ReGeo ISSN: 2177-3246

DO CRISTAL AO CONCRETO: TRAJETÓRIAS DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA NO SETOR PORTUÁRIO DE PARANAGUÁ-PR

FROM CRYSTAL TO CONCRETE: TRAJECTORIES OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS IN THE PORT SECTOR OF PARANAGUÁ-PR

DEL CRISTAL AL HORMIGÓN: TRAYECTORIAS DE MUJERES EN CARGOS DE LIDERAZGO EN EL SECTOR PORTUARIO DE PARANAGUÁ-PR

10.56238/revgeov17n3-022

Tatiana de Fatima Santos
Doutoranda em Tecnologia e Sociedade
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
E-mail: tatianasantos@alunos.utfpr.edu.br

Nanci Stancki da Luz
Doutora em Política Científica e Tecnológica
Instituição: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)
E-mail: nancist@terra.com.br

RESUMO

Este artigo analisa a trajetória de três mulheres que alcançaram cargos de liderança em uma empresa do setor portuário de Paranaguá e em cargos historicamente ocupados por homens, rompendo barreiras de gênero historicamente enraizadas no mundo do trabalho[1]. O estudo baseou-se em entrevistas semiestruturadas realizadas com três trabalhadoras cujas trajetórias profissionais ajudam a com objetivo de compreender as estratégias de resistência e ascensão de mulheres que romperam barreiras e conseguirem alcançar posições de liderança na empresa da área portuária. Buscou-se ainda desvendar as barreiras de gênero na trajetória profissional dessas mulheres e evidenciar as oportunidades e condições que favoreceram suas ascensões profissionais. A análise seguiu a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) e foi organizada em duas categorias: desafios e possibilidades das mulheres no trabalho portuário. Os resultados indicam que, embora as mulheres tenham conquistado espaços anteriormente reservados aos homens, persistem desafios relacionados à necessidade de comprovar competência, à conciliação entre responsabilidades domésticas e profissionais e à desigualdade velada de reconhecimento e rendimentos. As trajetórias analisadas demonstram que as mulheres têm desempenhado papel fundamental para a mudança cultural e institucional do trabalho portuário, abrindo caminhos para novas gerações de trabalhadoras e alterando a divisão sexual do trabalho.

Palavras-chave: Mulheres. Porto de Paranaguá. Liderança, Divisão Sexual do Trabalho.

ABSTRACT

This article analyzes the career paths of three women who achieved leadership positions in a port company in Paranaguá, in roles historically held by men, breaking down gender barriers historically

[1] A pesquisa, de natureza qualitativa, foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o Parecer Consubstanciado nº 7.271.360, vinculada ao CAAE 79355924.2.0000.5547.

rooted in the world of work. The study was based on semi-structured interviews conducted with three female workers whose professional trajectories help to understand the strategies of resistance and advancement of women who broke barriers and managed to reach leadership positions in the port company. It also sought to uncover the gender barriers in the professional trajectories of these women and highlight the opportunities and conditions that favored their professional advancement. The analysis followed Bardin's (2016) content analysis technique and was organized into two categories: challenges and possibilities for women in port work. The results indicate that, although women have conquered spaces previously reserved for men, challenges persist related to the need to prove competence, the reconciliation between domestic and professional responsibilities, and the veiled inequality of recognition and income. The trajectories analyzed demonstrate that women have played a fundamental role in the cultural and institutional change of port work, opening paths for new generations of female workers and altering the sexual division of labor.

Keywords: Women. Port of Paranaguá. Leadership. Sexual Division of Labor.

RESUMEN
Este artículo analiza las trayectorias profesionales de tres mujeres que alcanzaron puestos de liderazgo en una empresa portuaria de Paranaguá, en roles históricamente ocupados por hombres, rompiendo barreras de género arraigadas históricamente en el mundo laboral. El estudio se basó en entrevistas semiestructuradas realizadas a tres trabajadoras cuyas trayectorias profesionales ayudan a comprender las estrategias de resistencia y ascenso de las mujeres que rompieron barreras y lograron alcanzar puestos de liderazgo en la empresa portuaria. También buscó descubrir las barreras de género en las trayectorias profesionales de estas mujeres y destacar las oportunidades y condiciones que favorecieron su avance profesional. El análisis siguió la técnica de análisis de contenido de Bardin (2016) y se organizó en dos categorías: desafíos y posibilidades para las mujeres en el trabajo portuario. Los resultados indican que, si bien las mujeres han conquistado espacios previamente reservados para los hombres, persisten desafíos relacionados con la necesidad de demostrar competencia, la conciliación entre responsabilidades domésticas y profesionales, y la desigualdad velada de reconocimiento e ingresos. Las trayectorias analizadas demuestran que las mujeres han desempeñado un papel fundamental en el cambio cultural e institucional del trabajo portuario, abriendo caminos para las nuevas generaciones de trabajadoras y alterando la división sexual del trabajo.

