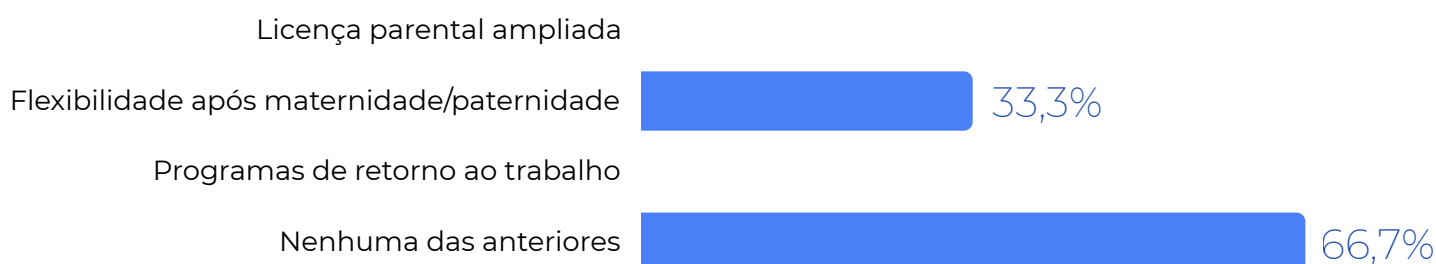
Embora empresas menores frequentemente operem com estruturas administrativas mais enxutas, a ausência de mecanismos mínimos de acolhimento e reporte pode ampliar vulnerabilidades organizacionais e dificultar o enfrentamento institucional de conflitos, práticas abusivas e situações discriminatórias.

Outro aspecto relevante refere-se à baixa adoção de práticas relacionadas à parentalidade e sustentabilidade das trajetórias profissionais.

A maioria das empresas declarou não adotar políticas estruturadas de licença ampliada, programas de retorno ao trabalho ou mecanismos formais de suporte à parentalidade, sendo a flexibilidade de jornada a principal prática identificada entre as organizações participantes.

Gráfico 18 | Práticas adotadas pelas empresas participantes

“Quais das práticas abaixo são adotadas pela empresa?”

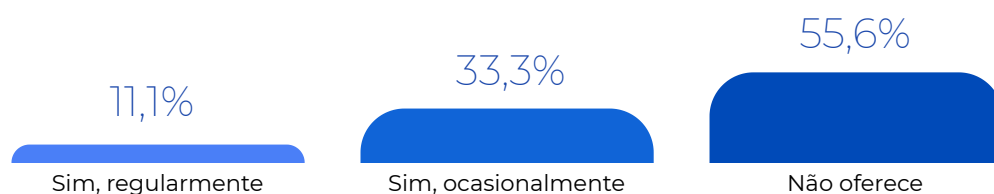


Os dados sugerem que a temática da parentalidade ainda é tratada de forma predominantemente informal e operacional, sem integração mais ampla às estratégias de gestão de pessoas e retenção profissional.

Também foi identificado baixo grau de capacitação institucional sobre diversidade e vieses inconscientes. A maior parte das empresas declarou não oferecer treinamentos específicos sobre o tema ou realizá-los apenas ocasionalmente.

Gráfico 19 | Oferta de treinamentos sobre diversidade e vieses inconscientes.

“A empresa oferece treinamento sobre vieses inconscientes ou diversidade para gestores e recrutadores?”



Esse cenário indica que, embora existam avanços pontuais relacionados à presença feminina na liderança, ainda há baixa consolidação de mecanismos institucionais voltados à prevenção de desigualdades, fortalecimento do ambiente organizacional e promoção de trajetórias profissionais mais sustentáveis.

9. SÍNTESE ESTRATÉGICA DOS ACHADOS

A integração das respostas obtidas junto a profissionais, estudantes e empresas permitiu construir um diagnóstico abrangente sobre os desafios contemporâneos relacionados à valorização profissional, sustentabilidade da carreira e equidade no campo da Administração.

Embora os diferentes públicos apresentem percepções distintas sobre o ambiente profissional, a análise integrada evidencia padrões estruturais relevantes, especialmente no que se refere às relações entre inserção no mercado, progressão na carreira, reconhecimento técnico e institucionalização das práticas organizacionais.

Um dos principais achados da pesquisa refere-se à dissociação entre percepção e experiência observada entre os públicos masculino e feminino. Enquanto parcela significativa dos profissionais homens declarou perceber igualdade ou relativa igualdade de oportunidades nas organizações, os relatos qualitativos das mulheres evidenciam recorrência de experiências relacionadas à invisibilização técnica, deslegitimação profissional, desigualdade salarial, interrupções em espaços de decisão, assédio moral e penalização associada à maternidade.

Esse resultado sugere que parte das desigualdades organizacionais contemporâneas não se manifesta necessariamente por mecanismos explícitos de exclusão, mas por práticas sutis e recorrentes que impactam reconhecimento, progressão e permanência profissional ao longo do tempo. A pesquisa também revelou fragilidades importantes no grau de institucionalização das organizações participantes.

