

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Rebeka Dutra Breda Calcagniti

**MULHERES BRASILEIRAS E LIDERANÇA: CARREIRA, OBSTÁCULOS E
SUPERACÃO**

**São Paulo
2020**

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

Rebeka Dutra Breda Calcagniti

**COMO MULHERES BRASILEIRAS CHEGARAM A CARGOS DE LIDERANÇA
EXECUTIVA**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantido pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Negócios.
Orientadora: Prof.^a Dra. Marisa Éboli.

**São Paulo
2020**

Calcagniti, Rebeka Dutra Breda.

Mulheres brasileiras e liderança: carreira, obstáculos e superação. / Rebeka Dutra Breda Calcagniti. São Paulo, [s.n.]: 2020. 152 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marisa Éboli.

Área de concentração: Administração.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2020.

1. Igualdade de gênero. 2. Carreira Individual. 3. Gestão de carreira. 4. Autoestima. 5. Mulher - Cargos de liderança - Brasil. 6. Mulher - Liderança no trabalho. I. Éboli, Marisa. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar, dedico este trabalho ao meu marido, que não apenas me apoiou, como também me deu todo o suporte necessário para que eu pudesse me dedicar a ele. Nunca questionou ou duvidou do meu tema, mesmo quando outras pessoas o fizeram.

Quero também dedicar esta dissertação aos meus pais, que desde cedo acreditaram em mim, independentemente da minha fase rebelde ou de ter opiniões diferentes das deles. Também o dedico ao meu irmão, que inspirou minha carreira acadêmica.

Dedico este texto aos meus sogros, que tanto me ouviram falar do mestrado que me fez perder alguns jantares em família. Dedico às minhas colegas de classe, pois, sem elas, esta experiência não seria tão maravilhosa.

Por último, gostaria de dedicar esta minha pequena conquista a todas as mulheres que vieram antes de mim; todas aquelas que lutaram para que eu pudesse estar presente em uma sala de aula na qual anteriormente poderia haver apenas homens, e que me possibilitaram ter diversos direitos que antes eu, como mulher, não teria.

AGRADECIMENTOS

Há diversas pessoas a quem eu gostaria de agradecer por todo apoio recebido, incluindo diversos homens que ajudaram a tornar esta trajetória mais fácil. Porém, como uma pesquisadora feminista, gostaria de agradecer majoritariamente às mulheres.

Não há como começar estes agradecimentos se não pela minha mãe maravilhosa, que talvez nunca tivesse pensado em ter uma filha feminista, mas que me mostrou toda a força que uma mulher pode ter, e me ensinou a lutar por aquilo que acredito. Agradeço também às minhas avós, por me ensinarem que as vezes as coisas não estarão ao nosso favor, mas devemos fazer o nosso melhor.

Agradeço à minha sogra, que não apenas criou o melhor homem que eu podia pedir como marido, como também sempre me mostrou que posso expressar minhas opiniões independentemente de onde eu esteja, sem precisar estar sempre rendida a opinião dos outros.

Outra pessoa que merece todos os meus agradecimentos é a minha maravilhosa orientadora, a prof.^a dra. Marisa Éboli, que além de uma mulher incrível e inspiradora, também me guiou na construção da minha dissertação de forma delicada e carinhosa.

Gostaria de agradecer à prof.^a dra. Renata Spers, um exemplo de sucesso profissional no mercado acadêmico, e também às professoras dra. Ivete Rogrigues, dra. Elza Veloso e dra. Vanessa Pinsky, que me ensinaram muito mais do que aquilo que era esperado do curso, dando-me diversas instruções e guias sobre a minha dissertação, além de aprendizados que poderei levar para toda a vida.

Além dos professores, meus colegas também foram essenciais, dentre os quais destaco aqui as mulheres. Agradeço à Gisele, por ser aquela amiga que sempre encontrou uma luz quando eu não conseguia ver e me ensinou que a sinceridade é tudo. À Caline, por nos fazer rir e dizer sempre aquilo que pensamos. À Magaly, por me inspirar com sua convicção de valores e me mostrar ser uma das pessoas com o maior coração que já conheci. À Ana Terra, por sempre me apoiar no meu tema, principalmente em momentos que eu duvidei dele, e por sempre ter uma palavra amiga, independente para com quem. À Ana Fossati, por ser conciliadora e alguém que sempre nos fez encontrar o caminho, mesmo que essa não fosse a intenção dela. À Viviane, por me mostrar que a doçura pode estar sempre presente, mesmo quando trabalhamos em uma área tão difícil. E à Silvia, por me ensinar que nunca é tarde para correr atrás dos nossos sonhos e ser decidida sobre isso.

Também gostaria de agradecer a todas as minhas amigas e primas, que sempre apoiaram o meu tema e compreenderam quando não pude estar presente.

Há outras mulheres que merecem um grande agradecimento, as mulheres que aceitaram fazer parte desta pesquisa. Sem elas, esta pesquisa não seria possível.

E, por último, agradeço a todas as mulheres que lutaram antes de mim para que eu pudesse estar aqui.

RESUMO

O ambiente profissional vem sofrendo diversas mudanças no decorrer das últimas décadas. Uma das principais foi a entrada das mulheres como força de trabalho e, anos mais tarde, sua participação em cargos de liderança executiva dentro das empresas. Porém, apesar da grande evolução, o quadro de líderes na maioria das empresas continua sendo majoritariamente masculino, existindo ainda poucas mulheres em cargos executivos. Dentro desse contexto, este trabalho teve como problema de pesquisa a seguinte questão: se a diversidade de gênero é estratégica para uma organização, principalmente aquela com fins lucrativos, por que as mulheres continuam sendo a minoria em cargos estratégicos em empresas brasileiras? A partir disso, foi definido como objetivo geral compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva. Como objetivos específicos, visou-se: identificar os obstáculos de carreira e discriminações de gênero (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira, bem como identificar a importância das atitudes individuais dessas mulheres que as auxiliaram na superação desse problema; e analisar a implicação da carreira organizacional e da carreira caleidoscópica na vida profissional das mulheres. A metodologia escolhida foi a de um estudo de abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos exploratórios. Foi utilizado o método de estudo de caso, utilizando-se também os princípios da metodologia história de vida durante a coleta de dados. A técnica de coleta de dados primários foi entrevista em profundidade, abertas e semiestruturadas. As técnicas de análise de dados foram de análise de conteúdo. Os resultados empíricos do estudo indicam que os principais obstáculos enfrentados pelas participantes deste estudo foram: questionamento, assédio moral e dificuldade de equilibrar vida profissional e pessoal. Nenhum desses obstáculos são exclusivos às mulheres, mas são mais frequentes a elas do que a seus pares masculinos. Também se verificou que, quando encontraram obstáculos, as entrevistadas nem sempre souberam nomeá-los como assédio ou questionamento, porém, suas atitudes individuais foram de enfrentamento, mesmo sabendo que sua jornada profissional teria obstáculos diferentes daqueles que seus pares homens enfrentariam. Além disso, verificou-se que diversos momentos ocorridos na vida pessoal das participantes impactaram também sua vida profissional e vice-versa, sendo o momento que mais alterou suas perspectivas de carreira foi quando se tornaram mães. Para mulheres que desejam chegar a cargos de liderança executiva, este estudo recomenda que elas desenvolvam a sua autoestima, permitindo que tomem as atitudes individuais necessárias quando encontrarem um obstáculo de carreira; que busquem sempre desenvolver uma gestão de carreira, pois aquelas entrevistadas que o fizeram chegaram mais rapidamente aos cargos desejados; e que busquem o autoconhecimento, para que possam compreender e identificar quando as suas prioridades se alteram e tomar as devidas ações no ambiente profissional, permitindo que se sintam satisfeitas com sua carreira.

Palavras-chave: igualdade de gênero; carreira individual; gestão de carreira; autoestima.

ABSTRACT

The professional environment had several changes over the past decades. One of the main changes was the women's as a workforce and, years later, they also began to take part in c-level positions within companies. However, despite the great evolution, the executives in most companies remains mostly male, with few women as representatives. Within this context, this study has as a research problem: why do women continue to be minorities in strategic positions in Brazilian companies? From this, the general objective was defined to understand how Brazilian women overcome career obstacles and reach executive leadership positions. And having as specific objectives: identify career obstacles and gender discrimination ("glass ceiling") that impact the Brazilian women's professional growth; identify the importance of the individual attitudes of Brazilian women who helped them to overcome this "glass ceiling"; and analyze the implication of the organizational career and the kaleidoscopic career in the women's professional life. The chosen methodology was a study of a qualitative approach, of an applied nature and with exploratory objectives. The technical procedures used were case study, using open and semi-structured interviews as a form of data collection. From the study it was found that the main obstacles faced by the participants were: questioning, moral harassment and difficulty in balancing professional and personal life. None of these obstacles are exclusive to women, but they are more frequent to them than to their male counterparts. It was also found that when they encountered obstacles, the interviewees did not named them as harassment or questioning, however, their individual attitudes were to face it, even knowing that their professional journey would have different obstacles from those their male peers would face. In addition, it was found that several moments that occurred in the participants' personal lives also impacted their professional life, and vice versa; however, the moment that most changed their career prospects was when they became mothers. For women who wish to reach executive leadership positions, this study recommends that they develop their self-esteem, allowing them to take the necessary individual attitudes when they encounter a career obstacle; that they always seek to develop a career management, because those interviewed who did, arrived at the desired positions more quickly; and that they should seek self-knowledge, so that they can understand and identify when their priorities change and take appropriate actions in the professional environment, allowing them to feel satisfied with their career.

Key-words: genre equality; individual career; career management; self-esteem

“Tenho uma meta de carreira: continuarei trabalhando o máximo que puder para que cada dia possa ver mais uma mulher alcançar todo o seu potencial e perceber o quanto ela é maravilhosa.”

— Mary Kay Ash, empresária americana

LISTAS DE GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

Gráfico 1 – Percentual de mulheres estadunidenses em cargos executivos de 2007 a 2015.....	13
Gráfico 2 – Percepção das mulheres quanto ao tratamento organizacional.....	13
Gráfico 3 – Obstáculos de carreira das entrevistadas.....	123
Gráfico 4 – Os impactos da autoestima e atitude individual sobre a carreira das entrevistadas.....	127
Gráfico 5 – A presença da carreira caleidoscópico dentre as entrevistadas.....	129
Quadro 1 – Características individuais para o sucesso profissional.....	26
Quadro 2 – Resumo do referencial teórico.....	60
Quadro 3 – Caracterização da pesquisa.....	66
Quadro 4 – Matriz de Amarração.....	68
Quadro 5 – Perfil das entrevistadas.....	74
Quadro 6 – Impacto das atitudes individuais sobre as categorias de análise.....	103
Quadro 7 – Resumo das categorias de análise referentes à primeira proposição..	119
Quadro 8 – Resumo da análise das categorias: Atitude Individual, Relacionamentos profissionais, Autoestima e Gestão de Carreira.....	123
Quadro 9 – Resumo da análise das categorias: Carreira Caleidoscópico e Carreira Organizacional.....	127
Tabela 1 – Percentual de microagressões sofridas pelas mulheres e por homens no ambiente de trabalho.....	43
Tabela 2 – Relação de carreira e as categorias de análise.....	78
Tabela 3 – Obstáculos de Carreira apontado pelas mulheres entrevistadas.....	81
Tabela 4 – Atitudes individuais das entrevistadas vs. categorias de análise.....	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Problema de investigação.....	14
1.2 Objetivos	14
1.3 Delimitação do escopo	15
1.4 Justificativa	15
1.5 Esquema geral da dissertação.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Ambiente e carreira organizacionais	17
2.1.1 Cultura organizacional.....	17
2.1.2 Liderança corporativa.....	18
2.1.3 Gestão de pessoas.....	19
2.1.3.1 Gestão por competência	19
2.1.4 Carreira organizacional	20
2.1.5 Avaliação de desempenho	22
2.1.6 Remuneração e reconhecimento.....	24
2.2 Carreira individual.....	25
2.2.1 Carreira sem fronteiras e carreira caleidoscópico	27
2.2.2 Gestão de carreira	29
2.2.3 Barreiras de carreira.....	33
2.3 Âmbito individual: situações presentes da vida profissional das mulheres	34
2.3.1 Obstáculos de discriminação de gênero	35
2.3.1.1 Discriminação da mulher em áreas “masculinas”	35
2.3.1.2 Discriminação da mulher “masculina”	37
2.3.1.3 Viés psicológico	38
2.3.2 Obstáculos para a liderança.....	40
2.3.2.1 Questionamento pela sua posição	40
2.3.2.2 Mulheres não buscam promoções.....	44
2.3.3 Mentoria.....	46
2.3.4 Empoderamento das mulheres.....	48
2.3.5 Assédio moral em ambientes corporativos	50
2.3.6 Assédio sexual em ambientes corporativos.....	52
2.3.7 Relação da empresa com funcionárias mães.....	54

2.4 Síntese do referencial teórico e pressupostos teóricos.....	60
3. MÉTODOS DE PESQUISA.....	66
3.1 Caracterização da pesquisa.....	66
3.2 Delineamento das etapas da pesquisa	66
3.3 Matriz de amarração	68
3.4 Estratégia de coleta de dados	69
3.5 Limitações do método de pesquisa	70
3.6 Protocolo de pesquisa	71
4. ANÁLISE DE DADOS.....	77
4.1 As entrevistas.....	77
4.2 Visão integrada – análise de dados	78
4.2.1 Carreira.....	78
4.2.2 Obstáculos de carreira	81
4.2.3 Questionamento	84
4.2.4 Obstáculo de romper discriminação	87
4.2.5 Assédio moral.....	90
4.2.6 Assédio sexual	93
4.2.7 Funcionárias mães.....	95
4.2.8 Atitudes individuais.....	100
4.2.9 Relacionamentos profissionais.....	103
4.2.10 Autoestima	107
4.2.11 Gestão de carreira.....	112
4.2.12 Carreira caleidoscópico.....	114
4.2.13 Carreira organizacional	117
5. DISCUSSÕES.....	119
6. CONCLUSÃO.....	131
REFERÊNCIAS.....	134

1. INTRODUÇÃO

No mundo ocidental, as mulheres começaram a entrar no mercado de trabalho apenas no século 20, em um movimento incentivado pelo amplo crescimento das indústrias. Com a queda de natalidade e a diminuição da mão de obra masculina ocorridas durante a Segunda Guerra Mundial, mais e mais mulheres se tornaram necessárias como força de trabalho com o objetivo de manter a produção industrial, contudo, assumindo ainda em sua maioria baixos cargos e funções restritas consideradas *femininas* (WOLF, 2018). Além disso, essas mulheres precisavam satisfazer uma jornada dupla de trabalho, pois, mesmo após a entrada no mercado assalariado, elas continuavam responsáveis pelo trabalho doméstico não remunerado. Como as mulheres possuíam essa dupla jornada, elas tinham menor quantidade de tempo ocioso para que pudessem se organizar em sindicatos buscando melhores condições de trabalho (MARÇAL, 2017). Mesmo passadas décadas, as mulheres da atualidade também continuam as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos, o que dificulta que hoje elas possam ter maior tempo disponível para construir um *networking* e socializar com colegas (EAGLY; CARLI, 2007).

No Brasil, a jornada das mulheres em busca do trabalho iniciou-se ainda no século 19. Inicialmente, elas não podiam frequentar as mesmas escolas que os homens, cursando apenas escolas primárias para mulheres onde eram ensinados cuidados domésticos no lugar de português e matemática. Em meados do século 19, o Brasil passou por um processo de urbanização e, como consequência, deu-se início à construção de escolas para ambos os gêneros. A partir de então, as mulheres foram capazes de ter a mesma educação que homens durante o ensino fundamental. Com uma melhor educação, as mulheres conquistaram um dos seus primeiros empregos no Brasil: o magistrado. Mas esta profissão era considerada uma extensão da maternidade, pois elas ensinavam crianças e, por serem mulheres, eram consideradas possuidoras de maior habilidade para lidar com elas. Mesmo conquistando o seu primeiro emprego, elas ainda não podiam frequentar universidades ou cursar qualquer ensino superior.

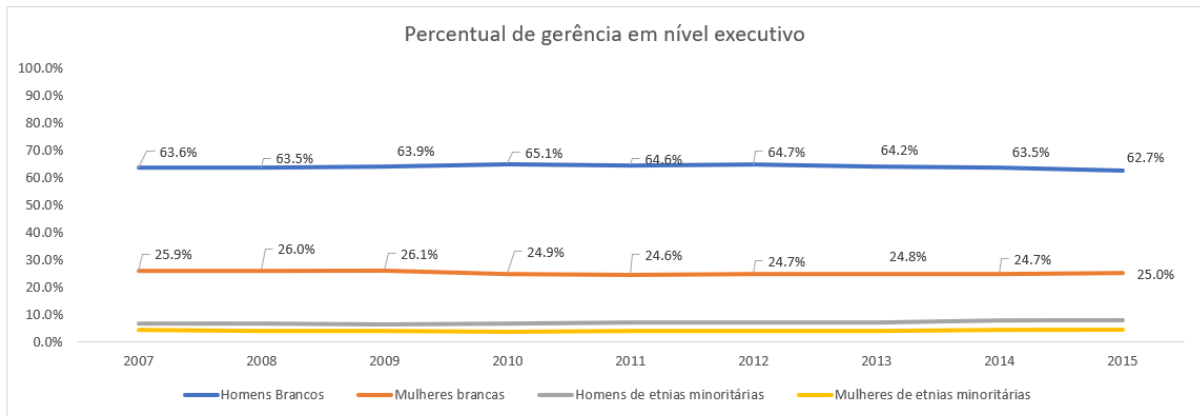
Com a abolição da escravidão no Brasil em 1888, surge outra profissão que até hoje é majoritariamente feminina, o trabalho doméstico remunerado, ocupação também muito ligada a mulheres de classes mais baixas. Como essa é uma função que não exige habilidades de leitura ou matemática, não houve incentivo algum para que essas mulheres buscassem uma melhor educação e qualificação. Dessa forma, elas também nunca viram a possibilidade de um crescimento de carreira (DE MELO; THOMÉ, 2018).

Muita coisa mudou desde então até o século 21: as mulheres conquistaram o mercado de trabalho em suas diversas áreas, muitas conquistaram cargos estratégicos dentro das empresas e abriram caminho para diversas outras mulheres que vieram após elas. No Brasil, as mulheres estudam mais que os homens: elas frequentam mais a escola, sendo a maioria dos formandos em cursos superiores, de mestrado e de doutorado – ficando atrás da população masculina apenas em formandos de mestrados profissionais, porém, por um percentual baixo. Contudo, mesmo com um melhor histórico educacional, as mulheres continuam com um rendimento mensal médio menor que o dos homens – seu rendimento mensal chega apenas a 76,5% do recebido em média por seus colegas (CAPES, 2017; IBGE, 2018).

Uma possível explicação para essa diferença entre rendimentos é a de que as mulheres ocupam em geral cargos de menor estratégia em empresas brasileiras. Apesar de já representarem aproximadamente 40% dos cargos gerenciais (IBGE 2018), quando se analisa sua presença em cargos mais estratégicos, esse percentual diminui: elas representam apenas 21% dos cargos de diretoria, 17% dos cargos de vice-presidência, 8% de cargos de presidência e apenas 9% de cargos de conselho de administração (TALENSES, 2017).

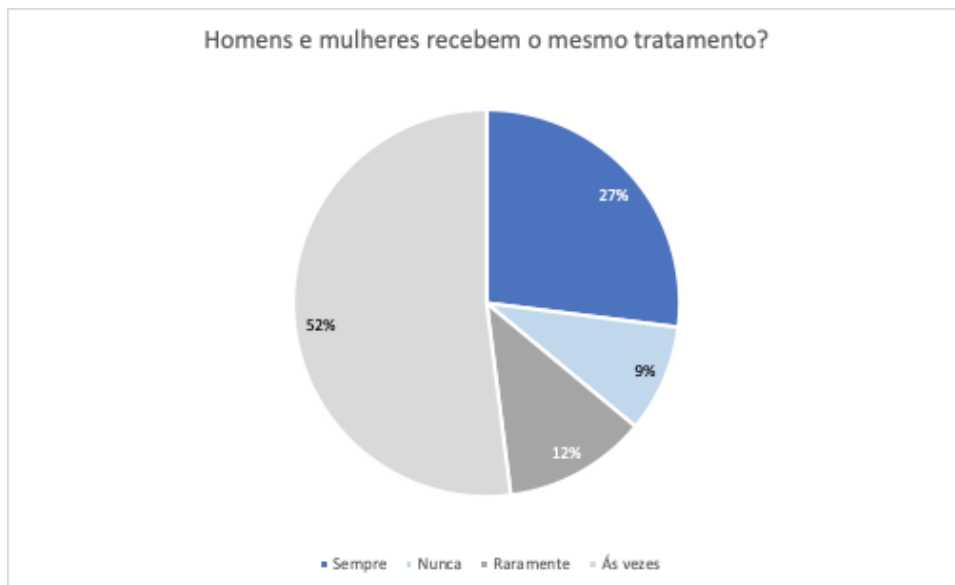
A McKinsey & Company (2017) apresentou um artigo no qual aponta que, apesar do grande investimento de empresas americanas em diversidade, elas não têm apresentado grandes progressos nessa área. No ano de 2016, o total investido em diversidade por essas empresas foi de US\$ 8 bilhões, incluindo-se treinamento dos funcionários para maior compreensão da diversidade e inclusão, e também investimento na qualificação das pessoas colocadas como minorias.

Para representar a pouca evolução da diversidade de gênero e de outras minorias, o governo dos Estados Unidos publicou o relatório abaixo, no qual é mostrada a variação de diversidade em altos cargos entre 2007 e 2015.

Gráfico 1 – Percentual de mulheres estadunidenses em cargos executivos de 2007 a 2015.

Fonte: GAO Analysis of Equal Opportunity Commission data (2016) [tradução livre nossa]

Além disso, o Gráfico 2 demonstra que as mulheres brasileiras compreendem que apenas “às vezes” mulheres e homens recebem o mesmo tratamento dentro do ambiente organizacional. Esse resultado deixa claro a sua percepção de que, na maioria dos casos, a discriminação de gênero é uma realidade dentro das organizações brasileiras

Gráfico 2 – Percepção das mulheres quanto ao tratamento organizacional

Fonte: Silva e Ribeiro (2015), adaptado pela autora.

Essa diferenciação no tratamento pode dificultar a chegada das mulheres à cargos de liderança executiva. No estudo da McKinsey & Company (2017) é relatado um caso que ocorreu em 1970. Uma orquestra dos Estados Unidos da América passou a fazer suas audições às cegas: os candidatos passariam a tocar atrás de uma cortina e, assim, os selecionadores poderiam escolher seus futuros músicos apenas com base na qualidade musical, fazendo com

que qualquer viés psicológico não afetasse o julgamento. Como resultado, no ano que as audições às cegas começaram a ser aplicadas, o número de mulheres musicistas passou de 5% da orquestra para 40%.

Em contrapartida, um estudo da consultora McKinsey & Company feito em 2015 evidenciou que empresas com mais diversidade de gênero em cargos estratégico possuem um desempenho financeiro 13% maior em relação a empresas sem diversidade de gênero nos mesmos cargos.

Considerando-se os fatores apresentados anteriormente, esta dissertação busca compreender quais os obstáculos que as mulheres enfrentam na sua vida profissional dentro de organizações com fins lucrativos e também compreender como elas podem superar esses obstáculos para chegar a cargos executivos.

1.1 Problema de investigação

As mulheres já são maioria dentro os estudantes brasileiros e já estão presentes em diversas áreas do mercado de trabalho. Porém, ainda não conseguiram alcançar uma grande representatividade em cargos estratégicos dentro das empresas brasileiras. Em contrapartida, quando uma empresa apresenta um quadro de diretores com diversidade de gênero, ou seja, possui uma boa quantidade de mulheres como diretoras, a empresa pode ter um resultado financeiro 13% maior que uma empresa que não apresente a mesma característica no quadro de diretores, de acordo com o estudo da McKinsey & Company de 2015.

O mundo social altamente complexo no qual vivemos hoje sofreu gigantescas evoluções nos últimos cem anos. A evolução tecnológica está cada vez mais rápida e os consumidores estão também mais atentos a questões sociais dentro das organizações. Nesse contexto, ser reconhecida por seus consumidores como socialmente sustentável é de extrema importância para que uma empresa se mantenha competitiva.

Tendo-se isso em vista, este estudo coloca o seguinte problema de pesquisa: como as mulheres brasileiras podem chegar a cargos de liderança executiva? Em busca de uma maior igualdade de gênero neste nível hierárquico.

1.2 Objetivos

Este estudo possui como objetivo principal **compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva.**

Seus objetivos específicos são:

- Identificar os obstáculos de carreira (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira;
- Identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação desse “teto de vidro”;
- Analisar a implicação da carreira organizacional e a carreira caleidoscópico na vida profissional das mulheres.

1.3 Delimitação do escopo

Os problemas gerenciais tratados por esta pesquisa foram: as barreiras de carreira, o teto de vidro e a discriminação de gênero que as mulheres encontram no crescimento de carreira dentro da sua vida profissional.

No caso da questão gerencial, esta busca compreender como as barreiras impactam a carreira de uma mulher e como ela pode superá-las dentro de organizações com fins lucrativos. Contudo, dentro da questão gerencial existem diversos possíveis caminhos de questão de pesquisa. Nesse sentido, este trabalho busca compreender como as barreiras de carreira, o teto de vidro, a discriminação de gênero e a vida pessoal da mulher impactam sua carreira profissional.