Palabras clave: Mujeres. Puerto de Paranaguá. Liderazgo. División Sexual del Trabajo.

1 INTRODUÇÃO

O setor portuário brasileiro constitui um dos pilares do desenvolvimento econômico local, regional e nacional, sendo responsável, também pela circulação de grande parte das mercadorias que movimentam o comércio internacional. Tradicionalmente marcado pela predominância masculina, os portos sempre foram vistos como um território de resistência à inserção feminina, sobretudo nas áreas operacionais e de liderança.

No Porto de Paranaguá, um dos maiores da América Latina, a realidade não é diferente. Apesar de avanços recentes nas políticas de igualdade de gênero com a ampliação da contratação de mulheres, o ingresso e a ascensão nesse setor ainda encontram barreiras estruturais e culturais significativas. Os conceitos de "teto de vidro" (Kanter, 1977; Lima, 2013) e "labirinto de cristal" (Eagly; Carli, 2007) são fundamentais para compreender tais dificuldades, uma vez que expressam tanto os limites estruturais invisíveis quanto os caminhos percorridos por aquelas que almejam a ascensão profissional, por meio, do cargo de liderança.

Ainda que nos portos do Paraná, exista uma empresa que realiza o trabalho de administrar o porto para o Estado denominada Portos do Paraná (Antiga APPA) e parte do trabalho seja realizado por servidores que ingressam na carreira por meio de concurso público, existem empresas privadas que operam nos terminais portuários. A pesquisa realizada para a elaboração deste artigo ocorreu no setor de operações de uma dessas empresas privadas.

Nesta empresa operante no Porto de Paranaguá-PR, observou-se a presença de mulheres em funções historicamente masculinas, especialmente no setor de operações. Entre as atividades exercidas estão profissionais de logística, planejadoras de pátio, planejadoras de navios, auxiliares de comércio exterior, despachantes aduaneiras, conferentes de cargas, vistoriadoras ou reparadoras, operadoras de empilhadeiras, entre outras funções. A diversidade dessas funções demonstra que as mulheres não apenas ingressam no ambiente portuário, mas também tem ocupado posições de comando e que historicamente foram de domínio masculino e associadas à conhecimento técnico, rompendo com estereótipos históricos sobre a suposta inadequação das mulheres para algumas funções portuárias.

O objetivo geral deste artigo é compreender as estratégias de resistência e formas de enfrentamento das barreiras para ascensão de mulheres que conseguirem alcançar posições de liderança na empresa pesquisada. A análise foi realizada a partir da entrevista com três trabalhadoras que ocupam cargos de liderança em uma empresa operante no porto de Paranaguá.

2 TRABALHO PORTUÁRIO E A DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Historicamente, o trabalho portuário no Brasil foi marcado por uma lógica de exclusão das mulheres, sustentada pela ideia de que as atividades exigiam força física e resistência, características socialmente atribuídas aos homens.

A partir da luta dos Movimento Feminista ocorreu um avanço no processo de igualdade de direitos entre homens. Essa igualdade está expressa na Constituição Federal de 1988 e normativas posteriores, como a Lei nº 9.029/1995 que estabelece a proibição de práticas discriminatórias para fins de acesso ou manutenção do vínculo empregatício, vedando condutas que imponham distinções baseadas em sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou gravidez, reforçando a garantia da igualdade material no mercado de trabalho; No que se refere ao setor portuário, a Lei nº 12.815/2013, conhecida como Lei dos Portos, disciplina a exploração das atividades portuárias e a organização do trabalho no setor, determinando que a prestação do trabalho observe a legislação trabalhista, os princípios da proteção ao trabalhador e a não discriminação, assegurando condições adequadas de trabalho, segurança e igualdade de acesso às oportunidades profissionais.