Apesar da presença de empresas com liderança relativamente equilibrada entre homens e mulheres, observou-se baixa adoção de mecanismos formais relacionados à prevenção de assédio, canais de denúncia, programas estruturados de parentalidade e capacitação sobre diversidade e vieses inconscientes.

Os resultados sugerem que parte das organizações ainda apresenta baixa maturidade institucional na prevenção de desigualdades e na estruturação de ambientes profissionais mais inclusivos, sustentáveis e organizacionalmente seguros.

A pesquisa também evidenciou crescente percepção de insegurança profissional entre estudantes e profissionais da área da Administração.

As respostas evidenciam preocupações relacionadas à dificuldade de inserção no mercado, instabilidade econômica, insegurança salarial, competitividade elevada, desvalorização do trabalho técnico e redução das perspectivas de crescimento profissional.

Os relatos qualitativos também indicam preocupação crescente com empregabilidade ao longo da trajetória laboral, especialmente em relação ao etarismo e à permanência profissional em faixas etárias mais avançadas.

Nesse contexto, o diagnóstico demonstra que os desafios identificados ultrapassam a discussão restrita sobre representatividade de gênero, envolvendo também sustentabilidade das trajetórias profissionais, qualidade das relações de trabalho, valorização técnica da Administração e capacidade institucional das organizações em estruturar ambientes profissionais mais equilibrados e sustentáveis.

A análise integrada evidencia ainda a necessidade de fortalecimento da atuação institucional do Conselho não apenas em sua dimensão regulatória, mas também enquanto agente articulador de boas práticas organizacionais, valorização profissional, produção de conhecimento e estímulo ao desenvolvimento ético e sustentável da Administração.

10. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS E PLANO DE AÇÃO

Os achados da pesquisa evidenciam que os desafios relacionados à equidade, valorização profissional e sustentabilidade da carreira na Administração possuem caráter estrutural e multifatorial, exigindo atuação institucional contínua, articulada e orientada por evidências.

Nesse contexto, as recomendações apresentadas a seguir não se direcionam exclusivamente ao ambiente interno do Conselho, mas principalmente à sua atuação estratégica perante profissionais, empresas, instituições de ensino e sociedade.

O objetivo consiste em fortalecer o papel institucional do Conselho enquanto agente de valorização profissional, difusão de boas práticas organizacionais, produção de conhecimento e estímulo ao desenvolvimento ético e sustentável da Administração

01

Fortalecimento da produção permanente de dados e indicadores

A pesquisa demonstrou a importância da produção sistemática de diagnósticos sobre empregabilidade, permanência profissional, equidade e condições de trabalho na Administração.

Recomenda-se a institucionalização periódica de levantamentos técnicos voltados ao acompanhamento de indicadores relacionados a:

- valorização profissional;
- liderança;
- inserção no mercado;
- sustentabilidade da carreira;
- equidade organizacional;
- empregabilidade;
- e condições de trabalho.

A consolidação contínua desses dados permitirá acompanhar tendências, identificar transformações no mercado e subsidiar ações institucionais orientadas por evidências concretas.

Possíveis ações institucionais

- criação de observatório permanente da profissão;
- publicação anual de indicadores;
- relatórios temáticos;
- painéis estatísticos;
- estudos setoriais sobre Administração e mercado de trabalho.

Indicadores sugeridos

- número de pesquisas realizadas;
- periodicidade de publicação;
- alcance institucional dos relatórios;
- participação dos registrados nas pesquisas.

02

Atuação institucional junto às empresas e organizações

Os dados evidenciaram baixa institucionalização de práticas relacionadas à parentalidade, prevenção de assédio, diversidade e sustentabilidade profissional nas organizações participantes.

Nesse cenário, o Conselho pode atuar como agente indutor de boas práticas organizacionais, promovendo orientação técnica e disseminação de referenciais de gestão alinhados à valorização profissional e à sustentabilidade das relações de trabalho.

Possíveis ações institucionais

- elaboração de guias técnicos;
- campanhas de conscientização;
- fóruns empresariais;
- reconhecimento de boas práticas organizacionais;
- aprimoramento de iniciativas institucionais já existentes voltadas à disseminação de boas práticas organizacionais, incorporando progressivamente temas relacionados à sustentabilidade profissional, valorização técnica, parentalidade, prevenção de assédio e equidade nas relações de trabalho.

Temáticas prioritárias

- prevenção de assédio;
- liderança inclusiva;
- parentalidade;
- permanência profissional;
- saúde organizacional;
- diversidade;
- valorização técnica da Administração.

Indicadores sugeridos

- número de empresas participantes;
- adesão a programas institucionais;
- quantidade de materiais técnicos produzidos;
- participação em eventos e capacitações.