O perfil das entrevistadas é o de uma mulher que trabalhe em uma organização com fins lucrativos, com cargo de liderança executiva, e também seja mãe.

1.4 Justificativa

Na literatura internacional, há diversas pesquisas sobre o impacto da diversidade de gênero no desempenho financeiro das empresas, muitas delas inspiradas em estudos da McKinsey & Company e também da revista Forbes. Apesar de já ser um tema estudo internacionalmente e localmente no Brasil, ainda não conseguimos chegar a um grau de igualdade de gênero dentro das empresas brasileiras.

O mercado brasileiro não apresenta uma igualdade de gênero dentro dos cargos estratégicos, o que pode ter um impacto negativo para a sustentabilidade de organizações

brasileiras com fins lucrativos. Uma vez compreendido que há uma correlação positiva entre diversidade de gênero em cargos estratégico e o desempenho financeiro das empresas, é importante que estas compreendam quais dificuldades as mulheres encontram em suas carreiras, conseguindo assim lidar com esses obstáculos para minimizá-los. Nesse sentido, mulheres, ao compreenderem quais atitudes auxiliam no seu crescimento profissional, podem se tornar as principais agentes de mudança para o seu próprio crescimento.

A partir da compreensão dos obstáculos, são apresentadas algumas iniciativas que podem auxiliar as mulheres a alcançarem maiores cargos de liderança executiva e, assim, aumentar a igualdade de gênero em cargos estratégicos dentro das empresas.

1.5 Esquema geral da dissertação

Esta dissertação faz inicialmente uma pesquisa bibliográfica buscando compreender o que já foi pesquisado sobre as carreiras de mulheres dentro do espaço profissional, análise essa que comporá o capítulo de referencial teórico.

No capítulo sobre a metodologia utilizada será apresentado como esta pesquisa foi conduzida, analisando o seu método, natureza, abordagem, forma de coleta e análise de dados.

O capítulo seguinte apresenta a análise a partir da coleta de dados. Buscando a intersecção dos dados fornecidos pelas entrevistadas, ele mostrará quais foram as descobertas desta pesquisa, apresentando, assim, pontos em comum. No capítulo de Discussão são apresentados os resultados da análise pesquisa, compreendendo a veracidade das proposições colocadas e também efetuando recomendações para as mulheres que desejam chegar a cargos de liderança executiva.

O capítulo de conclusão apresentará qual foi o caminho percorrido por este trabalho, revisando os principais pontos do referencial teórico, bem como qual a metodologia utilizada e seus resultados, averiguando se todos os objetivos foram atingidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, busca-se compreender os resultados de estudos acadêmicos que abordam carreiras profissionais e o ambiente que as engloba. Foram estudadas pesquisas que abordam diversidade de gênero em empresas e as dificuldades que as mulheres podem encontrar em suas vidas profissionais e pessoais.

2.1 Ambiente e carreira organizacionais

O ambiente organizacional é um lugar complexo, formado por regras e normas de funcionamento que definem as atitudes e expectativas sobre o comportamento esperado dos funcionários (GRANDEY, 2003). É dentro desse ambiente que se desenvolve as carreiras dos seus funcionários, principalmente a carreira organizacional. Deve-se analisar o ambiente organizacional buscando identificar oportunidades e riscos para o alcance de seus objetivos (CERTO; PETER, 2010).

2.1.1 Cultura organizacional

O ambiente organizacional é um espaço social e cultural, e, pelo fato da organização ser influenciada pelo contexto cultural na qual está inserida (MORGAN, 1996), é esse ambiente que irá determinar e guiar como a organização será administrada. Sua cultura e crenças irão determinar seus hábitos, tradições, histórias, símbolos e produtos (MINTZBERG, 1995; ALVESSON, 2013).

A cultura organizacional, o *networking* organizacional e as práticas organizacionais possuem um grande impacto no avanço da carreira da mulher (JAUHAR; LAU, 2018). A cultura organizacional impacta as dificuldades que as mulheres encontram nas organizações, pois ela contribui para a discriminação de gênero e vieses psicológicos que as mulheres precisaram enfrentar. Para que elas possam ser mais eficazes em seus cargos, é necessário que a empresa crie uma mudança de comportamento junto aos funcionários, principalmente através de uma cultura organizacional que seja contra a promoção de obstáculos para as mulheres ou qualquer outro tipo de discriminação, apoiando a igualdade de gênero (REIS et al., 2017; MISHRA; MISHRA, 2016).

É preciso que haja uma compreensão dos atuais obstáculos e que isso seja conversado de maneira natural e sutil, permitindo mudanças na cultura e gerenciamento em geral (FULP et al., 2018). A mudança na mentalidade e na cultura organizacional são essenciais para a promoção de um ambiente igualitário (ZHAO; PURI, 2017).

Porém, para que programas que incentivem a igualdade de gênero sejam bem-sucedidos, é preciso que todos os colaboradores da organização compreendam o ganho disso para a empresa e para os indivíduos. Em outras palavras, é preciso que todos os colaboradores sejam promotores da diversidade de gênero (TRILLER, 2018; WIRTH, 2001).

Toda a organização deve incentivar a igualdade, principalmente através de uma comunicação clara sobre o assunto do topo para baixo; os gestores precisam comprar a causa e promovê-la; e os gestores também precisam entender que são responsáveis pelo crescimento profissional de suas funcionárias (WIRTH, 2001). Ter mulheres em cargos executivos auxilia a empresa a criar uma cultura e definir políticas mais igualitárias. Porém, se elas forem as únicas a promoverem a igualdade de gêneros, dificilmente isso será alcançado. É preciso que os homens também entendam o benefício da igualdade e a promovam; precisamos deles como aliados (ZHAO; PURI, 2017; MISHRA; MISHRA, 2016; MCKINSEY & COMPANY, 2014).

2.1.2 Liderança corporativa

Líder é aquele que define a realidade organizacional, pois compartilha a sua visão com os liderados, devendo essa ser um reflexo da missão e valores da organização (BRYMAN, 1996). A liderança influencia a execução do que foi definido estrategicamente pela organização (KATZ; KAHN, 1978).

A liderança é um estímulo, incentivo e impulso para a motivação dos seus funcionários. Ele faz com que os colaboradores se sintam respeitados e compreendam que seu trabalho possui significado, fazendo-os sentirem-se parte necessária da organização (MARQUES et al., 2013).

Todo líder que sabe gerir a diversidade busca responder, de forma diferente, dependendo das necessidades, às aspirações de carreira e estilo de vida de cada funcionário. Gestão de diversidade é o reconhecimento que cada funcionário é de uma forma, cada um possui um conjunto diferente de potenciais. Para que a gestão de diversidade seja efetiva, é preciso entender a necessidade de cada grupo de pessoas e também como esses grupos têm acesso a programas específicos para o crescimento da carreira. O objetivo da gestão de diversidade é fazer com que os funcionários sintam que seu trabalho é apreciado e assegurar que todos possam alcançar o seu potencial (WIRTH, 2001).

Os gestores devem buscar trabalhar em conjunto com seus subordinados para entender e ultrapassar obstáculos em prol do crescimento profissional de cada um (MISHRA; MISHRA, 2016).

2.1.3 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas nasce da intersecção entre a psicologia organizacional e o trabalho, contemplando as ações criadas pela organização para a melhor integração do trabalhador, fator determinante para o aumento da produtividade (DUTRA, 2014).

Gestão de pessoas é um tema que deve existir em todas as organizações, pois ela é a ferramenta que a empresa deve utilizar para a organizar o gerenciamento e orientação do comportamento humano dentro do ambiente de trabalho, ajudando na definição de estratégias, políticas, práticas e processos de gestão dos colaboradores (FISCHER, 2002).

2.1.3.1 Gestão por competência

Competência é a maneira pela qual um indivíduo expressa uma característica de forma que resulte dela um melhor desempenho na tarefa que está sendo executada (MCCLELLAND, 1973). Competência também é expressada pelo agir responsável e reconhecido, possibilitando a integração, mobilização e transferência de conhecimentos e habilidades que agregam valor para uma organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2008). A competência resulta da compreensão do significado do trabalho por parte do superior ou da empresa como um todo (BITENCOURT, 2015), ou, dito de outra forma, ela é a capacidade da pessoa gerar resultados a partir dos objetivos organizacionais (DUTRA et al., 1998).

Gestão por competência significa gerir os colaboradores tanto a partir das suas próprias competências quanto daquelas que são esperadas pela organização. Isso permite ao colaborador explorar as possibilidades de carreira a partir das suas competências individuais, aumentando a satisfação da pessoa perante o trabalho (FORRIER et al., 2015). Ao entender suas possibilidades de carreira e sentir que a empresa está auxiliando o desenvolvimento de suas competências, jovens colaboradores percebem suas qualidades e são capazes de elaborar estratégias para alcançar seus objetivos profissionais (AKKERMANS et al., 2013).

A gestão por competência irá orientar os esforços da organização para planejar, captar, desenvolver e avaliar competências nos seus diversos níveis, compreendendo aquelas que são

necessárias para atingir os objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Isso ocorre, pois, a gestão por competência cria critérios de avaliação que são compreendidos por todos, permitindo ao colaborador compreender seu papel dentro da empresa, possibilitando assim também uma avaliação da gestão (BOYATZIS, 1982).

A competência é desenvolvida quando o indivíduo é colocado em uma situação prática na qual pode manifestar a competência necessária para resolução dessa dada situação. A competência engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Contudo, para ser manifestada, precisa que exista o desempenho esperado em um determinado contexto (ZARIFIAN, 2001).

A gestão por competência é uma boa maneira de verificar o mérito de cada indivíduo, mas, para que seja efetiva nesse ponto, deve criar oportunidades no sentido de que todos tenham espaço para manifestarem suas competências pessoais. Como todo profissional dentro de uma organização, as mulheres devem aprimorar seus saberes constantemente. Porém, o conhecimento adquirido nesse processo é pouco efetivo se elas não são colocadas em situações nas quais ele apresenta-se como competência. Enquanto as mulheres não tiverem essa oportunidade, elas continuarão tendo maiores dificuldades de crescimento profissional em relação aos seus pares masculinos (PELEGRINI; MARTINS, 2010).

2.1.4 Carreira organizacional

Dentro das responsabilidades da organização, cabe a esta desenvolver todas as pessoas que se mostrarem em condições e dispostas, independente do mapa sucessório. Isso mostra aos colaboradores que a organização não está desenvolvendo apenas as pessoas que já estão inseridas nesse mapa, mas também aquelas que têm potencial para serem incluídas nele no futuro. As pessoas valorizam muito quando vislumbram condições concretas de crescimento. Porém, para que isso ocorra, a organização deve criar uma cultura de desenvolvimento de pessoas que esteja dentro do seu plano geral de desenvolvimento. Assumindo uma posição proativa nesse sentido, a empresa estará se preparando para o futuro (DUTRA, 2014).

Para que o colaborador assuma uma posição de alta hierarquia, ele deve ser exposto a situações mais exigentes e de maior complexidade que o levem a se superar e, por consequência, cresça como profissional, enquanto a empresa deve oferecer seu suporte para que ele alcance resultados, já que essa exposição abre uma maior possibilidade de frustrações e sensação de incapacidade, podendo desmotivá-lo a continuar se desenvolvendo.

De toda maneira, o crescimento de carreira exige que a pessoa seja colocada nessas situações, pois elas a impelem a desenvolver também suas habilidades políticas, desenvolvendo um *networking* que será de extrema importância para seu bom desempenho ao alcançar cargos de liderança executiva. Sem essas habilidades políticas, dificilmente a pessoa alcançará um cargo desse nível, ou, se alcançar, não poderá desempenhá-lo da melhor forma. Assim, para que esse processo seja efetivo, deve haver um preparo do colaborador antes de colocá-lo nessa situação, e isso não pode ser esquecido pelos gestores (DUTRA, 2014).

Entendendo-se que, ao receberem por parte da empresa a educação, o treinamento e o suporte necessários, os colaboradores têm o potencial de se desenvolverem em suas carreiras quando colocados perante situações desafiadoras e de maior importância para a organização, podemos interpretar esse processo também como gerenciamento de risco: caso haja uma necessidade urgente, o colaborador estará parcialmente pronto para assumir uma outra posição, sendo capaz de desenvolver-se nela (EVANS, 1996).

Para o desenvolvimento do colaborador, a empresa deve buscar: reforçar nele um senso crítico quanto ao seu comportamento diante da profissão; estimular e dar suporte a um processo de autoavaliação constante; estimular uma reflexão da pessoa sobre a sua realidade profissional e pessoal; e desenvolver objetivos de carreira e disponibilizar planos de ação, motivando a sua carreira a longo prazo. Dessa forma, a organização estará investindo cada vez mais no capital humano nela presente, permitindo sua competitividade no mercado (Dutra, 2014). Em paralelo, também deve haver um processo de valorização do colaborador, principalmente através de recompensas por seu trabalho, mostrando que este superou ou atendeu as expectativas e necessidades de seu cargo (DUTRA, 2009).

Existem três modelos de estruturas de carreira, que podem ser em linha, em redes ou paralelas. Estruturas em linha são aquelas que possuem apenas uma direção, com cada fase da carreira correspondendo a um conjunto específico de responsabilidade e atribuições necessárias. Esse modelo pode ser mais ou menos flexível dependendo da organização, pois é esta quem irá definir os critérios de ascensão. É um modelo muito utilizado pois o seu controle de gestão é mais simples (DUTRA, 1996).

No modelo em rede existem diversas alternativas para uma mesma função ou atividade, dando ao colaborador o poder de escolher qual das alternativas irá utilizar para desempenhar aquela atividade, e isso irá impactar a sua trajetória profissional. Cada alternativa apresenta um planejamento diferente a partir de uma mesma atividade. Esse modelo põe limitações ao crescimento do funcionário, pois há dificuldades de redefinir a arquitetura organizacional – caso elas mudem, isso impactará diversas trajetórias de carreira já travadas (DUTRA, 1996).

O terceiro modelo é o de estruturas paralelas. Nele, as alternativas de carreira não estão relacionadas diretamente com a arquitetura hierárquica da organização. Trata-se aqui de uma sequência de posições que um colaborador pode percorrer dentro da empresa, com base na sua natureza operacional e na sua natureza gerencial (DUTRA, 1996).

Posições gerenciais não devem ser a única forma de ascensão dentro da organização, pois isto significaria assumir o risco de perder um grande profissional técnico para um cargo gerencial que ele não deseja necessariamente, ou não possui o perfil certo para assumir. Por isso, é interessante que a empresa construa uma estrutura de ascensão em Y, o que significa manter em comum os eixos técnico e gerencial como base de ascensão. Isso permite ao colaborador escolher uma carreira técnica ou gerencial. Porém, é preciso que haja equidade da implementação da carreira em Y – os critérios de ascensão devem estar bem definidos e o funcionário deve ter clareza sobre o que deseja antes do processo de escolha (HOFMEISTER, 2009).

Para que haja o desenvolvimento da carreira organizacional, deve haver um esforço para ligar a carreira do indivíduo com as demandas da organização, ajudando os colaboradores a planejar suas carreiras de forma alinhada com as necessidades que compõem a estratégia geral da organização (GUTTERIDGE; LEIBOWITZ; SHORE, 1993). Esse planejamento deve considerar a estrutura hierárquica da empresa e as ambições de cada trabalhador (VELOSO et al., 2011).

O planejamento de carreira deve traduzir uma sequência lógica de cargos perante a função atual do colaborador. É um sistema de planejamento focado no colaborador, considerando a sua função atual, explanando as diferentes exigências que ele deve ter para crescer profissionalmente (HOFMEISTER, 2009). Para o colaborador do século 21, o desenvolvimento da sua carreira significa o aumento do domínio do seu conhecimento e qualificação, já que estes são entendidos como seus principais recursos para desempenhar seu cargo com excelência (TOLFO, 2002).

2.1.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma outra ferramenta da gestão por competência da organização. Ela permite uma avaliação sistêmica do desempenho do colaborador com base nas atividades que ele ou ela efetua, nas metas que foram estabelecidas, nos resultados alcançados e no seu potencial de desenvolvimento. A avaliação irá analisar o passado, tentar corrigir os desvios que ocorrem no presente e definir planos de melhoria no futuro.

Entende-se que o desempenho de uma organização depende do desempenho individual de seus colaboradores, e, por isso, é importante garantir que cada um deles seja eficiente para que a organização como um todo garanta bons resultados (HOFMEISTER, 2009).

A avaliação de desempenho é composta por um conjunto de normas e procedimentos que devem ser estabelecidos pela organização visando aferir a produtividade dos seus funcionários. A partir deles, é possível avaliar sistemicamente a execução das tarefas e das responsabilidades de cada cargo, permitindo a distinção de programas administrativos, corrigir deficiências e buscar a melhoria de desempenho. Além disso, a ferramenta usada nessa análise possibilita o alinhamento de expectativas, metas e padrões de desempenho com o colaborador, permitindo também que os gestores possuam uma estimativa do potencial dos colaboradores para promoções, rebaixamentos, demissões ou transferências (SIQUEIRA, 2002).

Tales Andresse (1994) entendeu que a avaliação de desempenho deve cumprir objetivos para cinco áreas diferentes: treinamento/desenvolvimento, aumentos salariais e promoção, comunicação, planejamento de recursos humanos, e aspectos legais. O objetivo para treinamento/desenvolvimento é que a avaliação de desempenho será um mecanismo para identificar deficiências e aptidões dos colaboradores, permitindo a compreensão de quais pontos precisam ser ajustados através de treinamentos, levando ao desenvolvimento individual do funcionário e também da organização. No caso dos aumentos salariais, a avaliação permite à organização identificar quais dos seus funcionários devem receber um aumento de salário ou promoção. Porém, é preciso que a organização não atrele intimamente a avaliação a esses fatores, pois isso prejudicaria a viabilidade do próprio sistema de avaliação.

Ainda de acordo com Andresse, a comunicação é capaz de transmitir os objetivos e estratégias gerais da organização para o colaborador a partir do seu superior. Em planejamento de recursos humanos, a avaliação de desempenho será uma ferramenta para a compreensão do desempenho do quadro dos funcionários como um todo, permitindo o entendimento de quais são os gargalos existentes que devem ser melhorados, bem como a identificação dos talentos disponíveis. Por último, do ponto de vista legal, a avaliação de desempenho é exigida por lei no Brasil, devendo servir como cômputo de pontos para a promoção salarial.

Uma boa avaliação de desempenho abrange um monitoramento e feedback consistente e contínuo (AUDENAERT, 2016). Ela permite que o colaborador compreenda quais são as suas qualidades e pontos negativos a serem trabalhados, e, através disso, tome decisões mais assertivas quanto a sua própria carreira (SOARES, 2019). Isso implica no fato do colaborador necessitar ter uma visão de quais atividades estão sendo realizadas de maneira esperada (ou

acima da média) e quais precisam ser aprimoradas, informações essas que viriam de uma avaliação consistente (DENISI; SMITH, 2014).

2.1.6 Remuneração e reconhecimento

Dentro da gestão de pessoas, a organização deve considerar os elementos de remuneração e reconhecimento dos colaboradores. Na leitura moderna de gestão de pessoas, a remuneração não é mais vista como um custo, mas sim, como investimento. Ela passou a ser entendida como um fator que gera aperfeiçoamento da organização através da valorização de seus colaboradores, impulsionando a melhoria dos processos dentro da empresa (ARAÚJO, 2006).

A busca das organizações por maior eficiência e competitividade fez com que a gestão passasse a entender que essas necessidades poderiam ser alcançadas através da melhoria dos seus colaboradores, que irão se desenvolver mais com o estímulo da remuneração. Assim, a estratégia de remuneração está alinhada com o objetivo da organização (NUNES, 2012).

Remuneração e benefícios melhores são capazes de incentivar um aumento no desempenho dos funcionários, como comprovou a pesquisa realizada por Gheno e Berlitz (2011), sendo também estratégicas na manutenção de colaboradores em cargos executivos. Tendo-se em vista que estes são profissionais de alto grau de qualificação, com competências de liderança, e tidos como recursos escassos, é de grande interesse da organização mantê-los para que ela atinja seus objetivos estratégicos (BUSSIN; MODAU, 2015). Se o presidente de uma empresa tiver sua remuneração baseada em incentivos, ele provavelmente terá maior atenção à gestão da organização para que ela alcance os resultados estabelecidos. Também é mais provável que ele tome decisões mais alinhadas com os interesses dos acionistas (LUI; NGAI; LO, 2016).

As organizações podem encontrar dificuldades em criar um sistema de remuneração que esteja adequado à diferenciação dos colaboradores. Para que ele seja estabelecido de melhor maneira possível, é preciso que a empresa considere as remunerações que estão sendo aplicadas no mercado de trabalho, principalmente aquelas praticadas pelos seus concorrentes, além de considerar os padrões internos de equidade entre seus colaboradores. Para entender a remuneração que está sendo aplicada no mercado, a empresa pode aplicar uma pesquisa salarial, buscando tornar seu sistema de remuneração mais competitivo. Para compreender os padrões internos, ela deve considerar as informações da área de recursos humanos e ter como objetivo garantir um ambiente justo e seguro para seus funcionários (DUTRA, 2002).

Outra remuneração que vem sendo aplicada é a por competência, sistema esse que avalia o desenvolvimento das habilidades do funcionário, reconhecendo o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias no desempenho de sua atividade. Assim, o funcionário que apresentar melhor competência receberá o reconhecimento e remuneração por isso (GHENO; BERLITZ, 2011).

2.2 Carreira individual

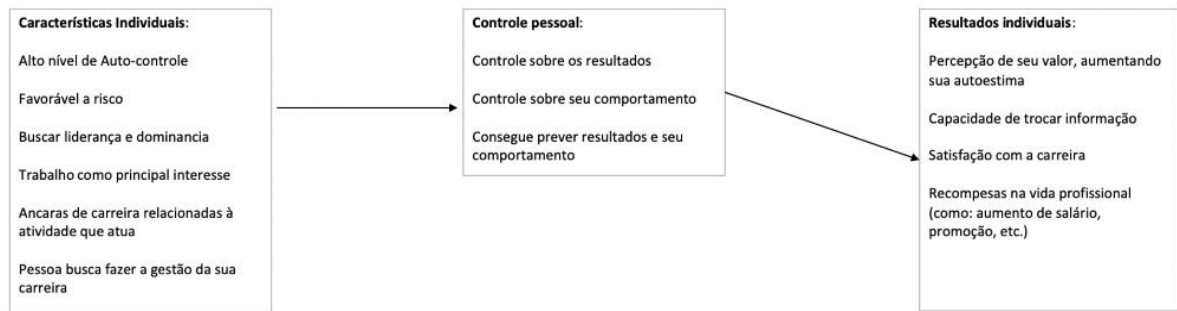
Para o planejamento de carreira, é preciso compreender o que uma carreira abrange.

Carreira é o caminho ou etapas percorridas pelo indivíduo, algo que é estruturado e planejado no tempo, porém, contemplando as várias alternativas e incertezas que podem ser encontradas nesse caminho (DUTRA, 2002). O termo carreira refere-se à trajetória do colaborador na sua vida profissional, uma trajetória progressiva e composta de etapas (BHERING, 2015).

A carreira do profissional é definida a partir do momento que este escolhe a faculdade que vai cursar, passando pela escolha de a qual vaga pretende se candidatar e de quais organizações fará parte. Além disso, a carreira também abrange as escolhas da pessoa quando esta encontra uma dificuldade, bem como considerações envolvendo a conciliação da sua vida pessoal e profissional, utilização de períodos sabáticos, ou quando e como irá se aposentar. Todas essas decisões terão efeitos de médio e longo prazo, impactando não apenas a carreira da pessoa, mas também sua vida pessoal, financeira e profissional (VERBRUGGEN; DE VOS, 2019).

A responsabilidade da carreira do colaborador não depende em sua maioria apenas da empresa. O seu desenvolvimento deve ser um esforço conjunto entre o próprio colaborador e a organização, no qual ambos possuem responsabilidades ao longo do processo (ULRICH, 2000). Assim, a discussão sobre carreira pode ser dividido em dois rumos: o que foca no papel do colaborador, e aquele focado no papel da organização.

O estudo de carreira com foco na pessoa irá entender como alguém pode gerar o seu próprio desenvolvimento e competitividade (DUTRA, 1996). O desenvolvimento pessoal de cada um ocorre dentro e fora da organização; em todos os ambientes nos quais convivemos, desenvolvemos a nossa personalidade e competências. Dessa forma, dentro da organização também são desenvolvidas características individuais que podem auxiliar a se ter sucesso na carreira, caso a empresa permita que o funcionário se desenvolva (BELL; STAW, 1993).

Quadro 1 – Características individuais para o sucesso profissional

Fonte: Bell e Staw (1993), adaptado pela autora.

Bell e Staw (1993) definiram as seguintes características individuais a serem desenvolvidas que podem levar ao sucesso organizacional:

- Alto nível de autocontrole: quando a pessoa é capaz de alterar o seu comportamento de acordo com a situação;
- Favorável a risco: a pessoa não foge de situações de risco;
- Buscar liderança e dominância: a pessoa busca situações na qual consegue exercer liderança e influenciar os outros;
- Trabalho como principal interesse: a pessoa coloca o trabalho – a profissão – como seu principal foco;
- Âncoras de carreira: âncoras de carreira devem estar alinhadas com a atividade exercida; por exemplo, uma pessoa que a âncora de carreira é “segurança e estabilidade” não será feliz trabalhando em uma Bolsa de Valores;
- Gestão da carreira: pessoas que buscam fazer gestão de carreira conseguem alcançar melhores resultados na vida profissional.

