

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Kátia Koppes Dutra

**A mulher no papel de gestora nas empresas: a conciliação da vida pessoal
com a profissional**

Porto Alegre

2017

Kátia Koppes Dutra

**A mulher no papel de gestora nas empresas: a conciliação da vida pessoal
com a profissional**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
a ser apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel
em Administração.**

**Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone
Antonello**

Porto Alegre

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Cláudia Simone Antonello que, com sabedoria e paciência, esteve sempre disposta a me orientar na elaboração deste trabalho.

Agradeço também as seis mulheres entrevistadas, que me auxiliaram a alcançar os objetivos propostos neste trabalho e, estavam sempre dispostas a me ajudar no que fosse preciso.

RESUMO

Este trabalho visa a analisar alguns pontos acerca da maneira como as mulheres enfrentam os desafios ao ocuparem cargos de gestão, considerando sua vida profissional e pessoal, do ponto de vista das desigualdades de gênero. A partir da observação das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, verificou-se a necessidade de analisar a trajetória de mulheres gestoras nas organizações em que trabalham, considerando a sobreposição da vida profissional e da vida pessoal. Para isso, empregou-se um método qualitativo, com entrevistas a mulheres gestoras de seis diferentes setores da economia. O aspecto principal a ser destacado a partir das entrevistas relaciona-se ao cuidado com os filhos, tendo em vista que se percebeu naquelas que foram mães, uma dificuldade maior para conciliar trabalho e família. Além disso, verificou-se que dependendo do setor em que a mulher está inserida, ela pode não ter sofrido nenhum tipo de preconceito no ambiente de trabalho, considerando que três das entrevistadas trabalham em setores em que há uma quantidade maior de mulheres.

Palavras chave: gênero; gestão; carreira; trabalho; família.

ABSTRACT

This paper aims to analyze some points about the way in which women face the challenges of occupying management positions, considering their professional and personal life, from the point of view of gender inequalities. From the observation of the difficulties faced by women in the job market, there was a need to analyze the trajectory of women managers in the organizations in which they work, considering the overlapping of work and personal life. Thereunto, a qualitative method was used, with interviews with women managers from six different sectors of the economy. The main aspect to be highlighted from the interviews relates to the care with the children, considering that in those who were mothers, a greater difficulty to reconcile work and family. In addition, it has been found that depending on the sector in which the woman is inserted, she may not have suffered any type of prejudice in the work environment, considering that three of the interviewees work in sectors where there are more women than men.

Keywords: gender; management; career; job; family.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS.....	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL.....	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GESTÃO E GÊNERO	14
2.1.1 GESTÃO E FUNÇÃO GERENCIAL.....	14
2.1.2 GÊNERO.....	17
2.1.3 GESTÃO X GÊNERO	22
2.2 CARREIRA, TRABALHO E FAMÍLIA.....	30
3 METODOLOGIA	37
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	37
3.2 SUJEITOS.....	38
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 1	43
4.1.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 2.....	43
4.1.3 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 3.....	44
4.1.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 4.....	44
4.1.5 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 5.....	44
4.1.6 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 6.....	45
4.2 ALCANCE DOS OBJETIVOS PESSOAIS E METAS PROFISSIONAIS	46
4.3 VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	50
4.4 DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	72

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas no mundo, trazem consequências diretas ao modo de viver e ao comportamento do indivíduo, já que este, por ser social, convive em interação com seus companheiros através de um processo dinâmico. Com isto, o indivíduo relaciona-se com o mundo social e subjetivo, interiorizando formas culturais, aprendendo a lidar com seus sentimentos e emoções e construindo sua auto-estima.

Nas últimas décadas, diferentes abordagens a respeito de gestão têm sido desenvolvidas visando, basicamente, a ajudar as organizações a enfrentar desafios de sobrevivência e competitividade mercadológica. Dentre essas mudanças, relacionadas ao gestor, nos últimos tempos, temos a mulher no papel de gestora das empresas.

No novo contexto de trabalho das organizações, as mulheres procuram ampliar suas habilidades e sua capacitação, em busca da empregabilidade, pois hoje, esses são fatores cruciais para a sua sobrevivência profissional. Ao longo dos anos, esse processo se consolida a cada dia, deixando de ser apenas uma oscilação de trabalho (GARCIA; CONFORTO, 2012).

No tocante à presença feminina, os dados do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE (2011)¹ nos mostram que, no Brasil, o número de trabalhadoras cresceu 65% (sessenta e cinco por cento) em uma década². No ano de 2000, elas eram pouco mais de 83.000 (oitenta e três mil) entre 1.094.000 (um milhão e noventa e quatro mil) de pessoas empregadas. Em 2008, esse número subiu para 137.969 (cento e trinta e sete mil, novecentos e sessenta e nove).

De acordo com a pesquisa mensal de emprego – PME (IBGE)³ de março de 2012, no ano de 2011 as mulheres eram maioria na população de 10 (dez) anos ou mais de idade, em média, 53,7% (cinquenta e três vírgula sete por cento). No

¹ Informação divulgada em site especializado na internet: <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>.

² Período referente ao intervalo de tempo entre 2000 e 2010.

³ A pesquisa mensal de emprego – PME, implantada em 1980, produz indicadores para acompanhamento conjuntural do mercado de trabalho das regiões metropolitanas de Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre. Trata-se de uma pesquisa domiciliar urbana, realizada por meio de uma amostra probabilística, planejada de forma a garantir os resultados para os níveis geográficos em que é realizada.

entanto, elas eram minoria, aproximadamente, 45,4% (quarenta e cinco vírgula quatro por cento) da população ocupada. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), entre 2007 e 2009, a contratação de profissionais do sexo feminino deu um salto de 44,5% (quarenta e quatro vírgula cinco por cento) no país, quando o número de mulheres contratadas na área era de 172.734 (cento e setenta e dois mil, setecentos e trinta e quatro) - 7,78% (sete vírgula setenta e oito por cento) do total contra 119.538 (cento e dezenove mil, quinhentos e trinta e oito) de dois anos antes.

No início do século passado, as mulheres não “precisavam” ganhar dinheiro, tendo em vista que o marido era quem provia o que era necessário ao lar. Porém, aquelas mulheres que não eram casadas ou que necessitavam de trabalho por qualquer outro motivo, encontravam somente empregos considerados estritamente femininos, como por exemplo, fazer doces para vender, bordar, dentre outros (PROBST, 2005).

Segundo Toitio (2008; p. 2):

O trabalho feminino passa a integrar crescentemente a estrutura econômica à sociedade capitalista, sempre sob a determinação mencionada, ou seja, submetida ao capital e a sua necessidade de valorização, no entanto nas primeiras décadas do século passado era ainda muito superior a proporção do trabalho masculino em relação ao feminino na esfera produtiva.

Entretanto, na prática, não vemos essa igualdade, considerando que os homens ainda percebem maiores salários do que as mulheres, conforme verificamos nas informações da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), no estado do Rio Grande do Sul, do ano de 2015. Essas informações referem-se à escolaridade, comparando com os homens, as mulheres ainda recebem menores salários desde as analfabetas até aquelas que possuem ensino superior completo.

Em pesquisa divulgada pelo IBGE sobre Estatísticas de Gênero com dados do Censo de 2010, é interessante observar que, apesar de o número de mulheres formadas em Ensino Superior ser 25% (vinte e cinco por cento) maior que o número de homens, as áreas gerais de formação nas quais as mulheres de 25 (vinte e cinco) anos ou mais de idade estão em maior proporção, são as que registram os menores rendimentos médios mensais entre as pessoas ocupadas. Mesmo nas áreas em que a proporção de homens e mulheres é semelhante, as mulheres recebem em torno de 66,3% (sessenta e seis vírgula três por cento) do salário dos homens.

Segundo dados divulgados no Fórum Econômico Mundial de 2014, o Brasil ocupa a 124^o (centésima vigésima quarta) posição em um ranking de 142 (cento e

quarenta e dois) países que compara a igualdade de salários por gênero. Apesar disso, a instituição reconhece avanços importantes do país em promover a igualdade de gênero, tendo sido destaque no relatório. Apesar do cenário ainda complicado, no relatório da ONU “Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016”, o Brasil foi destaque no avanço da participação da mulher no mercado de trabalho e no combate à desigualdade, diminuindo a diferença salarial de 38% (trinta e oito por cento) para 29% (vinte e nove por cento), entre 1995 e 2007.

Além disso, encontramos informações no relatório “Global Gender Diversity Report 2016”, em tradução livre, de que quando as informações são comparadas às do ano de 2015, a sua pesquisa mostra que as organizações podem ainda fazer muito para estreitar a lacuna da diferença entre homens e mulheres e, que as empresas têm a oportunidade e a responsabilidade de acabar com a divisão dos gêneros.

Com relação ao mercado de trabalho, os dados confirmam a tendência do mercado de trabalho formal, medida pela RAIS, que mostra que as brasileiras empregadas com mestrado ganharam em média 33% (trinta e três por cento) menos do que os homens com a mesma formação, em 2012. Em 2007, a diferença era menor: de 25% (vinte e cinco por cento). No nível de doutorado, a diferença passou de 17,4% (dezessete vírgula quatro por cento) para 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento), nesse período. Houve apenas um pequeno recuo para as trabalhadoras formais com superior completo, que antes recebiam 44% (quarenta e quatro por cento) menos e passaram a ter a remuneração 40% (quarenta por cento) menor que a dos homens, com uma desigualdade ainda mais marcante. Além do aspecto “cultural” que discrimina a mulher e a relega a cargos inferiores em todos os países, de acordo com pesquisadora da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), Lena Lavinias, em depoimento ao jornal Valor Econômico (2014), que comenta que a geração de emprego formal mais concentrada em vagas de nível médio e menos nas faixas de ensino superior foi um fator adicional que prejudicou a remuneração feminina, complementa ainda,

Nós criamos 18 milhões de postos de trabalho desde 2003, porém 90% disso foi na faixa de até três salários mínimos. Não estamos criando oportunidades para pessoal mais qualificado. Quando há menos vagas de maior remuneração e mais competidores, quem é desfavorecida é a mulher. Há mais mulheres que homens com mestrado em empregos formais: 114,9 mil mulheres e 90,6 mil homens, em 2012, segundo o Ministério do Trabalho.

Para Lavinias (2016), é importante refletir sobre uma realidade amplamente denunciada e objeto de incontáveis trabalhos de feministas mundo afora: a participação feminina na força de trabalho estacionou, como se restringida por um teto; o hiato salarial entre homens e mulheres mantém-se quase inalterado, com elas ganhando, numa média global, cerca de 24% (vinte e quatro por cento) a menos, tendência de convergência negativa, uma vez que se deu a partir da queda dos rendimentos masculinos e não da maior elevação dos femininos; em todas as regiões do mundo, elas seguem trabalhando muito mais horas do que os homens, isso porque ocupações não remuneradas na economia dos serviços e o trabalho doméstico continuam sendo exercidas por mulheres e são, por isso mesmo, desvalorizadas; a cobertura previdenciária feminina ainda está muito aquém do necessário, já que elas que são maioria entre os três quartos da população mundial sem nenhuma proteção social ou com acesso parcial e deficiente, a baixa provisão dos serviços públicos pressiona o trabalho não remunerado das mulheres.

De acordo com o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher de 2014, as mulheres encontravam-se em número reduzido no que tange à ocupação de cargos diretivos em diferentes ramos de atividade econômica. Contudo, tinham representatividade significativa à frente dos cargos diretivos nas áreas de educação, saúde e serviços sociais - 65,6% (sessenta e cinco vírgula seis por cento) - e em aproximadamente 44% (quarenta e quatro por cento) no setor de alojamento e alimentação. As atividades diretivas nos setores agrícola e de construção apresentaram os menores índices de presença feminina em altos cargos. Conforme esse relatório, essa configuração está diretamente relacionada às formações cursadas pelas mulheres no ensino técnico e profissional ou no ensino superior. A desigualdade de raça ou cor se soma à desigualdade de gênero, quando se analisa o percentual de ocupação de cargos de direção, pois as mulheres brancas ocupavam, em 2012, 25,4% (vinte e cinco vírgula quatro por cento) dos cargos de direção disponíveis, ao passo que apenas 10,8% (dez vírgula oito por cento) desses cargos eram ocupados por mulheres negras.

Em 2015, conforme dados do IBGE, eram 4,7 (quatro vírgula sete) milhões de profissionais, dentre os quais 63% (sessenta e três por cento) eram homens nos cargos de chefia. A desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres nessa

categoria é maior do que no mercado de trabalho como um todo. Na média, a mulher ganha 76% (setenta e seis por cento) do salário dos homens. Nos cargos de gerência e direção, essa proporção vai para 68% (sessenta e oito por cento). Quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maior a desigualdade de gênero. As estatísticas mostram, no entanto, que na média da população, a escolaridade feminina é maior.

De acordo com Soares (2014), a mulher tem oito anos de estudo, e o homem, 7,6 (sete vírgula seis) anos. Na administração pública, 39,7% (trinta e nove vírgula sete por cento) são mulheres, porém isso não acontece no topo. Os cargos comissionados, os chamados DAS (Direção e Assessoramento Superior) têm uma exclusão sexual clara. No DAS 1, que paga R\$ 2.467,90 (dois mil, quatrocentos e sessenta e sete reais e noventa centavos), as mulheres representam 44,9% (quarenta e quatro vírgula nove por cento). Quando se vai para a outra ponta, o DAS 6, com salários de R\$ 15.479,92 (quinze mil, quatrocentos e setenta e nove reais e noventa e dois centavos), a participação da mulher cai para menos da metade: 21,7% (vinte e um vírgula sete por cento). A desigualdade é um pouco menor nesse setor, inclusive, porque em grande parte, o ingresso ocorre por concurso público. No entanto, a distribuição dos cargos DAS por sexo deixa evidente que o acesso das mulheres a níveis superiores é mais restrito.

Conforme Soares, “o setor público, que de certa forma tem ingerência para romper com determinadas desigualdades, geralmente não faz ou até reforça os estereótipos. Esse setor deveria ser exemplo e muitas vezes não é e, nas grandes empresas, a realidade não é diferente”. Segundo um levantamento realizado junto a grandes companhias do setor financeiro em 32 (trinta e dois) países constatou-se que somente 10% (dez por cento) dos cargos de diretoria executiva no Brasil são preenchidos por mulheres. A média é de 16% (dezesesseis por cento), e o país mais bem posicionado no ranking é a Noruega, com 33% (trinta e três por cento) de mulheres no comando das empresas. No último lugar aparece o Japão, com apenas 2% (dois por cento).

Além disso, as mulheres enfrentam problemas para conciliar carreira, trabalho e família, de acordo com Pinho (2005, p. 20),

Ao mesmo tempo em que foi aberta à mulher uma maior participação no âmbito profissional, continuaram sendo fortemente reforçados aqueles valores a elas atribuídos por tanto tempo e que estão associados ao seu bom desempenho no espaço doméstico, mesmo quando as tarefas ligadas

aos cuidados da casa e dos filhos são compartilhadas e/ou as mulheres recebem algum auxílio do marido ou companheiro.

Diante desse cenário, este estudo tem como tema central o papel da mulher como gestora, considerando que, conforme Luz (2014, p. 14),

Perceptível que a mulher mesmo contribuindo de forma positiva no mercado, sofria preconceito e discriminação, o que fez dela alvo de desigualdades no decurso do tempo. Sabido é que mesmo com a presença feminina cada vez mais sólida nos postos de trabalho, os cargos de chefia e gestão que por sua vez eram melhores remunerados, sempre foram destinados aos homens, pois a questão do gênero feminino sempre foi obstáculo para o avanço da mulher no mercado de trabalho, e suas características sempre foram relacionadas à fragilidade, lançando mão do profissionalismo e da sua capacidade para o labor.

A partir do exposto, emerge o seguinte questionamento: De que maneira as mulheres enfrentam os desafios na ocupação de cargos de gestão, considerando a sobreposição da vida profissional/pessoal do ponto de vista das desigualdades de gênero?

Com o intuito de responder a esse questionamento delineou-se os objetivos do presente estudo que são apresentados na próxima seção.

1.1 OBJETIVOS

Nessa subseção, serão delimitados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente projeto.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste trabalho é analisar a trajetória de mulheres que hoje são ou foram gestoras nas organizações em que trabalham, considerando a sobreposição da vida profissional/pessoal.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar aspectos que interferiram no alcance de objetivos pessoais e metas profissionais das pesquisadas;
2. Identificar e descrever as dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas para equilibrar vida pessoal e profissional;
3. Analisar os fatores que influenciam o desenvolvimento da carreira dessas gestoras.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com isso, pretendemos obter um maior conhecimento sobre o assunto, para que consigamos entender porque há essa disparidade entre os homens e as mulheres no mercado de trabalho, principalmente no que tange aos altos cargos nas empresas, tendo em vista que verificamos nos dados apresentados que as mulheres possuem mais anos de estudo do que os homens e, ainda assim, ocupam menos cargos de salários mais altos.

Este estudo contribui para a discussão de gênero dentro do contexto empresarial brasileiro. Apesar de inúmeras pesquisas e publicações sobre o assunto, poucas empresas possuem políticas para empoderamento feminino dentro das empresas, sendo prática de muitas, inclusive, a preferência de contratação de mulheres para menor investimento em salário.

A desigualdade do salário da mulher e do homem e a discriminação que envolve, além de um menor número de mulheres na liderança, presidência e conselhos, mesmo quando o número de formadas em ensino superior é mais elevado, qualifica ainda mais a importância da discussão.

Além disso, este trabalho tem o intuito de contribuir para a conscientização das empresas e, também, da sociedade, em geral, sobre a relação da mulher com o trabalho. Apesar da evolução, encontramos muita discriminação e, ainda, pretendemos contribuir para reflexões sobre gênero e trabalho nas diversas organizações de nosso país. Este trabalho está constituído de cinco capítulos, além desta introdução: o capítulo 2, no qual são abordados os eixos teóricos relacionados

à questão de gestão e gênero, carreira, trabalho e família; o capítulo 3 em que é tratada a metodologia de pesquisa; o capítulo 4 em que são apresentadas as análises dos resultados encontrados com as entrevistas realizadas; e, o capítulo 5, em que são discorridas as considerações finais sobre o trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, será apresentada a revisão teórica que auxiliou no estabelecimento dos objetivos e que norteou a análise dos dados coletados. Os eixos teóricos apresentados dizem respeito à Gestão, Gênero, e à Carreira, bem como ao Trabalho e à Família.

2.1 GESTÃO E GÊNERO

Nesta subseção, serão apresentadas noções básicas referentes ao histórico da gestão, de uma maneira geral, à diferença entre o gênero masculino e feminino e, também à gestão relacionada às questões de gênero.

2.1.1 GESTÃO E FUNÇÃO GERENCIAL

Taylor (1970), no início do século XX, elucida parte da função do gerente em seus estudos observando diretamente o trabalho de operários, destacando o que chamou de “supervisão funcional”, pela qual o gerente assume responsabilidades na concepção e no andamento do processo produtivo. Fayol (1990), também no início do século passado, identifica as clássicas cinco funções básicas: planejamento/previsão, organização, direção/comando, coordenação e controle. Segundo o autor, além de ter competência, responsabilidade e autoridade sobre o processo produtivo, o gerente deve, ainda, ser dotado de iniciativa, colaborar com a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais, estar atento à remuneração do pessoal, associado à percepção de justiça, de imparcialidade e de estabilidade, promovendo o espírito de equipe e a sua satisfação.