Em consonância com esse marco normativo nacional, as Convenções nº 100 e nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ratificadas pelo Brasil, reforçam o compromisso com a promoção da igualdade no mundo do trabalho, ao estabelecerem, respectivamente, o princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres por trabalho de igual valor e a proibição de qualquer forma de discriminação em matéria de emprego e ocupação que tenha por efeito anular ou reduzir a igualdade de oportunidades ou de tratamento. Em conjunto, essas normas constituem um arcabouço jurídico que orienta a promoção da igualdade e o enfrentamento das desigualdades de gênero e de outras formas de discriminação nas relações de trabalho, e contribui para alterar a realidade de mulheres trabalhadoras que passam a contar com legislação que contribui para reduzir as desigualdades e preconceitos de gênero no mundo do trabalho.

A Lei nº 14.611/2023, que dispõe sobre igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens é um avanço legislativo, pois exige que empresas privadas com 100 ou mais empregados publiquem relatórios semestrais de transparência salarial, sob pena de multa administrativa, e reforça dispositivos já previstos na CLT quanto ao trabalho de igual valor.

No entanto, vale ressaltar que, para que organizações deixem de reproduzir desigualdades de gênero, além da legislação, deve ocorrer fiscalização e ter empresas comprometidas com a equidade de gênero nas empresas, o que exige mobilização para sensibilização de lideranças e gestores, conforme aponta Acker (1990) e Kergoat (2010).

No Porto de Paranaguá, um porto público desde 1917, a primeira mulher engenheira e diretora técnica foi contratada apenas em 2004, demonstrando que a abertura para a presença das mulheres no trabalho portuário é recente. Segundo dados da empresa Portos do Paraná (2021), dos 521 trabalhadores, em 2021 apenas 73 eram mulheres, distribuídas em funções técnicas, operacionais e de supervisão.

Essa realidade nos remete ao termo “teto de vidro” que foi amplamente difundido por Rosabeth Moss Kanter (1977) simboliza as barreiras invisíveis que historicamente impedem as mulheres de

ascenderem a posições de poder e liderança, mesmo quando possuem qualificação equivalente à dos homens, onde veem os homens sendo promovidos por este teto enquanto elas ficavam sem ou pouco reconhecidas

Já o conceito de "labirinto de cristal", formulado por Eagly & Carli (2007), amplia a discussão ao apontar que o problema não se limita a único problema, mas a uma série de obstáculos contínuos, trajetórias incertas e testes constantes de legitimidade que torna a ascensão profissional das mulheres um processo a ser superado.

Para Joan Acker (1990), as organizações são generificadas e espaços permeados por relações de poder que reproduzem desigualdades. No contexto portuário, esse aspecto é ainda mais evidente, dado o caráter histórico da presença majoritária de homens. Assim, analisar as mulheres que chegam a cargos de liderança em empresas portuárias implica compreender como essas barreiras se articulam e se transformam, ao mesmo tempo em que revelam problemas estruturais por onde se constroem resistências. Concordamos com Acker (1990) no sentido de que mudanças organizacionais exigem revisão das práticas rotineiras e invisíveis de poder, não apenas das leis.

A divisão sexual do trabalho é relevante para a compreensão da realidade estudada. Para Danièle Kergoat (2010), esse conceito refere-se à separação hierárquica e funcional entre atividades atribuídas a homens e mulheres e organiza-se em torno de dois princípios: o da separação (existem trabalhos de homens e de mulheres) e o da hierarquia (o trabalho dos homens vale mais que o das mulheres). Essa divisão, historicamente enraizada, confere maior valor às funções masculinas, especialmente no setor produtivo.

No espaço portuário, isso se traduz na naturalização da presença masculina nas funções operacionais e no questionamento constante da competência das mulheres que nelas ingressam. Essa divisão, historicamente enraizada, confere maior valor às funções masculinas, especialmente no setor produtivo. Nesse sentido, compreender a presença das mulheres no porto requer situar o debate no cruzamento entre a estrutura patriarcal e a organização produtiva capitalista.

Conforme Hirata (2016, p. 45):

> A divisão sexual do trabalho não é apenas uma questão de alocação de tarefas, mas de poder e de reconhecimento. Ela estrutura as relações sociais de sexo, determinando quem pode ascender e quem permanece nos espaços de subalternidade.