Essas características levam a pessoa a controlar seus resultados e seu comportamento, podendo, dessa forma, também os prever e fazer ajustes, caso necessário. Ao apresentar o desenvolvimento dessas características, a pessoa aumenta sua autoestima perante o trabalho, sendo capaz de trocar informações com pares, sentir-se satisfeito com a sua carreira e também ser recompensado pela empresa pelo seu trabalho. Porém, se o profissional não consegue desenvolver essas características, provavelmente irá sair da organização ou até mesmo abandonar a carreira, influenciando na diminuição da sua autoestima (BELL; STAW, 1993).

Para o desenvolvimento de seus funcionários, independente do gênero, a empresa precisa dar oportunidade para que eles desenvolvam essas características. Se a organização não

dá as mesmas oportunidades para duas pessoas do mesmo cargo, elas vão apresentar desenvolvimentos diferentes.

Apesar de todos os esforços, o desenvolvimento de suas carreiras continua difícil para as mulheres. Aquelas que chegam em altos cargos hierárquicos geralmente percorrem um caminho solitário, sendo ainda consideradas exceção, e, mesmo quando destacadas em capas de revistas mostrando que esse cenário é possível, muito raramente são abordadas as desigualdades que tornam esse caminho tão dificultoso. Por esse motivo, entende-se que há a necessidade de as organizações reverem a suas estruturas e planos de carreira, permitindo um maior engajamento e integração de pessoas de ambos os sexos (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

As discussões sobre carreira assumem atualmente dois rumos: um deles foca o papel da pessoa, e o outro, o da organização. É uma responsabilidade dividida entre empresa e indivíduo, não devendo ser colocado como responsabilidade única para nenhuma das partes (DUTRA, 1996).

2.2.1 Carreira sem fronteiras e carreira caleidoscópico

Na perspectiva das pessoas, destaca-se a responsabilidade pela gestão do próprio desenvolvimento e competitividade profissional (DUTRA, 2009). Cabe à pessoa construir o seu plano de carreira, delimitando seu objetivo profissional e metas a serem cumpridas para alcançar esses objetivos. As metas devem ser claras, norteando o comportamento profissional, sendo através dessas metas que o indivíduo irá gerenciar a sua carreira e também o monitoramento de seu plano (DUTRA, 2002; GREENHAUS et al., 1995).

Nessa linha da pessoa responsável pelo próprio desenvolvimento, Arthur et al. (1996) apresentam o conceito de *carreira sem fronteira*, no qual a carreira do profissional não se limita a uma ocupação, a uma organização ou a um país. Para esses autores, ela deve ser construída através da passagem por organizações sem a imposição de limites geográficos. Não há apego a uma organização; o indivíduo permanece na organização enquanto essa lhe proporcionar satisfação, não havendo lealdade infinita. Nesse cenário, a pessoa sempre deve estar atenta ao mercado e às oportunidades presentes nele, e este mercado não se deve limitar ao país ou cidade pertencente naquele momento (ANDRADE et al., 2016). Na carreira sem fronteira, o profissional deve buscar a sua identidade de carreira independente do empregador, visando o crescimento através da movimentação entre organizações. E, para isto, é preciso que ele

desenvolva competências que sejam transferíveis entre as empresas que atua e nas quais vai atuar (VELOSO, 2012).

No cenário empregatício contemporâneo, as carreiras individuais são criadas a partir do desenvolvimento, habilidades e ambições do profissional, não devendo estar condicionadas às promoções oferecidas pela organização à qual se pertence naquele momento. Assim, os indivíduos devem buscar oportunidades que lhe proporcionem um desenvolvimento pessoal, e que permitam a eles usarem sua capacitação para alcançarem objetivos profissionais desejados, mesmo que não sejam naquela empresa (KANTER, 1997).

É muito importante desenvolver o seu próprio planejamento de carreira e assumir a posição de protagonista nessa gestão, pois, se isso não ocorrer, pode-se cair em armadilhas profissionais, tais como aceitar uma oportunidade que irá exigir competências que não lhe são desenvolvidas, enquanto seus pontos fortes não são aplicados. Isso faz com que o profissional fique menos motivado e menos satisfeito perante o trabalho. A causa desse erro é a falta de foco do indivíduo, levando-o a aceitar oportunidades que não condizem com as suas competências e com as suas ambições pessoais. A falta de visão estratégica pode ocasionar a falta de oportunidades pertinentes dentro da organização e no mercado (DUTRA, 2002).

A carreira deve ser uma apropriação do indivíduo, sendo de sua responsabilidade o desenvolvimento de suas competências. Ele deve ter compromisso perante seu objetivo, devendo buscar projetos que possam lhe dar oportunidades para o seu crescimento. É através de sua valorização dentro grupo organizacional que ele poderá participar de mais projetos, reconhecendo sua capacidade profissional (NACIF, 1997).

Outro conceito dentro das responsabilidades do indivíduo citadas acima é a sua *carreira caleidoscópica*. Nesse modelo criado pelas pesquisadoras norte-americanas Lisa Mainiero e Sherry Sullivan (2006), compreende-se que a vida profissional do indivíduo se altera de acordo com os desafios, autenticidade e equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal.

As prioridades das pessoas mudam no decorrer de suas vidas, sendo que o desenvolvimento profissional delas também deve se adaptar a essas mudanças. A carreira é desenvolvida pelo indivíduo a partir de seus valores, escolhas e parâmetros, incluindo-se aqui ajustes que também possam ocorrer tanto por parte do indivíduo quanto por razões vindas de situações externas (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Os três principais pilares para as decisões de carreira são: autenticidade, balanço entre vida pessoal e profissional, e desafio. Autenticidade refere-se ao alinhamento dos valores pessoais do colaborador com os valores e cultura organizacionais. Balanço entre vida pessoal e profissional significa o equilíbrio que os profissionais contemporâneos buscam. O desafio

refere-se à busca da pessoa por desenvolvimento através de situações desafiadoras, sendo um estimulante para o profissional (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Considerando estes três pilares, Mainiero e Sullivan (2016) verificaram que existe dois possíveis perfis de carreira: alfa e beta. A carreira em alfa é quando a carreira é considerada linear, no qual o/a profissional primeiramente busca um trabalho que lhe proporcione o desafio, é uma fase no qual a ambição profissional é predominante. Depois, geralmente após alcançar um cargo de liderança, entra na fase de autenticidade, no qual estuda-se o que mais existe além do trabalho; busca-se o reconhecimento, respeito e paixão a assumir uma posição de auxiliares a outros. Por último, o/a profissional que seguiu a carreira em alfa irá se preocupar com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, dando maior importância às relações familiares. A carreira em alfa feita, em sua maioria, por homens, mas não são exclusivos a eles.

A carreira em beta também se inicia com a busca por desafio, no qual a mudança é mais constante que em outras fases. A segunda etapa, porém, é a busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, geralmente estando alinhado com a constituição de família com filhos e por isso este equilíbrio torna-se ainda mais importante. Por último, a carreira em beta irá buscar a autenticidade, buscando serem coerentes consigo. Esse perfil geralmente é seguido por mulheres, mas não é exclusivo a elas.

Mainiero e Sullivan (2006) também estudaram o movimento de profissionais que, por escolha própria, decidem desacelerar suas carreiras profissionais. Denominado por elas de *opt-out revolt*, esperava-se inicialmente que esse movimento fosse representado apenas por mulheres. Porém, as autoras encontraram muitos homens que também estavam tomando a mesma decisão. Em ambos os casos, as razões para isso envolviam a busca por um equilíbrio entre profissão e vida pessoal, principalmente após a mudança de uma família sem filhos para uma com filhos. Esse movimento acontece porque os colaboradores, de ambos os gêneros, entendem que as organizações apresentavam horários e demanda muito extensos. Para buscar um melhor equilíbrio, as organizações estão usando novas tecnologias para auxiliar nesse processo, como recursos que permitam que parte do trabalho seja desempenhado fora do escritório.

2.2.2 Gestão de carreira

O planejamento e desenvolvimento da carreira de um profissional deve ser desenvolvido por ele buscando a sua ascensão com melhor desempenho e maior potencial, alinhando seu desenvolvimento com objetivos pessoais pré-definidos (SALAMACHA et al., 2005).

A gestão de sua carreira irá abranger experiências quanto a qualificação, especialização e educação contínua, permitindo que a pessoa possa se atualizar e acompanhar as mudanças tecnológicas e de ambiente que vivemos no atual mundo moderno. Do ponto de vista da empresa, a gestão de carreira deve ocorrer com base nas próprias exigências organizacionais, buscando desenvolver o funcionário para um cargo específico (HOFMEISTER, 2009).

A gestão de carreira auxilia o desenvolvimento e competitividade do profissional, permitindo que este seja mais resiliente perante mudanças, com maior probabilidade de alcançar seus objetivos e também estando alinhado com a organização (HOFMEISTER, 2009). Para a organização, a gestão de carreira permite identificar possibilidades de desenvolvimento humano que irão alavancar a carreira do profissional, mas também contribuir positivamente para o desenvolvimento da própria organização. Além disso, a gestão de carreira permite à organização obter uma menor rotatividade de funcionários, impactando também na sua qualidade e produtividade. Quando os funcionários sentem que possuem um futuro na organização, o nível de sua motivação aumenta e, quando o funcionário chega a cargos gerenciais, diminui a probabilidade de traumas e erros, pois estes estão mais bem preparados e, por isso, também ficam mais satisfeitos ao chegar ao cargo desejado (DUTRA, 1996).

A gestão de carreira deve ser feita também pelo indivíduo, principalmente através do planejamento de carreira. O objetivo desse planejamento é desenvolver o senso crítico perante seu comportamento, possibilitar a reflexão sobre sua realidade pessoal e profissional e desenvolver objetivos, planos de ação e monitoramento (DUTRA, 1996).

Joel Dutra (2002) aponta seis passos para a construção de um projeto profissional, na seguinte ordem: autoconhecimento, conhecimento de mercado, objetivos da carreira, estratégia de carreira, plano de ação e acompanhamento do plano. Por autoconhecimento, Dutra diz que o colaborador deve buscar analisar quais seus valores pessoais e personalidade, tendo como objetivo entender o que seria uma realização profissional para ele, tendo em vista que o sucesso depende do que a pessoa valoriza.

O segundo passo no projeto profissional proposto por Dutra é a análise do mercado, no qual o indivíduo deve buscar conhecer tanto a empresa na qual trabalha quanto outras empresas que também atuam no mercado. Essa análise deve ser feita de forma a compreender as oportunidades disponíveis em todos os lugares, não se limitando apenas à empresa na qual se trabalha atualmente.

O terceiro passo é o dos objetivos de carreira. Com base no que a pessoa deseja (desenvolvido a partir do seu autoconhecimento) e das oportunidades que existem no mercado, o indivíduo deve definir qual o seu objetivo profissional, onde quer chegar especificamente.

O quarto passo indicado por Dutra é a construção de uma estratégia de carreira. É aqui que a pessoa vai planejar como chegar no cargo que definiu como objetivo no passo anterior. Esse plano será também definido a partir das oportunidades de mercado identificadas no segundo passo, devendo-se estabelecer pequenas metas para alcançar o objetivo maior. O quinto passo é o plano de ação usado para alcançar essas metas. O sexto e último passo envolve acompanhar o plano de ação. Isto é importante devido ao fato de tanto o mercado quanto a própria pessoa mudarem (sua visão e motivações podem se alterar) ao longo do tempo. Assim, é preciso estar atento para essas mudanças, adaptando o plano conforme necessário.

Além desses passos, para uma gestão eficiente de sua carreira a pessoa deve: buscar novos conhecimentos e também desenvolver suas competências; estar atento à mudança do mercado; assumir a responsabilidade da sua carreira; e desenvolver o seu *network* (Veloso, 2012). Cada um desses deveres será abordado posteriormente de forma mais detalhada.

O profissional deve procurar novos conhecimentos como incentivo pessoal, independentemente se a organização o incentiva ou não nesse sentido. Se a organização incentiva o desenvolvimento de conhecimento e competência, mesmo que esse colaborador saia no futuro, este conhecimento individual se tornará um conhecimento coletivo, aumentando a eficiência da organização como um todo (VELOSO, 2012).

A pessoa também deve estar atenta a mudanças no mercado, mesmo que esteja em um emprego que do qual goste, e que não esteja buscando novas oportunidades naquele momento. Isso é importante, pois permite a identificação de mudanças que estejam alinhadas com seu plano de carreira e também permite identificar quais seus pontos fracos que devem ser desenvolvidos para alcançar a posição que deseja, considerando o que o mercado está exigindo. Por outro lado, as empresas não devem ter medo da atenção do funcionário ao mercado, já que mudanças de pessoal também podem eventualmente trazer benefícios a ela, pois a entrada de novas pessoas permite o aprimoramento de sua cultura e aquisição de conhecimentos diferentes. Além disso, quando o funcionário atento ao mercado mesmo assim permanece, a empresa saberá que foi por escolha própria e não por comodidade (VELOSO, 2012).

A ação de assumir a responsabilidade da sua carreira significa que deve procurar funções e cargos que estejam alinhados com as suas ambições, valores e momento de vida. E para que as pessoas sejam capazes de fazer isso, cabe às organizações também serem transparentes sobre as expectativas esperadas e como é o dia a dia do cargo. Por último, a pessoa também deve manter e cultivar o seu próprio *network*, tendo a ajuda ou não da organização, pois serão os seus contatos que poderão gerar oportunidades de crescimento de carreira (VELOSO, 2012).

Quando há uma relação mais madura entre profissional e organização, cria-se novos caminhos de qualificação e desenvolvimento profissional. Esta relação mais madura ocorre quando não há mais a percepção de dependência do profissional perante a empresa – ele não presta mais obediência em troca de uma garantia de emprego. Uma relação madura é composta de uma troca de desafios, conhecimentos atualizados e transparência de comunicação (CABREIRA; FERREIRA, 2018).

A ferramenta para a gestão de carreira é o plano de carreira organizacional. Este irá permitir ao funcionário reconhecer quais os requisitos, atribuições e competências necessárias para o seu crescimento (QUEIROZ; LEITE, 2011). O plano de carreira auxilia a organização a dar foco no direcionamento do profissional, incentiva a ligação de conhecimentos diversos, permite a alteração do rumo profissional, aumenta a segurança e motivação do funcionário e proporciona um debate aberto sobre carreira (OLIVEIRA-SILVA, 2015). Definir objetivos, planejar, pensar e repensar os caminhos de um plano de carreira proporciona ao colaborador uma sensação de ascensão, e que há futuro para ele na organização em questão. Por isso, o planejamento deve ser de médio e longo prazo, tentando-se encontrar um objetivo que irá lhe satisfazer ao enxergar longe, tornando-se um motivador para quando houver dificuldades (DUTRA, 1996).

O papel da empresa na gestão de carreiras inicia-se com a conciliação do desenvolvimento da empresa e da organização, definindo quais são os possíveis caminhos para carreiras e especializações, buscando manter a vantagem competitiva da organização com base na contribuição dos seus funcionários. O plano de carreira, ferramenta da gestão de pessoas, necessita de um sistema ou definição para sua metodologia de implementação da estratégia (HOFMEISTER, 2009)

Apesar da gestão da carreira e do planejamento da carreira serem responsabilidades conjuntas entre pessoa e empresa, muitos profissionais não sabem como começar o seu próprio planejamento. Outros profissionais também podem se mostrar resistentes ao planejamento de carreira por não terem o estímulo de planejar suas vidas profissionais no longo prazo. Por esses motivos, a organização deve auxiliar o profissional na gestão de sua própria carreira, possibilitando que este cresça dentro dela. Ao construir um plano de carreira, a empresa também deve considerar que os objetivos devem ser atingíveis, pois, caso não sejam, isso pode desmotivar o profissional (DUTRA, 1996). Porém, se o profissional não estiver disposto a tomar decisões de carreira, as ações da organização não terão efeito (PONTES, 2002). A empresa deve deixar claro que a gestão de carreira é responsabilidade do profissional, e, se este não estiver disposto a entender seu objetivo, a organização não poderá auxiliá-lo. As empresas

devem ser facilitadoras da gestão da carreira, porém, a responsabilidade sobre ela permanece principalmente com a própria pessoa (CABREIRA; FERREIRA, 2018).

É através da gestão de carreira que o profissional pode atingir um nível de realização pessoal. Isto ocorre, pois, ao definir um plano de carreira e fazer a sua gestão, é possível que o colaborador atinja as metas que estabeleceu para si, em conjunto ou não com a organização. A realização pessoal também pode vir da sensação do colaborador de estar no caminho para alcançar esses objetivos estabelecidos. Em ambos os casos, a gestão de carreira pode proporcionar satisfação e realização pessoal ao colaborador (OLIVEIRA-SILVA, 2015).

2.2.3 Barreiras de carreira

Em sua busca por um cargo de maior poder hierárquico, o profissional pode encontrar barreiras e obstáculos que irão impedi-lo de atingir seus objetivos facilmente. Essas barreiras são acontecimentos que provavelmente irão impactar negativamente a progressão de carreira do colaborador (LONDON, 2014).

As barreiras podem ser internas, como atitudes do próprio colaborador e de pessoas à sua volta que o impedem de chegar ao cargo (MCAULIFFE, 1992). Elas podem ser também externas, influências contextuais que podem dificultar ou prolongar a sua caminhada para o cargo desejado (LENT; BROWN; HACKETT, 2000).

Independentemente de quais barreiras o funcionário encontrar, elas irão impactar fortemente o seu crescimento profissional e o seu potencial, uma vez que impactam diretamente a sua própria satisfação com sua carreira naquele momento (LONDON, 1998). Quando um colaborador encontra barreiras ao seu crescimento profissional, isto também pode inibir o seu desejo de mudar dentro da carreira, aumentando a probabilidade de ele tornar-se estático profissionalmente (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2017).

As barreiras de carreira também podem ser divididas em atitudinais, interacionais e sociais. As atitudinais referem-se às aptidões do colaborador e a seus interesses; as interacionais são aquelas impostas com base em características demográficas do colaborador, como etnia, idade, gênero etc.; já as barreiras sociais são aquelas relacionadas à vida pessoal do colaborador – família, casamento, filhos – que podem impactar o seu crescimento (SWANSON; TOKAR, 1991).

Uma vez que o colaborador percebe que há uma barreira para alcançar o seu objetivo, é preciso que ele reflita sobre ela e entenda se essa barreira pode ser superada – se sim, ele deve encontrar o melhor meio pelo qual isso deve ser feito (LENT; BROWN; HACKETT, 2000).

Muitas barreiras podem ser superadas, mas irão exigir um grau de esforço por parte do colaborador que, provavelmente, não havia identificado este esforço a mais inicialmente (SWANSON; WOITKE, 1997). É importante o colaborador reconhecer as barreiras que estão à sua volta, permitindo a ele planejar como poderá superá-las – esse conhecimento dos obstáculos pode se tornar uma força motivacional para a mudança (SWANSON; TOKAR, 1991).

As mulheres em geral apresentam um menor crescimento profissional que seus pares do gênero masculino (FRIEDMAN; GREENHAUS, 2000), e parte disso é consequência das barreiras de carreira que elas encontram. De acordo com Barsh, Devillard e Wang (2012), as quatro barreiras mais comuns encontradas pelas mulheres são: mentalidade organizacional, mentalidade individual, obstáculos estruturais e estilo de vida. A barreira de mentalidade organizacional reflete o modelo de gestão masculino, presente na maioria das organizações. A mentalidade individual compreende o conjunto de barreiras que a mulheres colocam a si mesmas. Os obstáculos estruturais são aqueles que ocorrem na conciliação da vida pessoal e profissional, dificultando que a mulheres tenham disponibilidade para atividades organizacionais fora do horário útil (por exemplo, para *networking*). E, por último, estilo de vida é o conjunto de barreiras relativas à maior responsabilidade das mulheres perante a família, em comparação à sofrida pelos homens.

2.3 Âmbito individual: situações presentes da vida profissional das mulheres

Em seu livro *O lado invisível da economia*, Katrine Marçal (2017) comenta uma conversa que teve com Gloria Steinem na qual ela aponta que as mulheres foram adicionadas ao mercado de trabalho, mas esse permaneceu masculino, tendo as mulheres que se adaptar a ele, quando o correto teria sido repensar o modelo de trabalho de forma a permitir que ele receba ambos os gêneros de forma igualitária.

“Teto de vidro” (*glass ceiling*, em inglês) é um termo criado em 1970 nos Estados Unidos para descrever as barreiras invisíveis que são criados através das atitudes e dos preconceitos organizacionais, tornando-se uma barreira para as mulheres que desejam chegar a cargos executivos (WIRTH, 2001; HOYT; SIMON, 2017).

O termo “teto de vidro” ilustra bem a ideia de quando não há nenhuma razão racional para mulheres não conseguirem chegar a cargos executivos, porém há uma discriminação inerente na estrutura e nos processos organizacionais e sociais que acabam levando a esse resultado (WIRTH, 2001).

2.3.1 Obstáculos de discriminação de gênero

Discriminação é uma atitude que cria distinção entre um grupo de pessoas com características similares, gerando um tratamento diferente entre elas (SILVA, 2010). A discriminação nasce a partir de valores arraigados na sociedade em relação a gênero, etnia etc. No mercado de trabalho, a discriminação acontece da mesma maneira, impactando desde processos de admissão até remunerações. Isso significa que características intrínsecas a uma pessoa podem levar a tratamentos diferentes dentro e fora do ambiente de trabalho (CACCIAMALI; HIRATA, 2005).

A discriminação influencia diariamente o ambiente de trabalho, sendo os trabalhadores impactados por estereótipos que carregam, tais como seu gênero, etnia, orientação sexual etc. A discriminação de gênero que ocorre dentro do ambiente de trabalho em relação às mulheres as obriga a passarem por uma segregação ocupacional, encontrando barreiras à sua promoção e ascensão profissional. Mesmo entre as mulheres que estão em áreas ditas “masculinas” ou em cargos mais altos, nos quais há predomínio de homens, aquelas que se identificam como mais masculinas reforçam a discriminação (FANIKO et al., 2017)

A discriminação de gênero constrói características intrínsecas nas crianças que são reforçadas ao longo de toda sua vida infantil, chegando até a sua vida adulta. Essa discriminação cria uma *ameaça do estereótipo*, que ocorre quando uma pessoa, tendo em mente um estereótipo negativo, fará tudo que estiver a seu alcance para não ser categorizada dentro dele (SANDBERG, 2013).

2.3.1.1 Discriminação da mulher em áreas “masculinas”

Apesar de no século 21 já não seja indicado se utilizar termos como “trabalho de mulher” e “trabalho de homem”, ainda existem profissões que são majoritariamente representadas por mulheres, enquanto outras são majoritariamente representadas por homens. Profissões que apresentam maior força de trabalho feminina são aquelas relacionadas ao cuidado, como professora de escolas e enfermeiras. Por serem profissões que são consideradas não produtivas – não geram produto ou serviço que seja valorizado pelo mercado – elas recebem, em geral, menor remuneração (MARÇAL, 2012).

Por outro lado, os homens são mais encontrados em profissões como engenharia, ocupação que envolve a produção de tecnologia, áreas essas que possuem melhor oferta de

salários. Esta é uma questão que auxilia na compreensão do porquê mulheres brasileiras possuem um rendimento médio mensal que não ultrapassa 76,5% do rendimento médio mensal da população masculina (DE MELO; THOMÉ, 2018; IBGE, 2018).

As mulheres jovens ainda hoje tendem a escolher áreas de trabalho diferente dos homens. Isso pode fazer com que elas não adquiram os conhecimentos necessários para entrar e crescer em carreiras mais rentáveis. Assim, a escolha da área de trabalho e de estudo baseado no gênero contribui para diferenciar o êxito na vida profissional entre homens e mulheres. Mesmo que a qualidade da educação seja a mesma nas diversas áreas, o fato é que homens e mulheres se formarem majoritariamente em áreas diferentes, contribuindo para a construção do viés psicológico de quais funções e cargos são “masculinas” e quais são “femininas” (WIRTH, 2001).

Ainda quando crianças, as mulheres são limitadas em sua jornada de conhecimento. Elas aprendem que algumas matérias não são “femininas” e não as buscam com a mesma intensidade que os meninos. Isso faz com que elas cheguem ao mercado de trabalho com um conhecimento limitado marcado pelo gênero, configurando “guetos femininos” de conhecimento (COSTA et al., 2004).

Os jovens escolhem em que áreas profissionais vão seguir com base, principalmente, na socialização com familiares e na sociedade como um todo. Depois de formados, os profissionais também tendem a seguir os caminhos profissionais que são colocados como mais adequados de acordo com o seu gênero – por exemplo, mesmo mulheres que se formaram em administração tendem a não ir para departamentos financeiros por acreditarem ser um departamento “masculino”. Tais segmentações são altamente percebidas pelos jovens, que adaptam suas escolhas profissionais de acordo com esses vieses psicológicos e preconceitos estabelecidos. Isso faz com que a segregação nas áreas profissionais entre homens e mulheres continue existindo (WIRTH, 2001).