Na análise de Weber (1946), o gestor ocupa um cargo formal na burocracia, ou seja, ele detém uma especialização e um poder permitido e delimitado, inicialmente, pelo cargo ocupado. Nessa perspectiva, a função gerencial é legitimada tanto pelo nível hierárquico que ocupa, como pela meritocracia, competência técnica, profissionalização e pela separação entre a administração da organização e sua propriedade, implicando em racionalidade e funcionalidade. Dando sequência a essa análise, Blau e Scott (1970) e Selznick (1972) fazem uma apreciação crítica do modelo, apontando as disfunções burocráticas no trabalho efetivo dos gerentes, relacionados à divisão do trabalho e aos processos de delegação levando ao questionamento da competência técnica do gestor, o que mina sua autoridade formal.

Para Simon (1965), o gestor é essencialmente um tomador de decisões e para o desempenho da sua função é necessário que se tenha capacidade de compreender as condições e os problemas organizacionais, identificar suas causas, criar alternativas e soluções, avaliar as opções, escolher uma alternativa satisfatória, colocar em prática e controlar os resultados.

Mintzberg (1986) identificou dez papéis gerenciais reunidos em três grupos, a saber: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. O autor realça que o desempenho do papel gerencial está condicionado à amplitude das habilidades que, na sua concepção são: de relacionamento, de liderança, de resoluções de conflitos, de processamento de informação, de tomada de decisões em condições de ambiguidade, de alocação de recursos, de empreendedor e de introspecção.

Motta (2001) ressalta que o gerente é parte do processo decisório organizacional. Seu comportamento, ou seja, seus valores, atitudes individuais, bem como as experiências administrativas e sua própria subjetividade influenciam as decisões que serão tomadas no âmbito organizacional.

Motta (1991, p.19) constata que:

(...) a definição da função supervisor do processo de trabalho, intermediando o controle e o gerencial, apesar de muitas pesquisas e estudos diversos, permanece ainda um tanto quanto ambígua e até mesmo misteriosa para muitos que tentam se aproximar de seu conteúdo.

Para Melo (2000), a função gerencial, no seu conjunto, apresenta fases distintas segundo o contexto social, tecnológico e político, sinalizando uma evolução do modelo de gestão considerado mais apropriado às organizações

contemporâneas. Essas fases surgem de acordo com o nível de desenvolvimento de cada organização e são destacadas em quatro fases.

A primeira fase retrata o gerente deixando o papel de burocrata em busca do conhecimento para assumir o papel de gerenciador de pessoas e de processos. A segunda fase incide na modernização da função gerencial, quando o gestor percebe o imperativo de mudanças na sua forma de trabalhar e começa a entender o todo da organização, busca a eficiência e um melhor desempenho dos integrantes visando resultados organizacionais.

A terceira fase destaca a função gerencial como uma parceria com os subordinados e com a organização, para que o gerente obtenha sucesso. A quarta fase se refere à função gerencial compartilhada, na qual acontece uma mudança da perspectiva da ação gerencial em relação à função do gerente, incluindo no processo a equipe e práticas de *empowerment*, ou empoderamento, de pessoas e de equipes. Trata-se de formas de construir novos mecanismos de tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas. Na verdade, trata-se de novas concepções do exercício do poder no ambiente organizacional.

Melo (2002) destaca também que a atuação do gerente contribui, de maneira direta, para o desenvolvimento de instrumentos, processos, ritos e argumentos nas relações interpessoais, agindo de forma importante na regulação dos conflitos organizacionais.

O caráter multifacetado da função gerencial é também ressaltado por Hill (1993), entre outros autores. As características de variedade e de fragmentação do trabalho gerencial se explicam face sua dependência em relação aos outros atores sociais, principalmente os subordinados e pela natureza ambígua da função. Para o alcance de metas e objetivos, a tarefa acaba se tornando árdua, por agregar esforços variados em campos diferentes, indo dos psicológicos aos técnicos e todos inseridos nas relações de poder.

Em relação às características femininas, Davel e Melo (2005) expõem que estas podem trazer um diferencial no exercício da função gerencial. No entanto, fazer referência a um “estilo feminino” de gerência, significaria, de algum modo, reforçar os paradigmas patriarcais.

A lacuna existente a respeito de um consenso sobre a função gerencial, até mesmo entre os gerentes, observando-se, portanto, a enorme diversidade de percepções sobre os desafios que se impõem aos gerentes, às características e às

habilidades que eles precisam ter, além das múltiplas contradições que esse grupo profissional vivencia no exercício de suas funções, no entanto, deve ser destacado (MELO, 2000; 2002; 2006).

Os indivíduos que realizam a gestão nas organizações têm recebido inúmeras denominações: gerentes, gestores, executivos, líderes. Cada uma dessas designações já contém em si mesmas diversos sentidos que estão, inevitavelmente, marcados por contextos de época. Nessa seção e nas posteriores, vamos utilizar a palavra gestor no sentido de agentes sociais que fazem a ligação entre os objetivos gerais da empresa e a sua operação. Isso significa dizer que falamos de gestores intermediários, mas também de altos executivos. A tradicional figura do gestor tem sido objeto de estudo desde o início do século passado, por diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, tanto em trabalhos internacionais como nacionais.

Ainda, considerando um novo modelo de organização, segundo Cooper (2005, p. 4),

(...) da mesma forma que as organizações estão fazendo reengenharia em sua estrutura para se tornarem mais flexíveis e adaptáveis, espera-se que os indivíduos estejam abertos à mudança e aprendizagem contínua. Espera-se que os trabalhadores façam um diagnóstico de suas habilidades, saibam onde obter treinamento apropriado nas competências em que são deficientes, saibam como estabelecer redes, sejam capazes de se apresentar junto às organizações de forma profissional e tolerar ambiguidades e a insegurança.

O profissional de nível gerencial que se insere nessa nova realidade pertence a uma cultura empresarial em que, segundo Cooper (2005), as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente, a fim de atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais.

2.1.2 GÊNERO

De acordo com o *site* da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão:

A palavra “gênero” começa a ser utilizada nos anos 80 do século XX, pelas feministas americanas e inglesas, para explicar a desigualdade entre homens e mulheres concretizada em discriminação e opressão das mulheres. Nessa época, as investigações sobre a condição social das mulheres já apontavam uma forte desigualdade entre homens e mulheres, que tendia a aumentar conforme a classe social, raça, etnia e outras

condições de vida. A desigualdade abarcava a esfera pública e privada. Na primeira, era visível nos salários menores do que o dos homens em serviços iguais e na pequena participação política. Na esfera privada, se evidenciava pela dupla moral sexual e na delegação de papéis domésticos.

Além disso, ainda no site da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, encontra-se além do gênero binário, o que consta a seguir:

O conceito de gênero segue em construção. A identidade sexual, antes dicotômica (masculino-feminino) ampliou-se para abranger homossexuais, lésbicas, transexuais, travestis etc., que não se identificam como homens ou mulheres. Hoje se sabe que o suposto sexo biológico e a identidade subjetiva nem sempre coincidem.

Com isso, foi criado o termo gênero que se refere às diferentes características que existem entre homens e mulheres e aos distintos papéis que eles assumem (Goldemberg, 1999) e, para o presente estudo, consideraremos somente uma abordagem binária (feminino e masculino). No que diz respeito à diversidade entre o gênero masculino e feminino, Goldemberg afirma (1999, p. 159): “mulheres não nascem mais frágeis e delicadas, com um jeitinho maior para lavar louça, nem homens nascem fortes e potentes, com maior vocação para trocar pneu e consertar carro”. Entretanto, desde a infância, os homens e as mulheres são criados de forma diferente, conforme afirma Rocha-Coutinho (1994, p. 59):

(...) o modo como eram criados os meninos dava-lhes condições de ingressar no mundo masculino do trabalho e da competição. Da mesma maneira, os tipos de comportamento encorajados nas meninas supostamente as preparavam para desempenhar os seus futuros papéis no lar e na família. Acima de tudo, elas eram educadas no sentido de se orientarem para relacionamentos, isto é, eram orientadas para os outros e não para si mesmas.

Ainda sobre a criação de homens e mulheres, Rocha-Coutinho (1994, p. 59) assinala que:

(...) as meninas eram encorajadas a serem dóceis, boazinhas, úteis, prestativas, cooperativas, cordiais, tolerantes, compreensivas, a não incomodarem as pessoas e não dizer não. Ao contrário, dos homens, as mulheres foram ensinadas a cuidar de todo mundo, menos delas mesmas, a serem guardiãs da tradição e dos laços de famílias. Por isso, quando adultas muitas delas apresentam tanta dificuldade em pedir ajuda ou delegar tarefas, e carregam uma sensação de culpa e responsabilidade por situações que não se originaram de suas ações e não tem relação com sua real habilidade em determinar eventos.

Assim, tínhamos profissões que eram ditas “naturalmente femininas” e, que, com elas, as mulheres ainda estariam aptas à maternidade. Segundo Besse (1999, p. 153), as profissões eram as seguintes:

(...) professora, assistente social, enfermeira, médica, dentista, farmacêutica, técnica de laboratório, assistente administrativa, secretária, vendedora, decoradora de interiores, funcionária de hotel, operária de fábrica (nas áreas têxteis, confecção, decoração, indústria de alimentos, chapelaria e acabamento de diversos produtos), empregada doméstica (cozinheira, lavadeira, faxineira ou babá) e pequena produtora de produtos agrícolas.

Com relação às profissões que antes eram atreladas somente aos homens, considerando sua maior força física, Saffioti (1987, p. 12) expressa:

A menor força física da mulher em relação ao homem não deveria ser motivo de discriminação. Todavia, recorre-se, com frequência, a esse tipo de argumento, a fim de se justificarem as discriminações praticadas contra as mulheres. A força desta ideologia da “inferioridade” da mulher é tão grande que até as mulheres que trabalham na enxada, apresentando maior produtividade que os homens, admitem sua “fraqueza”. Estão de tal maneira imbuídas desta ideia de sua “inferioridade”, que se assumem como seres inferiores aos homens. Do ponto de vista biológico, o organismo feminino é muito mais diferenciado que o masculino, estando já provada sua maior resistência. Tanto assim é que as mulheres, estatisticamente falando, vivem mais que os homens.

Todavia, nos dias de hoje, as mulheres encontram-se nas mais variadas profissões que antes eram ditas “tipicamente masculinas”, como afirma Soihet (2004, p. 20),

(...) as mulheres já entraram praticamente em todas as atividades antes reservadas aos homens. Elas são mais de 40% dos advogados de São Paulo, são maioria em profissões como jornalismo, estão em todos os lugares, nas Forças Armadas, como motoristas de táxi e até nas lutas de boxe.

A maior participação das mulheres no trabalho fora de casa vem diminuindo sua segregação em vários tipos de ocupação. A segregação ocupacional das mulheres se concentra em poucos setores econômicos. De acordo com Bruschini e Lombardi (2002):

Tradicionalmente as mulheres têm se ocupado com o trabalho doméstico, atividades sem remuneração e produções para o consumo próprio e familiar. Porém, alguns nichos femininos ainda são continuamente ocupados por elas, que inclui-se a Enfermagem e o Magistério. De outro lado, as mudanças apontam na direção de um pólo oposto, no qual ocorre a expansão da ocupação feminina em profissões de nível superior de prestígio, como a Medicina, a Arquitetura, o Direito e mesmo a Engenharia, áreas até há bem pouco tempo reservadas a profissionais do sexo masculino. O movimento de ingresso das mulheres nessas áreas científicas

e artísticas tem-se dado na esteira dos movimentos políticos e sociais deflagrados nas décadas de 60 e 70 do século XX. Aqui incluído o movimento feminista e da mudança de valores culturais deles decorrentes, que se refletiram, entre outras coisas, na expansão da escolaridade das mulheres e, em consequência, em seu ingresso maciço no ensino de 3º grau em uma gama mais ampla de carreiras universitárias.

Para Mavin e Grandy (2012), o conceito de gênero é fluido e se desloca no tempo e lugar, em que os indivíduos podem apresentar expressões exageradas de feminilidade ou de masculinidade de forma alternada. Para Rouleau (2007, p. 230), o gênero é a primeira manifestação de poder nas relações sociais e também organizacionais, em que atua como uma forma de estruturação do “conjunto de relações sociais por meio de múltiplos repertórios”. Um repertório de gênero pode ser compreendido como uma “expressão da masculinidade ou da feminilidade e que, por meio da energia emocional que comporta, estrutura as relações sociais que os agentes dinamizam cotidianamente”, diz a autora.

No que tange a características femininas, Frankel (2007, p. 146), afirma,

As mulheres são excelentes nas áreas de consciência social e administração de relacionamentos. Desde a infância, elas devem submeter-se a certos protocolos sociais (ajuda nos cuidados do irmão menor, festa de 15 ou de 18 anos, namoro, noivado e casamento, por exemplo), e a responsabilidade de gerir as relações familiares, sociais e profissionais recai com frequência sobre seus ombros.

Com relação à história da mulher no mercado de trabalho do Brasil, Oliveira (2001, p.111) evidencia que:

A família brasileira passou por transformações profundas que se refletiram, particularmente, na mudança verificada na condição da mulher e nas relações entre os sexos. Para tanto, contribuíram, de modo decisivo, o aumento do acesso feminino ao ensino superior e a influência dos movimentos feministas.

Com relação a essa evolução feminina, Almeida (2013, p.3) afirma,

(...) torna-se imperioso ressaltar que a inserção da mulher no mercado de trabalho e a elevação de sua renda pauta-se essencialmente, em dois fatores, considerado de suma importância neste processo: a) a queda da taxa de fecundidade; b) O aumento no nível de instrução da população feminina.

No Brasil, é muito pertinente ressaltar uma peculiaridade do mercado de trabalho, que são as distorções salariais entre homens e mulheres. Essa

diferenciação pelo gênero acontece quando esses profissionais percebem remunerações diferentes fazendo o mesmo tipo de trabalho (ALMEIDA, 2013).

Com relação ao salário, a situação é ainda pior quando a mulher engravida, considerando que a licença maternidade, que é um direito fundamental de afastamento de cento e vinte dias para cuidar do bebê, com garantia do emprego e do salário, é muitas vezes considerado como custo pelas empresas. Nesse período da licença, cujo afastamento é compulsório, o contrato de trabalho é descontinuado e é pago à empregada o seu salário integral (salário-maternidade), que é um benefício de natureza previdenciária (Lei nº 8.213/1991 e Decretos nº 611/1992 e nº 2.172/1997).

No que diz respeito à carreira das mulheres, McKinsey&Company (2016, p.10) afirma, em tradução livre:

Mulheres e homens não estão tendo as mesmas experiências no trabalho. As mulheres têm menos acesso a pessoas e oportunidades que promovem a carreira e estão em desvantagem em suas muitas interações diárias e, com isso apenas uma em cada cinco executivos seniores é mulher. Além do mais, em todos os níveis, as mulheres estão menos interessadas em tornarem-se uma executiva do topo, e aquelas que querem chegar ao topo estão menos confiantes de que chegarão lá.

Além do exposto com relação à carreira, apenas 40% (quarenta por cento) das mulheres estão interessadas em tornarem-se executivas de altos escalões, comparado com 56% (cinquenta e seis por cento) dos homens. E, ainda, as mulheres não acham que suas ideias e contribuições possuem o mesmo peso que as dos homens. (McKinsey&Company, 2016).

A respeito do interesse em se tornar um executivo de alto escalão em ambos os gêneros, constam no relatório da McKinsey&Company (2016) os seguintes motivos em ordem decrescente de escolhas (em tradução livre): “eu não estou apto a equilibrar família e compromissos de trabalho”; “muita política”; “eu não estou interessado nesse tipo de trabalho”; “eu não quero a pressão”; “insuficientes benefícios por custos pessoais”; “não está consistente com quem eu sou”; “eu não tenho confiança de que seria bem sucedido”.

No que tange à jornada de trabalho, segundo artigo 373 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e o artigo 7º, inciso XIII da Constituição Federal, a da mulher

é a mesma dos homens, isto é, são oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, com exceção de quando é definida uma duração menor da jornada.

Até 1989, eram vedados os trabalhos perigosos ou insalubres às mulheres. Entretanto, com o advento da Lei 7.855/89, essa vedação foi revogada. Com isso, as mulheres podem fazer trabalhos que eram até então proibidos, como por exemplo, indústrias insalubres, trabalhos subterrâneos, mineração em subsolo, pedreiras e obras de construção.

Apesar de ainda haver muita distinção entre homens e mulheres no mercado de trabalho, a Constituição Federal de 1988 e a Consolidação das Leis Trabalhistas asseguraram para as mulheres, o direito à licença maternidade de cento e vinte dias, sem prejuízo do salário, e também à proibição de diferenças de salários entre homens e mulheres, além da igualdade de direitos e obrigações entre ambos os sexos (Almeida, 2013).

2.1.3 GESTÃO X GÊNERO

Desde a criação da pílula anticoncepcional na década de 60, houve uma grande evolução para o sexo feminino com relação à busca de independência profissional. Com a mulher podendo administrar sua fertilidade, aconteceu um benefício para ela no que tange a ter o poder de escolha do melhor momento de entrada no mercado de trabalho. Com isso, hoje elas adentram o meio organizacional e alcançam cada vez mais cargos de liderança nas empresas (ALMEIDA, 2013).

Segundo Carvalho Neto (2010), essa disputa da mulher no mercado de trabalho iniciou com uma necessidade de complementar a renda familiar, elevando a sua escolaridade, diminuindo a quantidade de filhos, e buscando sua identidade feminina nas relações familiares.

Diante do exposto, percebe-se que apesar do crescimento da mulher no mercado de trabalho, elas ainda não conseguiram alcançar esse mesmo patamar

nos cargos de gestão, tendo em vista que ainda são vistas com características de líderes da casa e não das empresas. Para corroborar com esse entendimento, pode-se citar Lips (1991, p. 160), em tradução livre:

(...) para muitas pessoas, a imagem de uma pessoa poderosa é inevitavelmente masculina - e a pesquisa sugere que a imagem do "líder" é semelhantemente masculina (Lord, Foti & Phillips, 1982). Em 1965, uma pesquisa da *Harvard Business Review* de 2000 executivos de negócio encontrou que 31% dos homens respondentes descreveram as mulheres como "temperamentalmente inaptas para gestão". O gerente ideal era percebido como masculino nas características: competitivo, agressivo, dominante, firme, vigoroso e racional.

Com as mudanças dos paradigmas com relação à forma de gerenciar, podemos entender que as mulheres possuem algumas características consideradas boas para a nova forma de gestão, conforme Carreira (2001, p.43):

(...) mesmo tendo adentrado o mundo do trabalho e da vida pública recentemente, muitas mulheres já trazem contribuições significativas para o novo paradigma das organizações. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, além de dizer mais vezes "nós" do que eu, estão em alta e assinalam, segundo alguns estudiosos, um emergente estilo feminino de liderança.