Segundo Saffioti (1976), a divisão sexual do trabalho estrutura-se a partir da ideologia patriarcal, que associa aos homens a esfera pública e produtiva, e às mulheres a esfera doméstica e reprodutiva. Essa lógica se reproduz no espaço portuário: enquanto os homens ocupavam funções operacionais de maior prestígio, às mulheres, quando presentes, eram destinadas funções administrativas, de limpeza ou apoio.

Para Hirata (2002), o trabalho feminino, mesmo quando inserido em atividades tipicamente masculinas, é marcado por processos de desvalorização, tanto simbólica quanto material. Essa realidade conforme subitem a seguir é observada também no porto, onde a resistência à presença feminina sempre esteve ligada à crença na "inadequação" das mulheres às exigências físicas e culturais, como era o caso da estiva até 2025. A Lei de Igualdade Salarial reformula o quadro de trabalhadores(as) no país ao exigir transparência nos critérios remuneratórios, o que pode trazer problemas concretos sobre desigualdades presentes nos portos.

3 MULHERES E ASCENSÃO PROFISSIONAL NO TRABALHO PORTUÁRIO

A análise das entrevistas revelou que as mulheres que ocupam cargos de liderança no Porto de Paranaguá enfrentaram barreiras significativas para chegarem em posições de poder e comando. A presença de mulheres no trabalho portuário, com outras roupagens, ainda é vista como exceção, e as trajetórias das entrevistadas demonstram que o reconhecimento profissional depende, em grande parte, de esforço individual e de resistência frente à desigualdade de gênero.

A Entrevistada 1 associou sua ascensão à importância de referências femininas e ao aprendizado coletivo entre mulheres:

> Quando eu cheguei, tinham poucas mulheres na liderança. Depois que a gente começou a se apoiar, conversar, dividir as dificuldades, ficou mais fácil. Eu mesma faço questão de incentivar as mais novas, mostrar que é possível crescer aqui dentro.

Essa fala expressa a sororidade entre as mulheres, uma forma de resistência que se constrói nas relações cotidianas e desafia a lógica competitiva do ambiente corporativo. O apoio mútuo entre mulheres rompe o isolamento e fortalece a coletividade como instrumento de transformação. A entrevistada 2 destacou a importância de políticas internas de formação e reconhecimento, ainda que pontuais, para possibilitar sua promoção:

> A empresa começou a oferecer cursos técnicos e de gestão. Eu aproveitei todas as oportunidades. Foi assim que consegui mostrar meu potencial. Mas eu sei que nem todas têm a mesma chance.

A partir dessa fala, percebe-se que as políticas institucionais de qualificação podem abrir brechas em estruturas historicamente excludentes, ainda que permaneçam insuficientes para desestabilizar a divisão sexual do trabalho. Como analisa Lima (2013), o chamado "teto de vidro" é apenas uma das expressões da desigualdade, e muitas vezes as mulheres que o rompem encontram-se diante de um "labirinto de cristal", em que precisam navegar entre regras implícitas, disputas simbólicas e limitações estruturais.

A entrevistada 1, Supervisora de Operações com mais de cinco anos de atuação no setor, relatou que a inserção em um ambiente majoritariamente masculino exigiu uma postura de constante comprovação de competência. Quando questionada sobre sua função, ela afirmou:

> Supervisiono a operação do Gate e da ferrovia. O time tem cerca de 90 pessoas, incluindo auxiliares, controladores de fluxo, apontadores (Save no barracão), líderes do Gate, líderes da ferrovia e apontadores [...] Em algumas áreas, como no Save e no pré-Gate, há apontadoras que fazem a vistoria dos veículos. Ocasionalmente, alguns motoristas fazem comentários inadequados. Além disso, percebo que há preferências na escolha de profissionais para certas funções. Por exemplo, quando surge uma oportunidade para assumir um tema focal ou um projeto, muitas vezes os homens são chamados primeiro, sob a justificativa de que 'têm mais experiência' [...] Dentro da equipe de operações, na supervisão e coordenação, sou a única mulher supervisora. Não há coordenadoras. De supervisores, sou a única mulher em um grupo de aproximadamente 10 a 12 equipes, cada uma liderada por quatro homens. No Gate, há quatro líderes mulheres, e na ferrovia, apenas uma."