Mulheres que provam ser competentes e bem-sucedidas em áreas “masculinas” violam a normativa prescrita e, assim, são desaprovadas e penalizadas através de sanções sociais negativas, que incluem comentários depreciativos e antipatias contra elas. Essa realidade pode causar julgamentos e decisões que impedem o avanço da mulher competente (MISHRA; MISHRA, 2016; HEILMAN, 2001).

Além da diferenciação de gêneros na escolha de áreas profissionais, há outro fator que contribui para a desigualdade entre homens e mulheres. As profissões consideradas femininas exigem habilidades, variação de tarefas e complexidades similares a profissões masculinas. Porém, são áreas de menor valorização pela sociedade, porque o cuidado é menos valorizado

que a produção. Por causa da sua menor valorização, são profissões que têm uma menor remuneração comparada àquelas consideradas masculina. Esse cenário também aumenta a desigualdade entre homens e mulheres, ajudando a explicar porque as mulheres continuam com uma renda mensal em média 23,5% menor que os homens (IBGE, 2018; MARÇAL, 2017; MUNDY, 2013; WIRTH, 2001).

Para diminuir a discriminação de que mulheres devem seguir profissões de cuidado, e homens, profissões relacionadas à produção, precisamos envolver os professores e pessoas que vão auxiliar as crianças a escolher a carreira que vão perseguir. As pessoas com quem as crianças buscam auxílio não devem reproduzir paradigmas e discriminações de gênero – é preciso que haja essa preocupação desde a infância. E quando chegar o momento de decisão do jovem, o ideal é que os professores das escolas possam orientar seus alunos sem perpetuar discriminações, mas sim, tendo como base principal suas aptidões. Pais e pessoas próximas também não deveriam reproduzir as discriminações, pois eles também têm grande impacto na decisão das crianças e adolescentes (porém, este último grupo é mais difícil de ser reeducado [BISCO; GRANDISHER; SUZANNE, 2019]).

Para encorajar as mulheres a entrarem em profissões consideradas masculinas é preciso: eliminar discriminação de gênero do currículo educacional; promover a conscientização dos vieses psicológicos no momento da escolha da profissão; promover o princípio de igualdade de gênero dentre os professores; e promover treinamentos dentro das organizações para alinhar as habilidades entre os gêneros. A igualdade será alcançada quando houver mais mulheres em áreas consideradas masculinas e mais homens em áreas consideradas femininas.

2.3.1.2 Discriminação da mulher “masculina”

Naomi Wolf (2018, p. 305) aponta em seu livro *O mito da beleza* que: “A visão de mundo ensinada às jovens é masculina. A pressão que elas sofrem é a de se adequarem à atmosfera masculina”. Isso significa que as mulheres precisam “ser como ele” ou “complementar a ele”. Em outras palavras, em ambientes corporativos, elas precisam ter atitudes tidas como masculinas para poderem ser consideradas bem-sucedidas e, assim, crescerem em suas carreiras. Se não escolherem “ser como ele”, elas precisarão ser “complementares a ele”, devendo apresentar majoritariamente características e atitudes tidas como “femininas”, para fazer contrapeso ao homem (MARÇAL, 2012).

Por outro lado, quando uma mulher é bem-sucedida e apresenta características masculinas, seus colegas a colocam como “agressiva demais”, “difícil” e, algumas vezes, como

“histórica”, comportamentos esses que, quando apresentados por um homem, não geram os mesmos comentários. Isso ocorre desde a infância – se a menina já apresenta traços de liderança, é chamada de “mandona”. Mas caso fosse um menino, dificilmente seus colegas definiriam sua personalidade da mesma forma (SANBERG, 2013).

A discriminação de gênero serve para reforçar a hierarquia de gênero que atribui maior status aos homens. Assim, eles aprendem desde pequenos que possuem maior acesso a cargos de poder. Todo comportamento que desafia a hierarquia de gênero é censurado e as mulheres que apresentam traços que normalmente são considerados masculinos, mas também são considerados requisitos para promoções, correm o risco de serem sancionadas econômica e socialmente (RUDMAN et al., 2012).

Um estudo feito por duas professoras estadunidenses, Nicole Tempest e Kathleen McGinn (2000), evidenciou as distorções do nosso pensamento em relação a homens e mulheres líderes. No estudo, eles apresentaram a um grupo de alunos do curso de Business na Universidade de Harvard o caso de uma empresária chamada Heidi Roizen e o de um empresário chamado Howard. Heidi foi mostrada como uma mulher bem-sucedida, que trabalhava como investidora de risco. Ela tinha uma personalidade extrovertida, uma grande rede de contatos, incluindo líderes de empresas no setor digital. Metade da turma leu esse caso, enquanto a outra metade leu o caso de Howard, que possuía exatamente as mesmas características, apenas mudando o fato de ser um personagem masculino. Depois da leitura feita pelos dois grupos, os professores pediram aos alunos para escrevessem suas impressões sobre o que leram. Heidi e Howard foram colocados como competentes, porém, enquanto Howard foi retratado como uma pessoa mais agradável, Heidi foi descrita como egoísta e com quem os alunos não gostariam de trabalhar. Mesmo Heidi e Howard possuindo as mesmas características, o perfil de Heidi foi interpretado como sendo o de alguém que os alunos não desejavam de ter como colega de trabalho.

O estudo de Tempest e McGinn comprovou que a percepção que temos de uma pessoa pode, sim, ser alterada em função do seu gênero, podendo ser colocada como uma pessoa mais simpática ou não, com quem os colegas gostariam de trabalhar ou não.

2.3.1.3 Viés psicológico

Estudos já comprovaram que, apesar de maior qualificação por meio de estudo ter uma correlação positiva com o rendimento das pessoas (CASTRO; STAMM, 2016), a correlação não parece evidente quando comparamos a aplicação dela entre homens e mulheres. Homens

que estudam por mais tempo têm maior rendimento mensal que os que estudam menos; mulheres que estudam mais, tem maior rendimento que mulheres que estudam menos; porém, quando a comparação é entre gêneros, as mulheres, mesmo estudando mais que os homens hoje, continuam recebendo rendimentos mensais menores que a média atingida por seus colegas (CASTRO; STAMM, 2016).

Isso pode estar relacionado com o viés psicológico. De acordo o dicionário brasileiro *Aurélio* (2014), viés significa: “Distorção ou tortuosidade na maneira de observar, de julgar ou de agir”. Viés psicológico é quando julgamos algo de maneira distorcida – por exemplo, quando mesmo sem perceber, julgamos uma mulher menos capaz que um homem por uma simples questão de gênero.

Vieses psicológicos promovem uma desarmonia entre a concepção de como a mulheres deveriam ser e do que se espera de características para líderes, implicando que as mulheres não poderiam desempenhar um trabalho efetivo nesses cargos de liderança. Desvalorizando o histórico e desempenho profissional da mulher e atribuindo o sucesso delas a outros fatores que não às suas habilidades e conquistas (HEILMAN, 2001).

Vieses psicológicos relacionados ao gênero não são mais tão evidentes quanto eram no passado, porém ainda hoje eles tomam a forma de sutis e implícitos preconceitos e discriminação organizacional. Isso faz deles potentes e discriminatórios. Esses vieses psicológicos podem impactar a percepção e avaliação das mulheres em seus cargos, e também alterando o tratamento que mulheres recebem em relação aos homens (RIBEIRO; SILVA, 2015; HOYT; SIMON, 2017).

Como sugestão para que os selecionadores de candidatos não os julguem considerando o viés psicológico, é indicado que, no momento de seleção, sejam excluídos os nomes e as fotos dos candidatos, focando apenas no que está descrito no currículo e/ou na candidatura, também podendo ser aplicada a verificação de testes de conhecimento. Isso permitiria que o candidato fosse julgado pelo selecionador sem nenhum impacto prejudicial do viés psicológico. Além disso, também é indicado que, durante a entrevista, sejam feitas as mesmas perguntas para os candidatos homens e para as candidatas mulheres, possibilitando que seja feita uma análise igual de suas habilidades. Isso porque, muitas vezes, durante a entrevista, apenas as mulheres são questionadas sobre os seus planos para casar e/ou ter filhos (WIRTH, 2001).

O viés psicológico não impacta apenas a percepção do outro sobre a mulher, mas também a da mulher sobre si mesma, influenciando sua autoestima, valorização pessoal, ambição e atitudes. O viés psicológico de qualquer pessoa impacta a construção da sua identidade, mudando sua autopercepção perante suas competências, possibilidade de sucesso e

valor subjetivo. Dessa forma, o viés psicológico da mulher sobre si impacta sua confiança e atitude, mudando completamente a relação que possui com os outros (HAZARI et al., 2010).

2.3.2 Obstáculos para a liderança

As mulheres são a maioria dos estudantes, desde o fundamental até cursos de doutorado, com a única exceção de mestrado profissional, que representam um pouco menos que os estudantes masculinos, mas por uma diferença mínima (IBGE, 2018; CAPES, 2017). Apesar de buscarem a capacitação pela academia, as mulheres continuam ocupando apenas 21% dos cargos de diretoria (TALENSES 2017).

Há uma percepção social do trabalho que é adequado para um homem e para uma mulher, geralmente atribuindo ao público masculino maiores responsabilidades. Como consequência, isso faz com que os gêneros binários percorram carreiras profissionais distintas. Mesmo quando as mulheres e os homens entram no mercado profissional no mesmo nível, a carreira das mulheres cresce de forma mais lenta que seus pares masculinos. Em sua maioria, para que possam crescer na hierarquia organizacional, as mulheres precisam trabalhar por mais tempo naquela área e também precisam apresentar melhores resultados (SILVA et al., 2016; WIRTH, 2001).

Isso acontece mesmo em profissões consideradas “femininas”, nas quais as mulheres são maioria. Porém, se seguirmos a hierarquia em áreas “femininas”, vamos verificar que em altos cargos a maioria dos executivos não são mulheres, mas, sim, homens. Nessas profissões, as mulheres são maioria em cargos baixos, mas conforme subimos para cargos executivos, o número de mulheres diminui, e, mesmo nessas profissões, tornam-se minorias. Isso aponta que, em qualquer profissão, as mulheres encontram “tetos de vidro” ao buscarem posições de liderança executiva. A sua dificuldade para chegarem a altas hierarquias organizacionais em áreas “femininas” aponta que independente do setor, a discriminação é maior quando há cargos de poder (WIRTH, 2001).

2.3.2.1 Questionamento pela sua posição

As mulheres hoje estudam mais pois entendem que vão sofrer mais discriminação e serão mais questionadas pelo seu trabalho e, por isso, já partem do pressuposto que serão necessários maiores níveis de instrução para poderem receber salários semelhantes aos dos homens (MUNDY, 2013).

As atuais teorias e padrões de líderes ainda são muito ligadas a características masculinas. A discriminação que as mulheres sofrem e também o conceito de líderes masculinos prejudicam que elas consigam promoções, sendo estas dadas na maioria dos casos a um par do gênero masculino. Geralmente isso acontece por causa de noções preconcebidas dos seus superiores sobre suas habilidades e qualidades, prejudicando a avaliação do desempenho da funcionária mulher (STORBERG-WALKER; MANDSEN, 2017; MISHRA; MISHRA, 2016).

Os homens entraram no mercado de trabalho antes das mulheres e, conseqüentemente, vêm alcançando cargos altos por muito mais tempo. Isso acabou tornando a figura masculina a representação de um paradigma de liderança. Quando descrevemos um líder, utilizamos geralmente características masculinas, como ambição e força. Como o homem representa o paradigma de líder, quando uma mulher assume cargo de liderança, ela é inserida no quadro do “outro”, sendo colocada em posição de destaque, tendo suas decisões e ações julgadas com mais frequência que líderes masculinos, aumentando a pressão que sofre no trabalho (HRYNIEWICZ, 2018).

Mulheres que alcançam o cargo de CEO, quando conseguem sobrepor todos os obstáculos, ainda sofrem mais ameaças e questionamentos de investidores. Como exemplo dos preconceitos sofridos, é comum se imaginar que uma mulher nesse cargo precise de ajuda, acarretando que CEOs mulheres recebam muito mais conselhos e orientações indesejadas e não requisitadas de pessoas de diversos ambientes, até daquelas com cargos menores que os delas. Isso não acontece com a mesma frequência com os homens, sendo pouco ameaçados ou questionados pelos investidores, dificilmente recebendo um conselho que não foi requisitado ou que é, até mesmo, indesejado (GUPTA et al., 2018).

Discriminações de gênero e vieses psicológicos podem alterar significativamente a percepção e avaliação da liderança feminina, também impactando a motivação das mulheres a se candidatarem a cargos de liderança. As mulheres se preocupam em ser estigmatizadas como masculinas e pouco femininas, tendo em vista que a feminilidade é ser alegre, agradável, amável e submissa. Quanto mais a mulher percebe a imagem negativa que as mulheres líderes possuem, menos elas se candidatam para estas vagas (MUNDY, 2013; HOYT; SIMON, 2017).

O que faz uma pessoa conseguir um cargo de liderança é o conjunto de suas qualidades, conquistas, experiência profissional e características de líder (SALVAGNI, 2015). As mulheres são muito questionadas em todos estes pontos. Lygia Hryniewicz (2018) aponta que, quando as mulheres conseguem uma promoção, seus colegas associam essa conquista no trabalho aos

atributos físicos que ela possui ou a casos amorosos com seu chefe, desmerecendo a atuação que a levou até ali.

Além disso, como dito anteriormente, as qualidades e características de um líder geralmente são ligadas a uma personalidade masculina, fazendo com que toda mulher que alcance uma posição de liderança seja questionada com base nesse padrão. Porém, para se tornar um líder, o funcionário precisa estar preparado para tal, independente do seu gênero. Por este motivo, as empresas oferecem cursos e programas de capacitação para auxiliar seus colaboradores a serem líderes efetivos. Mesmo após o treinamento, o desempenho individual de cada líder pode variar. Portanto, em um mesmo ambiente corporativo, não existe uma única maneira de liderar, com homens e mulheres podendo contribuir de maneiras distintas, agregando valor como um todo para a organização. As mulheres podem apresentar características masculinas, e os homens, femininas. Isso criará novas atitudes entre os líderes, impactando a cultura da empresa (SALVAGNI, 2015)

Contudo, mulheres líderes são mais questionadas e testadas, precisando vencer mais obstáculos de discriminação e viés psicológico. Para elas, gerenciar homens e, principalmente, homens mais velhos que elas, pode ser um grande desafio, pois o paradigma de líder ainda envolve a imagem de um homem branco e mais velho que seus funcionários. É necessária adaptação, pois, inicialmente, podem ocorrer situações pouco receptivas e, em alguns casos, até desrespeitosas (HRYNIEWICZ, 2018).

Para as mulheres conseguirem alcançar cargos executivos, elas precisam passar mais tempo em cargos mais baixos que os homens, sendo estes promovidos mais rapidamente, evidenciando que elas precisam provar sua capacidade de serem eficazes e eficientes no trabalho durante um período maior que seus colegas (SILVA et al., 2016). Ainda assim, quando finalmente alcançam um cargo executivo, elas ainda são mais expostas a críticas e estão mais arriscadas a serem colocadas como culpadas caso haja algum desempenho negativo na empresa, mesmo que seja uma consequência de decisões que foram tomadas antes dela chegar ao cargo (RYAN; HASLAM, 2005).

Alguns pesquisadores apontam que as mulheres chegam a menos cargos de liderança pois possuem perfil de liderança diferente. Porém, as mulheres não são menos efetivas como líderes em comparação aos homens; elas apenas não são promovidas, nem participam de negociações na mesma regularidade que os homens. Assim, essa diferença no caso de mulheres em cargos executivos é resultado de um viés psicológico e paradigmas atrelados a elas, reforçando preconceitos. Elas são menos encorajadas pelos colegas e líderes a se candidatarem a cargos de liderança, e, mesmo quando se tornam líderes, são confiadas a elas menos

responsabilidades que aos homens em cargos semelhantes, pois são tidas como menos capazes (HOYT; SIMON, 2017).

O estudo da McKinsey & Company (2018) citado neste trabalho aponta que as mulheres sofrem mais que homens com questionamentos sobre a sua posição. No estudo, essas situações são chamadas de “microagressões”, refletindo os pequenos atos de sexismo que as mulheres sofrem todos os dias no trabalho. Na Tabela 1, é possível verificar como as mulheres em geral são mais questionadas que os homens sobre a sua posição.

Tabela 1 – Percentual de microagressões sofridas pelas mulheres e por homens no ambiente de trabalho

Percentual de microagressões sofridas pelas mulheres e por homens no ambiente de trabalho (%)							
	Mulheres brancas	Mulheres Asiáticas	Mulheres Latinas	Mulheres Negras	Mulheres lésbicas	Todas as Mulheres	Todos os homens
Ter a sua decisão, sobre um assunto que está dentro da sua área de especialização, questionado	36%	29%	32%	40%	37%	36%	27%
Ter de fornecer maiores provas de sua competência do que outros em cargos semelhantes	29%	36%	30%	42%	34%	31%	16%
Ter sido endereçada e/ou mencionada de forma não profissional	26%	21%	23%	26%	23%	26%	16%
Ter sido confundida(o) por alguém de cargo muito abaixo do que aquele que possui	19%	22%	19%	22%	20%	20%	10%
Ter suas sugestões e/ou comentários, relacionados à algo profissional, ignorados	16%	16%	17%	22%	20%	17%	16%
Já ter escutado um comentário degradante sobre você ou sobre pessoas semelhantes a você	16%	15%	15%	19%	26%	16%	10%

Fonte: McKinsey & Company (2018), tradução livre feita pela autora.

As mulheres são mais questionadas quanto a sua capacidade de liderar, principalmente em organizações nas quais há um predomínio de lideranças masculinas (REIS et al., 2017). Quando as mulheres não tiveram a oportunidade de conviver com outras mulheres líderes, elas também reproduzem este preconceito (ROMERO, 2009).

Algumas empresas já estão promovendo a igualdade de gênero em cargos executivos e, para isso, estão proporcionando maior suporte e treinamento para que as mulheres possam chegar a esses cargos mais bem-capacitadas. Porém, quando a empresa auxilia as mulheres dessa forma, ela influencia funcionários masculinos a acreditarem que suas colegas não são merecedoras dos cargos em questão, pois os atingiram valendo-se de incentivos especiais dados a elas (WIRTH, 2001).

As abordagens para a promoção de igualdade de gênero devem contemplar as abordagens contemporâneas de liderança, buscando compreender o estilo e eficácia do perfil de liderança de homens e mulheres e as dificuldades de cada um para chegar nestes cargos. É preciso transformar o paradigma de liderança autocrático (mais alinhado com características masculinas) para um paradigma de liderança democrática e transformacional (buscando não estar alinhado com nenhuma característica atribuída a gêneros específicos). Assim, engaja os funcionários a buscar melhores práticas de liderança e não restringindo a liderança a comportamentos mais associado a determinado gênero (HOYT; SIMON, 2017).

Outro obstáculo que as mulheres precisam enfrentar é a ideia de que, por possuírem mais responsabilidades nas tarefas domésticas (que exige delas mais tempo fora da empresa), para que elas sejam promovidas, precisam apresentar um desempenho superior ao exigido de um colega masculino, compensando assim sua falta de tempo extra para se dedicar ao novo cargo. Caso contrário, muito frequentemente a promoção é dada a um colega masculino, pois entende-se que, por ele não acumular as mesmas responsabilidades domésticas, terá mais tempo para se dedicar às necessidades da empresa (HRYNIEWICZ, 2018).

2.3.2.2 Mulheres não buscam promoções

Existem hoje diversos estudos apontando que as mulheres, além de serem minoria em cargos executivos em empresas privadas com fins lucrativos, também são minoria nas candidaturas a esses cargos. Lygia Hryniewicz (2018) aponta que as mulheres se questionam mais se estão preparadas ou não para aquela promoção, e para as exigências inerentes a ela, que seus colegas masculinos.

Em uma visão tradicional, as mulheres parecem evitar cargos de liderança pois elas são pessoas mais gentis e cuidadosas, o que significaria evitar decisões difíceis ou machucar o outro (GALLOS, 1993).

Porém, as mulheres tradicionalmente têm mostrado interesse em serem bem-sucedidas e em buscarem cargos de liderança, mas não de uma forma agressiva, como geralmente é relacionado à imagem masculina de um chefe. As mulheres buscam ser bem-sucedidas através de sua independência e se fortalecendo, mas também buscando ajudar as pessoas a sua volta, tentando auxiliar aqueles com quem se relaciona. Para uma mulher, ser bem-sucedida significa não apenas ter alcançado um cargo de liderança, mas também auxiliar aqueles à sua volta (GALLOS, 1993).

As mulheres precisam enfrentar obstáculos individuais, como baixa autoestima, ao mesmo tempo que, em paralelo, lutam para modificar o viés psicológico da mulher líder que a coloca como arrogante, áspera e manipuladora (FAPOHUNDA, 2018).

Além disso, as próprias mulheres apontam que não procuram cargos de liderança pois entendem que as responsabilidades domésticas dificultam a ascensão na vida profissional. Elas entendem que podem não procurar promoções no trabalho e manter a responsabilidade do lar, pois haverá um homem que será responsável tanto pela renda familiar quanto pelo crescimento dessa renda. Assim, as decisões das mulheres em não buscar promoções também são impactadas pelos paradigmas da imagem de “família tradicional”, fazendo com que os nossos próprios vieses psicológicos se tornem menos visíveis, fazendo-nos confundir o que é condicionamento social e o que é a escolha consciente da mulher (HRYNIEWICZ, 2018).

Quando as mulheres finalmente conseguem uma promoção, geralmente atribuem esse sucesso a fatores externos como sorte, estar no lugar certo e conhecer as pessoas certas, enquanto os homens atribuem o seu sucesso a eles mesmos e ao seu desempenho quando são promovidos. Assim, as mulheres em geral tendem mais a desmerecer o seu próprio trabalho e esforço (SANDBERG, 2013).

Para as mulheres, buscar sua independência financeira e profissional pode ser mais complicado do que para homens. Isso, pois, a fase de maior crescimento profissional, que é entre as idades de 30 e 40 anos, é justamente a fase na qual elas começam a pensar em ter filhos, sendo o seu relógio biológico enfatizado por todos a sua volta. Isso significa que as mulheres, justamente no seu momento de maior crescimento profissional, precisam tomar uma decisão difícil: ser mãe e eventualmente desacelerar a carreira, ou continuar crescendo e pensar em filhos mais tarde (GALLOS, 1993).

Por terem maior confiança no seu trabalho, os homens aproveitam oportunidades mais rapidamente. Quando sabem de alguma promoção, eles logo procuram o gestor e tentam apontar como seriam ideais para o trabalho, enquanto as mulheres são mais cautelosas na hora de se candidatarem para uma nova função, questionando-se se suas habilidades seriam suficientes, tendo maiores receios de mudar de sua área para uma na qual nunca trabalharam (SANDBERG, 2013).

As mulheres também reagem diferente dos homens em momentos de negociação para um novo cargo ou um novo emprego. Elas tendem a ficar mais nervosas, principalmente quando o avaliador é do gênero masculino. As mulheres são mais relutantes em negociar os salários e também demoram mais para iniciar a conversa sobre esse tema (BOWLES; BABCOCK, 2007; HOYT; SIMON, 2017)

As mulheres acreditam que o ambiente de negociação é mais intimidador que os homens. Assim, a empresa deve buscar criar um ambiente não competitivo, permitindo que a mulher se sinta mais à vontade para negociar a promoção e o salário (SMALL et al., 2017).

Loureiro, Linhares e Marturano (2004) fizeram um estudo que identificou que as crianças com menor autoconceito de si mesmas apresentavam um pior desempenho acadêmico. Apesar do estudo ser sobre a área acadêmica, podemos replicar essa ideia de autoconceito e desempenho para mulheres adultas e sua atuação no trabalho. Um estudo realizado por T. A. Loeffler (1995) apontou que 84% das mulheres compreendem que possuem baixa autoestima perante o seu trabalho e também concordam que isso impactou no seu crescimento profissional.

Um reflexo do baixo valor que as mulheres dão às suas conquistas é o fato delas representarem a maioria da população com depressão. Apesar de todas as conquistas nos últimos cem anos ao redor do mundo, elas ainda não desenvolveram uma boa autoestima, sentindo-se adequadas e impostoras, consideram-se como não suficientes e possuem maiores medos irracionais que no caso dos homens (MARÇAL, 2017).

Mulheres que desejem crescer profissionalmente precisam dar mais valor ao seu trabalho, precisam ter mais confiança. Elas devem compreender quais preconceitos e vieses psicológicos estão dificultando a sua chegada ao topo, bem como os preconceitos e vieses que ela própria carrega e que estariam fazendo com que ela não se candidate, não busque promoções nem novos desafios (ZHAO; PURI, 2017).

Buscando a melhoria da confiança das mulheres, Sheryl Sandberg (2013) propõe que as empresas reconheçam essa deficiência da população feminina e as incentive a se candidatar a cargos maiores. Por outro lado, as mulheres também precisam se tornar mais conscientes dessa atitude e buscar melhorar, candidatando-se por desejo próprio. Quando elas entenderem que estão entrando em uma inércia dentro da empresa, diminuindo suas oportunidades, devem procurar novas experiências e também buscar preparar-se para cargos de liderança.

As mulheres precisam também se sentir mais confiantes, valorizadas e encorajadas, pois só assim elas irão buscar novas oportunidades e negociar mais. Assim, é preciso promover a valorização das mulheres por elas mesmas, tornando-as mais empoderadas, confiando mais em seu desempenho e habilidades, candidatando-se a mais promoções e negociando melhores salários (SABHARWAL, 2015; SMALL et al., 2017).