Com relação a essa nova forma de gestão, Pinho (2005) entende que apesar de ouvirmos falar sobre o "estilo feminino de liderança", não podemos estacionar nessas características femininas, tendo em vista que cada pessoa, independentemente de ser homem ou mulher, tem suas próprias características, que são ressaltadas no momento em que chegam ao poder.

Frankel (2007, p.13), comenta algumas características desse perfil de liderança feminino:

As mulheres, durante séculos, aprimoraram, ainda que de forma inconsciente, as qualidades ideais necessárias à boa liderança. Quer pela prática natural, quer pela educação, as competências femininas para desenvolver relações positivas, encorajar e motivar as pessoas na busca do sucesso, zelar cuidadosamente pelos métodos de comunicação e gerar ambientes baseados na confiança e na segurança representam apenas alguns dos comportamentos que as qualificam a ocupar postos importantes de liderança.

Frankel (2007, p.20) ainda afirma:

O estilo feminino de liderança nem sempre foi valorizado, mas ele está se destacando na sociedade, embora as pessoas ainda hesitem em falar sobre isso. A discussão aberta sobre esse fenômeno significaria um desafio à forma como tradicionalmente vemos a liderança. Significaria também a necessidade de adotar um conceito que muitos consideram ameaçador: a liderança absoluta, do tipo comando-e-controle, perdeu a força, não

funciona mais. Os subordinados, as crianças e os voluntários já não aceitam ordens ilógicas nem arbitrarias sem discutir. Na verdade, neste início do século XXI - e talvez por muito tempo ainda -, os seguidores esperam de seus líderes atitudes e qualidades características do comportamento feminino. Através da História, embora detentoras de pouca ou nenhuma autoridade formal, as mulheres sempre influenciaram rumos, mudanças e resultados - apenas nunca foram ousadas o bastante para chamar essa influência de liderança.

Conforme Jordão (2011), para que as mulheres alcancem os altos cargos de gestão, elas têm que desempenhar suas funções de maneira melhor do que os homens, tendo em vista que se os homens e as mulheres estiverem em uma situação semelhante de *performance* e, o mesmo grau de instrução, as mulheres ainda serão preteridas em favor dos homens.

E, ainda, as mulheres possuem algumas dificuldades para serem líderes, segundo Frankel (2007, p.12):

Inúmeras mulheres hesitam em assumir o papel de líderes por medo que sejam tachadas de autoritárias, agressivas, egocêntricas ou coisa pior. Pelas mesmas razões que nos impedem de lutar pelos postos ou pela estabilidade financeira que merecemos, também deixamos de perseguir os meios que nos conduziriam, mediante a liderança, a novos níveis de carreira e à plena realização pessoal.

Outrossim, Frankel (2007, p.58) discorre sobre os riscos inerentes à liderança:

Os riscos inerentes à liderança são particularmente difíceis para as mulheres, que quase sempre padecem de uma “doença” pouco fatal, porém muito limitante, conhecida como “mania de agradar”. Desejam que todos gostem delas e pensam que tudo o que fizerem deve ser perfeito. Tendem a assumir as coisas sozinhas em vez de delegar tarefas. Além disso, não querem decepcionar ninguém.

Mesmo com uma cultura ainda machista, a mulher vem ganhando um espaço importante na sociedade, contudo, a conquista de cargos de liderança até agora permanece menor com relação aos cargos de liderança alcançados pelos homens e, há ainda uma enorme desigualdade dos salários por eles recebidos (ALMEIDA, 2013).

Entretanto, essa realidade está sendo alterada a cada geração, as mulheres vêm lutando, mas não apenas pela sua forte influência em preencher seus espaços, mas também pelo próprio mercado de trabalho, que já percebe um novo modo de liderar que é intrínseco a essas mulheres. Com isso, percebe-se que elas fazem várias coisas ao mesmo tempo, tendo em vista que uma grande parte das mulheres possui o compromisso de manter sua casa e, além disso, de cuidar da educação dos seus filhos e de preservar sua vida profissional consolidada. Além disso, nota-se que

isso que era até bem pouco tempo um ônus, fez com que elas se modificassem e, dessa forma, se tornassem mais maduras nos aprendizados e, com isso, acarretando numa melhor preparação para esse novo grande desafio (ALMEIDA, 2013).

De acordo com o *site* do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), houve a iniciativa do Governo Federal, de criar o Programa Pró-Equidade de Gênero. Esse programa foi iniciado em 2005 e é coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. Tem como objetivo combater a discriminação e desigualdade de gênero e raça no ambiente de trabalho e promover a igualdade de gênero e raça no que tange às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. Com relação a esse programa, são citados no site alguns exemplos de boas práticas, que se demonstra a seguir:

(...) criação de um local adequado para que as lactantes possam colher, armazenar o leite materno ou amamentar durante o horário de trabalho; ampliação do prazo de licença paternidade para 10 dias úteis consecutivos, assim, os funcionários poderão compartilhar os cuidados com a família nos primeiros dias de nascimento da filha ou do filho; possibilitar que as empregadas em licença devido à gestação ou à maternidade sejam avaliadas no respectivo ciclo do Sistema de Gerenciamento do Desempenho; combater a discriminação no processo de avaliação em função da vida reprodutiva das mulheres; investir na capacitação de mulheres para o exercício gerencial; estimular a ascensão a cargos gerenciais, de forma equitativa entre mulheres e homens.

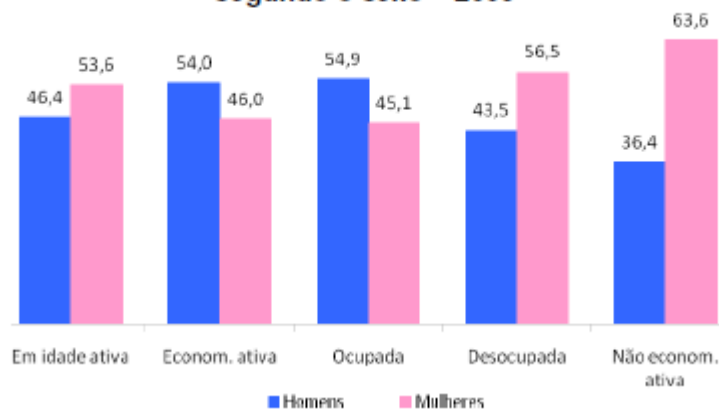
De acordo com Oliveira (2016), essas iniciativas públicas, como por exemplo, o programa pró-equidade de gênero, servem para auxiliar a levar o cotidiano das mulheres de luta por condições mais justas com relação aos homens, aos órgãos governamentais que podem criar leis, programas e políticas no que tange às questões de gênero. O programa pró-equidade de gênero vem para tentar mudar os seguintes dados de McKinsey&Company (2016, p. 3), em tradução livre:

As mulheres são menos propensas a primeira promoção para gerência – até o momento menos mulheres acabam no caminho para liderança - e elas são menos propensas a ascender a posições mais altas. Mulheres também obtêm menos acesso às pessoas, insumos e oportunidades que aceleram a carreira. Como resultado, quanto mais alto você olha nas empresas, menos mulheres você vê.

Segundo os dados constantes no site do IBGE, demonstrados na figura 1, apesar do número de mulheres em idade ativa ser maior do que o dos homens (53,6

contra 46,4), elas ainda possuem o menor número de ocupação. Com isso, vemos que as mulheres aparecem em maior número na população não economicamente ativa e na população desocupada.

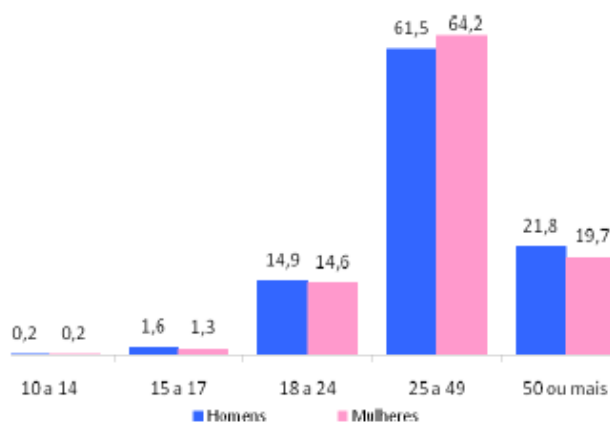
Figura 1 – Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade
Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade, segundo o sexo – 2009*



Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego – PME (IBGE)

Dentro da população economicamente ativa, conforme os dados do IBGE demonstrados na figura 2, vemos que a única faixa que há mais mulheres é entre 25 a 49 anos, em que estão 64,2% delas, enquanto 61,5% dos homens estão nessa mesma faixa etária.

Figura 2 – Distribuição da população economicamente ativa
Distribuição da população com 10 anos ou mais de idade, por condição de atividade, segundo o sexo – 2009*

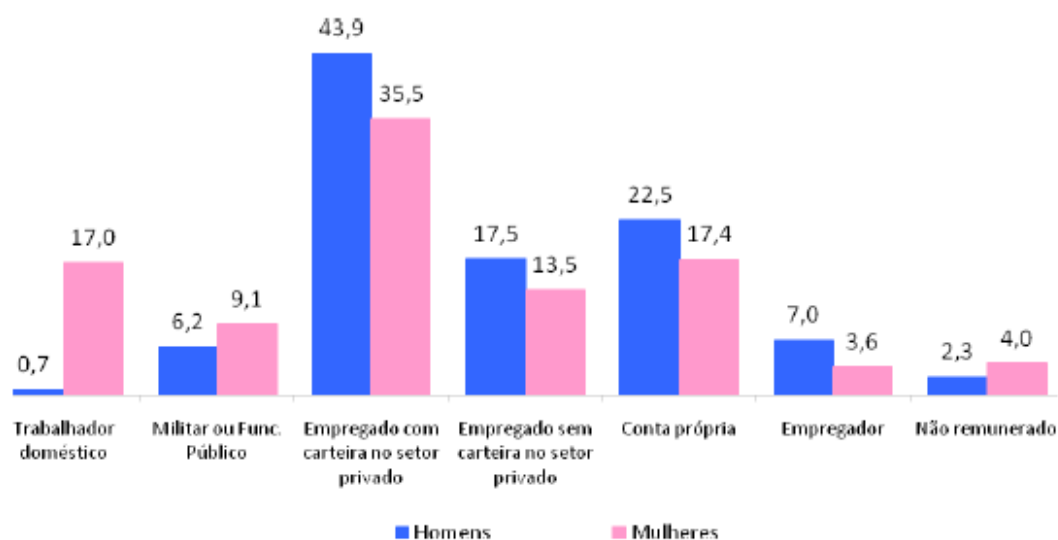


*Média das estimativas mensais.

Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego – PME (IBGE)

De acordo com os dados do IBGE, evidenciado na figura 3, percebemos que há duas formas de inserção no mercado de trabalho em que o percentual de mulheres é maior que o de homens, a de trabalhador doméstico (17% das mulheres, contra 0,7% dos homens) e a de militar ou funcionário público (9,1% das mulheres e 6,2% dos homens). Além disso, a inserção não remunerada apresenta 4% das mulheres e 2,3% dos homens.

Figura 3 – Distribuição da população ocupada por sexo e forma de inserção
Distribuição da população ocupada, por formas de inserção, segundo o sexo – 2009



Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego – PME (IBGE)

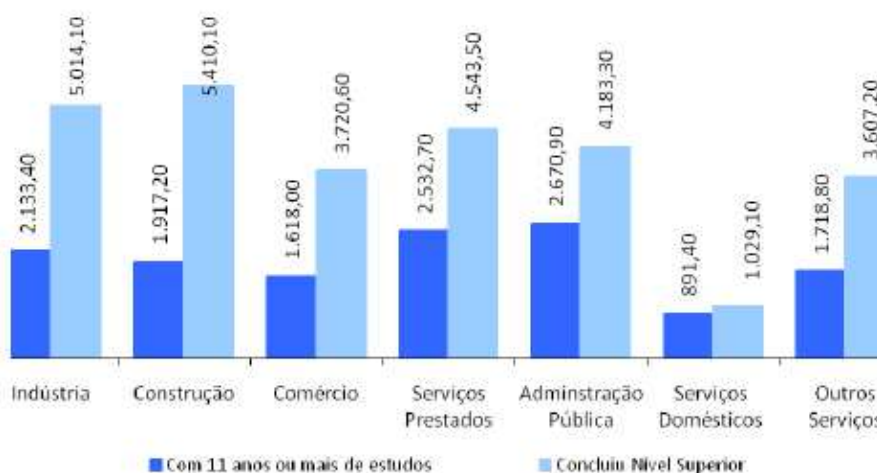
Quanto ao grau de escolaridade, conforme dados do IBGE, 61,2% das trabalhadoras possuíam 11 (onze) anos ou mais de estudo, o que significa que tinham ao menos o ensino médio completo, enquanto 53,2% dos homens possuíam esse mesmo grau de instrução. Com relação ao nível superior completo, o percentual das mulheres ocupadas com esse nível de estudo era de 19,6% e, o dos homens, era de 14,2%.

No que tange à renda média, segundo o IBGE, os homens recebiam mais que as mulheres no ano de 2009 (figuras 4 e 5), em todos os grupamentos de atividade. Diante disso, podemos perceber que apesar de as mulheres possuírem maior grau

de instrução que os homens, eles ainda recebem salários maiores nos diferentes tipos de empregos.

Figura 4 – Rendimento médio da população ocupada masculina, por escolaridade

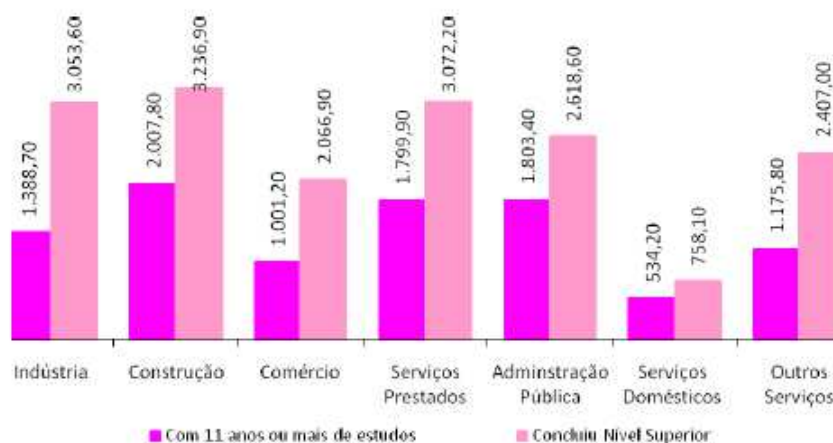
Rendimento médio habitual da população ocupada masculina, por escolaridade, segundo grupamentos de atividade – 2009



Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego – PME (IBGE)

Figura 5 – Rendimento médio da população ocupada feminina, por escolaridade

Rendimento médio habitual da população ocupada feminina, por escolaridade, segundo os grupamentos de atividade – 2009



Fonte: Pesquisa Mensal de Emprego – PME (IBGE)

Segundo dados de McKinsey&Company (2016, p.6), em tradução livre:

As taxas de promoção para mulheres ficam atrás dos homens, e a disparidade é maior do primeiro degrau para a gerência - para cada 100 mulheres promovidas, 130 homens são promovidos. Além disso, a

contratação externa não está melhorando a representação das mulheres. Em todos os níveis, as empresas contratam menos mulheres de fora do que homens, e isso é especialmente evidenciado na alta administração. No entanto, há motivos para otimismo. O percentual de mulheres sendo promovidas para gerência média e gerência sênior é maior do que o percentual das mulheres que atualmente estão nesses níveis. Se esse padrão continuar ao longo do tempo, a representação dos níveis médio e sênior das mulheres irá aumentar lentamente.

Com relação a essa diversidade de gênero nas empresas, destacamos o seguinte, conforme McKinsey&Company (2016, p. 19), em tradução livre:

(...) 78% das empresas reportam que o comprometimento com diversidade de gênero é uma das maiores prioridades para os seus CEOs, comparando com 56% em 2012. Mas esse comprometimento nem sempre vislumbra em uma ação visível. Menos do que metade dos seus empregados acham que a sua companhia está fazendo algo para melhorar a questão de gênero. Além disso, menos de um terço dos funcionários dizem que os líderes seniores comunicam regularmente a importância da diversidade de gênero e são responsáveis por fazer progressos.

Ainda com relação ao relatório da McKinsey&Company (2016), foram destacadas as cinco principais razões do por que os empregadores não priorizam a questão de gênero, que listamos a seguir por ordem decrescente de importância: “parece colocar uma menor prioridade no desempenho individual”; “parece favoritismo para algumas pessoas em detrimento de outras”; “outras questões mais urgentes exigem atenção maior”; “os esforços da diversidade destacam as diferenças e não as normalidades”; “eu não vejo o valor dessa priorização”.

Muraro afirmava que, no início dos anos 2000, as mulheres eram metade da força de trabalho no mundo e que no início da década de 60, esse número não chegava a um terço (MURARO, 2003). Com isso, percebe-se que há uma tendência de aumentar a quantidade de mulheres no mercado de trabalho no decorrer dos anos.

De uma forma geral, as diferenças de inserção no mercado de trabalho costumam ser justificadas pelas diferenças em atributos produtivos entre os trabalhadores. Sendo assim, trabalhadores mais instruídos ou com mais experiência tendem a ocupar os melhores postos de trabalho, pois possuem maior estoque do chamado “capital humano”. Ao analisar o caso do diferencial homem-mulher, pode-se observar os seguintes aspectos: existe pouca distinção de experiência; as mulheres são significativamente mais escolarizadas e informadas; porém os homens têm obtido melhores condições de trabalho. A diferença na forma de inserção de

mulheres e homens com mesmas características produtivas no mercado de trabalho pode ocorrer por no mínimo dois motivos, de acordo com Baylão e Schettino (2014).

Primeiramente, o custo de oportunidade do tempo utilizado para trabalhar pode ser diferente para homens e mulheres. Este é o caso se, por restrições socioculturais, biológicas ou de preferências, homens e mulheres, valorarem de modo distinto a parcela de seu tempo gasta em atividades não-laborais (por exemplo, as mulheres com filhos recém-nascidos podem fazer questão de amamentá-los, por questões culturais os homens podem ter maior aversão a atividades domésticas etc.). Das diversas dimensões da inserção no mercado de trabalho, essa explicação deve afetar principalmente diferenças na propensão a participar do mercado de trabalho e na jornada de trabalho média entre homens e mulheres (GARCIA; CONFORTO, 2012).

O segundo ponto, seria as diferenças salariais entre homens e mulheres, que podem ser fruto de discriminação pura e simples. A discriminação pode ser definida como a observância de tratamento desigual para insumos de produção iguais. Parte do princípio de que sexo não é uma característica produtiva do indivíduo nem está correlacionada a outras características produtivas (BALTAR; LEONE, 2008).

2.2 CARREIRA, TRABALHO E FAMÍLIA

As mulheres, além de tudo o que consta supracitado, ainda têm que conseguir lidar com a carreira, a casa e a família. Segundo Pinho (2005), existem algumas formas para que seja atenuada essa carga de atribuições, como exemplo, o autor cita mulheres que conseguem melhores salários e que têm condições de pagar uma empregada para cuidar dos filhos e da casa. E, normalmente, essa empregada contratada é do sexo feminino.