A entrevistada 2, com aproximadamente três anos na empresa, foi contratada como auditora interna e promovida a assistente administrativa, dando suporte à diretoria e à gerência. Ela destacou as dificuldades de trabalhar com colegas homens: "Trabalho diretamente com um homem e a relação é complicada ".

A entrevistada 3 é Líder de Operações, com 15 anos de experiência na empresa, destacou que foi promovida diversas vezes. Seu primeiro trabalho foi como operadora de empilhadeira, sendo uma das primeiras mulheres a exercer essa função em Paranaguá. Ela relata:

> Eles diziam: "Vamos ver se ela aguenta o ritmo". Era como se eu tivesse que provar minha força o tempo todo. Quando um homem errava, diziam que era normal. Quando eu errava, diziam que era porque mulher não entende de porto [...] No meu primeiro dia choveu muito, fiquei completamente molhada, até minha meia. Algumas pessoas disseram que eu não iria aguentar e que não passaria no período de experiência, mas estou aqui há 15 anos. Uma experiência positiva foi que hoje estou em um cargo de confiança, a empresa acredita em mim e no meu potencial. Eu me inspiro em outras mulheres aqui dentro e sei que também inspiro outras mulheres."

Esse relato ilustra formas de sexismo e preconceitos contra as mulheres que fazem parte de práticas cotidianas e de percepções coletivas sobre o que significa "ser competente". Como observa Helena Hirata (2018), as relações de gênero ocorrem no trabalho de modo estrutural, não como um problema individual, mas como um mecanismo de controle social que reforça a hierarquia entre os sexos e legitima a exclusão simbólica das mulheres.

Esse relato reforça ainda que há um enfrentamento cotidiano para vencer preconceitos. Apesar de ouvir que *"eu não iria aguentar e que não passaria no período de experiência", a trabalhadora superou obstáculos que possibilitaram sua permanência na empresa por mais de 15 anos."* Sua trajetória desafia estigmas históricos sobre a "fragilidade" feminina, revelando resistência e competência em um espaço tradicionalmente masculino. Ainda assim, ela reconhece que *"alguns homens têm mais dificuldade em lidar com mulheres em posições de liderança"*, o que revela como as

relações de poder dentro da empresa são permeadas por representações de gênero, mesmo quando as mulheres que ocupam cargos de chefia.

Embora as três entrevistadas tenham alcançado cargos de liderança, todas relataram experiências de isolamento, sobrecarga e desconfiança em relação à sua autoridade. O reconhecimento, quando vem, é frequentemente mediado pela necessidade de adotar comportamentos associados à masculinidade, como a postura firme, o tom de voz mais ríspido ou a negação de emoções para serem ouvidas.

Essa realidade vivenciada por mulheres que conquistam espaços de poder, corrobora o que Federici (2004) aponta sobre as reconfigurações das formas de exploração do capitalismo contemporâneo que absorve e adapta a presença feminina sem necessariamente transformar as estruturas de dominação.

A partir das narrativas das trabalhadoras, observa-se que o ingresso e a permanência de mulheres no setor portuário seguem atravessados pela divisão sexual do trabalho e por desigualdade de gênero e hierarquias simbólicas que ainda percebe que há funções consideradas "adequadas" a mulheres e aquelas vistas como "naturais" aos homens. A fala de Entrevistada 1 evidencia essa divisão quando menciona que o *"time auxiliar é 100% feminino, pois a área de atendimento é vista como um setor mais adequado para mulheres"*.

A desigualdade salarial também emerge como um marcador persistente. A Entrevistada 1 relata que, quando era analista, havia uma diferença de *"R$ 1.500,00 entre meu salário e o de um colega [...], mesmo desempenhando as mesmas funções"*. A entrevistada 2 confirma a mesma disparidade: *"O salário dos homens passa de R$ 1.500,00 a mais"*. Tais relatos refletem a persistência de uma cultura organizacional que valoriza o trabalho masculino, mesmo diante de políticas internas de promoção ou igualdade formal, uma realidade que Saffioti (1976) descreve como a apropriação desigual do trabalho das mulheres pelo capital patriarcal, no qual a exploração econômica é acompanhada pela desvalorização simbólica do trabalho feminino.