2.3.3 Mentoria

Na vida profissional, todos os executivos tiveram algum auxílio para chegar ao cargo. Um dos auxílios que impacta a carreira de futuros executivos são mentorias a estes profissionais. Mentores são aqueles que aconselham e guiam os novos profissionais. O mentor geralmente é alguém com maior hierarquia e experiência profissional.

O mentor escolhe seu protegido baseado em seu desempenho atual e possível potencial futuro. Eles vão investir naquele talento e ajuda-los a alcançar o seu maior potencial. Pode ocorrer de nascer um relacionamento de amizade, mas a base é uma relação profissional entre mentor e protegido (Sandberg, 2013).

As relações de mentoria podem nascer de forma informal ou a partir de um programa formal, os mentores podem ser formais, informais, de supervisão, de pares e também de relações dentro ou fora do ambiente organizacional. Em relações de mentoria, ambos os lados são modificados a partir da reflexão dos processos, normas e comportamentos que ocorrem no decorrer da carreira, durante o crescimento e promoções (Ragins, 2016).

O processo de mentoria formal permite a organização a formar o colaborador para as funções atuais e também para funções futuras. Gestores de recursos humanos apontam que a mentoria permite a transferência de conhecimento e experiência de colaboradores mais experientes para aqueles menos experientes. Através deste processo, os colaboradores executivos são capazes de auxiliar na formação dos futuros gestores e possibilita que haja uma integração entre os colaboradores, independentemente do nível; isto também motiva os funcionários de menores cargos (Coelho, 2018).

Neste cenário, para mulheres, a relação de mentor e protegida pode gerar diversos conflitos que não ocorrem com o sexo oposto.

A maioria dos cargos executivos das empresas com fins lucrativos são compostas por executivos homens, e poucas mulheres. Assim, a probabilidade é que homens representem mais mentores que mulheres. Porém, a relação de homens mentores com mulheres protegidas gera dificuldades. Por exemplo, é comum que um mentor e protegido saiam para jantar e conversar sobre sua carreira, mas se uma mulher for vista com um homem jantando, as pessoas ao seu redor não entenderam aquilo como uma reunião de negócios, mas sim como um jantar romântico. E, se no futuro esta mulher conseguir uma promoção, muitos dos seus colegas entenderam que está promoção está relacionada com seus atributos físicos e relacionamento, possivelmente amoroso, com os chefes (Sandberd, 2013).

Se os homens executivos evitam escolher protegidas mulheres, estas mulheres terão maior dificuldade de alcançar cargos executivos tendo em vista que não terão nenhum mentor para as guiar e as auxiliar.

Um estudo publicado pela Harvard Business Review, tendo como pesquisadores Hewlett et al (2010) evidencia que 64% dos executivos americanos evitam efetuar reuniões individuais com mulheres abaixo deles. E, por outro lado, metade das mulheres apontaram que evitam contato próximo com homens de maior cargo que elas.

Essa falta de relacionamento de mulheres com executivos principalmente em relações de mentorias impacta a carreira profissional delas, dificultam que consigam indicações e promoções. Neste cenário, as mulheres fazem uma escolha no qual nenhum dos resultados é ideal. Elas precisam escolher entre: construir e aceitar um relacionamento com um homem executivo como mentor, arriscando se colocar como foco de fofocas com os colegas de trabalho e, quando conseguir alguma promoção, ter seu desempenho questionado; ou não construir um relacionamento com um homem executivo mentor e, assim, provavelmente irão chegar até um nível da carreira e depois, provavelmente, estarão empacadas neste nível (Sandberg, 2013).

A mentoria permite que ambos aprendam, reflitam e identifiquem as estratégias que o mentor teve para chegar ao cargo executivo. Mulheres se beneficiam ainda mais da mentoria pois isto aumenta a sua visibilidade, dá maior credibilidade ao seu trabalho e dá acesso aos homens executivos. Mulheres que são mentoradas por homens executivos influenciam informalmente e formalmente a estrutura da organização e, quanto maior a relação com os mentores, mais elas conseguem quebrar os preconceitos e estereótipos ligados ao gênero feminino (Wirth, 2001). A criação de programas de mentoria podem ter um grande impacto na busca da mulher por cargos executivos

Para aumentar o número de mulheres com acesso à mentores, precisamos aprender a não pressupor que quando um homem e uma mulher possuem algum contato, estão tendo algum relacionamento sexual. Os envolvidos no relacionamento de mentor e protegida também precisam garantir um comportamento profissional, no qual ambos se sintam seguros. Uma estratégia que pode ser interessante é que os executivos, com todos os seus protegidos, façam reuniões apenas no horário do café-da-manhã ou do almoço, independente do gênero do protegido. Além disso, a organização também pode auxiliar, ao criar programas formais de mentoria, possibilitando que todos os funcionários tenham acesso a executivos e possa ter auxílio no crescimento profissional. Porém, para que um programa formal de mentores seja efetivo, precisa ser acompanhado de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores (Sandberg, 2013).

2.3.4 Empoderamento das mulheres

Mulheres que valorizam a si mesmas e a seu trabalho são mulheres com autoestima, popularmente colocadas como “empoderadas”. Autoestima é o que sentimos por nós mesmos, sendo um constructo a partir das nossas conquistas pessoais, inalienável e intransferível (JAMES, 1979). Em seu estudo *Autoestima: como aprender a gostar de si mesmo*, Nathaniel Branden identificou que a nossa autoestima impacta nossas ações na vida profissional e pessoal.

Mulheres que são empoderadas no ambiente profissional e que trabalham em organizações que buscam a justiça e igualdade entre os gêneros provavelmente irão encontrar menos “tetos de vidro” em sua carreira profissional (SABHARWAL, 2015). Isso ocorre porque as atitudes individuais são sentimentos a favor ou contra determinada pessoa ou situação, determinando a nossa ação (RODRIGUES et al., 1999). Assim, a autoestima da mulher impacta suas atitudes individuais, que determina suas ações.

Para o empoderamento das mulheres, precisamos promover uma maior autoconfiança entre elas através de experiências sociais e organizacionais positivas, possibilitando que essas mulheres se sintam mais confortáveis em se candidatar a altos cargos (DATTA; ARGAWAL, 2017).

Hassan e Ehsan (2015) identificaram que há uma correlação negativa entre a autoestima da mulher e: estereótipo de gênero; discriminação de gênero; relação no trabalho/ambiente organizacional; suporte do seu líder; percepção de um teto de vidro para o seu crescimento profissional.

Isso significa que a atuação da empresa perante estereótipos e discriminação de gênero, ambiente organizacional, relação do líder e subordinado, e tetos de vidro podem impactar a autoestima da mulher e, por consequência, o seu empoderamento. Uma alta autoestima e empoderamento permitem que a mulher seja mais resistente às dificuldades e também mais flexível para mudanças, dando coragem para que ela se arrisque e se coloque em posições de evidência. Mulheres que desejam chegar a altos cargos precisam ter consciência de seus pontos fortes, que só podem ser descobertos e incentivados através da autoestima (ZHAO; PURI, 2017; HASSAN; EHSAN, 2015).

Quando possível, as empresas precisam promover situações que auxiliem as mulheres a ganhar mais confiança em seu desempenho no trabalho, encorajando-as a assumir maiores riscos, incentivando-as a aprender a lidar com ambientes estressantes e hostis. Isso permitiria a essas mulheres desenvolverem as ferramentas necessárias para alcançar cargos executivos (WIRTH, 2001).

Por outro lado, é preciso que as próprias mulheres estejam dispostas a lutar por essa mudança, mesmo diante de todos os obstáculos; precisam se esforçar para ultrapassá-los e, assim, pouco a pouco, criar um ambiente organizacional executivo mais igualitário.

As mulheres precisam mudar o seu próprio viés psicológico que as faz limitarem suas carreiras. Todas as mulheres possuem três opções: ressentir os homens e se concentrar apenas em suas limitações; assumir novos papéis, mas limitar seu crescimento com base em vieses psicológicos próprios; ou podem avançar para um novo caminho, mesmo tendo consciência dos obstáculos que precisaram ultrapassar, buscando sempre aliados para a promoção dessa mudança de paradigma (MUNDY, 2013).

Humildade e modéstia são consideradas características boas de se ter, porém, mulheres que desejam crescer profissionalmente podem se beneficiar por não serem humildes ou modestas. Mulheres líderes bem-sucedidas precisam apresentar coragem para que possam desempenhar com eficácia as responsabilidades do cargo e para que façam com que seu trabalho seja reconhecido pelos outros, não deixando que seja interpretado como sorte ou consequência de um fator externo (ZHAO; PURI, 2017).

As mulheres também devem buscar o seu próprio empoderamento dentro da organização. Para isso, elas precisam compreender as regras e usar o campo a seu favor. Quando entendem o modelo de negócio a qual pertencem, as mulheres tornam-se mais ativas na fala e aprendem a se esquivar dos obstáculos com os quais se deparam. Essas mulheres entendem quais os privilégios os homens possuem e como devem agir para conseguir chegar no mesmo nível que eles. Elas entendem que há diversas desigualdades entre homens e mulheres na organização, porém, precisam sentar à mesa e continuar à mesa até que sua presença seja notada e sua voz seja ouvida (DAVIS; MALDONADO, 2015).

2.3.5 Assédio moral em ambientes corporativos

Assédio moral é uma violência psicológica através de uma ação ou uma omissão que leve a um dano na autoestima, identidade ou desenvolvimento do outro. Ele pode incluir ameaças, humilhações, chantagem e cobranças de comportamento (SILVA et al., 2007). É uma conduta abusiva, seja através de palavras, gestos, comportamentos ou atitudes que são repetitivos contra a dignidade e integridade de uma pessoa, levando-a a sentir seu emprego ameaçado ou degradando o clima organizacional (HIRIGOYEN, 2006).

Hirigoyen (2006) definiu o assédio moral em quatro categorias: violência verbal, física ou sexual; atentado contra a dignidade; isolamento e recusa de comunicação; e deterioração

proposital das condições de trabalho. Violência verbal, física ou sexual representam comportamentos de ameaça que agridem fisicamente o outro, falar aos gritos com o outro, invadir a vida privada dos funcionários através de ligações, estragos ao patrimônio, assédio sexual e a desconsideração dos problemas de saúde do funcionário.

O assédio moral dentro da categoria de atentado contra a dignidade representa comportamentos que utilizam de insinuações para desqualificar o trabalho do funcionário, fazer gestos de desprezo perante ele, como olhadores desdenhosos, suspiros etc., desacreditar os dados trazidos pelo funcionário, espalhar rumores contra a sua dignidade, atribuir-lhe problemas psicológicos, fazer piadas com suas deficiências, criticar suas crenças religiosas ou chamar-lhe por termos obscenos ou degradantes (HIRIGOYEN, 2006).

Isolamento e recusa de comunicação é o assédio moral que ocorre através de interrupções da pessoa de forma constante, superiores ou pares não dialogam com o funcionário em questão, comunicações com ele são feitas apenas por escrito, inexistência de contato visual com a pessoa, separação de seu local de trabalho dos seus pares, ignorar a presença do funcionário e interrupções constantes quando esse tenta falar (HIRIGOYEN, 2006).

A última categoria de assédio moral é a deterioração proposital das condições de trabalho, a qual ocorre através de comportamentos como retirar a autonomia do funcionário, não lhe transmitir informações necessárias para a realização de suas tarefas, contestar sistematicamente suas decisões, privá-lo de *hardware* necessários para a realização do seu trabalho, impedir a sua promoção de cargo, causar danos ao seu local de trabalho e induzir a pessoa ao erro (HIRIGOYEN, 2006)

O assédio moral continua ocorrendo no ambiente organizacional mesmo em tempos atuais, sendo 70% de suas vítimas mulheres, muito em consequência da cultura machista presente em nossa sociedade, que também é reproduzida dentro do ambiente profissional (HIRIGOYEN, 2006).

Marie-France Hirigoyen (2002) fez uma pesquisa em diversos países buscando identificar o assédio moral dentro das organizações e qual era a representatividade de vítimas mulheres nesses casos. O resultado desse trabalho identificou que, em todos os países europeus, as mulheres representam a maioria das vítimas de assédio sexual, e, em países latinos europeus (como Itália, Portugal e Espanha) nos quais a cultura é mais machista, as mulheres representam são maioria absoluta.

De acordo com a pesquisa de Margarida Barreto (2000), no Brasil as mulheres também são maioria dos casos de assédio moral dentro das organizações – ademais, de todas as mulheres consultadas, 83,2% delas já passaram por casos de assédio moral dentro do ambiente

organizacional. Contudo, esse percentual pode ser ainda maior, pois muitas mulheres ainda não sabem identificar esse casos como agressões, tomando-os como algo “normal” dentro do ambiente de trabalho. O assédio moral mais comum entre as mulheres brasileiras é ter a sua opinião ignorada, muitas vezes também sendo interrompidas antes de conseguirem expressá-la. Na maioria dos casos identificados, os principais agressores são os seus superiores dentro da hierarquia organizacional (MORANDI et al., 2018).

O assédio moral é uma consequência da disputa de poder dentro das organizações, levando as vítimas a apresentarem estresse emocional, insegurança e desconfiança. Ele pode também causar sintomas psicossomáticos, depressão, ansiedade, obsessão e desordem de estresse pós-traumático. Tudo isso impacta a capacidade do funcionário de desempenhar as suas atividades, podendo diminuir sua produtividade. Assim, o assédio moral pode ter efeitos diretos sobre o crescimento profissional de quem o sofre (CORREA, 2004; ZAPF, 1999).

2.3.6 Assédio sexual em ambientes corporativos

Assédio sexual ocorre quando alguém toma uma atitude indesejada contra você com base no seu gênero. Assédio não precisa necessariamente abranger algum contato físico – palavras e gestos já são suficientes para serem considerados assédios. Essas atitudes incluem repetitivos convites para encontros, comentários e observações lascivas, fotos pornográficas e piadas de cunho pejorativo ou sexual relacionadas ao gênero de quem sofre o assédio (JOHNSON, 2018).

Assédio sexual está mais correlacionado com uma forma de *bullying* ou exercício de poder sobre outros, não estando ligado necessariamente à tentativa de se iniciar um relacionamento sexual. Isso fica ainda mais claro quando a vítima do assédio é alguém subordinado ao assediador. Quando mulheres alcançam um cargo de liderança, sua presença em um ambiente majoritariamente masculino pode causar ressentimento em seus subordinados, colegas e até superiores, aumentando a probabilidade de sofrerem assédio (HALL, 2017; WIRTH, 2001).

O assédio sexual é uma consequência da objetificação da mulher, que também é uma consequência da discriminação com base no gênero. As mulheres também podem sofrer assédio sexual de outras mulheres. Apesar disso, a maior parte dos assediadores são homens, os quais buscam desmoralizar e prejudicar a carreira de mulheres em posições de alto escalão nas empresas (BLOXHAM, 2018). Assédios sexuais como insultos, chacota, gritos, linguagem abusiva, humilhações e desprezo podem reforçar os obstáculos sofridos pelas mulheres para

chegar a altos cargos, já que eles as induzem a se isolarem no ambiente de trabalho (MISHRA; MISHRA, 2016).

Como dito anteriormente, o assédio sexual é um tipo de discriminação de gênero. Em um nível mais elevado, ele pode levar até ao estupro. O estupro é uma ferramenta de opressão que declara quem tem o domínio e quem é a vítima. Ele é uma arma de dominação e repressão que busca aniquilar qualquer força de vontade da vítima. Na guerra do Vietnã, os soldados estadunidenses eram incentivados a cometer estupro contra as mulheres da região pois essa seria uma maneira de dominação sobre aquela população, diminuindo as chances deles se revoltarem e tentarem um contra-ataque (DAVIS, 2016).

O assédio sexual em ambiente corporativo é mais comum em altos cargos, nos quais os executivos assediam pessoas abaixo deles. Mas também podem ocorrer entre colegas de mesmo nível e com clientes, apesar desses casos serem menos frequentes. Uma pesquisa feita no Brasil apontou que 73% das mulheres já sofreram assédio de pares do gênero masculino (MCDONALD et al., 2008; YOUSAF; SCHMIEDE, 2016; REIS et al., 2017).

Assédio sexual, abuso, ameaças, perseguição e agressão física causam grandes traumas às vítimas. A vítima que é funcionária da empresa pode se sentir mais ansiosa, distraída, amedrontada e com maior dificuldade de concentração. Se a mulher sofre alguma dessas agressões antes dos trinta anos, o estresse causado tende a ser maior em comparação a se ele ocorresse alguns anos mais tarde. Isso, pois, mulheres mais jovens tendem a mudar completamente o seu caminho profissional como consequência dessas violências sofridas, prejudicando muito o seu crescimento profissional. A maioria das mulheres que sofreram algum tipo de violência em ambiente organizacional pedem demissão buscando fugir desse tipo de situação. Mesmo aquelas que não tenham sido vítimas diretamente, mas que tenham presenciado o assédio a uma colega, também costumam pedir demissão por insatisfação e frustração perante a empresa. Em ambos os casos, o assédio sexual contra as mulheres pode levar a organização a perder grandes talentos que poderiam contribuir para o seu futuro (MCLAUGHLIN et al., 2017).

Quando as mulheres se arriscam a entrar em áreas consideradas “masculinas”, a probabilidade de elas sofrerem assédio sexual aumenta. Se esse tipo de comportamento não receber a atenção devida, essas mulheres vão acabar tendo uma menor eficiência, fortalecendo o estereótipo de que essas áreas “masculinas” não são apropriadas para mulheres, mesmo sendo seu desempenho consequência direta do assédio, e não por uma real falta de competência ou habilidade. O assédio sexual pode causar estresse emocional e físico, levando

a doenças relacionadas a esse fator, diminuindo a eficiência e o desempenho da vítima (WIRTH, 2001).

A maioria das empresas possui hoje canais nos quais casos de assédio sexual podem ser reportados. Porém, os responsáveis por esses canais precisam tomar atitudes corretivas rapidamente, sem diminuir a gravidade do caso reportado, nem buscarem justificativas que desconsiderem a sua importância. Além disso, deve-se garantir que a pessoa que reportou o caso não sofra nenhum tipo de represália dentro do ambiente organizacional – ela não deve ser isolada, discriminada, hostilizada, receber ameaças ou ser demitida. Além disso, a empresa precisa exigir responsabilidade e comprometimento de todos os seus colaboradores para garantir que nenhum desses cenários ocorram. Ainda nesse sentido, apenas um canal para reportar casos de assédio não é suficiente, já que essa responsabilidade não deve ser restrita à área de Recursos Humanos. Quando a empresa não tem esses cuidados, aumenta a probabilidade de as mulheres acabarem não reportando o caso, decidindo-se simplesmente por pedirem demissão da sua função (JOHNSON, 2018; HALL, 2017; MCDONALD et al., 2008).

É comum que muitas mulheres, mesmo identificando mais claramente terem sido vítimas de assédio sexual, não reportem esses casos por temerem sofrer maiores retaliações caso o façam, imaginando que estarão colocando em risco o seu cargo atual e, por consequência, um potencial crescimento profissional. Algumas mulheres pedem demissão ao serem vítimas de assédio moral constantemente, mas isto coloca em risco o seu crescimento profissional (CORREA, 2004).

Existem três caminhos que devem ser tomados para diminuir o assédio sexual: a empresa deve contratar empresas parceiras para analisar casos reportados de assédio, garantindo a imparcialidade na análise; se possível, utilizar a realidade virtual para demonstrar aos funcionários como é ser assediado, colocando-os na posição da vítima; construir grupos de conversa sobre assédio na área de Recursos Humanos, *compliance* e com profissionais do executivo – o foco não deve ser a parte jurídica do assédio, mas, sim, como isso pode impactar o trabalho, a família, a organização e a sociedade. A empresa também precisa tomar o cuidado de não permitir a racionalização do assédio, que é quando a pessoa coloca o ato alheio a si mesmo, acreditando que apenas o outro seria capaz disso, mas não ela (APPOLD, 2018).

2.3.7 Relação da empresa com funcionárias mães

Todos os trabalhadores podem enfrentar um conflito entre a vida pessoal e profissional. Isso ocorre quando as responsabilidades profissionais impactam as responsabilidades pessoais e vice-versa (FRONE, 2003). Os trabalhadores que apresentam maiores conflitos nesse cenário são as mulheres. Isso porque, por possuírem maiores responsabilidades dentro da família que os homens, essa carga de trabalho extra tem grande probabilidade de impactar suas vidas profissionais (DUGAN; BARNES-FARREL, 2018). Mulheres mães apresentam um conflito ainda maior vindo da responsabilidade pela criação dos filhos – colaboradoras mães devem satisfazer tanto as expectativas do trabalho quanto seus deveres como mãe (se elas não atendem também às expectativas sociais como mães, provavelmente irão enfrentar uma crise pessoal e sanções de seu grupo) (ADISA; MORDI; MORDI, 2014).

Uma pesquisa feita em 2016 por Celia Machado e Pinho Neto apontou que 48% das mulheres brasileiras são demitidas em até dois anos após a licença maternidade. Isso em um país que possui uma lei muito restrita quanto à maternidade, na qual a empresa não pode demitir a mulher enquanto ela estiver gestante ou durante a licença. Isso nos faz crer que, se não houvesse essa lei, provavelmente as mulheres mães seriam demitidas ainda mais cedo e em maior número do que ocorre hoje.

A mulher muitas vezes é forçada a uma posição de escolha entre a profissão ou a carreira. Isso porque as mulheres que são mães de crianças de 0 a 4 anos são menos prováveis de estarem presentes e serem contratadas no mercado de profissional. Além disso, a probabilidade de uma mulher estar presente no mercado de trabalho é inversamente proporcional à quantidade de filhos que possui. Porém, esses cenários praticamente não impactam de forma alguma o percentual de homens no mercado de trabalho nem suas carreiras (ALONSO ANTÓN; FERNÁNÉZ SAINZ, 2015; SÁNCHEZ SELLERO; SÁNCHEZ SELLERO, 2013).

Mulheres com filhos geralmente já têm a chance de uma carreira eliminada durante a entrevista; durante a seleção de um novo funcionário, o assunto família é abordado e muitas empresas não desejam contratar mulheres mães pois acreditam que elas não se dedicaram as funções profissionais. Isso faz com que os preconceitos, estereótipos e vieses psicológicos do avaliador sejam colocados em uso e, por causa deles, eliminem do processo mulheres bem qualificadas. Se as mulheres conseguem passar a fase de entrevista e assumirem o cargo, quando seu supervisor fica sabendo que ela possui filhos, provavelmente irá lhe dar menos responsabilidades e metas menos agressivas que não se encaixariam no descritivo do cargo dado. Isso porque o viés psicológico que ele possui aponta que essas mulheres não serão capazes de assumir maiores responsabilidades, pois estão comprometidas com os filhos, quando, na

verdade, uma coisa não deveria impactar necessariamente na outra (MISHRA; MISHRA, 2016).

Como a mulher continua sendo a principal responsável pela criação dos filhos, ela precisa alocar mais tempo que os homens para essa responsabilidade. Por causa disso, as empresas tendem seguir a ideia de que as funcionárias mulheres irão se dedicar menos que os funcionários homens; como elas devem alocar mais horas que eles na criação dos filhos, isso significaria que terão menos tempo disponível para se dedicar a um melhor desempenho de suas funções profissionais. Essa ideia cria um preconceito contra o trabalho feminino e, por consequência, dificulta seu crescimento profissional (REIS et al., 2017; MALUF, 2009).

Os preconceitos da sociedade perante as mães que trabalham fora também impacta suas carreiras. As empresas gostariam que todo funcionário deixasse a vida pessoal na porta da organização, porém, independente do gênero, é impossível fazer esta dissociação total (EDWARDS; ROTHBARD, 2000). Além disso, quanto mais alto o cargo, maior o tempo que deve ser empregado para o desempenho da função. As empresas entendem que as mulheres não terão disponibilidade desse tempo pois são as responsáveis pelos filhos. Ao mesmo tempo, as mulheres que são mães também evitam se candidatar a cargos mais altos pois entendem que não terão a mesma disponibilidade de horas para dedicar aos filhos (SANDBERG, 2013; WIRTH, 2001).

As mulheres também afirmam que a escolha de não serem mães auxilia no crescimento profissional, pois permite que elas tenham maior foco para o trabalho e sofram menos preconceitos de seus colegas (HRYNIEWICZ, 2018). Algumas funcionárias mulheres não falam dos filhos no ambiente organizacional, justamente buscando que sofram menos represálias pela escolha de serem mães (SANDBERG, 2013). As mulheres com cargos medianos também apontam que escolheram deixar seus cargos porque as empresas às quais pertenciam não compreendiam a sua situação familiar, nem as apoiavam. Para amenizar esse cenário, as empresas podem construir políticas mais inclusivas para as mães, permitindo que elas possam falar sobre suas famílias e compartilhar suas dificuldades (MISHRA; MISHRA, 2016).

Quando a mulher se torna mãe, ela escolhe entre deixar de trabalhar e ficar em casa, dedicando-se integralmente à família, ou continuar trabalhando e contratar ajuda de terceiros para a criação dos filhos. Mulheres que escolheram ficar em casa podem se sentir infelizes ao se compararem com aquelas que escolheram continuar sua carreira profissional. Mas o inverso também ocorre, pois, a mulher que escolheu seguir trabalhando continua sendo cobrada socialmente para ser “uma boa mãe”.