Entretanto, podemos perceber que existem algumas famílias em que as tarefas são divididas entre o casal, apesar da educação que tiveram no passado. Porém, alguns homens ainda têm dificuldade em ajudar a mulher nas tarefas da casa e algumas mulheres também não conseguem deixar que eles assumam esse papel. Segundo Rocha-Coutinho (1994, p. 63),

(...) a maior preocupação de seus maridos e companheiros nas tarefas domésticas e na educação dos filhos – participação esta que alguns homens hoje em dia já parecem dispostos a empreender – pode ser impedida, como assinala Süssmuth (1988), pelas próprias mulheres, por sua incapacidade em abrir mão do poder e controle que sempre exerceram no âmbito da casa e da família. Isto porque, o controle, a perfeição exigida do lar e das crianças, a insistência de que a mãe tem sempre razão, é a versão feminina do machismo, que a mulher sempre usou para contrabalançar ou mascarar sua vulnerabilidade, sua dependência econômica, sua subestimação pela sociedade e por si mesma.

Com relação à dificuldade das mulheres em conciliar os três âmbitos da sua vida: o pessoal, o familiar e o profissional, Carreira afirma (2001, p. 14),

O exercício da liderança profissional ou pública gera em muitas um certo desencantamento e cansaço diante das dificuldades e dos altos custos e sacrifícios pessoais, grande parte, decorrente do fato de ser mulheres. Um sentimento bastante comum também é o de estranhamento, dúvida, culpa, por acharem que não estão cumprindo bem o papel tradicional de cuidado da família e de suas relações afetivas.

Há ainda mais um dificultador para que as mulheres gerenciem esses três aspectos de sua vida, que são aquelas empresas que exigem que os funcionários tenham mobilidade. O conceito de mobilidade, de acordo com Freitas (2009, p. 249) é:

Conceituamos mobilidade, em sentido amplo, como a capacidade, a disposição e o desejo que um indivíduo tem de mudar geograficamente e de interagir com diferenças em relação à sua cultura, à sua profissão, à sua empresa, ao seu cargo e aos seus saberes, fazendo ajustes que favorecem o seu melhor desempenho profissional e enriquecem a sua vida pessoal; ou seja, um indivíduo aberto a experiências novas, que confrontem e alarguem os limites dos seus conhecimentos, de suas experiências pessoais e profissionais, bem como as suas certezas culturais. Portanto, não estamos limitando o conceito de mobilidade a um fenômeno geográfico, mas nos referindo a um conjunto complexo de disposições e competências que coloca o indivíduo em interação com um outro, diferente de si, permitindo-lhe vivenciar a alteridade no seu exercício profissional e na sua vida pessoal.

Conforme Freitas (2009), as empresas tendem a passar uma visão para os seus funcionários de uma forma de vida tão desejada para aqueles que possuem mobilidade, a ideia de uma pessoa que desbrava novos caminhos e a organização valoriza muito isso nos seus funcionários. Entretanto, as empresas não pensam em como os funcionários podem se sentir ao ter de ficar longe de sua família, tendo em vista que com essa valorização demasiada da mobilidade, o indivíduo que não gostaria de mudar de cidade, por exemplo, sente-se desvalorizado pela empresa.

Ainda com relação a isso, Carvalho Neto (2010) destaca que a mulher teria menor mobilidade, considerando que ela possui um comprometimento maior com a criação dos filhos e, isso poderia ser um agravante para ela não crescer na carreira tanto quanto os homens, pois eles normalmente levam a família quando se mudam em função do trabalho, diferentemente das mulheres.

Outro aspecto em que há pressão para as mulheres é o fator idade, considerando que, via de regra, os anos em que as mulheres estão ascendendo em suas carreiras e, com isso, com uma maior demanda no trabalho, podem ser os mesmos anos em que seria melhor que elas tivessem filhos, pois após uma certa idade, sua fertilidade diminui e isso tende a ficar mais difícil. Com isso, as mulheres ficam em dúvida com relação ao crescimento da sua carreira e ao fato de terem filhos (CARVALHO NETO, 2010).

Além disso, percebe-se que são raras as empresas que disponibilizam uma estrutura para a mulher no retorno da licença maternidade, para que seja possibilitado à mãe usufruir de estar acompanhada de seu filho no ambiente de trabalho. Com isso, muitas mulheres não voltam ao trabalho, permanecendo nos lares como mães e donas de casa (ALMEIDA, 2013).

Segundo Carvalho Neto (2010), hoje em dia as empresas exigem uma posição mais proativa dos seus funcionários e uma cobrança maior por resultados. E, em virtude disso, há uma diminuição ainda maior da disponibilidade das mulheres para a sua família, pois ficam conectadas ao trabalho vinte e quatro horas por dia, por meio de e-mail, celulares ou computadores utilizados em casa. Além disso, essa ausência das mulheres pode fazer com que elas se sintam culpadas por estarem trabalhando e não estarem se dedicando a sua família.

Nos casamentos de hoje, apesar de observarmos que há mudanças, ainda a mulher possui um papel definido, de acordo com Tavares (2010, p.122),

No casamento moderno, a mulher, para ser respeitada, vê-se impelida a perseguir um crescimento do "eu" e da realização profissional, mesmo que não tenha um projeto pessoal ou desejo de exercer atividades domésticas. O marido, por sua vez, incentiva a sua esposa a estudar ou trabalhar, desde que não interfira nos serviços domésticos, cuidados com a família e filhos, que permanecem uma responsabilidade feminina.

De acordo com Carvalho Neto (2010), as mulheres terminam renegociando o seu papel nos lares, principalmente com relação aos afazeres domésticos. Embora não percebam como fácil aceitar os homens assumindo esse papel dentro de casa, porque apesar de as mulheres que alcançaram altos cargos na sua maioria apreciarem este papel no lar, não gostariam de largar sua carreira em função da sua família.

Com isso, quando há apoio por parte dos homens em casa, devem acontecer menos conflitos e as mulheres não se sentem tão pressionadas, porém a distribuição das responsabilidades entre homens e mulheres na família nem sempre é igualitária (OLIVEIRA, 2009).

Segundo IPEA (2016), os cuidados com a casa possuem percentuais muito desiguais: 90% (noventa por cento) das mulheres dizem fazer algum tipo de afazer doméstico contra 50% (cinquenta por cento) dos homens. E, com relação às horas gastas nesse tipo de trabalho, a disparidade é ainda maior: as mulheres usam 26,6 horas por semana e os homens somente 10,5 horas semanais. McKinsey&Company (2016, p. 17) destaca o seguinte com relação à carreira e o trabalho realizado em casa, em tradução livre:

Em cada estágio de suas carreiras, as mulheres fazem mais trabalho de casa e cuidado com as crianças do que os homens – e parece ter uma ligação entre a quantidade que as pessoas trabalham em casa e a sua ambição em ser líder. Enquanto 43% das mulheres que querem compartilhar responsabilidades uniformemente com o seu parceiro aspira se tornar alta executiva, somente 34% das mulheres que fazem a maior parte do trabalho em casa e cuidam dos filhos têm a mesma aspiração. Essa tendência é verdadeira também para os homens: quanto mais trabalho eles fazem em casa, menor interesse eles apresentam em ser altos executivos.

Com relação a esse acúmulo de jornada de trabalho pelas mulheres, Oliveira (2016, p. 18) afirma:

Esse acúmulo de jornadas tem impacto sobre a credibilidade das mulheres no mercado de trabalho, pois muitos contratantes afirmam que mães, por exemplo, acabam saindo mais cedo ou faltando ao trabalho para cuidar dos filhos, sendo que homens com filhos não enfrentam esse mesmo julgamento.

Além de todo esse papel que a mulher tem na família, ela ainda possui outros, como afirma Perez (2001, p. 52):

Responsáveis pela maioria das horas trabalhadas em todo o mundo, as mulheres, generosamente, cuidam das crianças, dos idosos, dos enfermos, desdobrando-se em múltiplos papéis. Esquecidas de si mesmas, acabam por postergar um debate que se faz urgente: a divisão desigual das responsabilidades da família, a injustiça de sozinha, ter de dar conta de um trabalho de que todos usufruem.

Fora isso, há também aquelas mulheres que optam pela carreira e, com isso, decidem não ter filhos e dar prioridade para a educação e o trabalho. De acordo com o levantamento do Censo 2010, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, quanto mais instrução as mulheres possuem, mais elas decidem por ter filhos com uma idade acima da média. Com isso, entre as mulheres sem instrução ou com ensino fundamental incompleto, a idade média para ter filhos era menor (25,4 anos) do que das mulheres com ensino superior (30,9 anos).

Com relação a “subir degraus” na carreira, Hassard (1996, p.56) evidencia:

Nas sociedades modernas, a carreira é utilizada como parâmetro para a avaliação social do indivíduo. É por meio do desenvolvimento da carreira que o indivíduo ganha status perante o social. Existem relações entre carreira e tempo e carreira e idade, que, além de delimitar um período aceitável para galgar posições na hierarquia organizacional, propiciam um mais alto status para quem conseguir chegar ao topo antes do tempo ou da idade tidos como ideais. Uma das consequências desse processo é que os indivíduos procuram alcançar posições cada vez mais rapidamente e, portanto, devotam-se excessivamente às suas carreiras, aumentando ainda mais significativamente seu tempo de trabalho.

Sendo assim, pode-se perceber que ainda não há igualdade entre homens e mulheres, com relação à carreira, trabalho e família, conforme destaca Freitas (2007, p. 19):

Nota-se, assim, que o caminho percorrido não levou a uma igualdade plena entre os sexos, pois a conciliação do trabalho doméstico com o profissional permanece sendo responsabilidade das mulheres, seja exercendo ou contratando outras mulheres para realizar o primeiro.

A chamada “jornada dupla” é um importante fator que tem muita influência sobre a forma de participação da mulher no mundo do trabalho, pois os afazeres de casa e da família dificultam a permanência no mercado de trabalho, além de disposição para assumir posições que exigem mais dedicação. Para Laner e Baasch (2008, p. 44):

A explanação deste item é pertinente na medida em que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho não correspondeu a uma

diminuição das tarefas relativas ao lar, e nem mesmo a uma proporcional reestruturação cultural dos papéis de gênero.

Uchoa (2016, p. 92) ressalta que “as mulheres que não são reclusas ao lar e conseguem ajustar e compatibilizar os horários profissional e familiar dificilmente o fazem sem realização de grandes sacrifícios e renúncias [...]”

Desta forma, podemos reconhecer que o trabalho para a mulher é uma nova frente que é agregada aos seus demais papéis tradicionais e exercidos há centenas de anos: de esposa e de mãe. Segundo dados do Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, tanto as mulheres rurais quanto as urbanas apresentam, na média, jornadas semanais totais mais longas que as dos homens, atingindo 55,9 horas semanais, respectivamente, contra 51,8 horas dos homens em média (BRASIL, 2015).

O relatório do IBGE traz uma informação importante sobre a relação da participação no mercado de trabalho e os afazeres domésticos e a maternidade:

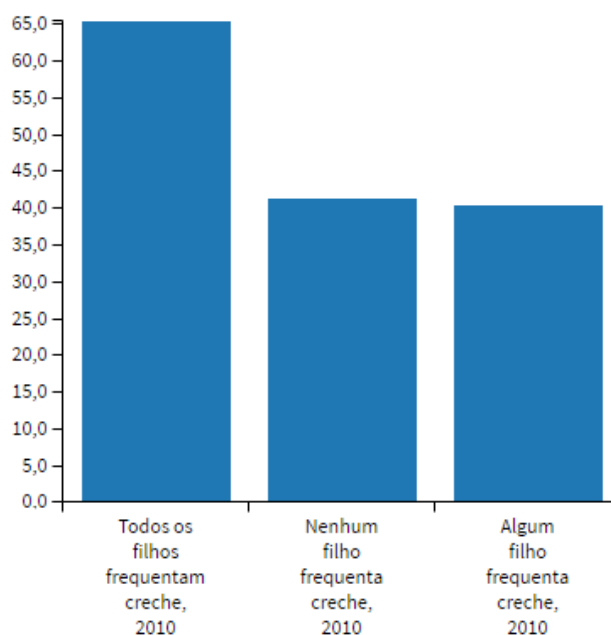
Outro fator responsável pelas desigualdades de acesso das mulheres remonta aos papéis tradicionalmente associados a elas no que se refere aos cuidados a membros da família (crianças, idosos e incapacitados) e afazeres domésticos. É reconhecido que uma política de ampliação da oferta de creches e transversal tanto às questões educacionais (foco nas crianças) quanto às questões de gênero e impacta diretamente na autonomia das mulheres e suas possibilidades de inserção no mercado de trabalho. (IBGE, 2010).

Segundo Calil (2007, p.80) conforme citado diretamente por Uchoa (2016, p.93):

Se um homem aceita de bom grado os rendimentos advindos do trabalho feminino para que este se junte ao seu para compor a renda familiar, a contrapartida não é verdadeira: poucos homens auxiliam no trabalho doméstico para diminuir a sobrecarga a que sua companheira é submetida ao tentar administrar seu trabalho e aquele que acumula dentro de casa.

Uchoa (2016) conclui que as dificuldades em conciliar os horários para os papéis de mãe, esposa e trabalhadora, faz com que grande parte das mulheres em idade produtiva desista do trabalho formal e sejam excluídas do mercado.

No gráfico 1 a seguir, podemos verificar a diferença da ocupação de mulheres que possuem filhos pequenos na creche e as que possuem um ou nenhum. Segundo conclusões do relatório, os números das duas últimas categorias são muito próximos pois “não basta ter algum filho frequentando creche se ainda sobra a responsabilidade pelo cuidado com os demais” (IBGE, 2010).

Gráfico 1 - Relação entre mães que tem filhos (na creche ou não) e ocupação

Fonte: IBGE

Por fim, Uchoa (2016, p. 94), expõe que, “uma vez que a mulher, as trabalhadoras possuem mais dificuldades de conciliar a jornada laboral com atribuições familiares, para elas sobram os piores postos laborais, os quais, naturalmente, são os mais mal remunerados”. Ainda traz que, “[...] a remuneração da mulher nada mais é que uma renda complementar a dos homens para fins de manutenção da família”. Confirmando esse fato, o estudo do IBGE (2010, p. 65) afirma que “a proporção de famílias que tinham a mulher como responsável foi de 37,3% em 2010, sendo que este indicador se eleva ligeiramente a 39,3% para famílias em áreas urbanas e diminui consideravelmente (24,8%) para aquelas em áreas rurais”.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são abordados o método de pesquisa, os sujeitos entrevistados, a técnica para coleta de dados e como foi realizada a análise desses dados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa teve como método um estudo de caso qualitativo básico. Conforme Godoy (2006, p. 118), esse método caracteriza-se como “olhar a realidade social”, que utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa usuais nas investigações sociais como entrevistas, observação participante, o uso de documentos pessoais, a coleta de histórias e relatos.

De acordo com Fraser e Gondim (2004), é fundamental que a seleção, nas pesquisas qualitativas, seja feita de forma que se consiga ampliar o entendimento do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo. O critério mais importante a ser considerado nesse processo de escolha não é numérico, já que a finalidade não é quantificar opiniões, mas sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto (Fraser e Gondim, 2004).

Para Stake (1994, apud GODOI, BANDEIRA – DE – MELLO, BARBOSA, 2006) quando falamos nesse tipo de estudo de caso qualitativo básico ou genérico não estamos nos referindo a uma escolha metodológica, mas sim à escolha de um determinado objeto a ser estudado que pode ser uma pessoa, uma instituição ou mesmo um movimento social, uma vez que as pessoas compartilham o mesmo ambiente e as mesmas experiências. Merriam (1988, apud GODOI, BANDEIRA – DE – MELLO, BARBOSA, 2006) também se refere ao estudo de caso qualitativo como sendo “uma descrição de um fenômeno bem delimitado (uma instituição, um grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social)”. Para essa autora, o uso do estudo de caso demonstra que o interesse do pesquisador está na “compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto e não nas relações entre as variáveis”. Ainda segundo a autora, o estudo de caso é tido como descritivo

quando apresenta “um relato detalhado de um fenômeno social envolvendo aspectos como: estrutura, atividades, mudanças no tempo, configuração e relacionamento com outros fenômenos”. No presente estudo, a unidade de análise são gestoras de diferentes organizações.

O que Merriam (1988, apud GODOI, BANDEIRA – DE – MELLO, BARBOSA, 2006) chama de estudo qualitativo básico ou genérico, refere-se a estudos que contêm algumas características da pesquisa qualitativa, mas não se focalizam sobre a cultura ou a construção de *grounded theory*; não são estudos de caso intensivo; simplesmente buscam descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou a perspectiva de visão de mundo das pessoas envolvidas; os dados são coletados através de entrevistas, observações e análise documental; a análise geralmente resulta na identificação de categorias, fatores, variáveis, temas.

3.2 SUJEITOS

Esse estudo foi realizado com mulheres gestoras de diferentes setores da economia. Segundo Gil (2002, p.120), “caso o procedimento escolhido seja a entrevista ou o formulário, selecionam-se alguns indivíduos representativos do universo a ser pesquisado, os quais respondem às questões propostas.”

Os sujeitos entrevistados para esse trabalho foram mulheres gestoras, provenientes de diferentes setores da economia: indústria, serviço, financeiro, hospitalar, setor público e educação.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi intencional, em função das condições de acesso e disponibilidade das participantes. As entrevistadas não foram escolhidas de forma aleatória, considerando que eram mulheres em fases de vida diferentes, como por exemplo, com filhos de diferentes idades ou sem filhos, solteiras, casadas ou separadas, de acordo com o quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Dados das entrevistadas

Entrevistada	Estado Civil	Idade	Filhos	Formação	Setor de atuação da Empresa	Tempo de atuação como Gestora
E1	Divorciada	53	4	Publicidade	Serviço	22
E2	Casada	43	1	Administração	Financeiro	6
E3	Casada	41	2	Engenharia Química	Indústria	17
E4	Casada	70	3	Ciências Contábeis	Setor Público	6
E5	Solteira	40	0	Enfermagem	Hospitalar	4
E6	Divorciada	50	2	Letras	Educação	15

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas realizadas nos meses de setembro de outubro de 2017

3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, pois a entrevista é considerada uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas. Trata-se de uma conversação dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversação em si, pois essa última é mantida pelo próprio prazer de estabelecer contato sem ter o objetivo final de trocar informações, ou seja, diminuir as incertezas acerca do que o interlocutor diz. Dito de outro modo, a entrevista é uma forma de interação social que valoriza o uso da palavra, símbolo e signo privilegiados das relações humanas, por meio da qual os atores sociais constroem e procuram dar sentido à realidade que os cerca (FLICK, 2002).

De acordo com Gil (2008, p.109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Com relação às vantagens de se fazer entrevistas, Gil (2008, p.110) afirma:

(...) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

As entrevistas foram realizadas face a face e individualmente, nos meses de agosto a outubro de 2017. Cada uma delas foi gravada e transcrita.