03

Valorização profissional e sustentabilidade da carreira

Os relatos evidenciaram preocupações relacionadas à precarização profissional, insegurança salarial, empregabilidade, etarismo e perda de reconhecimento técnico da Administração.

Diante desse cenário, recomenda-se fortalecimento das ações institucionais voltadas à valorização da profissão e à sustentabilidade das trajetórias profissionais ao longo do tempo.

Possíveis ações institucionais

- campanhas de valorização profissional;
- programas de reconhecimento de trajetórias;
- ações sobre empregabilidade e permanência no mercado;
- conteúdos técnicos sobre desenvolvimento profissional;
- debates sobre sustentabilidade da carreira.

Eixos estratégicos

- valorização técnica da Administração;
- empregabilidade;
- permanência profissional;
- atualização profissional contínua;
- longevidade profissional.

Indicadores sugeridos

- alcance das campanhas;
- participação em eventos;
- adesão a programas de valorização;
- engajamento institucional dos registrados.

04

Integração entre formação acadêmica e realidade profissional

Os dados obtidos junto aos estudantes demonstram preocupação significativa com inserção profissional, crescimento na carreira e estabilidade no mercado de trabalho.

A pesquisa também evidenciou espaço para ampliação das discussões acadêmicas relacionadas à liderança, diversidade, relações de trabalho e sustentabilidade profissional.

Nesse contexto, recomenda-se fortalecimento da aproximação entre Conselho, instituições de ensino e estudantes.

Possíveis ações institucionais

- programas de mentoria;
- seminários acadêmicos;
- fóruns sobre empregabilidade;
- aproximação com coordenadores de curso;
- ações de integração universidade-mercado.

Temáticas prioritárias

- liderança;
- ética profissional;
- sustentabilidade da carreira;
- diversidade organizacional;
- mercado de trabalho;
- valorização profissional.

Indicadores sugeridos

- número de instituições parceiras;
- participação estudantil;
- eventos realizados;
- ações de integração promovidas

Consolidação da agenda institucional de equidade e sustentabilidade profissional

A análise integrada dos dados demonstra que as discussões sobre equidade não devem ser tratadas de forma isolada ou exclusivamente discursiva, mas integradas a uma agenda mais ampla de valorização profissional, sustentabilidade das trajetórias laborais e fortalecimento institucional da Administração.

Nesse sentido, recomenda-se que o Conselho consolide atuação contínua sobre o tema, articulando produção de conhecimento, sensibilização institucional, promoção de boas práticas e fortalecimento do debate profissional.

Mais do que responder a demandas pontuais, a pesquisa evidencia oportunidade estratégica para posicionamento institucional do Conselho enquanto referência técnica na discussão sobre relações de trabalho, valorização profissional e desenvolvimento sustentável da Administração.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados analisados demonstram que os desafios relacionados à equidade, valorização profissional e sustentabilidade da carreira na Administração não podem ser compreendidos como situações isoladas ou exclusivamente individuais.

A análise integrada das respostas evidencia padrões recorrentes relacionados à invisibilização técnica, desigualdade salarial, assédio moral, penalização associada à maternidade, insegurança profissional e fragilidades institucionais presentes nas organizações.

Ao mesmo tempo, a pesquisa revelou importante dissociação entre percepção e experiência. Enquanto parte significativa dos profissionais homens percebe relativa igualdade nas organizações, os relatos femininos apontam permanência de barreiras estruturais que impactam reconhecimento, progressão e permanência profissional ao longo da trajetória laboral.

Os resultados também demonstram que os desafios identificados ultrapassam a discussão restrita sobre representatividade de gênero, envolvendo questões mais amplas relacionadas à sustentabilidade profissional, qualidade das relações de trabalho, empregabilidade, valorização técnica da Administração e maturidade institucional das organizações.

Embora a pesquisa não possua caráter censitário, a recorrência temática observada entre diferentes públicos confere consistência qualitativa relevante aos achados apresentados, especialmente pela convergência entre percepções quantitativas e relatos narrativos.

Nesse contexto, o estudo evidencia a importância da atuação institucional contínua do Conselho enquanto agente de produção de conhecimento, valorização profissional, articulação com organizações e fortalecimento de boas práticas relacionadas ao desenvolvimento ético e sustentável da Administração.

Mais do que encerrar um diagnóstico pontual, os resultados apresentados oferecem subsídios para construção de ações institucionais futuras orientadas por evidências, contribuindo para o fortalecimento da profissão e para o aprimoramento das relações de trabalho no campo da Administração.



Grupo de trabalho

Mulher Profissional de Administração

Coordenação

Adm. Rosangela Arruda
Adm. Ana Maria Carvalho

Participação institucional:

Acadêmica Daniela de Lima
Adm. Ana Shirley França
Adm. Fatima Ribeiro
Adm. Fernanda Tauil
Adm. Janaina Peixoto
Adm. Julia Tito
Adm. Márcia Cova
Adm. Roberta Martins
Adm. Valmira Cristofori