Essas pressões sociais impactam a vida das mulheres. Ao longo do último século, elas conquistaram diversos direitos, como, por exemplo, estudar e votar. Porém, socialmente, elas, além de continuarem a ser cobradas para serem cuidadoras e mães, precisam agora também trabalhar e ser independentes. Isso causou a síndrome das *supermulheres*, na qual elas entendem que precisam fazer não apenas tudo, mas tudo muito bem; precisam trabalhar e serem bem-sucedidas no trabalho, além de ser ótimas mães sem grandes ajudas (mulheres com ajuda de muitas babás, por exemplo, também são julgadas socialmente) (GALLOS, 1993).

A síndrome de *supermulher* faz com que as mulheres se sintam menos bem-sucedidas que homens pois precisam cumprir com diversas expectativas sociais que são antagônicas, dificultando que ela como indivíduo se sinta satisfeita consigo mesmo. Ainda hoje, o conceito de sucesso profissional ainda está muito ligado à visão masculina, o que é injusto perante as mulheres, que carregam mais expectativas sociais que os homens (GALLOS, 1993).

Mães trabalhadoras muitas vezes apontam um sentimento de perda por não estarem presentes em todos os momentos do crescimento dos filhos (SPINDOLA, 2000). Esse sentimento de culpa ocorre por não conseguirem atender as exigências de ambos os mundos (SPINDOLA; SANTOS, 2004).

Estar presente no mercado de trabalho é um fator que aumenta a autoestima das mulheres (SPINDOLA, 2000). Porém, quando elas se tornam mães, a relação com seu filho é um dos principais motivos para se afastarem da atividade profissional, de forma temporária ou definitiva (SPINDOLA; SANTOS, 2004). Quando a empresa possui uma carga horária muito extensiva e não apresenta horários flexíveis, o impacto nas mulheres mães é ainda maior. Isso gera um conflito pessoal, no qual ela se sente culpada por não estar desempenhando bem a função de mãe. Este conflito pessoal também irá impactar eventualmente a sua vida profissional, fazendo com que a mulher possa apresentar queda na produtividade e passe a entender que precisa de uma mudança profissional (KIM; LING, 2001).

Ao tentar conciliar as responsabilidades profissionais e maternas, a colaboradora pode apresentar sintomas de exaustão emocional e *burnout* (HALLSTEN, 2005). Ao enfrentar essa situação, a colaboradora pode começar a apresentar menor comprometimento e produtividade perante a organização (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Independentemente da localidade, mães enfrentam dificuldades semelhantes para conciliar a maternidade e a sua vida profissional. Contudo, políticas organizacionais e uma gestão de pessoas flexível podem diminuir essas dificuldades ao conciliar vida profissional e maternal (ADISA, GBADAMOSI; OSABUTEY, 2016).

Com o advento de tecnologias como computadores portáteis e celulares integrados, as responsabilidades de alguns cargos não precisam ser mais necessariamente cumpridas dentro do escritório da empresa. Se o desempenho de todos fosse medido com base nos resultados que conquistam, e não nos horários trabalhados no escritório, isso permitiria que homens e mulheres pudessem fazer parte do seu trabalho em casa. No caso de uma mãe com filho, se ela pudesse trabalhar em casa parte de seu turno diário em horários alternativos, como antes de seu filho acordar, ou depois de ele ir dormir, ela poderia substituir esses períodos por menos tempo no escritório, o que abriria a ela outras possibilidades, como, por exemplo, chegar mais tarde e sair mais cedo da empresa (MUNDY, 2013; SANDBERG, 2013).

Ao implementar políticas para auxiliar na conciliação da vida profissional e pessoal, como horários flexíveis e possibilidade de trabalhar parte do tempo de casa e parte na organização, é preciso tomar o cuidado para que esses não sejam percebidos como benefícios restritos às mulheres dentro da organização. É necessário que os homens também saibam que podem e devem utilizar os mesmos benefícios, evitando que eles deem à situação um caráter de injustiça (LEWIS, 1997).

Além disso, as mulheres não devem sentir vergonha se, por determinado período de tempo, escolherem focar em ser mães. Muitas mulheres que alcançaram cargos de diretoria tiveram um período no meio da carreira para se dedicar um pouco mais à vida pessoal que à profissional, época na qual geralmente se casam e têm filhos, entre outras situações relacionadas às expectativas sociais de uma mulher (MARSHALL, 1993).

Um estudo realizado por Judi Marshall (1993), mostrou que mulheres que chegaram a cargos de gerência, mas não quiseram dedicar parte da sua carreira para focar em sua vida pessoal, tinham menor probabilidade de chegar a cargos de diretoria do que aquelas que escolheram o contrário.

Precisamos aprender a valorizar decisões tomadas de acordo com o nosso momento de vida, respeitando-as e compreendendo que podem ser ainda mais benéficas no futuro. Compreender que a vida é cíclica e que nossas decisões se alteram de acordo com a nossa situação de vida significa também repensar o relacionamento entre empresas e funcionários. Isso implica que a empresa também deve repensar como avaliar seus funcionários, pois a maioria das organizações veem com maus olhos quando o colaborador parece não ter como foco a vida profissional. Ambas as partes precisam desenvolver habilidades de gerenciamento e negociação para abranger novas possibilidades de vínculo empregatício, as quais busquem compreender que a vida pessoal pode impactar também as decisões profissionais de uma pessoa (MARSHALL, 1993).

Se por um período de sua vida a mulher escolher focar em aspectos pessoais, ela se sentirá menos julgada quando escolher colocar o trabalho como principal aspecto da sua vida. E, nesse momento, ela poderá crescer profissionalmente sem nenhuma culpa, sentindo-se confiante, características essenciais para o sucesso profissional, como colocado por Gallos (1993).

2.4 Síntese do referencial teórico e pressupostos teóricos

O Quadro 2 abaixo busca sintetizar todos os tópicos que foram abordados neste capítulo:

Quadro 2 – Resumo do referencial teórico

Conceitos estudados		Definição do conceito	Referencial teórico
Organização	<u>Cultura organizacional</u>	Cultura são os valores e crenças compartilhados dentro da organização, sendo capaz de impactar na satisfação do funcionário e a trajetória da mulher dentro daquela organização.	Morgan, 1996; Mintzberg, 1995; Alvesson, 2013; Jauhar e Lau, 2018; Reis et al., 2017; Mishra; Mishra, 2016; Fulp et al., 2018; Zhao; Puri, 2017; Triller, 2018; Wirth, 2001.
	<u>Liderança corporativa</u>	Líder inspira as pessoas em direção ao objetivo da organização, podendo ser um promotor de um ambiente com maior igualdade de gênero.	Bryman, 1996; Katz e Kahn, 1978; Marques et al., 2013; Wirth, 2001; Mishra; Mishra, 2016.
	<u>Gestão de pessoas</u>	Gestão de pessoas deve integrar os colaboradores à organização, criando um senso de unidade com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos.	Dutra, 2014; Fischer, 2002; Bohlander; Snell, 2009.
	<u>Gestão por competência</u>	Gestão por competência é gerir o colaborador a partir de suas competências, devendo também explorar oportunidades a partir delas.	McClelland, 1973; Fleury; Fleury, 2008; Bitencourt, 2015; Dutra et al., 1998; Forrier et al., 2015; Akkermans et al., 2013; Brandão; Guimarães, 2001; Boyatzis, 1982; Zarifian 2001; Pelegrini; Martins, 2010.
	<u>Carreira organizacional</u>	A carreira do funcionário a partir da percepção da organização; a sequência de cargos que assume dentro de uma mesma empresa.	Dutra, 2014; Evans, 1996; Dutra, 2009; Dutra, 1996; Hofmeister, 2009.

	<u>Avaliação de desempenho</u>	Avaliação de desempenho busca identificar pontos de melhora no indivíduo e na organização, permitindo ao colaborador especificar quais pontos são mais urgentes de serem desenvolvidos para a função de deseja alcançar.	Hofmeister, 2009; Siqueira, 2002; Fernandes; Caetano, 2007; Caetano, 2007; Andreasse, 1994; Audenaert, 2016; Soares, 2019; DeNisi; Smith, 2014.
	<u>Remuneração e Reconhecimento</u>	Remuneração e Reconhecimento são investimentos, ferramentas capazes de influenciar a satisfação dos funcionários e incentivar seu desempenho.	Araujo, 2006; Nunes, 2012; Gheno; Berlitz, 2011; Bussin; Modau, 2015; Lui, Ngai, Lo, 2016; Krauter, 2009; Franco, 2012; Dutra, 2002; Xavier et al., 1999; Beuren; Silva; Mazzioni, 2014.
	<u>Carreira</u>	Carreira é o caminho percorrido pelo indivíduo na sua vida profissional, sendo ideal que seja um caminho estruturado, mas que contemple múltiplas alternativas. Desenvolvimento de carreira é aumentar seu conhecimento e qualificação.	Dutra, 2002; Cochran, 1997; Bhering, 2015; Verbruggen; De Vos, 2019; Gutteridge, Leibowitz; Shore, 1993; Hofmeister, 2009; Tolfo, 2002; Ulrich, 2000; Dutra, 1996; Dutra, 2009; Greenhaus et al., 1995; Arthur; Rousseau, 1996; Andrade et al., 2011; Veloso, 2012; Kanter, 1997; Nacif, 1997; Dutra, 2014; Evans, 1996; Canabarro; Salvagni, 2015.
Carreira	<u>Carreira sem fronteira e carreira caleidoscópico</u>	A carreira a partir da percepção do indivíduo, a qual acontece em diversas organizações e se adapta de acordo com o momento de vida da pessoa.	Dutra, 2009; Dutra, 2002; Greenhaus et al., 1995; Arthur et al., 1996; Andrade et al., 2011; Veloso, 2012; Kanter, 1997; Nacif, 1997; Mainiero; Sullivan, 2006.
	<u>Gestão de carreira</u>	Gestão de carreira é gerenciar a qualificação, especialização e educação, permitindo o desenvolvimento de suas competências. A gestão de carreira deve ser uma ferramenta para manter o profissional competitivo, permitindo desenvolver seus objetivos.	Salamacha et al., 2005; Hofmeister, 2009; Dutra, 1996; Dutra, 2002; Veloso, 2012; Cabreira; Ferreira, 2018; Queiroz; Leite, 2011; Pontes, 2002; Hofmeister, 2009; Oliveira-Silva, 2015.

	<u>Barreiras de carreira</u>	Barreiras de carreira são acontecimentos e situações que impactam negativamente o desenvolvimento de carreira de uma pessoa.	London, 2014; McAuliffe, 1992; Lent, Brown; Hackett, 2000; London, 1998; De Vos; Van der Heijden, 2017; Swanson; Tokar, 1991; Lent, Brown; Hackett, 2000; Swanson; Woitke, 1997; Swanson; Tokar, 1991; Friedman; Greenhaus, 2000; Barsh; Devillard; Wang, 2012.
Âmbito Individual	<u>Discriminação da mulher em áreas "masculinas"</u>	Ainda quando crianças, as mulheres aprendem que algumas coisas não são "femininas" e que não devem se aproximar delas. Quando elas assumem cargos em áreas consideradas "masculinas", sofrem sanções sociais por isso.	Marçal, 2012; De Melo; Thomé, 2018; Wirth, 2001; Costa et al., 2004; Mishra e Mishra, 2016; Heilman, 2001; Marçal, 2017; Mundy, 2013; Bisco; Grandisher; Suzanne, 2019.
	<u>Discriminação da mulher "masculina"</u>	Se a mulher apresenta uma personalidade forte, com características geralmente colocadas como "masculinas", seus colegas a colocam como agressiva, difícil e até histérica. Atributos que não seriam dados a um colega masculino com a mesma personalidade.	Wolf, 2018; Marçal, 2012; Sanberg, 2013; Rudman et al., 2012; Tempest; McGinn, 2000.
	<u>Viés psicológico</u>	Viés psicológico é quando se aplica um estereótipo a uma pessoa e, por isso, não a promovem ou não a contratam. Isto acontece porque o viés psicológico coloca que aquela pessoa não pode desempenhar tão bem a função em questão, apesar de não haver razão lógica para tal pensamento.	McKinsey, 2017; Castro e Stamm, 2016; Heilman, 2001; Silva e Ribeiro, 2015; Hoyt e Simon, 2017; Abrams, 2014; Wirth, 2001; Hazari et al., 2010.

<p><u>Questionamento pela posição</u></p>	<p>Mulheres precisam se provar mais que os homens para conseguirem promoções, e, quando são promovidas, são mais testadas e questionadas naquele cargo. Mulheres sofrem mais microagressões que homens.</p>	<p>Mundy, 2013; Storberg-Walker; Mandsen, 2017; Mishra; Mishra, 2016; Hryniewicz, 2018; Gupta et al., 2018; Mundy, 2013; Hoyt; Simon, 2017; Salvagni, 2015; Silva et al., 2016; Ryan; Haslam, 2005; Wirth, 2001.</p>
<p><u>Mulheres não buscam promoções</u></p>	<p>Em geral, mulheres possuem menor autoestima, menor autoconfiança e entendem que precisam escolher entre trabalho e família. Esta composição faz com que muitas mulheres não busquem promoções e não se exponham a novas oportunidades.</p>	<p>Hryniewicz, 2018; Fapohunda, 2018; Sandberg, 2013; Zhao; Puri, 2017; Marçal, 2017; Bowles; Babcock, 2007; Hoyt; Simon, 2012; Small et al., 2017; Sabharwal, 2015.</p>
<p><u>Mentoria</u></p>	<p>Mentoria é uma forma de aumentar a visibilidade do trabalho de alguém e também criar <i>network</i>, algo que irá lhe auxiliar a alcançar promoções. Mas homens em altos cargos evitam fazer mentorias com mulheres por receio de como isso geralmente é lido pelos colegas. Assim, as mulheres têm menores oportunidades de mentoria e, por consequência, menor visibilidade para promoções e melhores oportunidades.</p>	<p>Sandberg, 2013; Ragins, 2016; Coelho, 2018; Hewlett et al., 2010; Wirth, 2001; Johns, 2013.</p>
<p><u>Empoderamento de mulheres</u></p>	<p>Mulheres com maior autoconfiança e maior autoestima irão encontrar os mesmos obstáculos, porém, terão maior probabilidade de superá-los. Atitudes individuais podem aumentar a probabilidade de se chegar ao objetivo definido.</p>	<p>James, 1979; Branden, 1994; Sabharwal, 2015; Rodrigues et al., 1999; Datta; Argawal, 2017; Hassan; Ehsan, 2015; Zhao; Puri, 2017; Hassan; Ehsan, 2015; Wirth, 2001; Mundy, 2013; Zhao; Puri, 2017; Davis; Maldonado, 2015.</p>

	<u>Assédio Moral</u>	Assédio moral é uma violência psicológica que ainda ocorre dentro das organizações. A maioria das vítimas desse assédio são mulheres, e isso impacta a sua produtividade e, por consequência, o seu crescimento profissional.	Silva et al., 2007; Hirigoyen, 2006; Hirigoyen, 2002; Morandi et al., 2018; Correa, 2004; Zapf, 1999.
	<u>Assédio sexual em ambiente corporativo</u>	Assédio sexual é ainda um comportamento comum dentro de organizações. Porém, pessoas que sofrem assédio se tornam mais ansiosas, distraídas, amedrontadas e com maior dificuldade de concentração. Assim, uma mulher que sofre assédio provavelmente terá um pior desempenho profissional, aumentando a probabilidade de não continuar empregada.	Johnson, 2018; Hall, 2017; Wirth, 2001; Bloxham, 2018; Mishra; Mishra, 2016; Davis, 2016; McDonald et al., 2008; Yousaf; Schmiede, 2016; Reis et al., 2017; McLaughlin et al., 2017; Appold, 2018.
	<u>Funcionárias mães</u>	A sociedade coloca sobre a mãe a maior responsabilidade de criação dos filhos, porém as organizações entendem que funcionárias mães são menos produtivas e mais prováveis de não conseguirem suportar as demandas de certos cargos.	Frone, 2003; Dugan; Barnes-Farrel, 2018; Adisa; Mordi; Mordi, 2014; Machado; Neto, 2016; Alonso Antón; Fernández Sainz, 2015; Sánchez Sellero; Sánchez Sellero, 2013; Mishra; Mishra, 2016; Reis et al., 2017; Maluf, 2009; Edwards; Rothbard, 2000; Sandberg, 2013; Wirth, 2001; Hryniewicz, 2018; Spindola, 2000; Spindola; Santos, 2004; Kim; Ling, 2001; Hallsten, 2005; Bakker; Demerouti; Sanz-Vergel, 2014; Adisa; Gbadamosi; Osabutey, 2016; Mundy, 2013.

A partir deste referencial teórico, as proposições desta pesquisa são:

- Proposição 1:* As mulheres encontram barreiras de carreira relacionadas ao seu gênero
 – A proposição 1 é principalmente baseada no conceito de Faniko et al. (2017) e Heilman

(2001), no qual esses autores compreendem que alguns dos obstáculos enfrentados pelas mulheres são relacionados ao seu gênero, dificultando o seu crescimento profissional.

Proposição 2: As mulheres conseguem chegar a cargos de liderança executiva com maior eficácia quando compreendem e enfrentam os obstáculos de carreira – A proposição 2 foi construída com foco em Dutra (2009), o qual afirma que a gestão de carreira é responsabilidade do indivíduo, devendo esse buscar seu próprio desenvolvimento e competitividade. Além disso, Davis e Maldonado (2015) apresentam que mulheres conseguem alcançar cargos de liderança ao identificarem seus principais obstáculos de carreira e, a partir do aumento de sua autoestima e confiança em si, elas conseguem os ultrapassar.

Proposição 3: As ambições de carreira da mulher alteram-se de acordo com o seu momento de vida e suas prioridades dentro dele – A proposição 3 baseia-se na teoria de carreira caleidoscópico de Mainiero e Sullivan (2006), que compreende que as prioridades dos indivíduos se alteram no decorrer de suas vidas, alterando suas decisões profissionais com frequência.

3. MÉTODOS DE PESQUISA

Este estudo possui como objetivo principal compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva.

3.1 Caracterização da pesquisa

A natureza da pesquisa é aplicada, tendo em vista que busca soluções para um problema específico (ZANELLA, 2013). A abordagem é de uma pesquisa qualitativa, buscando entender o significado do fenômeno que está sendo estudado, procurando assim compreendê-lo em sua totalidade. Como a pesquisa busca compreender um fenômeno, entendendo e identificando seu problema com precisão e construindo hipóteses de solução, ela possui um objetivo exploratório (ALYRIO, 2009).

Esta pesquisa possui como procedimento técnico a metodologia de estudo de caso, porém utilizando também os princípios da metodologia de história de vida durante as entrevistas. Foram feitas duas entrevistas com cada mulher da amostra, utilizando os princípios de história de vida principalmente durante a primeira. No segundo encontro, a pesquisadora passa a fazer perguntas pré-definidas buscando aprofundar alguns tópicos que foram mencionados no primeiro encontro (QUEIROZ, 1998), guiando o relato das entrevistadas para os pontos que buscou-se obter para a pesquisa (YIN, 2001).

Por último, são coletadas uma entrevista aberta e outra semiestruturada, construindo perguntas parcialmente formuladas, porém com espaço para interferência do entrevistador. Assim, há controle sobre a condução da pesquisa e também há espaço para captação de informações que não estavam previstas no roteiro original (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017).

Quadro 3 – Caracterização da pesquisa

Característica	Abordagem
Natureza	Pesquisa aplicada
Abordagem	Pesquisa qualitativa
Objetivos	Exploratória
Procedimentos técnicos	Estudo de caso
Forma de coleta de dados (método)	Entrevista aberta e semiestruturada

3.2 Delineamento das etapas da pesquisa

A estratégia de coleta de dados é segmentada em três etapas:

1. Pesquisa documental e bibliográfica para serem utilizadas como fontes secundárias;
2. Coleta de dados do estudo de caso através de entrevistas abertas e semiestruturadas;
Para pesquisas de procedimento técnico de história de vida, a coleta de dados é separada em três fases:
 - a. Pré-entrevista: fase de organização para a entrevista, momento em que o pesquisador entra em contato com o entrevistado, apresenta a si mesmo e o projeto de pesquisa, e explica como será a contribuição do entrevistado para a pesquisa;
 - b. Entrevista: deve ser gravada, identificando sua data, local e horário. A entrevista não deve ser longa, com perguntas curtas do entrevistador, buscando garantir a objetividade e deixando o entrevistado livre para apresentar o seu relato;
 - c. Pós-entrevista: esta fase é composta pela transcrição e textualização, no qual a entrevista é transcrita do oral para o escrito. A textualização é quando as perguntas são suprimidas e fundidas com a resposta, passando a ter um texto predominantemente do entrevistado, aproveitando esse momento para também já grifar as palavras-chaves.
3. A análise dos dados e apresentação do resultado são feitos a partir de uma análise de conteúdo, e, para isso, a análise de dados é dividida em três etapas (BARDIN, 2011):
 - a. Pré-análise: momento de organização de todo material coletado durante as entrevistas, transcrevendo e relendo o material gravado;
 - b. Exploração do material: serão escolhidas as unidades de codificação, entendendo quais serão as palavras que serão destacadas para a análise de conteúdo, também devendo ser feita a sua classificação e categorização;
 - c. Tratamento dos resultados: os dados são transformados em resultado significativo, buscando relacionar os resultados com os pressupostos propostos inicialmente.

3.3 Matriz de amarração

A matriz de amarração permite uma visão clara e completa dos pontos que foram abordados durante a entrevista semiestruturada, que ocorreu no segundo encontro com a entrevistada. Ela permite também compreender a qual objetivo específico está relacionado aquele ponto. O Quadro 4 abaixo é a matriz de amarração desta pesquisa, que foi feita com base na proposta por Renato Telles (2001):

Quadro 4 – Matriz de Amarração

Objetivo Específico	Proposição	Categoria de Análise	Autores	Definição	Questões de pesquisa
Identificar os obstáculos de carreira e discriminações de gênero (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira	As mulheres encontram barreiras de carreira relacionadas ao seu gênero	Carreira	Cochran, 1997	Carreira é a progressão da pessoa durante o seu período profissional, considerando seu crescimento no trabalho e de aprendizado.	Primeira entrevista: 1) Como foi o percurso da sua carreira? 2) Qual o seu próximo passo para sua carreira? Segunda entrevista: 1) Durante o percurso da sua carreira, você pensava qual seria o seu próximo passo? Você conversava com seu gestor de qual seria o seu próximo passo?
		Obstáculo de carreira	London, 2014	Barreiras de carreira são fatores ou acontecimentos que podem impactar negativamente esse crescimento individual.	
		Questionamento	Hryniewicz, 2018; Gupta et al., 2018,	Mulheres são mais questionadas e testadas que homens no ambiente profissional, principalmente ao assumirem cargos de liderança.	
		Obstáculo de romper discriminação	Silva, 2010	Discriminação é uma atitude que cria distinção entre dois ou mais grupos de pessoas com relação a seus similares, gerando tratamentos diferente entre eles.	
		Assédio Moral e Sexual	Mishra; Mishra, 2016; Correa, 2004	Assédio moral e sexual é uma forma de representação de poder de um grupo sobre o outro, impactando o seu desempenho profissional.	
		Funcionárias mães	Mishra; Mishra, 2016	Mulheres mães são, geralmente, não consideradas para novas oportunidades ou promoções pois entendem que não irão se dedicar completamente às atividades profissionais.	2) Qual um obstáculo que enfrentou para o seu crescimento profissional que te marcou? Como fez para superá-lo?

Identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação desse “teto de vidro”	As mulheres conseguem chegar a cargos liderança executiva com maior eficácia quando compreendem e enfrentam os obstáculos de carreira.	Atitudes individuais	Rodrigues et al., 1999	Atitudes são sentimentos a favor ou contra determinada pessoa ou situação, determinando a nossa ação perante elas.	3) Em algum momento, você duvidou de si mesma para desempenhar um cargo ou entregar um projeto? 4) Você já teve algum problema com algum par ou gestor? Como resolveu? 5) Como você faz networking? 6) Se você recebesse uma proposta de trabalho hoje, o que levaria em conta para decidir se aceitaria ou não? 7) Você já viveu ou presenciou um caso de assédio sexual? Como foi a repercussão?
		Relacionamentos profissionais	Jauhar; Lau, 2018	O relacionamento com outros profissionais e práticas organizacionais possuem um grande impacto no avanço da carreira da mulher.	
		Autoestima	James, 1979; Staerke, 1996	É o que sentimos por nós mesmos, sendo uma construção a partir das nossas conquistas pessoais.	
		Gestão de carreira	Dutra, 2009	A gestão de carreira abrange experiências quanto qualificação, especialização e educação contínua.	
Analisar a implicação da carreira organizacional e a carreira caleidoscópico na vida profissional das mulheres.	As ambições de carreira da mulher alteram-se de acordo com o seu momento de vida e suas prioridades daquele momento.	Carreira caleidoscópico	Mainiero; Sullivan, 2006	O momento pessoal do trabalhador impacta as suas decisões profissionais, guiando suas decisões de carreira.	
		Carreira organizacional	Veloso, 2012	Sequência de cargos que ocorre dentro de uma mesma organização.	