Com relação à formulação das perguntas, Gil (2008, p.117) afirma que elas “devem ser padronizadas na medida do possível a fim de que as informações obtidas possam ser comparadas entre si” e, com isso, foram definidas para serem questionadas às mulheres gestoras entrevistadas, com relação à gestão, gênero, carreira, trabalho e família.”, vide quadro 2 a seguir. O roteiro de entrevista consta no Anexo I.

Quadro 2 – Literatura relacionada aos objetivos

Objetivos	Literatura	Perguntas
- Identificar aspectos que interferiram no alcance de objetivos pessoais e metas profissionais das pesquisadas.	Almeida (2013) Oliveira (2016) Cooper (2005) Oliveira (2001) Frankel (2007)	1. Conte sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestora. 2. Quais foram suas dificuldades ao entrar no mercado de trabalho? 3. Você vê alguma mudança na sua empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão? Qual? Exemplifique. 4. Como sua empresa enxerga a ascensão da mulher a cargos mais elevados? 5. E os colegas e subordinados? Exemplifique.
- Identificar e descrever as dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas para equilibrar vida pessoal e profissional.	Oliveira (2016) Uchoa (2016) Carvalho Neto (2010) Rocha-Coutinho (1994)	6. Os diferentes papéis que você tem que assumir na sua vida como um todo afetam a sua carreira? De que maneira? Exemplifique (conte, relate uma situação). 7. Você abriu mão de algo na sua vida para seguir sua carreira? Comente. 8. Você teve apoio da sua família com relação a sua carreira? Exemplifique. 9. Como é a visão da empresa com relação à maternidade? 10. A maternidade teve algum impacto na sua carreira? Como? Comente.
- Analisar os fatores que atuam no desenvolvimento da carreira destas gestoras.	Soares (2014) Besse (1999) Jordão (2011) Soihet (2004) Saffioti (1987)	11. Quais foram as maiores dificuldades para desenvolver sua carreira? Exemplifique. 12. E o que facilitou? Exemplifique. 13. Como foram acontecendo as suas promoções dentro da empresa? 14. Você sofreu algum tipo de preconceito na empresa por ser mulher? Quais? Exemplifique. 15. Havia muitos homens na disputa pelos cargos que você alcançou? 16. Você já se sentiu preterida por ser mulher? Como? Exemplifique. 17. Existe na sua empresa tratamento igualitário entre homens e mulheres? Por quê? 18. Se você tivesse que dar um conselho para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, qual seria?

Fonte: elaborado a partir da literatura e dos objetivos do estudo.

A análise dos dados foi realizada de maneira que os objetivos da presente pesquisa fossem alcançados e, com isso, fossem identificadas as interferências para alcançar os objetivos pessoais e profissionais das entrevistadas, as dificuldades que

elas poderiam ter para equilibrar a vida pessoal e profissional e, verificar os fatores que ajudaram para desenvolver as suas carreiras.

Essa análise será qualitativa, tendo em vista que conforme Gil (2002, p.141),

Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa.

Para isso, foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Oliveira (2003) é “um conjunto de técnicas de exploração de documentos, que procura identificar os principais conceitos ou os principais temas abordados em um determinado texto.”

Essa abordagem tem como finalidade a explicação e sistematização do conteúdo da mensagem e do significado desse conteúdo, utilizando como referência as pessoas que emitiram e o que consta na mensagem ou os impactos dessa mensagem (Oliveira, 2003). Com isso, o investigador visa compreender deduzindo de maneira lógica os conhecimentos acerca de quem emitiu as respostas ou sobre o cenário em que essa pessoa se encontra.

Além disso, Oliveira (2003) discorre sobre o objetivo final da análise de conteúdo, conforme a seguir:

O objetivo final da análise de conteúdo é fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa. O pesquisador poderá, assim, interpretar os resultados obtidos relacionando-os ao próprio contexto de produção do documento e aos objetivos do indivíduo ou organização/instituição que o elaborou.

As categorias de análise identificadas foram as seguintes: (a) Alcance dos objetivos pessoais e metas profissionais; (b) Vida pessoal e profissional; e, (c) Desenvolvimento da carreira, que são discutidas no capítulo a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as trajetórias profissionais das entrevistadas e a análise dos dados das entrevistas, correlacionando as respostas com o que foi encontrado no referencial teórico.

4.1 TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

4.1.1 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 1

A entrevistada 1 estava em dúvida com relação às carreiras relacionadas às artes e, com isso, acredita ter começado no mercado de trabalho muito tarde. Ela fez por dois anos o curso de Administração de Empresas e, depois se formou em Publicidade e Propaganda. Ela começou a dar aulas de dança e, como viu que estava funcionando e tendo cada vez mais alunos, resolveu abrir sua própria escola. Além da escola, ela também tem a Companhia de Dança (que formou em 1993) que faz shows em várias cidades. A escola foi aberta no ano de 1995 e funciona até hoje. Além disso, ela fez vários cursos de Programação Neurolinguística e Coaching e, hoje, também trabalha como coach na própria escola.

4.1.2 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 2

A entrevistada 2 assumiu o cargo de escriturária no Banco do Brasil no ano de 1993, com dezenove anos, na cidade de Arroio do Tigre. Depois de sete anos, ela foi nomeada para sua primeira gerência média, em Santa Maria. Depois, ela foi trabalhar como analista na Superintendência do banco em Porto Alegre. No ano de 2011, ela foi nomeada como Gerente de Negócios na agência de Montenegro. Alguns anos mais tarde, ela voltou para Porto Alegre também como Gerente de Negócios e, após uma reestruturação, ela teve que retornar ao interior, sendo

nomeada como Gerente da Agência de Soledade. Após a entrevista, ela foi nomeada Gerente na agência de Novo Hamburgo, tendo voltado a residir em Porto Alegre.

4.1.3 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 3

A entrevistada 3 fez estágio em outras duas empresas antes de começar o estágio na indústria em que trabalha até hoje. Após o tempo do estágio, ela foi efetivada já como supervisora na área da qualidade. Depois de cinco anos, ela tornou-se gerente na mesma área e, quando construíram uma fábrica nova, ela foi responsável por outras áreas além da qualidade. Após isso, ela foi nomeada para a área de informática da empresa, não tendo mais equipe e administrando somente pares, por quase dois anos, saindo para ir para a área de Auditoria, trabalhando no Rio de Janeiro. Nessa área, ela conheceu muitos países (por exemplo, Singapura, Itália, Londres etc.). Depois desse período como auditora, ela voltou para Porto Alegre e finalmente entrou para o Centro de Pesquisas, que era a área que ela queria trabalhar desde o início e, nesse momento é gerente sênior nessa área.

4.1.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 4

A entrevistada 4 fazia estágio no INSS quando passou no concurso para o Ministério Público do Rio Grande do Sul (MPRS) para o cargo de Auxiliar Administrativo, no ano de 1975. Em seguida, passou para o cargo de Agente Administrativo e de Assessor em Contabilidade. Desde que entrou no MPRS, ela foi chefe do setor de pessoal, da folha de pagamento e do setor de concursos. Por dois anos, ela foi Coordenadora da Procuradoria, um cargo que hoje equivaleria ao cargo de Diretor Geral. Hoje ela está aposentada.

4.1.5 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 5

A entrevistada 5 começou sua carreira trabalhando como secretária de um cursinho pré-vestibular em Porto Alegre, enquanto fazia a faculdade de

Enfermagem. Após esse emprego e ainda antes de se formar, ela trabalhou em uma clínica de radiologia. Ela se formou em 2003 e fez residência multiprofissional em Enfermagem por um ano e meio. Durante a residência, ela fez concurso para o Grupo Hospitalar Conceição, passou, indo trabalhar no Hospital Fêmina. Depois de seis anos trabalhando como enfermeira, foi convidada para participar da gestão das unidades de internação e atuou como gestora dessas unidades por quatro anos. Hoje, ela não é mais gestora, pois optou em continuar somente como enfermeira.

4.1.6 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DA ENTREVISTADA 6

A entrevistada 6 começou a trabalhar ajudando na padaria que pertencia a sua mãe, enquanto fazia a faculdade de Letras. Ela sempre quis ser professora e depois de formada fez concurso para o Estado e para o Município, passando nos dois. Antes de começar a trabalhar como professora concursada, ela trabalhou numa escolinha infantil por um ano e por menos de um ano como professora de espanhol em outra escola. Foi chamada para o concurso do estado, trabalhando vinte horas numa escola e vinte horas na outra. Quando os filhos tinham dois anos, ela se exonerou do estado e começou a trabalhar na Prefeitura de Porto Alegre. Então, quando terminou o seu estágio probatório, ela foi convidada para ser vice-diretora na escola em que trabalhava, ficando no cargo por oito anos. Após esse período, voltou à sala de aula, e depois de dois anos foi convidada para trabalhar na Secretaria de Educação. Depois de três meses lá, foi convidada para trabalhar como adjunta da coordenadora e, depois de um ano nesse cargo, ela foi nomeada como coordenadora, trabalhando por sete anos e meio nesse cargo. Hoje ela está trabalhando somente como assessora, tendo em vista que o valor da função gratificada já está incorporado ao seu salário e, mesmo tendo sido convidada para ser diretora de uma escola, ela preferiu não assumir nenhuma responsabilidade mais, nesse momento.

4.2 ALCANCE DOS OBJETIVOS PESSOAIS E METAS PROFISSIONAIS

Observou-se que as seis mulheres entrevistadas percorreram um longo caminho para alcançar seus objetivos pessoais e metas profissionais, tendo em vista que todas já passaram dos quarenta anos e que já estão no mercado de trabalho há bastante tempo.

Percebeu-se que três das entrevistadas já foram gestoras, entretanto não são mais. Uma delas já está aposentada (entrevistada 4), porém depois de passar por vários cargos de gestão na empresa, no final de sua carreira, ela já não era mais gestora. A entrevistada 5 foi gestora por quatro anos e, considerando, que era um cargo político, pois ela havia sido convidada a liderar as equipes, ela pediu para sair e diz estar mais feliz em ser somente enfermeira no hospital. Já a entrevistada 6, foi vice-diretora de escola e também teve cargos de gestão na Secretaria da Educação, porém no momento está trabalhando somente como assessora, tendo em vista que o valor do salário de gestora já está incorporado ao seu vencimento e que ela diz que está num momento de não ter tanta responsabilidade no trabalho, apesar de ter sido convidada novamente a ser diretora de uma escola, recusando esse convite.

As outras três entrevistadas são gestoras até hoje e se orgulham muito dos cargos que possuem, gostando de lidar com pessoas, de resolver conflitos e de ajudar a alavancar a carreira de seus subordinados.

Com relação à trajetória profissional até chegarem ao cargo de gestora, foi percebido que as entrevistadas tiveram uma característica em comum que é realizar uma graduação e, que parece que já sabiam o que queriam ao entrar nessa universidade, com exceção de apenas a entrevistada 1, que estudou dois anos e trocou de curso, após esse período. Além disso, foram constatados diferentes aspectos, tais como:

E1: (...) eu comecei um pouco tarde para o meu gosto, eu achei que era tarde e até eu me decidir eu já estava com quase trinta anos. (...) fiquei trocando de Administração de Empresas, fiz dois anos e aí fui para a Publicidade. (...) comecei a dar aula em uma academia aqui perto de casa. Nisso eu já tinha começado a companhia de dança, mesmo sem ter a escola porque eu já tinha alunos, eu tinha formado a companhia de dança, dois anos antes de eu abrir a escola, em 1993. Então ali em 1995, foi que eu tive essa, a coisa de abrir a escola.

E2: Eu assumi no Banco em 1993, eu tinha 19 anos, eu assumi em Arroio do Tigre. Eu fiquei como escriturária até fazer, completar sete anos de banco. Daí fui ter minha primeira gerência média, nunca fiquei de assistente, em Santa Maria. Eu fui trabalhar na Superintendência (...) só que não rolou ser nomeada em Porto Alegre e eu fui para Montenegro. (...) aí fui

para a agência Rua Uruguai, em Porto Alegre, e aí três anos na Rua Uruguai, veio a reestruturação do banco e fui para Soledade.

E3: Esta empresa foi o meu primeiro trabalho na realidade. Eu fiz estágio em outras duas empresas antes e sempre foram na área da qualidade. (...) eu tinha que dar o máximo de mim, que as pessoas tinham que conhecer o meu trabalho para eu poder realmente ser efetivada. (...) e então, fui efetivada, depois de um ano e meio de estágio, como supervisora naquela época, que não era cargo gerencial, mas eu era gerente dos meus colegas, e eles sabendo que eu era estagiária e fui promovida.

E4: (...) eu fiz o concurso para Auxiliar Administrativo (...) em 1975 (...) fiquei dois anos no cargo de auxiliar administrativo, fiz o concurso para agente e assessor ao mesmo tempo. Mas nesse tempo eu fui chefe do setor de pessoal, fui chefe da folha de pagamento, me pediram emprestado nas Fundações. Teve uma época em que eu fiquei ao mesmo tempo Fundações, setor de folha e gerente de concurso, eram três andares diferentes e eu corria para cima e para baixo. (...) quando o Dr. Fulano foi ser procurador-geral em 1991, ele me convidou para ser a (...) hoje é o cargo de diretor geral, era o cargo de coordenadora da Procuradoria, para coordenar os funcionários.

E5: Eu me formei na Unisinos, em 2003, e terminando eu fiz a residência multiprofissional em Enfermagem, fiquei um ano e meio (...) durante a residência eu fiz concurso para o GHC, passei nesse concurso e trabalhei durante seis anos numa unidade de internação no Hospital Fêmima. (...) depois desses seis anos eu fui convidada a participar da gestão das unidades de internação, que era o que eu conhecia mais até então. (...) eu permaneci ali por quatro anos.

E6: Eu sempre quis magistério (...) fiz o magistério formal e depois eu fiz faculdade de letras (...) tínhamos um comércio e era mais fácil de trabalhar no meu comércio, ajudar a minha mãe. (...) abriram dois concursos, um para o Estado e outro para o Município, eu fiz os dois, fui classificada nos dois. (...) nesse meio tempo, fiz um curso de educação infantil (...) na educação infantil eu fiquei todo aquele ano (...) no início do outro ano assumi o espanhol em uma escola particular. (...) no final desse ano, eu fui chamada então no concurso do Estado, aí eu fiquei vinte horas numa escola e vinte horas na outra. (...) no final do outro ano eu engravidei e larguei a escola particular. (...) daí fiquei numa licença interesse de dois anos cuidando dos meus bebês e logo depois disso daí a rede municipal me chamou, o salário era mais atrativo, e aí eu me exonerei do Estado e fui então para a rede municipal. (...) quando terminou o meu estágio probatório, a supervisora da escola me convidou para assumir a direção com ela.

No que tange às dificuldades que as entrevistadas tiveram ao entrar no mercado de trabalho, identificou-se que quatro prestaram concurso público (entrevistadas 2, 4, 5 e 6), sendo que duas delas (2 e 4) o serviço público foi o seu primeiro emprego. Essas que entraram por meio de concurso público, disseram que não tiveram dificuldades relacionada ao fato de serem mulheres, considerando que não houve entrevista ou qualquer outra forma de seleção além do concurso. E, que, para isso, estudaram e conseguiram ser aprovadas.

A entrevistada 3 está até hoje no seu primeiro emprego e como já fazia estágio na empresa e foi efetivada, também não teve grandes dificuldades para

entrar no mercado de trabalho. Já a entrevistada 1, que demorou um pouco mais para entrar no mercado, disse ter tido bastante dificuldade para ingressar no mercado de Publicidade, que tentou após se formar, porém quando decidiu investir na dança, os conhecimentos adquiridos anteriormente a ajudaram bastante.

No que diz respeito a haver alguma mudança na empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão desde que ingressaram, as entrevistadas 1 e 6 acreditam que não houve, tendo em vista que a dança e a educação são ramos mais femininos e sempre houve mais mulheres do que homens. Já as outras entrevistadas possuem visões diferentes, tais como:

E2: Hoje chegam muito mais, com certeza, eu tenho vinte e quatro anos de banco. Nos últimos quinze anos, foi uma explosão de mulheres, comparando. Mudou a postura do banco muito em relação a isso e eu acho que também uma geração nova acho que é mais corajosa um pouco também.

E3: (...) a 17 anos atrás nós não tínhamos muitas mulheres na gerência sênior e mudou bastante, inclusive mulheres que estavam na gerência sênior aqui no Brasil e foram para Global. (...) existem mais mulheres trabalhando na organização, mas não no cargo de liderança.

E4: (...) eu peguei uma época de Ministério Público muito boa, eu não sei como é que hoje está em relação a isso. Eu não vivencio lá dentro, mas pelo que eu sei das chefias, não está tão bom como antigamente, eles valorizavam muito mais o funcionário tanto fazia homem como mulher.

E5: (...) é legal assim tu saber que tu foi escolhida para estar num lugar pela tua competência técnica. (...) mas acho que a questão política é o mais importante mesmo.

No que se refere a como a empresa, os colegas e os subordinados enxergam a ascensão da mulher a cargos mais elevados, observou-se que as entrevistadas 1 e 6 novamente disseram que a empresa tem uma visão muito boa com relação a isso, principalmente porque a maioria das funcionárias são mulheres. Com relação às outras entrevistadas, percebeu-se as reações a seguir:

E2: (...) tem até o programa pró-equidade de gênero (...) só que às vezes é mais discurso do que prática, porque se a gente for ver assim, até o cargo de gerência média tem bastante e aí a medida que para gerente geral já é bem menos. (...) ali na Uruguai, quando eu era Gerente de Negócios tive dois probleminhas (...) de questionamento mesmo de porquê a mulher é chefe. (...) uns funcionam com um jeitinho e outros com ocorrência disciplinar.

E3: (...) a empresa colocou um objetivo para 2020 de uma cota onde nós precisamos ter 20% de mulheres na gerência sênior. E, hoje nós estamos com 8%, então é um objetivo bem audacioso. (...) quando uma gerente sênior tem a oportunidade de estar presente em qualquer unidade diferente da que ela está, ela faz uma reunião só com as gerentes, qualquer nível (...) daí ela conversa quais são os gestos ocultos, a discriminação oculta que está acontecendo. (...) são as primeiras conversas na realidade, que

começaram pelo menos aqui, na nossa região. (...) homens, pares, subordinados, não concordam que existe isso dentro da organização, porque existem muitas mulheres que trabalham na organização, mas existem poucas na liderança, aí eles ficam mudos e tentam reverter a situação. (...) numa reunião uma mulher levantar a mão e se um outro homem levantou, mesmo sendo depois, primeiro responde o homem e depois responde a mulher. (...) não reconhece a mulher que também trabalhou naquele projeto.

E4: (...) procuradora-geral tu ainda não viu, né? (...) naquela época eu não via isso como uma diferenciação que eles estivessem fazendo comigo, porque eu lutava pelos meus direitos, nunca imaginando que eles estavam me tolhendo porque eu era mulher. Quando o homem me disse que mulher não podia receber mais (...) que eu era assim (gesto com a mão mostrando que ela era pequena), quando ele fez assim (gesto), na sala se tivesse um buraco eu me metia. Dos colegas e subordinados pouquíssimos eram contra.