No caso estudado, a política de igualdade de oportunidades da empresa parece ter surtido efeito prático para as entrevistadas, que conseguiram romper o "teto de vidro" e ascender profissionalmente. No entanto, essa ascensão ocorreu em meio a resistências estruturais e culturais, revelando que as políticas de gênero, embora fundamentais, ainda coexistem com práticas discriminatórias.

A experiência profissional da Entrevistada 1 em uma empresa de capital estrangeiro adiciona outra camada de complexidade:

> Outro desafio está na cultura organizacional. Nossa equipe é contratada por uma empresa chinesa, e, embora não tenhamos problemas diretos no dia a dia, enfrentamos dificuldades no que diz respeito à adaptação às leis brasileiras. Há empresas que começaram a incluir mulheres recentemente e, ao menor sinal de dificuldade, alguns gestores já usam isso como argumento para justificar a falta de contratação de mulheres para certas funções.

A Entrevistada destaca ainda que há dificuldade em "*adaptação às leis brasileiras*" e que, *"ao menor sinal de dificuldade, alguns gestores justificam a falta de contratação de mulheres estas adaptações"*. Essas tensões mostram como podem funcionar as legislações no país e a política de gênero nas empresas muitas vezes envoltas a valores culturais distintos, que ora estimulam a inclusão, ora geram empecilhos para a contratação de mulheres e assim, reproduzem desigualdades de gênero.

As três entrevistas revelam que embora haja avanços importantes na participação feminina nas empresas portuários que chegaram a ocupar cargos de liderança, em cargos de liderança, há também limites estruturais e simbólicos que mantém o trabalho portuário como um espaço com presença majoritariamente masculina e marcado por mecanismos que reproduzem essa desigualdade e uma divisão sexual do trabalho ainda não superada.

Sobre a dupla ou tripla jornada de trabalho, as entrevistadas revelaram que, para estas mulheres que acessaram cargos de liderança, e alcançar trajetórias profissionais estáveis precisaram contar com uma rede de apoio. A entrevistada 1 afirma que o esposo auxilia nas atividades da casa, no cuidado com os filhos *"eu e meu esposo dividimos as tarefas, pois ambos trabalhamos"*, para a entrevistada 2 não é diferente *"meu marido me ajuda"*. A Entrevistada 3, por sua vez, expressa uma divisão das tarefas compartilhada com as filhas, dizendo que *"minhas filhas me ajudam e enquanto estou no trabalho, elas cuidam das tarefas em casa e por isso eu consigo me dedicar mais ao trabalho"* Vimos que a responsabilidade sobre coordenar e planejar o cuidado ainda é percebido como atividade das mulheres e realizado por elas.

A análise das três entrevistas demonstra que a presença feminina em cargos de liderança no Porto de Paranaguá, embora ainda minoritária, representa um movimento de ruptura simbólica com a lógica patriarcal ao desafiar essa estrutura que é o espaço portuário. Essas trabalhadoras contribuem estatisticamente na luta por igualdade de gênero no trabalho que não se limita à conquista de posições, mas envolve a redefinição das relações de poder, dos modos de produção capitalista e das formas de reconhecimento social, tanto no ambiente domiciliar, como fora dele nas relações sociais e de trabalho.

As trajetórias da entrevistada 1, 2 e 3, mostram que a ascensão profissional das mulheres no trabalho portuário é resultado de um processo gradual, em que persistência, competência técnica, credibilidade conquistada e algumas aberturas institucionais se articulam para romper barreiras históricas de gênero. Embora cada uma tenha percorrido caminhos diferentes, há pontos em comum como as competências individuais dadas as oportunidades concretas que as fizeram serem notadas para receberem o reconhecimento interno que prevê políticas empresariais já estruturadas no Brasil para promover a igualdade de gênero nas relações de trabalho.

Rafaela, por exemplo, relata uma trajetória de ascensão interna marcada por promoção de analista a supervisora de operações, coordenando uma equipe de cerca de 90 pessoas. Sua fala revela que a empresa tem incentivado o desenvolvimento profissional, oferecendo *"uma plataforma de*

cursos" e permitindo que os trabalhadores realizem capacitações dentro do horário de expediente, quando aprovadas pela chefia. Essa iniciativa indica que a formação continuada e o investimento em qualificação constituem um diferencial relevante para o avanço das mulheres, especialmente em um ambiente técnico e competitivo como o porto.