3.4 Estratégia de coleta de dados

A pesquisa foi realizada através de entrevista aberta no primeiro encontro com a entrevistada, e pesquisas semiestruturadas no segundo encontro. A unidade de análise possui delimitação social, sendo composta pelo relato de mulheres que estejam em cargos executivos

em organizações com fins lucrativas localizadas no Brasil (ICHIKAWA; SANTOS, 2006; GIL, 2004).

Foram escolhidas sete mulheres em cargos de liderança executiva, todas mães, e que trabalhavam em uma organização de grande porte com fins lucrativos dentro do território brasileiro. Os relatos dessas mulheres correspondem às unidades de análise da pesquisa.

A seleção dos sujeitos de análise foi feita por conveniência, sendo constituída pelas mulheres às quais a pesquisadora teve acesso e que cabem dentro da delimitação de cargo comentado anteriormente (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Apesar da limitação de que a unidade pode não representar a população, pois não é uma análise não probabilística (CHURCHILL, 1998), esta unidade é adequada em casos de pesquisas que buscam a geração de ideais em uma pesquisa exploratória, criando hipóteses para o problema (KINNEAR; TAYLOR, 1979).

Para a coleta de dados, foi utilizada a ferramenta de entrevista aberta e semiestruturada. Na primeira entrevista, a entrevistada ficou livre para contar o que lhe pareceu interessante, havendo pouca ou nenhuma intervenção da pesquisadora. Na segunda entrevista, a entrevistadora definiu quais pontos desejava explorar antes de efetivamente conversar com a entrevistada. Dessa maneira, foram feitas poucas perguntas, deixando-se as entrevistadas livres para exporem seus pensamentos. Houve pouca interferência por parte da pesquisadora, dando liberdade à entrevistada para que ela efetuasse o seu relato de história de vida da forma que se sentisse mais confortável (GIL, 1987).

3.5 Limitações do método de pesquisa

A principal limitação no método, estudo de caso, é a falta de rigor, podendo levar ao pesquisador a encontrar evidências equivocadas ou visões tendenciadas pelo seu próprio viés. Além disso, o estudo de caso e história de vida não permitem generalização e também são métodos que exigem um maior período de tempo, levando a diversos documentos (YIN, 2001).

Porém, Yin (2001) explica que, mesmo em pesquisas quantitativas, também pode ocorrer falta de rigor ou apresentações de teorias influenciadas pelo viés do pesquisador. Há maior frequência desse cenário em estudos de caso, porém se o pesquisador trabalhar de forma justa e coerente, seguindo os testes de estudo de caso, isso pode ser minimizado. Quanto à generalização, o autor explica que no estudo de caso não há uma amostragem que permitiria a generalização estatística, mas é possível efetuar uma generalização analítica, com base em teorias já existentes. Por último, o estudo de caso não necessariamente precisa tomar um longo

período de tempo para ser efetuado; isso, pois, ele não depende exclusivamente de dados etnográficos ou observações de participantes.

Um estudo de caso bem feito, através de um processo sistemático e cuidadoso na condução da pesquisa, pode dissipar ou, pelo menos, minimizar essas preocupações (YIN, 2015). Para isso, Yin (2001) define três testes que devem ser aplicados para que haja qualidade no estudo de caso de pesquisa exploratória, sendo eles: validade do constructo, validade externa e confiabilidade.

O teste de validade do constructo serve para se entende se não estão sendo utilizados julgamentos “subjetivos” para a coleta de dados. Para esse teste, o pesquisador deve ter certeza que está utilizando fontes diversas de evidências, devendo encadear essas evidências e garantir que o rascunho do estudo de caso seja revisado a partir das informações-chave (YIN, 2001).

A validade externa se refere à capacidade de generalização analítica do estudo de caso. Para isso, ela deve utilizar a lógica de replicação em estudos de casos múltiplos. Assim, o pesquisador generaliza um conjunto de resultados a alguma teoria mais abrangente (YIN, 2001).

O teste de confiabilidade significa verificar que o pesquisador cumpriu todos os procedimentos técnicos necessários para um estudo de caso. Visando a confiabilidade, o pesquisador busca tornar as etapas do processo as mais operacionais possível, seguindo um protocolo de estudo de caso e desenvolvendo um banco de dados próprio. O protocolo é recomendável em qualquer estudo de caso, sendo essencial em casos múltiplos (YIN, 2001).

Os testes de confiabilidade e de validade garantem o rigor do pesquisador durante o processo de pesquisa, limitando a influência do viés psicológico do próprio pesquisador sobre os resultados. Dessa forma, esses testes diminuem as limitações da pesquisa.

3.6 Protocolo de pesquisa

A. Visão geral do estudo de caso e finalidade do protocolo

Esta pesquisa tem como objetivo principal compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva. Para se atingi-lo, foi definido um problema de pesquisa, um objetivo principal e três objetivos específicos.

A1. Missão e metas do estudo

A missão deste estudo de caso é entender como as entrevistadas conseguiram superar seus obstáculos de carreira relacionados a gênero e como essa experiência pode auxiliar outras mulheres a chegarem nos mesmos cargos, direcionando o mundo corporativo para um ambiente de maior igualdade entre mulheres e homens.

A2. Questões e proposições

A pergunta deste estudo de caso é: como as mulheres brasileiras podem chegar a cargos de liderança executiva?

Considerando o problema de pesquisa e o cenário brasileiro, no qual as mulheres têm baixa representatividade em cargos executivos, mas são maioria dentro das salas de aula em todos os níveis acadêmicos, o objetivo principal escolhido para esta pesquisa foi o de: compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva. A partir desse objetivo principal, foram construídos três objetivos específicos:

- Identificar os obstáculos de carreira e discriminações de gênero (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira;
- Identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação dos “tetos de vidro” encontrados por elas;
- Analisar a implicação das carreiras organizacional e caleidoscópico na vida profissional dessas mulheres.

E para conseguir alcançar estes três objetivos, foram construídas as três proposições abaixo:

Proposição 1: As mulheres encontram barreiras de carreira relacionadas ao seu gênero.

Baseado em Faniko et al., (2017) e Heilman, (2001).

Proposição 2: As mulheres conseguem chegar a cargos liderança executiva com maior eficácia quando compreendem e enfrentam os obstáculos de carreira.

Baseado em Dutra (2009) e Davis e Maldonado (2015).

Proposição 3: As ambições de carreira da mulher alteram-se de acordo com o seu momento de vida e suas prioridades daquele momento.

Baseado em Mainiero e Sullivan(2006)

A3. Estrutura teórica

Buscando solucionar o problema de pesquisa, o referencial teórico segue a lógica de assuntos abordados por: ambiente organizacional e carreira organizacional; carreira individual; e âmbito individual. O primeiro item do referencial teórico busca compreender o que se passa como um todo na organização, considerando a liderança, cultura, gestão de pessoas e carreira organizacional. O segundo item aprofunda a responsabilidade do colaborador sobre seu próprio trajeto profissional, criando a sua carreira individual. O último item, por outro lado, busca compreender o que ocorre dentro da esfera da mulher individual.

A4. Papel do protocolo

O protocolo utilizado orientou o pesquisador na realização da coleta de dados, aumentando também a confiabilidade da pesquisa e diminuindo as limitações de pesquisa qualitativa, que são principalmente a falta de rigor e a influência do viés psicológico do pesquisador dentro da pesquisa (YIN, 2001).

B. Procedimentos de coleta de dados

O método escolhido para a coleta de dados desta pesquisa de estudo de caso, através de entrevistas abertas e semiestruturada; as perguntas utilizadas estão mais detalhadas na matriz de amarração apresentada anteriormente.

As entrevistas foram feitas de forma presencial ou a partir de videoconferência. Elas foram também gravadas e a pesquisadora fez anotações no decorrer do processo. Isso permitiu a análise de conteúdo que foi efetuada após as entrevistas.

B1. Perfil dos entrevistados

O perfil escolhido para as entrevistadas foi o de: mulheres que trabalham em organizações de grande porte com fins lucrativos dentro do território brasileiro em cargos de liderança executiva e que também são mães, independentemente da quantidade de filhos.

Foi utilizada a segunda letra de seus primeiros nomes para identificar as entrevistadas, tendo-se em vista que a repetição da primeira letra em algumas delas não permitiria que se pudesse distingui-las de forma clara.

O Quadro 5 abaixo consolida o perfil de todas as entrevistadas:

Quadro 5 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Formação	Cargo	Empresa	Tempo no cargo	Setor	Idade	Mãe	Qnt de filhos	Idade do(a) filho(a)
U	Administração	Diretora de Risco e Crédito	Multinacional e S.A.	8 anos	Financeiro	58	Sim	1	Adulto
A	Jornalismo	Gerente de Marketing	Nacional e Ltda.	1 ano	Indústria	51	Sim	1	Adulto
R	Publicidade	Diretora de Midia Accounts	Multinacional e S.A.	1 ano	Comunicação	49	Sim	1	Adolescente
O	Matemática	Diretora de Engenharia de Informação	Multinacional e S.A.	3 anos	Financeiro	38	Sim	1	Criança
N	Publicidade	Superintendente Comercial da área de investimentos	Multinacional e S.A.	1 ano	Financeiro	35	Sim	2	Criança
C	Marketing	Diretora de Marketing para Novos Negócios	Multinacional e S.A.	2 anos	Farmacêutico	42	Sim	3	Adulto e Criança
L	Administração	Head of Marketing and Trade Marketing	Multinacional e S.A.	1 ano	Bens de consumo	45	Sim	2	Adolescente

B2. Plano de coleta de dados

O estudo de caso buscou resposta para os seguintes pontos: Quais foram os obstáculos de carreira que essas mulheres encontraram em sua vida profissional e quais eram relacionados ao seu gênero? Como a sua atitude individual impactou na superação desses obstáculos? Como o seu momento de vida impactou a sua carreira individual?

Para isso, foram feitas entrevistas abertas e semiestruturadas com as mulheres escolhidas com base no perfil pré-determinado para esta pesquisa. Elas foram agendadas e ocorreram de forma presencial ou por videoconferência. As entrevistas foram gravadas e a pesquisadora realizou o registro de informações relevantes também em notas escritas, garantindo uma melhor análise do conteúdo.

Antes da entrevista, foram verificadas as redes sociais profissionais das entrevistadas com o intuito de coletar dados como formação acadêmica, empresa e setor nos quais trabalham, cargo atual e tempo de trabalho nesse cargo, informações essas consideradas essenciais para a condução da entrevista e da análise de dados.

B3. Questões orientadoras

Na primeira entrevista, que foi aberta, não foram colocadas questões orientadoras. As perguntas que guiaram esta etapa foram:

- Como foi a sua trajetória profissional, desde seu início até hoje?
- Qual o seu próximo passo para sua carreira?

Para a segunda entrevista (semiestruturada), buscou-se obter respostas às questões orientadoras abaixo com o intuito de adquirir os dados necessários para esta pesquisa:

– Durante o percurso da sua carreira, você pensava qual seria o seu próximo passo? Você conversava com seu gestor sobre qual ele seria?

– Descreva um obstáculo enfrentado durante seu crescimento profissional que te marcou? Como fez para superá-lo?

– Em algum momento você duvidou de si mesma para desempenhar um cargo ou entregar um projeto?

– Você já teve algum problema com algum par ou gestor? Como o resolveu?

– Como você faz *networking*?

– Se você recebesse uma proposta de trabalho hoje, o que levaria em conta para decidir se a aceitaria ou não?

– Você já viveu ou presenciou um caso de assédio sexual? Como foi a repercussão disso?

B4. Análise de dados

Os dados coletados através das entrevistas semiestruturadas foram trabalhados a partir de uma análise de conteúdo, com a qual buscou-se compreender as características e estruturas por trás das mensagens dos entrevistados, tentando-se entender sua visão perante aquele fenômeno.

Para isso, as entrevistas foram gravadas, transcritas e relidas, garantindo que evidenciavam todos os dados apresentados pela entrevistada e também corroboravam as anotações feitas durante os encontros.

A primeira entrevista foi transcrita utilizando os princípios do dentro do método de história de vida, no qual as perguntas são suprimidas da fala das entrevistadas. A segunda entrevista foi transcrita dentro do método tradicional de estudo de caso, no qual as perguntas

são mantidas e avalia-se apenas a resposta, permitindo a comparação entre as respostas dadas por cada uma das pessoas ouvidas.

Após a transcrição e revisão da entrevista, foi utilizado o software ATLAS.TI para auxiliar na análise do conteúdo. Nesse software foram computadas as categorias de análise como códigos, sendo feito uma categoria dedutiva baseada na literatura apresentada no Capítulo 2 desta pesquisa. A definição de códigos auxiliou a verificação do relato das entrevistadas em relação aos códigos.

Durante a análise, o relato de cada entrevistada foi relacionado com as categorias de análise pré-definidas e colocadas na matriz de amarração. Uma mesma frase diversas vezes apresentou mais de categoria. No momento da análise não houve substituição ou junção das categorias de análise em grupos, mantendo-se o que foi previsto inicialmente na matriz de amarração.

Após a análise individual de cada transcrição, utilizou-se o recurso de “Code-document Table” disponível no software para verificar a quantidade de vezes que cada categoria foi mencionada por cada uma das entrevistadas, para isso foi selecionado as entrevistas individuais de cada para “document groups” e as categorias de análise para “codes”. Além disso, utilizou-se também a ferramenta de “Code Cooccurrence table” para relacionar a categoria de análise “obstáculo de carreira” e as categorias: assédio moral e sexual, características individuais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, obstáculo de romper discriminação, questionamento, relacionamento com pares, relacionamento com superiores. Isso permitiu verificar qual dos obstáculos foram mais frequentes na carreira das entrevistadas.

O mesmo procedimento de “code-document table” foi utilizado para relacionar “atitudes individuais” a: assédio moral e sexual, autoestima, carreira caleidoscópico, funcionária mãe, gestão de carreira, obstáculo de carreira, relacionamento com pares e superiores.

Uma vez feita a análise de todas as categorias, buscou-se relacionar os resultados obtidos com as proposições colocadas anteriormente, verificando-se se os objetivos específicos e o objetivo geral foram alcançados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises feitas a partir das entrevistas feitas com a mulheres que estão em cargos de liderança executiva hoje. O relato delas foi a principal base para esta análise.

Ao longo do capítulo, a análise das entrevistas será correlacionada com os objetivos geral e os específicos desta pesquisa, buscando-se entender se as proposições inicialmente apresentadas foram corretas.

4.1 As entrevistas

Em sua maioria, as entrevistas foram conduzidas através de reuniões virtuais. Devido à pandemia do Covid-19, foi possível encontrar apenas uma das mulheres presencialmente, e, mesmo assim, somente para a primeira entrevista.

Cada uma das participantes deste estudo foi entrevistada duas vezes. Ambos os encontros foram gravados com o seu consentimento, buscando maior acuidade para a análise.

Durante a primeira entrevista, a conversa foi quase sempre liderada pela participante, enquanto a pesquisadora interagia sem a interromper. Foram feitas apenas duas perguntas: a primeira buscava iniciar a conversa sobre sua carreira, enquanto a segunda visava entender o que elas buscavam para o futuro.

Após a primeira entrevista, a conversa foi transcrita e analisada. Em alguns casos, durante a primeira conversa, alguma das perguntas pensadas para a segunda entrevista foram respondidas organicamente, permitindo que houvesse um menor número de perguntas para o segundo encontro.

Feita a análise da primeira entrevista, a pesquisadora agendou mais uma entrevista com cada uma das participantes. Durante esse segundo encontro, foram feitas as perguntas colocadas dentro da matriz de amarração presente no capítulo de metodologia deste trabalho.

Buscando-se manter confidencial o nome das entrevistadas, elas serão identificadas nesta pesquisa a partir da segunda letra do seu primeiro nome. Além disso, os nomes das empresas citadas foram substituídos por uma combinação randômica de duas letras. Nos casos em que elas nomearam algum colega, esse nome foi suprimido e substituído pela sua relação com a entrevistada, por exemplo: par, superior, funcionário etc.

4.2 Visão integrada – análise de dados

A partir das transcrições de todas as entrevistas realizadas, foi feita uma análise dentro do software ATLAS.TI, o qual permitiu correlacionar a fala dessas mulheres com as categorias de análise que foram previamente definidas.

Cada uma dessas categorias de análise será tratada mais detalhadamente, permitindo entender cada item mais profundamente.

4.2.1 Carreira

Durante a primeira entrevista, as mulheres foram convidadas a falar livremente sobre suas carreiras. Algumas fizeram uma narrativa em linha cronológica, enquanto outras falaram mais livremente, detalhando o caminho e etapas que percorreram, contemplando diversas alternativas e incertezas que ocorrem ao longo do caminho.

Analisando essa comunicação livre, as mulheres naturalmente correlacionaram suas carreiras com algumas das categorias de análises já pré-definidas. A Tabela 2 abaixo reúne o número de ocorrências que suas carreiras foram relacionadas com outras categorias de análise de forma orgânica pelas entrevistadas.

Tabela 2 – Relação de carreira e as categorias de análise

Relação orgânica de Carreira com outras categorias de análise								
Categoria de análise	Quantidade de vezes que foi relacionada a Carreira pela entrevistada							
	A	C	L	N	O	R	U	Total
Assédio moral	1		1	1	2			5
Atitudes individuais	4	4	4	3	2	7	3	27
Autoestima	4	4	1	2	2	3	1	17
Carreira caleidoscópico	3	2	1	3	1	5	2	17
Carreira organizacional	1	1		2	1		1	6
Funcionária mãe	4	2	4	2	1	2	6	21
Gestão de carreira	2	6	2	1	1	2	5	19
Obstáculo de carreira	1	1	6	1	2	3	1	15
Obstáculo de romper discriminação					1	1		2
Questionamento	1	1	2	2	3	2	1	12
Relacionamento com pares e/ou superiores	1	1	1	1	2	8	2	16

A repetição das categorias de análise pontuadas pelas entrevistadas possibilita a categorização relativa, buscando compreender quais em seu discurso são de maior importância (SLAWECKI, 2018).

A partir da análise dos dados obtidos na primeira entrevista, verificamos que as entrevistadas atribuem muito do seu sucesso profissional a atitudes individuais que tiveram ao longo de suas carreiras. Atitudes individuais são baseadas em sentimentos que possuímos a favor ou contra determinada situação, determinando como iremos reagir perante elas (RODRIGUES et al., 1999). Quando elas estavam relatando suas carreiras, sempre colocavam atitudes que as levaram a crescer ou a mudar de rumo profissional.

Pelo reconhecimento da importância de suas atitudes individuais para o crescimento em suas carreiras, as mulheres pesquisadas também apresentaram grande relacionamento com uma boa autoestima. E essa boa autoestima também possibilitou que elas tivessem ações positivas sobre seus obstáculos de carreira, alinhado com o que era esperado a partir da pesquisa de Sabharwal (2015).

Outra categoria de análise muito mencionada pelas entrevistadas foi a relação da sua vida pessoal com filhos e vida profissional. Todas comentaram pelo menos uma vez uma atitude de carreira influenciada pela presença dos filhos. Todas apresentaram um sentimento de grande orgulho perante seus filhos e por serem mães, coincidindo com a pesquisa de Vera Maria Maluf (2009). Como principais responsáveis pela criação dos filhos (WIRTH, 2001), era-se esperado que a presença dos filhos tivesse algum impacto em suas carreiras. Contudo, nenhuma delas colocou essa relação como algo prejudicial, ou apresentou algum sentimento de arrependimento, apenas de reconhecimento de mudança e da necessidade de adaptação. A citação de “C” transcrita a seguir explica como ela descreveu seu relacionamento com seu marido e a divisão das responsabilidades em casa e com os filhos.

Eu e meu marido temos uma relação de muita parceria, ele é muito preocupado em participar da vida das crianças em ajudar. Mas existe uma coisa muito cultural, né? É cultural. Recai sobre a mulher; o cuidar da casa recai sobre a mulher, o homem vem falando ‘em que eu posso te ajudar?’, ele precisa de orientação.

Como consequência da presença dos filhos e outros fatores externos, todas as entrevistadas também relataram a construção de uma carreira caleidoscópica, pois tiveram que mudar de acordo com seu momento de vida e situações presenciais (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

De forma talvez inconsciente, todas as mulheres também comentaram muito sobre gestão de suas carreiras, pois pelo menos em um momento da sua vida profissional pararam e pensaram no próximo cargo que desejariam assumir. Isso não significa que houve uma gestão de carreira feita por elas ao longo de todo o seu tempo de profissão, pois nem todas tiveram planos ou metas estabelecidas desde o início (apenas uma das entrevistadas sempre teve um plano de carreira).

O relacionamento com pares e, principalmente, superiores, pode ter um impacto muito grande positivo ou negativo dentro da carreira do profissional (WIRTH, 2001). Dentro de suas narrativas, as entrevistadas comentaram diversos casos de relacionamentos profissionais que auxiliaram suas carreiras ou que também prejudicaram.

Quando as mulheres estavam relatando suas carreiras, sem nenhuma interferência da pesquisadora, obstáculos de carreira foram apontados. As mulheres apontaram casos de obstáculos principalmente relacionados a atitudes e relacionamento com pares, mas pouco se foi colocado sobre a discriminação de gênero. O fato de a discriminação não ser percebida ou pontuada por elas não significa que não existiu, mas apenas que não foi interpretada dessa forma.

Muitas entrevistadas colocaram o questionamento de pares, superiores e/ou clientes, apontando que a discriminação provavelmente ocorreu, mas não foi interpretada como tal. Algo semelhante ocorreu na pesquisa feita por Mercalli, Gasparin e Scheffer (2017), na qual as entrevistadas também não perceberam a discriminação que elas mesmas sofreram, apesar de relatarem casos que seriam categorizados como tal.

Dentre as mulheres pesquisadas neste trabalho, poucas ficaram mais de dez anos em uma mesma organização (apenas uma delas se encaixaria no conceito de carreira organizacional por ter feito todo o seu desenvolvimento em uma mesma empresa). Muitas apontaram organizações nas quais trabalharam que foram de gigantesca importância para o seu desenvolvimento. Mesmo com as mudanças entre organizações, todas apontaram pelo menos uma empresa que foi essencial para o seu atual cargo.

As categorias serão mais detalhadas nos próximos subcapítulos, relacionando o que foi relatado pelas mulheres na primeira entrevista e o que foi relatado na segunda entrevista, quando a pesquisadora efetuou perguntas ativamente e as conduziu de forma semiestruturada. Porém, é de grande importância compreender o que as mulheres apontaram como principais influenciadores de suas carreiras, pois isso permitiu compreender que os dois principais influenciadores nas carreiras dessas mulheres foram, são suas atitudes individuais e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como funcionárias que são mães.

4.2.2 Obstáculos de carreira

Durante a primeira entrevista, quando as participantes estavam relatando sua trajetória de carreira, todas chegaram a informar espontaneamente pelo menos um obstáculo de carreira que encontraram. Já na segunda entrevista, esse tema foi questionado diretamente com o intuito de entender quais seriam suas respostas perante o entendimento do que é obstáculo de carreira e quais deles mais as marcaram.

A Tabela 3 resume quais obstáculos de carreira foram mencionados por cada participante:

Tabela 3 – Obstáculos de carreira apontados pelas mulheres entrevistadas

Relações entre Obstáculo de Carreira e as categorias de análise								
Obstáculos de Carreira	Quais obstáculos de carreira foram pontuados por cada entrevistadas							Total
	A	C	L	N	O	R	U	
Assédio Moral	■	■	■	■	■	■	■	6
Assédio Sexual						■		1
Caract. Individual	■			■			■	3
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	■	■	■	■		■	■	6
Obstáculo de romper discriminação					■	■		2
Questionamento	■	■	■	■	■	■	■	7
Relacionamento com pares		■	■				■	4
Relacionamento com superiores	■				■	■		3

Foi pontuado pela entrevistada
 Não foi pontuado pela entrevistada

Obstáculos de carreira são barreiras que impactam negativamente o progresso de profissional das mulheres (LONDON, 2014). De acordo com Swanson e Tokar (1991), existem três tipos de obstáculos de carreira: atitudinais, sociais e interacionais.

Obstáculos atitudinais são aqueles relacionados às aptidões e interesses das mulheres, que são encontrados de acordo com os interesses profissionais. As entrevistadas apontaram obstáculos internos e de atitude que impediram que certos movimentos acontecessem. A entrevistada “A” relatou um momento no qual os valores da empresa divergiram dos seus, com seus interesses bloqueando seu crescimento ali: “No meu principal caso de insucesso, na minha última experiência, eu encontrei um obstáculo indisponível. Foi um obstáculo de valores. Eu acreditava no projeto, mas não acreditava mais na empresa. E isso começou a me violentar como pessoa”.

A própria personalidade também foi colocada como um obstáculo de carreira. As mulheres “N”, “O” e “L” colocaram que suas personalidades fortes foram certos momentos

dificultadores dentro da organização. Abaixo, apresenta-se o relato de “N”, exemplificando em um obstáculo encontrado relacionado às suas atitudes:

Para mim, o meu maior obstáculo é uma característica minha, eu sou muito assertiva, para não dizer grosseira. Eu sou muito direta. Isso já era um problema quando você está em cargos mais baixos, mas quando você está em um cargo executivo isto é um grande desafio, porque você precisa ser mais política, precisa ter relações com pessoas que não tinham antes.

A entrevistada “C” apontou um obstáculo que enfrentou quando mudou de área, impactando muito a sua autoestima. A mudança de área significava uma análise de desempenho diferente e com menos estímulos constantes, exigindo que ela se adaptasse:

Quando eu estava nesta empresa menor, teve um momento que eu tive que abandonar o marketing e cuidar da área de novos negócios. Foi um grande desafio para mim.