E5: (...) nossa superintendente é uma mulher, a nossa superintendente de todos os hospitais, mas isso é agora (...) eu acho que existe uma (...) não é nem pressão, eles podem estar (...) eles têm um movimento lá dentro das mulheres. (...) eu acho que está caminhando junto com a evolução das outras áreas, presidente a gente já teve mulher. (...) é a primeira superintendente mulher e a primeira gerente administrativa mulher ali, sempre foi homem.

Segundo Cooper (2005), as pessoas trabalham arduamente e por mais horas para alcançar o sucesso e as recompensas. Nas entrevistas, pôde-se observar que a entrevistada 3 enquanto era estagiária trabalhava mais do que os outros colegas com o intuito de ser efetivada na empresa. E, depois disso, conseguiu ser contratada de carteira assinada e ainda diretamente como supervisora. Também, nota-se que as outras entrevistadas trabalharam intensivamente para chegar onde estão ou estiveram.

Frankel (2007) discorre que as mulheres têm a tendência de assumir as tarefas sozinhas e, conforme o relato da entrevistada 4, percebe-se que ela assumiu três setores sozinha, tendo que passar o dia inteiro subindo e descendo para atender aos três andares ao mesmo tempo.

Para Almeida (2013), a entrada da mulher no mercado é pautada por dois fatores, que são a queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução das mulheres. Com isso, percebe-se que todas as entrevistadas possuem curso de nível superior e apenas uma delas está bem acima da taxa de fecundidade para o Brasil no ano de 2015, que era de 1,78 filhos. Além disso, constata-se que em nenhum momento essas mulheres tiveram dúvidas quanto a ingressar no mercado de trabalho, tendo em vista que a maioria começou a trabalhar cedo e possuía em casa um modelo a seguir.

De acordo com Oliveira (2001), houve transformações profundas que contribuíram para que houvesse um aumento do acesso feminino aos cursos de graduação e, podemos ratificar isso, tendo em vista que todas as entrevistadas possuem curso superior. Uma das entrevistadas menciona o programa pró-equidade de gênero, que segundo Oliveira (2016), auxilia a mulher a ter condições mais justas com relação aos homens, entretanto, pelo relato da entrevistada 2 esse programa estaria mais na teoria, considerando que ele ajuda as mulheres somente até um determinado nível da carreira.

Almeida (2013) também afirma que a conquista da mulher a cargos de liderança ainda permanece menor com relação aos cargos alcançados por homens e, pode-se ratificar isso considerando o que a entrevistada 2 declara sobre os cargos de gerente geral nas agências, em que a maioria ainda são preenchidos por homens.

4.3 VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Nesse item, as entrevistadas foram questionadas sobre conciliar a vida pessoal e a vida profissional. Percebeu-se que principalmente as que tiveram filhos foram as que mais evidenciaram dificuldades, com exceção da entrevistada que possuía maior liberdade de horário no seu trabalho, por ser dona da empresa.

Relativamente aos diferentes papéis que têm que assumir na vida, se eles afetam ou não a carreira, inferiu-se extremos entre elas, considerando que as entrevistadas 1, 4, 5 e 6 entendem que não afetam e a 2 acredita que afetam em tudo. A entrevistada 3 acredita que;

(...) a gente tem papel de mãe, papel de trabalhadora, de líder na organização, a gente tem o papel de esposa. (...) confunde muito esses três quando tu está ali grávida e tendo filho. (...) porque o bebê te suga muito até os três anos. (...) nesses seis anos, eu não fiz curso, não fiz um desenvolvimento assim, nada, porque não podia viajar.

Já a entrevistada 2 mencionou que:

(...) afeta em tudo (...) tu tem que ser mulher, tu tem que estar apresentável no mínimo, tem que ser uma boa esposa, tem que ser uma boa mãe, tem que ser uma boa chefe, tem que ser uma boa colega, tem que ser uma boa amiga. (...) às vezes alguma coisa dessas tu não está te sentindo tão bem. Aí é hora de dar uma paradinha. (...) eu me considero uma pessoa muito privilegiada, porque eu dou esse curso de Gestão com Equipes no banco

(...) é o momento de rever, daí tu ouve muita gente falando, então assim uma vez por semestre, eu recoloço as prioridades em dia.

No que se refere a abrir mão de algo para seguir carreira, as entrevistadas 1 e 5 dizem que não tiveram que fazer isso. Com relação às demais, observou-se os que elas citaram algo relacionado aos filhos, conforme comentários a seguir:

E2: (...) primeiro foi só convivência com o marido, a primeira separação foi só com o marido e daí até estava bom, a gente fica que nem namorado, mas com o filho, aí é mais complicado. A primeira vez ele não tinha completado sete anos ainda, foi doído, chega na quinta-feira tu não pode ver propaganda na televisão com criança que dá vontade de chorar. Agora está um pouco mais fácil, porque a gente conversa mais. (...) então está mais fácil, mas não que não doa. Essa é parte doída assim, que não tem opção de ficar junto.

E3: A única coisa que eu abri mão foi de ter filhos mais cedo, eu queria ter filhos com 30 anos, no fim acabei tendo filhos com 36. (...) porque eu acabei sendo movimentada, eu mudei de cidade, então sem o marido não tinha condições de fazer o filho.

E4: Muitas coisas. Talvez de festas, mas como eu era, até isso eu fui, presidente da APROJUS (Associação dos Servidores do Ministério Público), então como presidente eu participava muito das festas deles, mas abri muita mão de festinha.

E6: (...) acho que teve uma fase da minha vida que eu me dediquei muito à carreira, uma fase que eu fui trabalhar sessenta horas e os meus filhos ainda eram pequenos e eu não vi muita coisa deles. Então eu sendo professora não vi eles lerem, eu corrigia caderno de noite com bilhete, então assim, tem algumas lacunas. Mas eu abri mão de um turno mais em função da minha separação, porque daí eles não tinham nem pai nem mãe.

No que diz respeito ao apoio da família com relação à carreira, percebeu-se que todas as entrevistadas possuíam esse suporte em casa, tais como:

E1: Sim, sempre, sempre, apoio da família, apoio, a minha mãe ajudou horrores com os meus filhos. O meu ex-marido também sempre apoiou. Deu muito apoio, inclusive a gente tinha um trabalho juntos de música e dança, que ainda hoje se surgem oportunidades a gente segue fazendo esses trabalhos. Então ele inclusive como tenho filhas e filho lá dentro, todos os filhos de certa forma estão envolvidos, aí esse ex-marido investiu na escola para ajudar os filhos a também poderem crescer lá dentro. Então acho que a família só colaborou.

E2: Total, se não tivesse eu não teria feito isso, é um fator determinante na minha carreira, é marco, é marco assim, e isso é muito da maturidade né, a gente tem que muito conversando, a gente tem que ir vendo, e é difícil também para o Mário, meu marido, é bem difícil para ele isso, porque no fim ele acabou abrindo mão de muita coisa também, para poder ter esse outro lado, mais dono de casa, levar o João na escola, buscar na escola, ele não pode se dedicar, não pode ficar que nem eu assim que vai de manhã para o banco as 7h30min, não, ele tem bem mais restrito e, se não fosse o apoio tanto do Mário quanto do João, agora que ele já entende, né. Os dois foram fundamentais, eu diria fundamental.

E3: Na realidade sim, primeiro dos meus pais né, sempre apoiaram. Sempre sim priorizaram os estudos e depois o trabalho né, deles na realidade, para

ajudá-los. E ainda hoje também, que eu comentei isso com os meus pais, ah, de repente, de repente não, tem 50% de chance de acontecer de me enviarem para Inglaterra, mas sem os meus filhos, não, a gente fica aqui, a gente cuida, pode ficar, para tua carreira isso é muito importante, não pode dizer não e tu não pode perder o teu emprego, porque é muito bom e é, força. E aí, tu faz algum comentário, quer conversar, tipo, sobre mulher, sobre liderança, não sei o que, não te deixam falar, porque é um mundo machista, não adianta, é um mundo que a gente vive hoje, tem que ter muita força para mudá-lo, né. Então quando tu conversa assim em casa tipo, quando eu falo com o meu marido, vai é isso aí, porque ele tem a mesma mentalidade que eu, a gente está na mesma, no mesmo momento, né, mas quando tu fala com os pais, nem pensar em mudar de carreira agora, porque tu vai transformar a tua carreira, porque tu vai mudar a tua carreira, não, está tudo certo, não, o que que é isso.

E4: Sim, sempre tive porque copieei a minha mãe, né! A minha mãe porque o meu pai já era falecido, mas sempre tive... para o meu pai, acho que eu não teria. A minha mãe não teve. Não sei, aquela época, muito machismo, né, meu pai era muito machista, com a minha mãe, não sei se com as filhas ele seria igual. Mas com a minha mãe ele era. Não, sempre tive apoio, graças a Deus, sempre tive apoio de toda a família, sobrinhos eles achavam assim, porque na verdade de toda a família, eu era a que ganhava melhor, então eu sempre ajudei toda a família. Eu sempre ajudei toda a família, assim, independente de quem fosse, entendeu? E hoje, eu tenho muito apoio de uma sobrinha minha, que quando eu tive mal em função desses pagamentos das horas de voo do Augusto, e ela sempre me apoiou, sempre, tia o que tu precisar, se eu tiver. Agora está até desempregada. Márcia, pelo amor de Deus, se tu não tiver... Ela disse assim: "não, tia, pode deixar que eu conto para ti". Mas tive sempre apoio, graças a Deus, até do marido, mesmo às vezes estando longe de casa, sempre tive apoio dele.

E5: Tive, a escolha da minha profissão, os estudos foram financiados, se eles não acreditassem que isso podia dar certo ou que eu não gostasse, eu acredito que eles, os meus pais teriam me falado isso. Minha vinda para cá, para Porto Alegre, foi toda custeada por eles, principalmente no começo. Eu trabalhava para comprar passagem, pagar comida. Eles sempre apoiaram, incentivaram, financiaram, investiram.

E6: Sim, a a minha mãe sempre apoiou assim, né, até porque uma... eu sou filha única, né, perdi meu pai cedo, então eu acho que a minha mãe achou que essa era uma carreira assim, sei lá, mais protegida de repente. Então, a minha mãe sempre me apoiou, eu tenho dois tios na família que são professores e eu não sei, eu sempre gostei dessa área de educação, então tive apoio, eu consegui estudar, minha mãe nunca me cobrou que eu trabalhasse. Então, pude estudar confortavelmente sem ter que me preocupar em me sustentar, então isso também foi uma coisa muito positiva, porque aí tu consegue mais fácil, não ter que se preocupar com o teu sustento, foi bem tranquilo. O meu ex-marido me apoiava também, um tempo da nossa vida, eu fui o esteio familiar, financeiro, então... ali eu tive um problema meio que machista assim, porque embora o nosso universo seja bem feminino, nós tínhamos alguns professores, então o meu marido, ele às vezes implicava com um ou outro assim, enfim, mas bobagem, mas é, tranquilo, tanto é que eu me separei, bem tranquilo.

No que tange à visão da empresa acerca da maternidade, inferiu-se que as empresas das entrevistadas tratam a questão da seguinte forma:

E1: (...) agora mesmo a minha pequena aqui que eu estou com a nenê no colo, a minha filha voltou a trabalhar lá já. Ela está com três meses e meio e ela já voltou a dar aula de treinamento funcional e nem sempre, às vezes até leva o nenê e alguém lá pela escola cuida. Eu levava os meus nenês também e ao mesmo tempo dava aula e eu tinha um espaço *kids* uma vez na escola porque a minha pequena ficou muito tempo sem poder conviver muito com outras crianças. As minhas funcionárias não tiveram muito essa de parar para sair para ganhar nenê, estão há muitos anos lá. Uma ganhou todos os nenês e depois voltou a ser minha funcionária, que é a Mari, que me ajuda a cuidar até da limpeza lá. Foi minha primeira secretária e hoje ela cuida do bar e manutenção da academia. E as secretárias ainda não tiveram filhos, e a outra nova já teve filho, mas assim tudo tranquilo quanto à maternidade.

E2: (...) teoricamente seis meses de licença e daí mais um ano para amamentação, mais um ano não, até completar um ano, uma hora de amamentação. Mas na prática eu acho que pesa. Agora quando eu cheguei aqui estavam duas em licença maternidade, a gente não pode fingir que não acontece nada, acontece. Nos quadros muito enxutos são, é mão de obra a menos e tem que ser considerado isso em termos administrativos, sabe. Só que é horrível falar isso. Só que quebra a agência. Como é tudo muito enxuto, muito justinho, tu tem por exemplo aqui, aqui são dez pessoas com duas vagas e aí quando eu cheguei tinha duas em licença maternidade, e é uma agência que atende Pronaf (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar). Então eu acho que existem, todas as condições são dadas, mas que pode haver um certo preterimento, em função da gravidez, das ausências que ocasiona sim. Quando tem filho pequeno precisa se ausentar bastante também porque a toda hora tem que levar no médico.

E3: A empresa vê muito bem isso. Tanto que na área de marketing, 99% são mulheres e quando vem um *announcement* que alguém está em licença maternidade, vem uma penca embaixo de licença maternidade. As mulheres que optam por quatro ou seis meses de licença. A empresa tem os seis meses ganhando a mesma coisa, posso optar. Para tu ter uma ideia, tem uma mulher que tem um nível acima de mim, ela fica lá no Rio de Janeiro e ela tem três filhos, foram três gestações.

E4: Olha, na minha época era boa, porque eu vou te dizer, eu tive licença gestante de três meses e mais três lactante, Os três meses de lactante era meio turno, aí eu trabalhava um turno.

E5: A gente é celetista, a empresa sempre acha ruim assim. Por exemplo, agora no setor onde eu estou, duas meninas do setor administrativo, uma já saiu de férias e vai ganhar e já vai emendar na licença e agora descobriu que a outra está grávida de doze semanas, ou seja, ainda tem todo o processo que ela vai emendar e uma já está afastada, está em licença, vai voltar agora em outubro. São seis meses de licença maternidade e daí tu junta com as férias e fica sete, às vezes fica oito, quase um ano. E aí isso é ruim porque a gente tem problema de recursos humanos né, de reposição assim. Como tem muita mulher, vai acontecer, então mas era para ser especialmente o hospital onde eu trabalho que é o hospital da mulher, referência, né, o centro obstétrico é o carro chefe do hospital, é incoerente assim, se tu pensar.

E6: É bem tranquila, porque nós somos a maioria mulheres no magistério. Eles sabem que num período da vida, vai ter muita licença, licença saúde, algumas faltas justificadas por atestado. Então também, é tranquilo, né, o material de trabalho deles somos nós mulheres e nós temos as nossas crias, enfim.

Quanto ao impacto da maternidade na carreira, as entrevistadas possuem visões um pouco diferentes, porém percebeu-se que todas entendem que há um impacto, conforme segue:

E1: (...) eu sempre tive filho e trabalhei. Numa época, eu tive uma pequena que teve leucemia e eu tive que ficar um ano no hospital, eu trabalhava lá de dentro do hospital mesmo. Consegui dirigir a escola de longe assim sem problemas. Eu sempre consegui porque eu já gostava da minha liberdade.

E2: teve pelos dois lados. Uma que me fez ter mais vontade de seguir adiante para dar mais condições para o meu filho. (...) mas o que faz a gente dar esse passo adiante é o dinheiro. Ai, não é porque eu adoro estar longe da família, estar aqui, não é, é dinheiro. Então isso me faz querer ir adiante assim, então esse é o lado que me leva para frente e o lado que não me puxa para trás, mas que me faz pensar mais é essa questão da distância. Eu sempre meço muito até onde é o passo que eu posso dar, será que eu quero estar na estrada tão seguido, o risco que eu estou correndo, enquanto meu filho ainda precisa de mim, sabe. Isso faz a gente pensar.

E3: (...) nas duas gestações eu topei os seis meses e não tive nada. Eu tenho uma colega que pediu os seis meses só que quando ela viu que em quatro meses a empresa estava precisando, ela voltou, por decisão dela, não que a empresa tenha pedido. Ela voltou em quatro meses. Então depende muito. No setor em que eu trabalho não tem impacto nenhum com relação a isso, tanto que o meu horário está mais flexível, o meu horário é das 8h às 17h e eu combinei de fazer das 9h às 18h, que daí eu saio mais tarde com os pequenos, tem toda a função da manhã para organizar os dois, malinha, lanche, tudo. (...) foi a apresentação do meu filho, primeira apresentação dele do dia das mães, que a escolinha faz depois do dia das mães, então assim, me senti mal, a foto que saiu no facebook foi o papai e não a mamãe na escola, então tu te sente culpada, mas ao mesmo tempo tu tem uma responsabilidade para seguir, então esse balanço assim é bem complicado e acho que a gente se culpa demais.

E4: (...) eu trabalhei em casa, porque eu sabia que quando eu voltasse não ia ter ninguém para fazer, então eu me propus para eles a trabalhar em casa. Então eu fazia todo o serviço em casa e mandava para alguém bater no serviço. Acho isso é uma das coisas que me diferencia e alguns funcionários de outros. Isso eu achei que me diferenciou, porque dificilmente, não tem ninguém, eu acho que eu nem poderia ter feito isso, eu assinava. Tu vê o erro não era meu, o erro era deles, né. (...) acho que os meus filhos foram os maiores prejudicados nesse sentido, não que eu não desse o carinho quando eu chegasse, mas aquela coisa de eles serem, eles amadureceram à força e é por isso que hoje eu faço pela minha neta.

E5: Se eu tivesse filho talvez tivesse impacto financeiro.

E6: (...) eu já trabalhava quarenta horas e fiz mais um concurso, então eu tinha uma jornada de trabalho de sessenta horas semanais. E com a maternidade ficou um pouco pesado, esse ritmo de uma mãe que tem dois filhos pequenos, sai as sete da manhã e volta quinze para meia-noite, e tem sábados letivos para trabalhar nas duas escolas. (...) e nesse meio tempo, uma separação, enfim, e aí eu me vi obrigada daí a largar o turno da noite em detrimento então das crianças que já quase não viam a sua mãe.

Com relação à maternidade, Almeida (2013) afirma que são raras as empresas que disponibilizam que a mãe acompanhe o filho no ambiente de trabalho

e, podemos verificar isso considerando que somente uma das entrevistadas tem essa disponibilidade, tendo em vista que ela é dona da empresa e também criou todos os seus filhos na sua escola de dança.

No que diz respeito à licença maternidade, parece que todas as entrevistadas que tiveram filhos usufruíram, com exceção da entrevistada 1 que é dona da sua empresa e da entrevistada 4, que afirma ter levado trabalho para casa e que o tempo de licença era inferior aos cento e vinte dias, que consta na Constituição Federal e de acordo com Almeida (2013). Além disso, Almeida também fala sobre a proibição da diferença de salários entre homens e mulheres e durante as entrevistas, não foi percebido nenhuma distinção com relação a isso por parte das entrevistadas.