A própria entrevistada 1, demonstra ter alcançado reconhecimento pela capacidade de gestão e diálogo com diferentes equipes, o que fortaleceu sua liderança. Ela valoriza o trabalho coletivo e afirma gostar de *"coordenar projetos de melhorias junto ao time de suporte"*, demonstrando uma postura ativa na resolução de problemas. Tal engajamento reforça o que Hirata (2014) denomina competência relacional feminina, frequentemente mobilizada como atributo positivo no exercício da liderança, mas que precisa ser reconhecida institucionalmente como competência profissional e não apenas "traço de personalidade".

A entrevistada 2, por sua vez, ainda está em processo de ascensão, mas sua trajetória aponta para o reconhecimento do potencial e da ambição profissional. Ela foi promovida internamente, saindo do cargo de auditora interna para assistente administrativa, e expressa o desejo de *"atuar como analista ou supervisora na área administrativa"*. O fato de a empresa permitir a mobilidade interna mostra que há canais formais de progressão, embora permeados por desigualdades salariais e seletividade de gênero. A fala da entrevistada 2, também revela o impacto simbólico da presença feminina em novos espaços de decisão: *"Antes, o setor era predominantemente masculino, e agora há mais oportunidades para mulheres brancas e negras."* Essa percepção de transformação sugere que o ambiente organizacional começa a se abrir para políticas de inclusão e diversidade, ainda que de modo incipiente. Sua confiança no futuro *"Acredito que, em alguns anos, teremos um porto com uma grande presença feminina"* indica a internalização de uma perspectiva de mudança estrutural, sustentada pela própria presença de mulheres em cargos intermediários e de liderança.

Já a trajetória da entrevistada 3 sintetiza uma experiência de longa permanência e reconhecimento. Com 15 anos de atuação contínua no setor portuário, ela passou por diversas funções até chegar ao cargo de líder de operações, sendo *"uma das primeiras mulheres em Paranaguá a operar empilhadeiras"*. Essa conquista simbólica, em um espaço marcadamente masculino, representa não apenas avanço individual, mas contribui para a redução da desigualdade de gênero, que se alimenta e cresce quando existe a divisão sexual do trabalho. Ela atribui parte de sua ascensão profissional na realidade do trabalho portuário à confiança depositada por um gestor que acreditou no potencial das mulheres, destacando:

> O trabalho é muito gratificante e agradeço ao meu antigo chefe que me deu essa oportunidade e acreditou nas mulheres. Ele comprou novas empilhadeiras e declarou que aquelas máquinas seriam exclusivas para as mulheres, desafiando os homens a cuidarem dos equipamentos da mesma forma. Eu acredito que as mulheres cuidam melhor dos equipamentos.

Atualmente, a entrevistada 3 relatou que está envolvida em *"um projeto sistêmico de troca de software no terminal"*, tendo sido *"a única pessoa da parte de operações selecionada"* para integrar a equipe. Isso evidencia o reconhecimento institucional de sua capacidade técnica e adaptabilidade, indicando que a experiência acumulada e o domínio das tecnologias são fatores-chave na consolidação de sua trajetória. Além disso, seu discurso demonstra orgulho e identificação com o papel de referência: *"Eu me inspiro em outras mulheres aqui dentro e sei que também inspiro outras mulheres."*

Essa consciência de representatividade sugere uma dimensão política no processo de ascensão, a liderança como lugar de visibilidade e legitimação de outras trabalhadoras. De forma geral, as três entrevistadas associam a ascensão à dedicação, à qualificação e à conquista do reconhecimento, mas também à existência de oportunidades pontuais criadas por mudanças organizacionais e pela ampliação da presença feminina no porto. Entretanto, suas falas deixam entrever que essas oportunidades ainda não são fruto de políticas de equidade consolidadas, mas de trajetórias individuais que souberam ocupar brechas institucionais.

As entrevistadas 1 e 2 chegaram a cargos de liderança por meio de promoções internas e valorização da experiência prática, enquanto a 3 ainda busca o mesmo reconhecimento, investindo em formação e na construção de credibilidade profissional. Em todas as narrativas, a ascensão é permeada por um esforço contínuo de legitimação, uma necessidade de provar, reiteradamente, que o desempenho feminino é equivalente (ou superior) ao masculino.

Essa lógica dialoga com o que Danièle Kergoat (2010) define como "luta pela existência social do trabalho feminino" um movimento em que cada mulher, ao conquistar espaço em funções historicamente negadas, reconfigura simbolicamente o campo profissional e abre caminho para outras.