Ainda com relação a ser mãe, Oliveira (2016) afirma que muitas empresas consideram que as mulheres saem mais cedo ou faltam ao trabalho para cuidar dos filhos e, que isso teria impacto na credibilidade do seu trabalho. Quanto a isso, percebe-se que as empresas das entrevistadas 2 e 5 entendem a situação de ter filhos como um aspecto negativo, enquanto a entrevistada 6 diz ser uma situação tranquila, considerando que como a maioria dos funcionários são mulheres, eles não têm muita opção a não ser aceitar. Além disso, no exemplo citado pela entrevistada 2 da seleção para outro cargo dentro da empresa, verifica-se que se ela tivesse dito que estava grávida, ela não teria sido escolhida.

Segundo Uchoa (2016), a compatibilização do horário de trabalho com a família é normalmente realizada com grandes sacrifícios e renúncias e percebe-se na fala da entrevistada 2, que ela só conseguiu chegar onde está morando longe da família e, principalmente, permanecendo longe de seu filho. A entrevistada 3 também teve que realizar alguns sacrifícios, pois gostaria de ter engravidado mais cedo e ficou alguns anos longe do marido para poder seguir carreira na empresa. Percebe-se que a entrevistada 4, também optou pela carreira em detrimento dos filhos, pois deixava eles sozinhos em casa para poder trabalhar, o que fazia com que se sentisse muito culpada com essa situação.

Carvalho Neto (2010) afirma que as mulheres ficam em dúvida entre a sua carreira e o fato de ter filhos, e podemos confirmar isso com relação à entrevistada 3 que queria ter filhos mais cedo e à entrevistada 6 que teve de abrir mão de um turno de trabalho para ficar com os filhos.

Ainda, Carvalho Neto (2010) discorre acerca da culpa que as mulheres podem sentir por estarem trabalhando e, com isso, dedicando-se menos a sua família. Diante disso, percebe-se um sentimento de culpa por parte das entrevistadas 2, 3, 4 e 6, considerando os exemplos citados.

No que diz respeito à educação familiar das entrevistadas, verifica-se que elas não foram criadas voltadas apenas para relacionamentos, conforme afirma Rocha-Coutinho (1994) e, sim, também para a sua carreira, considerando que seus pais (ou pelo menos suas mães) sempre deram apoio aos estudos e à entrada no mercado de trabalho.

4.4 DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

As entrevistadas, neste item, responderam acerca da sua carreira, das dificuldades e facilidades para o seu desenvolvimento, do preconceito que sentiram por serem mulheres e de como foi a disputa dos cargos com os colegas homens.

No que diz respeito às dificuldades para desenvolver a carreira, obtivemos diferentes aspectos, tais como:

E1: (...) as dificuldades que eu enfrento às vezes, por exemplo, na busca de patrocínio para projetos (...) se tu para de investir em publicidade, tu tem que saber qual é a publicidade do momento. A uns anos atrás, a gente fazia aquelas placas de esquina, eu consegui negociar até um *outdoor* na estrada, trocar por show. Então, a gente fazia anúncio na Zero Hora antigamente, a gente fazia muitas coisas, tinha que ver o que ia fazer, panfletagens, hoje nada disso, cartazes pela cidade. Hoje é tudo marketing digital mesmo, as pessoas estão conectadas no telefone e é por ali que a gente tem que fazer a maior propaganda, mas acho ainda que funciona muito o boca a boca, aquela pessoa que vai ficar satisfeita na tua empresa e que conta para outros, isso funciona muito ainda com a gente.

E2: Eu entendo que as regras são basicamente muito claras, assim tu tem que ter disponibilidade, tu tem que ter escolaridade e é muito suor. Meu filho outro dia me perguntou, eu estou fazendo um outro curso agora de *coaching*, daí ele me viu estudando e falou assim: “mãe, quando é que para de estudar?” Porque ele está assustado, ele está na sétima série. E eu falei nunca, meu filho, a mamãe está sempre estudando, não para nunca. Ele fez uma carinha tão triste assim, mas é isso, a dificuldade é que a gente não para nunca.

E3: Começou a ficar mais difícil no momento que eu estou agora, que é já estar na gerência sênior, eu tenho equipe, mas é uma equipe gerencial, então facilita mais o desenvolvimento, tudo mais, mas paralelo a isso, tem a questão de treinamentos para mim, o que que é importante para mim. (...) quando tu chega no nível de senioridade, tu tem que procurar ferramentas por ti, não tem mais a empresa te favorecendo isso.

E4: (...) a gente morava em Viamão, a gente tinha dificuldade por morar lá, a casa era nossa, mas era barro, era poeira, às vezes chegava em Porto Alegre assim imunda. (...) as dificuldades maiores foram essas, que tu vai suplantando com o tempo, né, todo mundo passa dificuldade, eu saía da Procuradoria e ia para a faculdade, para a PUC, eu saía da PUC vinte para meia-noite e ia para Viamão.

E5: (...) talvez a maior dificuldade que eu tenha visto e até foi uma das razões de eu ter pedido para sair da gestão, foi esse jogo político, jogo de cintura eu não consigo, eu fui até onde eu pude, além disso não dá.

E6: Não tive muitas dificuldades. Acho que foi tranquilo.

Quanto às facilidades para desenvolver a carreira, as entrevistadas 1 e 2 acreditam que os contatos e os relacionamentos com as pessoas foi o que fizeram com que elas obtivessem êxito na carreira. As outras entrevistadas apresentaram pontos de vista diferentes, tais como:

E3: Da gerência júnior para a gerência sênior foi muito fácil, porque a empresa te dava ferramentas. (...) tinha um set assim de cursos, de treinamentos.

E4: Eu era uma pessoa bastante humilde, então eu não tive dificuldades, porque tudo que me ensinavam, eu levava como aprendizado. (...) eu tinha aquela coisa de aprender, mas nem todo mundo é assim. E eu aprendi todo o serviço, do setor de pessoal eu sabia tudo, qualquer lugar que me dessem para chefiar, eu chefiava porque eu sabia tudo.

E5: tu tendo conhecimento facilita muito, daí tu não fica tão dependente das pessoas.

E6: (...) eu tive sorte porque eu me formei em agosto de 1992 e no final daquele ano, abriram os dois concursos para o estado e para o município e eu tinha muito fresco tudo, então não foi difícil, eu tive uma boa classificação, fiquei em décimo sétimo num e décimo oitavo no outro.

Com relação a ser preterida como mulher, identificou-se que as entrevistadas 1, 5 e 6 nunca se sentiram preteridas por serem mulheres, pois no meio onde atuam (dança, saúde e educação, respectivamente) a maioria são mulheres e não há grande diferenciação de gênero. Já a entrevistada 3, que apesar de trabalhar num meio bastante masculino, diz nunca ter se sentido preterida, pois sempre concorreu com bastantes homens e foi selecionada, mesmo sendo mulher. Entretanto, as outras duas entrevistadas já se sentiram, como citado nos exemplos abaixo:

E2: (...) quando eu fui para Superintendência, eu participei de uma entrevista. Era com uns sete homens e eu. Daí perguntaram assim para mim se eu já tinha filhos e na época eu estava grávida de dois meses, daí eu pensei assim aquela coisa que em dez segundos que tu pensa. Se eu digo que estou grávida, não vão me aproveitar, aí eu falei ainda não. É uma meia verdade. Daí não abriram mais a pergunta. Daí quando descobriram que eu contei que eu estava grávida depois que eu tinha assumido, aí foi punk assim, todo mundo ah, está tudo bem, mas tu sabia que estava,

naquele momento eu me senti muito mal, mas eu não teria ido se eu tivesse dito a verdade, eu tenho certeza disso e eu conversei com muitas pessoas sobre isso e me disseram isso, é tu fez bem porque senão tu não iria.

E4: (...) eu tinha uma colega que dizia assim, por que que só o Fulano viaja dos contadores? Ele viajava, fazia auditorias, muito pouca auditoria a gente fez e eu tinha uma colega que sentia as dores por ele que eu nunca viajava. E aí ele explicou para ela, porque a Dona Inês é mulher, tem filhos e quando ela volta do serviço, ela vai atender os filhos, o Fulano é homem e quando ele volta do serviço, a mulher dele atende os filhos. Então ele não precisa, por que eu vou botar ela que quando ela chega em casa, ela ainda vai atender os filhos e o marido, porque ele tinha uma mulher e três meninas e ela não trabalhava, então ele sabia.

No que tange às promoções dentro da empresa, a entrevistada 1 disse que a pergunta não se aplicava a ela, tendo em vista que ela era dona da empresa e não havia promoções no seu caso. Já as outras entrevistadas, identificaram-se as visões a seguir:

E2: Embora eu esteja sempre me preparando, elas sempre são por espasmo né! Vai te preparando e daí quando vê surge. Tá, agora eu vou para Santa Maria e vou ficar uns dez anos em Santa Maria e aí de repente surge Porto Alegre, a Superintendência, assim está e aí, vou, não vou, ah, vou fazer a entrevista, vou ver como é que dá. Aí vai lá, faz a entrevista, oh, deu certo, e agora? Agora vamos! É mais ou menos assim que é a minha carreira. Foi indo. A única que eu queria muito é quando eu estava na Superintendência ir para Porto Alegre, que daí não deu, mas foi tudo meio assim, daí aquela questão do amigo, oh, vai vagar Montenegro, aí me inscrevi, estava lá entre os vinte, estava bem né. Daí pede para alguém oh, vai lá falar com o Juca, na época era o Juca o superintendente, dá uma faladinha vê se eu tenho chance, daí vai para entrevista, e daí isso te ajuda.

E3: Dentro da companhia eu passei por várias áreas. Então, depois que eu fiquei cinco anos na área de qualidade, aí no ano seguinte já me transformaram em gerência, então fiquei cinco anos no mesmo nível de gerência, só que com diferentes desafios. Quando construíram a fábrica nova, eu fiquei sendo responsável por outras áreas também e, conseqüentemente, por mais pessoas. Depois de cinco anos chega um momento que a empresa vê que tu não tem mais o que contribuir. (...) meu gerente achou uma oportunidade na área de informática (...) era na realidade para eu implementar as ferramentas da qualidade e eu tinha acabado de fazer o meu mestrado em engenharia de produção com ênfase em serviços que eram da qualidade. (...) não tinha mais equipe, eu não administrava equipes, eu administrava pares, aí eu fui promovida e administrar pares é muito mais complicado do que administrar equipe. (...) passou esse tempo, eu pedi para sair de lá porque estava complicado mesmo, eu não dormia mais e eu não estava atuando da forma que eu gostaria. (...) e daí fiquei dois anos na auditoria internacional do grupo. (...) tive a oportunidade de ir para Singapura, Itália, Londres, todas as Américas. Aí, isso foi a auditoria, daí meu chefe veio e pediu para eu ficar um ano a mais, eu disse, eu perco o emprego, mas não perco o marido, porque o meu marido estava aqui e eu estava lá no Rio de Janeiro. (...) eu gostei muito da opção e era outro desafio, substituir uma pessoa que tinha 30 anos de experiência, ele ia se aposentar depois de um ano e a ideia era que eu ficasse colada nele, vendo todo o trabalho, aprendendo durante esse um ano. No fim deu certo, ele saiu e eu fiquei dez meses trabalhando sozinha, depois eu engravidei, saí de licença maternidade e quando voltei, reconheceram meu trabalho e me promoveram a gerente sênior.

E4: O auxiliar administrativo eu fiz concurso; o agente administrativo foi interno; o agente e o assessor foram juntos, que eu fiz os dois, aí já pulei para o assessor porque tinha vaga e para contador. Nem cheguei a ser agente, nem cheguei a pegar o cargo.

E5: Não tem promoções e agora menos ainda. (...) funciona como uma função gratificada. (...) eu não fui uma indicação política, mas eu fui indicada por uma pessoa que era. (...) não teve entrevista.

E6: Depois então de duas gestões de direção, duas gestões e meia, porque a gente cumpriu metade do mandato da outra. (...) fiquei mais dois anos, voltei a dar aula de espanhol e fiquei na escola. (...) fui para a Secretaria de Educação. (...) fui como assessora. (...) a coordenadora então daquele setor pegou e me disse assim: “ah, eu gostaria que tu ficasse no lugar da Luísa, de minha adjunta”. Daí eu disse: “mas eu cheguei aqui faz três meses”. (...) fiquei aprendendo o trabalho e dali a um ano, a coordenadora disse que não iria ficar. (...) enfim, quando eu vi estava coordenadora. E lá se foram quase sete anos e meio na coordenação do setor.

No que se refere à quantidade de homens na disputa pelos cargos que alcançaram, as entrevistadas 1 e 6 não tiveram que concorrer com homens, somente com mulheres. Com relação às outras entrevistadas, houve diferentes situações, tais como as citadas a seguir: “E2: Todos os cargos, pelo menos da banca que eu participava, eu era sempre a única mulher”. “E3: (...) nós tínhamos na realidade cinquenta e cinquenta por cento.” “E4: (...) eu acho que mais homens que mulheres.” “E5: Não, porque eles são minoria.”

No que concerne a sofrer algum tipo de preconceito na empresa por ser mulher, percebeu-se que as entrevistadas 1, 5 e 6 disseram nunca ter sofrido nenhum tipo de preconceito por ser mulher. E, as outras entrevistadas deram alguns exemplos, citados a seguir:

E2: Acho que diretamente assim não. (...) acho que não, só os comentários que chegam de forma indireta para gente, mas não chego a perder o sono por isso.

E3: Nunca tive nenhuma discriminação com relação a ser mulher, mas é engraçado que são coisas pequenas que tu percebe. (...) o que era muito engraçado que ele começou a me chamar para as reuniões e eu comecei a receber os *invitations* e então me colocaram como a gestora da ata da reunião. Porque eu era mulher, óbvio.

E4: Existiu naquele exemplo de que a mulher não deveria ganhar mais do que o homem e também quando um promotor disse que eu era muito pequena por ser mulher.

Em referência a existir tratamento igualitário entre homens e mulheres na empresa, identificou-se que as entrevistadas tiveram diferentes visões, tais como:

E1: (...) me lembro uma vez que eu tinha um funcionário homem a muitos anos atrás e teve alguma coisa na escola de noite, de madrugada, eu liguei para ele e disse: ai, Cristiano, graças a Deus, vai tu lá ver o que aconteceu

na escola, porque realmente às vezes a gente mulher fica com medo de ir sozinha de noite nessas coisas que acontecem.

E2: Eu sou contra tratamento igualitário. Acho que a gente tem que tratar com justiça e não com igualdade, o que é bem diferente uma coisa da outra, porque igual tu trata as pessoas que têm as mesmas condições, acho que as pessoas que têm condições diferentes não pode tratar da mesma forma. Eu acho que o banco trata igual e não deveria. Tanto para o homem quanto para a mulher, dar mais, é impossível que num banco do tamanho do nosso, não vai ter oportunidade de tu conseguir ficar mais próximo da tua família. Não, não acontece porque tem que ter mobilidade. Sabe, então é todo mundo igual, mas não deveria ser, têm pessoas que têm mais disponibilidade do que outras. E querem coisas diferentes, também, e outras não. Então o termo igualitário eu não gosto.

E3: Já dá para ver que não, né, pelos exemplos e por causa da meta. Se existe uma meta não é igualitário, então tem 8% de mulheres no nível de gerência sênior, então não está igualitário e bem atrás de muitas outras empresas.

E4: Não, não existe. Não digo só na parte do servidor, nem nos membros eu acho que também não tem.

E5: Acho que sim. (...) mas por exemplo tem algumas atividades que como a gente tem essa coisa de carregar paciente (...) não sei se proteção, mais ou menos, porque a mulher é mais fraca fisicamente.

E6: (...) eu acho que existe, eles têm direito à licença paternidade, vinte dias para eles e seis meses para as mãezinhas, porque nós amamentamos.

Quanto ao conselho para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, resumiu-se nas seguintes informações:

E1: (...) escolham algo que realmente faz sentido, que elas se motivem, que elas acreditem e que tenha a ver com elas. (...) saber delegar é uma coisa importantíssima para um gestor. (...) escolher a equipe que vai trabalhar. (...) fazer com que as pessoas se sintam bem no local de trabalho e que criem bons relacionamentos.

E2: (...) estar preparado. (...) tem que ter uma boa escolaridade, tem que ver quais são as competências que precisa desenvolver, tem que gostar de trabalhar com gente. (...) tem que ter a combinação em casa, porque eu acho que até isso para o homem, é tão normal ele não perguntar a tomar a decisão sozinho e vai embora e deixa a mulher cuidando dos filhos em casa.

E3: (...) eu acho que o principal é se empoderar, entender o quanto elas são importantes na sociedade hoje, o quanto que realmente a gente faz para que isso aconteça e demonstrar isso, não se ocultar, fazer o networking, estar presente em todas as questões, não se deixar assim ser esquecida, mostrar que está ali.

E4: Que sigam em frente, que nunca vão atrás de mulher não pode trabalhar. (...) mulher pode sim e deve, não pode é baixar a cabeça e achar que o homem tem razão em tudo.

E5: Acho que continuar se esforçando e melhorar sempre. (...) porque infelizmente o trabalho só vai ser reconhecido (...) tu tem que te destacar, tu tem que fazer muito mais que um homem teria que fazer.

E6: (...) eu aconselho a todo mundo que tem vontade que siga em frente, que todo mundo que trabalha com vontade, todo mundo que tem persistência, capacidade, consegue dar conta do recado.

De acordo com uma das entrevistadas, um fator importante da sua empresa é em relação à mobilidade e segundo Carvalho Neto (2010) os homens normalmente levam a família quando se mudam em função do trabalho, diferentemente das mulheres, o que especificamente aconteceu com a entrevistada 2, que após uma reestruturação teve que se mudar para uma cidade longe e o marido ficou com o filho em Porto Alegre. Ainda, com relação a esse assunto, a entrevistada 3 ficou longe de seu marido enquanto trabalhava com auditoria no Rio de Janeiro e há, ainda, 50% de chance de ela ter que ir trabalhar na Inglaterra e ter de deixar os filhos no Brasil.

Soares (2014) afirma que o setor público teria influência para acabar com algumas desigualdades entre homens e mulheres, mas geralmente não faz. Com relação a isso, percebe-se que a entrevistada 4, que é justamente a que trabalha como servidora pública, é a única que sofreu um preconceito mais abertamente, considerando que o seu chefe disse claramente que ela não deveria ganhar mais do que um homem e que ela era muito menor por ser mulher.

No que tange às profissões que são “naturalmente femininas” e que, segundo Besse (1999), a enfermagem e o magistério estariam aí incluídas, percebe-se que as entrevistadas 5 e 6 estudaram para seguir essas carreiras, respectivamente. E, com isso, elas não sentiram preconceito no trabalho e conseguem ver o mundo de uma outra forma, em que as mulheres são a maioria. Uma profissão não citada por Besse e que se pôde verificar que também é extremamente feminina é a dança, tendo em vista que, a entrevistada 1, também não sofreu nenhum tipo de discriminação e considera o seu meio bastante feminino.

Já com relação às profissões “tipicamente masculinas”, Soihet (2004) afirma que as mulheres já entraram em praticamente todas essas carreiras. No que se refere às entrevistadas de números 2 e 3, essas podem ser utilizadas como exemplo, tendo em vista que o Banco do Brasil abriu concurso para mulheres somente no ano de 1969⁴ (entrevistada 2) e a profissão de engenheira (entrevistada 3) é uma carreira de prestígio em que está ocorrendo a expansão da ocupação feminina, segundo Bruschini e Lombardi (2002).

⁴ Informação divulgada em site na internet:
<http://www.bb.com.br/portalbb/page251,8305,3935,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=29450>.

Segundo Saffioti (1987), não deveria ser motivo de discriminação a menor força física das mulheres, entretanto, verifica-se que a entrevistada 5, quando responde sobre o tratamento igualitário, diz que sentem falta de um enfermeiro, tendo em vista que às vezes elas têm que carregar pacientes e possuem menos força do que os homens.

Saffioti ainda argumenta que do ponto de vista biológico, a mulher é mais resistente do que o homem, porém essa história de a mulher ser mais fraca, ainda parece muito arraigado a nossa cultura, considerando o exemplo da entrevistada 1, que pediu para um homem entrar na escola após um assalto, pois ficou com medo de entrar sozinha.

No que diz respeito aos conselhos para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, a entrevistada 5 diz que tem que se destacar, pois tem que fazer mais do que um homem faria e isso vai ao encontro do que afirma Jordão (2011), de que se os homens e as mulheres estiverem em uma mesma situação (de performance e de grau de instrução), ainda as mulheres são preteridas em favor dos homens.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise da vida pessoal e profissional de mulheres gestoras de empresas de diferentes setores do mercado de trabalho. Além disso, também possibilitou reflexões com relação à questão de gênero e à carreira das mulheres no mercado de trabalho.

Foram realizadas entrevistas com seis mulheres dos setores da indústria, educação, setor público, hospitalar, serviço e financeiro, por meio de um questionário com perguntas abertas, que permitiu que os objetivos propostos fossem alcançados.

Com relação aos resultados encontrados, percebeu-se que todas as mulheres entrevistadas possuem curso superior e sempre consideraram sua carreira uma dimensão importante de suas vidas, nunca questionando se deveriam ou não estar trabalhando. Contudo, pode-se atentar que quatro das entrevistadas já se sentiram culpadas, em algum momento, por não poder dar atenção suficiente aos filhos em detrimento de suas carreiras.

No que tange ao alcance dos objetivos pessoais e metas profissionais, constatou-se que a maioria das entrevistadas trabalham um elevado número de horas por dia, restando pouco tempo para cuidar da família. Além disso, nas empresas de algumas das entrevistadas existe uma meta para que as mulheres cheguem ao topo, considerando que a maioria ainda é de homens nos cargos mais elevados.

Quanto à vida pessoal e profissional, identificou-se que todas as entrevistadas que tiveram filho e que trabalham em empresas, tiraram licença maternidade e, o que se pôde destacar é que a servidora pública trabalhou durante toda a sua licença. Ademais, percebeu-se que algumas das entrevistadas tiveram que abrir mão de algo em função da maternidade. Ainda, ressalta-se que todas as entrevistadas disseram ter apoio da família para que seguissem suas carreiras, principalmente por elas serem a principal provedora da casa.

No que diz respeito ao desenvolvimento da carreira, reparou-se que somente uma das entrevistadas efetivamente sofreu preconceito por ser mulher, em relação às demais pode-se notar um preconceito velado em alguns exemplos citados por elas. Além disso, observou-se ser importante a mobilidade para que as mulheres possam ter sucesso na sua carreira, tendo em vista que nos exemplos das

entrevistadas as que mais se destacaram na empresa, foram as que trocaram de cidade algumas vezes.

O objetivo principal deste trabalho foi alcançado, tendo em vista que era analisar a trajetória de mulheres gestoras nas organizações em que trabalham, considerando a sobreposição da vida profissional e pessoal. Para isso, foram entrevistadas seis mulheres que são ou foram gestoras por alguns anos e foi observada também as suas vidas pessoais e profissionais.

No tocante ao objetivo específico de identificar aspectos que interferiram no alcance de objetivos pessoais e metas profissionais das entrevistadas, pôde-se verificar que algumas delas entendem que conseguiram chegar ao cargo em que estão, apesar de a maioria dos cargos do topo serem ocupados por homens. Além disso, o aspecto que acaba interferindo no alcance das metas profissionais estão relacionados aos filhos, pois parece que se elas não tivessem sua prole não estariam onde estão e teriam galgado mais postos em suas carreiras.

Acerca do objetivo de identificar e descrever as dificuldades enfrentadas pelas pesquisadas para equilibrar vida pessoal e profissional, pôde-se perceber que os filhos parecem ser a parte mais difícil desse equilíbrio, tendo em vista que após o nascimento das crianças, elas começaram a ver o trabalho de uma outra forma: uma delas querendo crescer mais por causa do filho; outra, vendo que estava estagnada na carreira em função da gravidez e de não ter tempo para o seu desenvolvimento; outra, abriu mão de um turno de trabalho por não conseguir dar conta de cuidar dos filhos no pouquíssimo tempo em que ficava em casa.

Com referência ao objetivo de analisar os fatores que influenciam o desenvolvimento da carreira dessas gestoras, verificou-se que os estudos oportunizaram que as entrevistadas pudessem crescer nas suas carreiras. Além disso, foi citado diversas vezes os contatos e os relacionamentos entre as pessoas, para que sempre saibam do que está acontecendo na empresa e possam candidatar-se aos cargos que aparecem.

Entende-se que este estudo foi importante para os envolvidos, considerando que algumas das entrevistadas não tinham parado para pensar efetivamente na discriminação que haviam sofrido ou mesmo na sua carreira como um todo e, percebeu-se isso no feedback recebido após o término das entrevistas. Ademais, também foi importante para o crescimento pessoal, acadêmico e profissional da pesquisadora.

Numa análise da evolução dos estudos em torno das relações trabalho e família verifica-se que, os domínios da vida laboral e familiar foram analisados de forma separada, assumindo-se que as esferas colidiam. Apesar da popularidade que esta perspectiva acolheu junto dos académicos ao longo dos últimos anos, novos olhares surgiram. Esses evocam, não só a importância de se analisar as causas dos conflitos entre papéis, mas também, de clarificar os efeitos dos mesmos tanto para os indivíduos, como para as suas famílias e até para os contextos profissionais. Sendo assim, acredita-se que, mesmo de forma modesta, o presente estudo contribui para aproximar a discussão desses temas, considerando a dimensão gênero.

A análise dos efeitos decorrentes das dificuldades de conciliar, de forma adequada, o trabalho com a vida familiar reporta-se a um conjunto de consequências que potenciam, também, um olhar sobre o modo como os contextos laborais podem promover as boas relações trabalho-família e gênero. As consequências são também identificadas pela literatura, que destaca não só os benefícios, como as implicações positivas para o desenvolvimento de políticas sociais e organizacionais mais adaptadas e ajustadas às novas configurações familiares e às exigências do mercado de trabalho em constante mutação, bem como a inserção das mulheres no universo das organizações.

Por fim, considera-se que num estudo futuro deveriam ser entrevistados também a família das mulheres, os seus colegas de trabalho, subordinados, pares e superiores hierárquicos para que se possa ter uma visão mais aprofundada do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, E.M.S. P.; CARVALHO, L.C.; MELO, F.A.O.; REIS, P.N.C.; SIQUEIRA, M.A.C. **A participação feminina na gestão empresarial no século XXI: um estudo de caso na empresa Magazine Luiza.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, outubro, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418323.pdf>>. Acesso em: 30 jun.2017.

ALVES, Mariana de Castro. **Desigualdade na remuneração de homens e mulheres bancários aumenta quanto maior a formação.** Vida bancária. Disponível em: <<http://www.vidabancaria.com.br/imprensa/noticia/8/1/2014/desigualdade-na-remuneracao-de-homens-e-mulheres-bancarios-aumenta-quanto-maior-a-formacao>> Acesso em: 02 mai.2017.

BALTAR, P.; LEONE, E. T. **A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro.** Revista Brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 233-249, 2008.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara Oliveira. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI Seget 2014.

BESSE, Susan. **Modernizando a desigualdade: reestruturação da ideologia de gênero no Brasil – 1914-1940.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

BLAU, P. M. & SCOTT, N. F. **Organizações Formais.** Ed. Atlas, São Paulo, 1970.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Trabalhadoras brasileiras dos anos 90: mais numerosa, mais velhas e mais instruídas.** 2002. Disponível em: <<https://revistas.fee.tche.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2681>>. Acesso em: 17 nov.2017.

Carreira, Denise. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez/Rede Mulher de Educação, 2001.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos.** Revista de Administração de Empresas, v.9, n. 1, jan-jun, 2010.

COOPER, C. L. **A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados.** In: Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas. São Paulo, Atlas, 2005.

DAVEL, E. & MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho.** Rio de Janeiro, FGV, 2005.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** 10.Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FLICK, U. Entrevista episódica. Em M.W. Bauer & G. Gaskell. (orgs.), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. Um manual prático** (pp. 114-126). Petrópolis: Vozes, 2002.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida**. Tradução: Maria Alayde Carvalho. São Paulo: Gente, 2007.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas and GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Paidéia (Ribeirão Preto)[online]. 2004, vol.14, n.28, pp.139-152.

FREITAS, M. E. de. **A mobilidade como novo capital simbólico ou sejamos nômades?** Revista Organização & Sociedade, v. 16, n. 49, p. 247-264, 2009.

FREITAS, T. V. **O cenário atual da divisão sexual do trabalho**. São Paulo: SOF, 2007.

GARCIA, Lucia dos Santos e CONFORTO, Ecléia. **A inserção feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro e renda familiar**. Disponível em: <<http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/H7-03.pdf>> Acesso em: 02 mai.2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Observação. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. Editora Saraiva, 2001.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

Global Gender Diversity Report 2016. **Power Female Ambition Develop Career Opportunities**. Disponível em: <http://www.hays.ae/cs/groups/hays_common/@ae/@content/documents/digitalasset/hays_1604376.pdf> Acesso em: 28 abr.2017.

GOLDEMBERG, Mirian. **Homem/Mulher: o que existe de novo?** In M. Ribeiro (org.). O prazer e o pensar: orientantação sexual para educadores e profissionais da saúde. São Paulo: Gente/Cores – Centro de Orientação e Educação Sexual, 1999.

HASSARD, John. **Tempo de trabalho: outra dimensão esquecida nas organizações**. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

HILL, L. **Novos Gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo, Makron Books, 1993.

IBGE. **Estatísticas de Gênero com dados do Censo de 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0>> Acesso em: 02 mai.2017.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf>. Acesso em: 08 jun.2017.

IPEA. **Programa Pró-Equidade de Gênero**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>>. Acesso em: 08 nov.2017.

IPEA. **Trabalho para o Mercado e Trabalho para Casa: persistentes desigualdades de gênero**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/120523_comunicadoipea0149.pdf>. Acesso em: 12 nov.2017.

JORDÃO, S. **Artigos.etc.br: A feminização do mercado de trabalho**. Disponível em: <<http://www.artigos.etc.br/a-feminizacao-do-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em: 09 jun.2017.

LANER, Aline dos Santos; BAASCH, Davi. **Reflexões sobre gênero e cidadania nas organizações. In: Indivíduo, organizações e sociedade**. LANER, Aline dos Santos; JÚNIOR, João Benjamin da Cruz (org). Ijuí: Unijuí, 2008.

LAVINAS, LENA. **“É a Macroeconomia, idiota!”** Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104026X2016000200621&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 02 mai.2017.

LIPS, Hilary. **Women, men and power**. Califórnia: Mayfield Publishing Company, 1991.

LUZ, Gabriela de Almeida Ribeiro. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.uol.com.br/direito/a-evolucao-mulher-no-mercado-trabalho.htm>> Acesso em: 30 abr.2017.

MAVIN, S; GRANDY, G. **Doing gender well and differently in management**. Gender in Management: na International Journal, v. 27, n. 4, p. 218-231, 2012.

MELO, M. C. O. L. **A Gerência Feminina: Inserção, Participação e Vivência da Mulher no Setor Industrial**. Relatório de Pesquisa CNPq – Universidade Federal de Minas Gerais, 2002.

MELO, M. C. O. L. **Categoria Gerencial e seus Conflitos nas Relações de Trabalho**. Anais do III Congresso Latinoamericano de Sociologia del Trabajo. Buenos Aires, 2000.

MELO, M. C. O. L. **Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro**. Em: Chanlat, J. F., Fachin, R. & Fischer, T. (Orgs.), Análise das organizações latinas. Olhar histórico e constatações atuais. V. 1, p. 395, Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

McKinsey& Company. **Women in the Workplace 2016**. Disponível em:
<<https://womenintheworkplace.com/2016>> Acesso em: 11 nov.2017.

Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados estaduais 2015**. Disponível em:
<<http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>> Acesso em: 27 abr.2017.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo, Nova Cultural, 1986.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 4.Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro, Record, 1995.

MURARO, Rose Marie. **Um Mundo Novo em Gestação**. Campinas, Verus, 2003.

OLIVEIRA, Alessandra de. **Políticas de Gênero e Comunicação Organizacional: Estudo de Caso do Programa “Incentivo à Equidade de Gênero” da Empresa Itaipu Binacional**. 2016. 83 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) - Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

OLIVEIRA, E.; ENS, R.; ANDRADE, D.; MUSSIS, C. R. **Análise de Conteúdo e Pesquisa na Área de Educação**. Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 4, n. 9, p.11-27, maio/ago, 2003.

OLIVEIRA, Sarajane de Fátima Lima de. **Conflito Trabalho-família e o Uso de Práticas de Suporte Instrumental em Empresas Fabricantes de Eletroeletrônicos de Caxias do Sul**. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração, Área de Concentração: Inovação e Competitividade) - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2009.

OLIVEIRA, Zuleica Lopes Cavalcanti. **Trabalho e gênero: a construção da diferença**. In: GALEAZZI, Irene M. S. (Org.). Mulher e trabalho: publicação especial do convênio da pesquisa de emprego e desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre. Porto Alegre: FEE, v. 3, 2001.

ONU Mulheres. **Progresso das Mulheres no Mundo: Transformar as economias para realizar os direitos**. Disponível em:
<<http://www.onumulheres.org.br/noticias/onu-mulheres-faz-hoje-274-lancamento-mundial-do-relatorio-progresso-das-mulheres-no-mundo-transformar-as-economias-para-realizar-odireitos/>> Acesso em: 02 mai.2017.

PEREZ, Lícia. **Os desafios para o século XXI**. In: GALEAZZI, I.M.S. (Org) Mulher e Trabalho. Publicação Especial do Convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED - RMPA) v. 1, p. 51-53, 2001.

PINHO, Ana Paula David de. **Nem tão frágil assim: Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia**. 2005. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de

Comunidades e Ecologia Social) - Programa de Pós-graduação EICOS - Estudos Interdisciplinares de Comunidades e Ecologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

Presidência da República, Casa Civil. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 02 jul.2017.

Presidência da República, Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 30 abr.2017.

Presidência da República, Casa Civil. **Decreto nº 611, de 21 de julho de 1992**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0611.htm> Acesso em: 02 jul.2017.

Presidência da República, Casa Civil. **Decreto nº 2.172, de 5 de março de 1997**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2172.htm> Acesso em: 02 jul.2017.

Presidência da República, Casa Civil. **Lei nº 7.855, de 24 de outubro de 1989**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7855.htm> Acesso em: 02 jul.2017.

Presidência da República, Casa Civil. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm> Acesso em: 02 jul.2017.

PROBST, E. R. Ramos, P. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Instituto Catarinense de Pós Graduação. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Acesso em: 28 abr.2017.

Procuradoria Federal dos Direitos dos Cidadãos. **O que é Gênero**. Ministério Público Federal. Disponível em: <<http://pfdc.pgr.mpf.mp.br/pfdc/informacao-e-comunicacao/eventos/mulher/dia-da-mulher/verbet>> Acesso em: 30 jun.2017.

Relatório Anual Socioeconômico da Mulher 2014 (RASEAM). Disponível em: <http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/publicacoes/publicacoes/2015/livro-raseam_completo.pdf> Acesso em: 03 mai.2017.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ROLEAU, L. **Emoção e repertórios de gênero nas organizações**. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 1. ed, 4ª reimpressão, São Paulo, Atlas, 2007.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **O poder do macho**. São Paulo. Editora Moderna.,1987.

SANTOS, Giuliana Elisa Santos; NESTOR, Nayara Fagundes. **A Influência da Mulher como Líder no Mercado de Trabalho**. Revista de Ciências Gerenciais, v.17, n.25, 2013, p. 207-225.

SELZNICK, P. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro. FGV, 1972.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SOARES, C. **O trabalho das mulheres brasileiras: uma abordagem a partir dos censos demográficos de 1872 a 2010**. Trabalho apresentado no XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em São Pedro/SP – Brasil, de 24 a 28 de novembro de 2014.

SOIHET, Rachel. **Pisando no “sexo frágil”**. Revista Nossa História. Ano 1. n. 3. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 2004.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas. 1970.

TAVARES, M.S. **Com açúcar e sem afeto: a trajetória de vida amorosa de mulheres das classes populares em Aracajú/SE**. Serviço Social e Sociedade. São Paulo, no 101, p.121- 145, jan./mar. 2010.

TOITIO, R. D. **O trabalho feminino frente ao domínio do capital**. In III Simpósio Lutas Sociais na América Latina, 2008, Londrina.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 10 REGIÃO. **Mulheres contam com proteção específica na CLT**. Disponível em: <<https://trt-10.jusbrasil.com.br/noticias/100383526/mulheres-contam-com-protecao-especifica-na-clt>> Acesso em: 30 abr.2017.

UCHOA, Marcelo Ribeiro. **Mulher e mercado de trabalho no Brasil: Um estudo sobre Igualdade Efetiva Baseado no Modelo Normativo Espanhol**. Editora LTr. São Paulo, 2016.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar. 1946.

ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Conte sobre sua trajetória profissional até chegar ao cargo de gestora.
2. Quais foram suas dificuldades ao entrar no mercado de trabalho?
3. Você vê alguma mudança na sua empresa com relação às mulheres chegarem a cargos de gestão? Qual? Exemplifique
4. Como sua empresa enxerga a ascensão da mulher a cargos mais elevados?
5. E os colegas e subordinados? Exemplifique.
6. Os diferentes papéis que você tem que assumir na sua vida como um todo afetam a sua carreira? De que maneira? Exemplifique (conte, relate uma situação).
7. Você abriu mão de algo na sua vida para seguir sua carreira? Comente.
8. Você teve apoio da sua família com relação a sua carreira? Exemplifique.
9. Como é a visão da empresa com relação à maternidade?
10. A maternidade teve algum impacto na sua carreira? Como? Comente.
11. Quais foram as maiores dificuldades para desenvolver sua carreira? Exemplifique.
12. E o que facilitou? Exemplifique.
13. Como foram acontecendo as suas promoções dentro da empresa?
14. Você sofreu algum tipo de preconceito na empresa por ser mulher? Quais? Exemplifique.
15. Havia muitos homens na disputa pelos cargos que você alcançou?
16. Você já se sentiu preterida por ser mulher? Como? Exemplifique.
17. Existe na sua empresa tratamento igualitário entre homens e mulheres? Por quê?
18. Se você tivesse que dar um conselho para as mulheres que queiram tornar-se gestoras, qual seria?