Portanto, as possibilidades de ascensão relatadas pelas entrevistadas refletem mudanças graduais na cultura organizacional do porto, impulsionadas tanto por práticas institucionais quanto pela atuação firme das próprias trabalhadoras portuárias.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A história do setor portuário, marcada pela presença majoritária masculina, começa a ser modificada a partir da presença de mulheres em funções e cargos antes ocupados apenas por homens. A mudança nas legislações no país, o desempenho individual e as lutas coletivas das mulheres as levaram a conquistar a posição de liderança também, por meio do reconhecimento.

Apesar das barreiras relatadas pelas entrevistadas, invisíveis ou não, estas mulheres precisaram se destacar e enfrentar o machismo estrutural e afirmar sua competência técnica e dentro da empresa para receberem o reconhecimento. As entrevistadas demonstraram que os caminhos percorridos estão distantes de serem lineares, pois o teto de vidro e o labirinto de cristal ainda se impõem como desafios

concretos. As mulheres entrevistadas transitaram entre desafios e possibilidades, construindo trajetórias marcadas pela resistência para superação de obstáculos.

Se, por um lado, as entrevistadas conseguiram romper o “teto de vidro”, por outro, enfrentaram ainda o “solo pegajoso” das desigualdades que as limitam e dificultam as suas ascensões profissionais. A conquista das mulheres a posições de poder e liderança no mundo do trabalho portuário tem se modificado com a presença de mulheres contribuindo também para a redução de desigualdades de gênero histórica, marcado por uma divisão sexual do trabalho que valorizou mais a presença masculina que a feminina em processo de mudança, impulsionado pela presença, pela voz e pela competência das mulheres que nele atuam.

Essas experiências individuais, quando interpretadas coletivamente, constituem uma forma concreta de enfrentamento da lógica patriarcal que mantém a divisão sexual do trabalho e a desigualdade de gênero no mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 2 out. 2025.

BRASIL. Decreto nº 24.447, de 22 de junho de 1934. Dispõe sobre a regulamentação do trabalho de estiva nos portos. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-24447-22-junho-1934-542674-publicacaooriginal-82312-pe.html. Acesso em: 2 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 12.815, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12815.htm. Acesso em: 2 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.630, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre a exploração dos portos organizados e instalações portuárias. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8630.htm. Acesso em: 2 out. 2025.

FEDERICI, Silvia. O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista. São Paulo: Elefante, 2019.

HIRATA, Helena. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. Cadernos de Pesquisa, v. 44, n. 154, 2014.

HIRATA, Helena. O trabalho das mulheres: desafios e transformações. São Paulo: Boitempo, 2018.

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. Revista Novos Estudos, n. 86, p. 93–112, 2010.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Gênero, patriarcado e violência. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 jul. 2023.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, A. de O. et al. (org.). Gênero, família e trabalho no Brasil. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2002. p. 123-142.

JORNAL JB LITORAL. Pela primeira vez, mulheres são aprovadas como estivadoras em Paranaguá. 2025. Disponível em: https://jblitoral.com.br/portos/pela-primeira-vez-mulheres-sao-aprovadas-como-estivadoras-em-paranagua/. Acesso em: 2 out. 2025.

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. Novos Estudos Cebrap, n. 86, p. 93-103, 2010.

LIMA, Betina Stefanello. Teto de vidro e labirinto de cristal: desigualdade de gênero nas organizações. Revista de Administração Contemporânea, v. 17, n. 3, p. 398-412, 2013.

OGMO PARANAGUÁ. Edital nº 0067/2021 – Contratação de trabalhadores portuários. Disponível em: https://www.ogmoparanagua.com.br. Acesso em: 2 out. 2025.

PARANÁ. Governo do Estado. Mulheres quebram barreiras: Porto de Paranaguá tem as duas primeiras estivadoras. Agência Estadual de Notícias, 2025. Disponível em: https://www.parana.pr.gov.br/Noticia/Mulheres-quebram-barreiras-Porto-de-Paranagua-tem-duas-primeiras-estivadoras. Acesso em: 2 out. 2025.

SAFFIOTI, Heleieth. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1976.

SAFFIOTI, Heleieth. Gênero, patriarcado, violência. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1987.