A área de marketing tem pequenas vitórias, enquanto a área de novos negócios é mais *long run*, então você pode demorar anos para ter um resultado. Foi um obstáculo de resiliência, de me adaptar e buscar a automotivação, entender que seu trabalho tem valor mesmo que naquelas fatídicas reuniões mensais você ainda não esteja apresentando um resultado positivo. Eu precisei me adaptar e compreender o valor do trabalho no longo prazo.

Nós vivemos em uma cultura muito imediatista, que busca o resultado para hoje. Então trabalhar em uma área que o resultado demora anos é muito difícil, você não tem os estímulos constantes de resultados. Mas tive que desenvolver a consciência que o resultado daqui três anos dependia do hoje, se eu não fizesse, daqui três anos não teria resultado.

Foi um obstáculo interno que tive que ultrapassar.

Obstáculos de carreira sociais são aqueles relacionados à vida pessoal das mulheres, compreendendo como cada momento pessoal pode ter impactado negativamente o seu crescimento profissional. Isso pode acontecer devido a casamento, filhos ou outros casos. As mulheres não colocaram os filhos como obstáculos, mas muitas pontuaram a dificuldade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Apenas “O” não apontou essa dificuldade – contudo, ela era a mãe mais jovem dentre todas as participantes desta pesquisa, tendo uma filha ainda na primeira infância, e trabalhava em uma organização que promove horários flexíveis com o intuito de auxiliar nesse equilíbrio.

Durante as conversas, “U”, “A” e “O” apresentaram casos que aconteceram em suas vidas pessoais que impactaram suas carreiras. “U” perdeu seu pai muito jovem, ainda no início da sua carreira. Essa perda exigiu que ela tirasse um ano para resolver todos os pontos do inventário, segurando por esse período o seu crescimento de carreira.

No caso de “A”, esta enfrentou uma doença muito difícil ao lado do marido. Nascida no Nordeste do Brasil, naquele momento vivia com ele em São Paulo. O processo de cuidar e

auxiliar o marido foi muito desgastante, tanto que ela evitou uma promoção que estava em seu caminho e decidiu voltar para o Nordeste, mesmo tendo de sair da organização.

O caso da “O” foi o contrário do que houve com “A”. “O” nasceu em Goiás, estudou e trabalhou durante muitos anos em São Paulo, e depois voltou a trabalhar em Goiás. Porém, a última experiência profissional em Goiás foi muito difícil para ela. Isso fez com que decidisse voltar a São Paulo, distanciando-se da sua cidade natal.

Os obstáculos interacionais ligados a uma característica intrínseca, como gênero, cor da pele, condição de visão, entre outros, também foram encontrados pelas profissionais. O obstáculo mais relatado pelas participantes foi o questionamento, que é quando um superior, par ou cliente duvida da capacidade de alguém desempenhar as funções de seu cargo – sendo um obstáculo de maior impacto sobre elas por serem do gênero feminino. Esses casos serão mais detalhados em um dos subcapítulos posteriores.

Diferente das outras entrevistadas, “O” apresenta uma condição degenerativa de visão, condição essa que poderia classificá-la como “deficiente”. Ela possui visão, precisando apenas de visitas frequentes ao seu oftalmologista e algumas alterações no contraste da tela de seu computador, sem a necessidade de nenhuma adaptação a mais por parte da empresa. Mesmo assim, ela relatou que sua condição foi um obstáculo para um dos cargos aos quais se candidatou.

Eu fiz uma entrevista na empresa XX, cheguei na fase final do processo. Na hora de assinar o contrato, eu falei para o RH que eu tinha uma condição degenerativa visual. A empresa não precisava de nenhuma adaptação, eu mesma faria a adaptação, sabe? O único ponto é que a cada dois meses eu preciso ir ao médico tomar uma injeção. Eu estava com o contrato na mesa, mas quando eu falei isso, a pessoa de RH tirou o contrato da mesa e disse que a vaga não era para uma pessoa com deficiência. Ela pediu para eu entrar no site e ver as vagas para pessoas com deficiência, quando eu entrei eram trabalhos de copeira e trabalho mais simples, eu tinha passado para uma vaga de diretoria, e eles não me aceitaram por causa da minha condição. Depois disso, eu decidi que nunca mais ia discutir a minha condição em nenhuma empresa que eu trabalhasse, que eu iria dar um jeito.

As categorias de análise que foram mais apontados pelas entrevistadas como obstáculos de carreira foram: questionamento, dificuldade no equilíbrio de vida pessoal e profissional, e assédio moral. Dentre as perguntas apresentadas na segunda entrevista (esta, semiestruturada), havia uma específica sobre assédio moral e sexual, o que explica a frequência pela qual o assédio moral foi tão apontado por elas, em comparação a obstáculos de questionamento e dificuldade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, apontados mais espontaneamente em ambas as entrevistas.

Todas as mulheres relataram pelo menos uma situação que passaram na qual houve questionamentos por pares, superiores e/ou clientes. Resultado alinhado com outras pesquisas, principalmente a de Lygia Hryniewicz (2018). Seguindo os princípios dados por Bartosz Slawcki (2018), a repetição desse obstáculo por todas as entrevistadas nos leva a entender que o questionamento seria o principal obstáculo enfrentado por elas.

Os obstáculos de questionamento, discriminação, assédio moral, assédio sexual, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e relacionamento com pares e/ou superiores foram estudados mais profundamente nos subcapítulos seguintes, buscando-se compreender profundamente os relatos das participantes e o impacto deles para suas carreiras.

4.2.3 Questionamento

De acordo com Lygia Hryniewicz (2018), mulheres líderes são mais questionadas e testadas que homens na mesma posição. Elas precisam se provar com mais frequência, “justificando” constantemente o seu cargo. Isso também as tornam mais suscetíveis a críticas (quando alguém é mais questionado, a probabilidade de críticas é maior [RYAN; HASLAM, 2005]). Se a organização tem predominância de liderança masculina, esse fenômeno é ainda mais intensificado (REIS et al., 2017).

O questionamento é uma ação que pode acontecer tanto para mulheres quanto para homens líderes, pois ambos são “testados” e questionados, principalmente por seus pares. Contudo, como provou a pesquisa feita pela McKinsey & Company (2018), os casos de questionamentos são mais comuns entre mulheres, chegando a acontecer com o dobro de frequência em comparação aos homens nos mesmos cargos.

As participantes não foram perguntadas diretamente sobre a ocorrência de questionamentos. Esse tema foi tratado por elas durante a segunda entrevista, quando foram perguntadas se já tiveram alguma dificuldade de relacionamento com pares ou superiores, justamente buscando compreender se algum deles havia tomado alguma atitude no sentido de questionar sua credibilidade.

Quase todas as participantes apontaram mais de um momento de questionamento por parte de pares, superiores ou clientes. A exceção foi “L”, que sempre trabalhou na indústria farmacêutica – um segmento reconhecido pela busca de igualdade de gênero na liderança. Ela foi a única entrevistada que apresentou apenas um caso de questionamento por um par, evidenciando que certas culturas empresariais também têm impacto sobre esse fenômeno.

Em contrapartida a esse caso, “C”, que trabalhou durante vários anos em empresas orientais, relatou já durante a primeira entrevista como era trabalhar em organizações com culturas alinhadas com os valores orientais:

E, ainda dentro da cultura oriental, a mulher fica mais exposta, fica mais vulnerável, são empresas extremamente machistas. E eles não estão acostumados com mulheres com essa minha energia, sabe? Eles se assustam, acham estranho, ficam com pé atrás comigo no começo. Mas logo eu provo meu trabalho, com as minhas competências.

O questionamento pode vir por parte de pares, superiores ou clientes, que não reconhecem a credibilidade da mulher líder, não acreditando que elas sejam capazes. Esse caso foi relatado com maior frequência por “O” – por ser diretora em uma empresa de engenharia, é frequente os clientes duvidarem de sua competência como engenheira:

Com um cliente esta semana, ele comentou: ‘Mas você entende da parte técnica ou só faz gestão do time?’, ele achava que eu cuidava da área de engenharia por ser uma boa gestora, não por também entender a parte técnica dos processos. Então eu entendi que com ele eu teria que falar diversos termos técnicos, para me provar.

O questionamento pode vir de seu superior e gestor: “O” e “R” foram as que apresentaram este cenário com maior frequência. “O” respondeu em sua maioria para homens, principalmente por estar na área de engenharia. Porém, “R” sempre trabalhou com marketing, mas se tornou diretora muito jovem, ainda no final do século passado, em um momento que as discussões de igualdade de gênero eram muito preliminares. Além disso, como ela relata a seguir, “R” trabalhou durante muitos anos em duas empresas muito tradicionais, de culturas mais maduras e com menos aberturas para mudanças:

Como eu virei diretora jovem e em empresas muito tradicionais, aonde a maioria dos diretores eram homens, eu tive que me provar muitas vezes. Eu era muito questionada, mas assim que eu tinha a minha primeira entrega, isso mudava. Eu tinha que provar mais o meu valor, demonstrar a minha capacidade.

O questionamento mais comum apresentado pelas entrevistadas foi aquele vindo de seus pares. Entende-se aqui que, como estes não fizeram parte do processo decisório sobre promoção ou contratação das entrevistadas – e, por consequência, não conhecem as conquistas que as levaram a esse momento – isso faz com que aumente a possibilidade da aplicação de um viés psicológico no momento do julgamento da sua capacidade profissional. “C”, como dito

anteriormente, foi a que menos relatou casos de questionamento, principalmente influenciada pela indústria na qual trabalha. Contudo, seu único caso de questionamento relatado foi justamente feito por um par:

Eu tive uma outra situação que me abalou bastante. Na empresa menor que eu trabalhava, eu tinha uma relação muito complicada com um par meu, nos tínhamos ideias muito diferentes, a gente divergia muito na forma de pensar e agir. Ele sempre me punha 'à prova', acho que ele tinha uma coisa persecutória. Enfim, a gente nunca quebrou o pau, mas para mim foi um grande desafio, a ponto de eu procurar ajuda externa, um *coaching*, para me ajudar com aquilo.

O questionamento nasce da discriminação contra a mulher influenciada pelos vieses psicológicos que carregamos como seres humanos (MUNDY, 2013). O viés psicológico cria desarmonia entre a concepção de características “femininas” e características de líderes, fazendo com que questionemos mais se as mulheres seriam capazes de desempenhar com eficácia um cargo de liderança, principalmente lideranças executivas. O viés psicológico toma forma de modo sutil, quase imperceptível, mas que cria bases de comparação desiguais e dificultam o alcance da igualdade de gênero (HEILMAN, 200).

O viés psicológico faz com que o outro, independente do gênero, trate a mulher diferente sem nem perceber que o está fazendo. É importante ter ciência do efeito que ele tem sobre o nosso poder de decisão para que se possa evitar o seu impacto de forma injusta. Em cargos de liderança executiva, essas mulheres também tiveram suas decisões impactadas por seus vieses – na entrevistada de “O”, ela lembrou um caso que ela viu o viés de perto por parte de seu superior e também de um par.

Em determinado momento, existia a possibilidade de termos que mandar embora parte de todo o time de engenharia LATAM (Brasil e México). Por causa disso, o meu superior e esse meu par fizeram uma reunião para avaliar os funcionários de ambos os países, eles não me chamaram para esta reunião e nem me comunicarem que iria acontecer, apenas me informaram o resultado. Na análise deles, que eu até hoje não sei qual foi a base para esta análise, todas as funcionárias mulheres ficaram por último. Quando eu vi isso eu tentei mostrar para eles, delicadamente, que todas as mulheres do time estavam sendo colocadas como aqueles com menor desempenho. Isso mostrava que tínhamos algum problema. O problema podia ser na análise deles ou na nossa gestão, pois não é normal um determinado grupo de funcionários estejam todos colocados como aqueles com menor desempenho. Eu estava muito brava com aquilo, mas estava tentando falar calmamente para não gerar confusão. Se elas (as funcionárias mulheres) fossem realmente as com menor desempenho, nós como líderes estávamos fazendo algo errado, né? Meu superior ficou muito ofendido com o meu comentário, mas eu tentei deixar claro que eu estava apenas apontando um fato que estava aparecendo na análise deles.

Sem perceber, o par e gestor de “O” colocaram todas as mulheres como as funcionárias com menor desempenho do time. Talvez elas realmente estivessem apresentando menor desempenho, porém, como foi colocado por “O”, se funcionários com as mesmas características estejam com pior desempenho, isso pode indicar a presença do viés psicológico no processo de gestão, não apenas no processo de avaliação.

Apesar do questionamento ser o principal obstáculo apresentado entre as entrevistadas, quando questionadas diretamente sobre este ponto, apenas “C” e “R” colocaram-no como um dos principais obstáculos que encontraram em suas carreiras. “C” também foi a que menos encontrou questionamento, por trabalhar em um setor reconhecido por sua busca de igualdade de gênero. Por outro lado, “R” foi a que se tornou diretora mais jovem e que esteve presente em diversos quadros de diretores que só havia ela como mulher, o que nos faz crer que ela foi uma das entrevistadas que mais encontrou questionamento em sua carreira.

As outras participantes sofreram casos de questionamento mais de uma vez, diferente de “C”. Mas nenhuma delas foi a única mulher dentre um quadro de diretoras, como foi o caso de “R”. Talvez por terem encontrado mais casos que “C”, mas nunca tão frequente como “R”, enfrentem este obstáculo como algo “normal”.

Quando questionadas sobre seus obstáculos de carreira, “N” e “L” colocaram características pessoais como os seus principais obstáculos, enquanto “O” citou a discriminação e “U” e “A” colocaram o assédio moral que viveram.

4.2.4 Obstáculo de romper discriminação

O obstáculo de romper discriminação é o que a mulher precisa enfrentar buscando superar a concepção do “feminino” e como ele impacta sua carreira. As mulheres que mais enfrentam essa discriminação são aquelas que estão em áreas vistas como mais “masculinas” (FANIKO et al., 2017; MISHRA; MISHRA, 2016).

Das sete participantes, três atuam no setor financeiro, setor este ainda reconhecidamente “masculino”, no qual os índices de igualdade de gênero em cargos de liderança executiva ainda são muito baixos. Porém, dentre elas, apenas uma relatou casos de discriminação de gênero. E dentre as outras entrevistadas de setores diferentes, apenas mais uma relatou um caso de discriminação, mas que ocorreu no começo de sua carreira e quando ainda desejava trabalhar em uma área “masculina”.

As outras cinco mulheres não relataram nenhum caso que poderia ser considerado discriminação de gênero. A elas também não foi perguntado diretamente se acreditavam ter

vivido algum caso desse tipo. Assim, a inexistência aqui de um relato desse tipo não pode servir de afirmação de que não houve realmente casos do tipo em momento algum de suas carreiras. No caso da pesquisa feita por Mercalli, Gasparin e Scheffer (2017), as entrevistadas não acreditam ter sofrido algum tipo de discriminação, mas relataram casos que os pesquisadores classificaram como tal, permitindo-nos compreender que a falta da acusação da discriminação pelas participantes não elimina a possibilidade que algo nesse sentido tenha acontecido.

“O” foi a única ocupando a posição de diretora em uma área “masculina”. Contudo, o incentivo para seguir nesse caminho nasceu anos antes, quando ela era criança e viu uma notícia em algum jornal televisivo mostrando que as duas primeiras mulheres haviam passado na faculdade ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica). E ela conta que não entendia por que daquela notícia ser tão grande, mas aquilo fez surgir nela o desejo de seguir na área de exatas e engenharia. Nas palavras de “O”: “Naquele momento eu não entendi porque isso era tão grande, mas eu fiquei com o desejo de também seguir na profissão”.

Porém, já durante a faculdade, “O” encontrou discriminação para entrar em uma área “masculina”. Ela estava cursando Matemática em uma faculdade pública renomada de São Paulo, mas se interessava pela criptografia, já imaginando sua importância para um mundo digital. Pensando nisso, ela começou a estudar o assunto e foi pedir a ajuda de um professor:

Nessa época, eu fui pedir ajuda de um professor especializado em criptografia que trabalhava na UNICAMP, porque tinha uma parte da matéria que não estava entendendo. Criptografia muitas vezes ficada mais próximo de computação do que de matemática, sabe? Então quando ele falou que eu não iria conseguir entender, pensei que era por causa do meu curso, que eu teria que estudar alguma outra coisa antes. Mas perguntei para ele, se mesmo assim ele poderia me ajudar a entender a codificação, foi aí que ele me disse: ‘Você nunca vai entender isso porque você é mulher, vocês têm uma certa dificuldade com matemática’.

Eu não acreditei no que ouvi! Eu fiquei puta da vida. Eu saí da sala dele e fui direto para a secretaria da universidade falar sobre o ocorrido. Eles abriram uma investigação. Eles não chegaram a demitir o professor, mas ele ficou com a reputação bem abalada dentro da faculdade.

As dificuldades de romper a discriminação na área que atuava não pararam na faculdade. Quando estava efetuando o processo seletivo para entrar na empresa na qual trabalha hoje, e onde é diretora, ela precisou passar por dezessete entrevistas com treze pessoas diferentes. E dentro da organização, que é globalizada, ela conta que ainda enfrenta muita dificuldade com seus pares e colegas indianos, que possuem uma cultura muito avessa ao profissionalismo da mulher na área de tecnologia.

Quando “O” morava em Goiás, ela foi selecionada para ser a gerente geral (GM) de uma empresa de capital fechado e com um dono ainda atuante. No momento da contratação, ela não chegou a conhecê-lo, isso acontecendo apenas depois de ter assinado o contrato de trabalho.

Mas depois de todas as entrevistas, no dia que eu fechei o contrato, eu fui conhecer o dono da empresa. Essa empresa é uma empresa tradicional e familiar de Goiás, então era importante eu conhecer o dono. Entrei na sala gigante do dono, e ele falou: ‘Bem-vinda! Eu nunca pensei que iria contratar uma mulher para este cargo’. E ele falou como se fosse um grande elogio, e naquele momento eu entendi que seria uma experiência ali ia ser muito difícil.

“R” foi a outra participante que relatou discriminação de gênero. Ela cursou Publicidade, que não é uma área considerada “masculina”. Porém, durante o seu começo de carreira, ela tinha o desejo de trabalhar com produção de animação para comerciais. Contudo, mesmo sendo esse um setor com uma grande presença de mulheres, ela encontrou grandes dificuldades, visto que seus gestores, pares e colegas não lhe davam espaço para aprender ou para participar da produção.

Eles tinham na cabeça que mulher só iria fazer bem: arte final e atendimento; enquanto os homens faziam a criação e produção. Eu já não concordava com esse pensamento, então eu sempre fiz o meu trabalho, mas tentava aprender com os meninos sobre a parte de criação. Mas eu percebi que ali eu nunca iria conseguir criar, mesmo se eu me provasse capaz, porque era uma área muito machista. Então eu comecei a procurar um novo trabalho.

Dentre as participantes, ficou claro que a discriminação de gênero ocorreu com aquelas que escolheram seguir em áreas “masculinas”, impactando desde o momento da escolha da faculdade até o seu dia a dia como líder executiva.

Porém, alguns setores “masculinos” parecem ter efeitos diferentes sobre a carreira das mulheres, pois as duas entrevistadas que trabalham no setor financeiro não colocaram a discriminação de gênero como algo a ser superado.

“L”, que trabalhou durante muitos anos em empresas de cultura oriental, também não relatou casos de discriminação, apenas colocou que seus superiores orientais não estavam “acostumados” com o perfil dela, porém, sem que isso se configurasse como algo discriminatório.

“A” foi a única que hoje atua fora do mercado paulista. Ela chegou a trabalhar em São Paulo, mas viveu grande parte da sua carreira profissional dentro do mercado nordestino. É importante pontuar que ela não relatou caso algum de discriminação, evidenciando que mesmo

trabalhando a maior parte do tempo em uma região de cultura e valores diferentes, ela apresentou o mesmo padrão que a maioria das entrevistadas que atuam no mercado paulistano.

“O” e “N” também vivenciaram carreiras em outros mercados brasileiros – goiano e carioca, respectivamente, contudo, durante um período de tempo menor, não possibilitando que se tivesse uma análise mais clara de região. E o que aconteceu com “O” durante sua experiência em Goiás não foi diferente relatado por ela em São Paulo.

4.2.5 Assédio moral

Assédio moral é uma violência psicológica que causa dano na autoestima da pessoa, impactando também seu desenvolvimento e identidade. Ele pode ocorrer através de ameaças, humilhações, chantagens e cobranças de comportamento (SILVA et al., 2007).

Buscando definir as diversas formas de assédio moral, Hirigoyen (2006) o categorizou como: violência verbal, física ou sexual; atentado contra a dignidade; isolamento e recusa de comunicação; e deterioração proposital das condições de trabalho.

O assédio moral nem sempre é percebido pela vítima, muitas vezes passando como algo “normal” e esperado dentro daquele ambiente (MORANDI et al., 2018). “R” foi a única que não relatou caso algum de assédio moral durante suas entrevistas, e quando perguntada diretamente sobre o assunto, sua resposta se alinhou com a visão de que assédio moral ainda é percebido como parte comum dentro da experiência de trabalho: “O assédio moral é mais complicado, parece que tudo é assédio moral hoje. Eu até vejo casos que podem ser assédio moral, mas eu não vejo assim, não considero como assédio moral. Acredito que depende muito mais do ambiente do que a fala em si. Acho que depende da relação.”

A falta de percepção do que constitui ou não assédio moral também foi comprovada entre as participantes. Apenas “A” e “O” reconheceram casos desse tipo vividos durante suas carreiras. A experiência que “A” relatou foi de um caso de assédio moral de um superior sobre ela, enquanto o caso da “O” aconteceu com um par, sendo o assédio verbal em ambos os casos. A seguir, são apresentados dois pequenos trechos da fala dessas duas entrevistadas:

A: Essa foi a pior experiência profissional que eu vivi na minha vida. Eu fui assediada moralmente, fui desrespeitada, fui ameaçada dentro da empresa. Muitas das pessoas que trabalhavam lá adoeciam por conta deste ambiente hostil.
Não tinha nenhuma sinergia com quem eu sou, com meu lado profissional ou pessoal.
Eu fiquei nesta empresa um ano e meio. Eu realmente ‘joguei a toalha’ e fui demitida.

O: [...] assédio moral é muito comum. Um dos meus pares da área comercial se entende como meu superior, ele sempre grita, xinga e fala palavrões desnecessariamente. É comum ele falar que o meu trabalho ou o da minha equipe ‘foi uma bosta’, gritando isso no meio do corredor. Mas, para ficar na empresa, aprendi que teria que lidar com isso, mas não é algo que me agrida.

Durante a primeira entrevista com “L”, ela relatou um caso de assédio moral que sofreu de um superior. Diferente do que aconteceu com “A” e “O”, quando o assédio foi verbal, o assédio sofrido por “L” aconteceu sob a forma de isolamento:

Na empresa chinesa, o que me fez querer sair de lá foi um chefe meu. Eu sou uma pessoa com muita energia, eu me comunico muito com as pessoas, com as áreas. Isso é uma característica minha, eu sou assim por onde eu passo. E isso incomodava o meu chefe, porque ele era um cara mais fechadão, ele tinha dificuldade de falar com outras áreas. Enquanto eu trafegava muito bem entre as áreas, entre as pessoas. E ele entendeu isso como uma ameaça para ele, e aí ele começou a me boicotar em um nível máster, mas *master, master*. Eu nunca levei o caso para o RH ou para os meus superiores, mas ele achava que por eu conhecer de outra empresa o chefe dele, que eu estava jogando contra ele. Ele começou a criar essas fantasias na cabeça dele. E pelo contrário, eu fazia as coisas porque eu tinha as conexões, não porque conhecia o superior dele de outra empresa. Fazíamos vários projetos que davam certo. E aí ele começou a me boicotar, ele começou a me esvaziar.

Mas quando foi perguntado a “L” sobre assédio moral, ela contou um caso que viu, não reconheceu a situação anteriormente colocada como assédio moral. Ela reconheceu um caso de assédio moral verbal:

Assédio moral eu vi na empresa coreana, de chefe jogar coisas nas pessoas, jogar sapato. Essa empresa era muito atenta a detalhes, sabe? Tínhamos um relógio na frente da nossa baia e quando o coreano viu que o relógio estava parado, ele começou a gritar com o meu funcionário que sentava na frente do relógio.

Esse meu funcionário começou a chorar e eu fui intervir. Eu comecei falando: ‘me desculpa’. Sempre que você começa falando desculpa, você já tira o outro do ataque, porque você de certa forma assume o erro. Eu assumi o erro e falei que ia pedir para trocar a pilha do relógio e ia cuidar disso.

A “C”, pertencente a um setor com maior igualdade de gênero, também não relatou nenhum caso de assédio moral enquanto contava sobre sua carreira. Mas quando foi perguntada diretamente sobre o assunto, ela comentou não ter certeza, que ela lembrava de um caso, mas não tinha certeza se foi assédio moral. O assédio aconteceu quando seu superior a critica, afirmando que ela estava tentando ser “freira” em um “puteiro”. Após essa experiência, ela decidiu que devia voltar ao mercado e procurar uma nova oportunidade:

Teve outra vez que eu estava trabalhando em uma grande multinacional e aí eu tinha um produto que, como gerente de marketing, estávamos montando um plano para aumentar as vendas, porque ele estava *performando* muito mal. Aí

eu chamei para uma reunião todos os GD (gerentes locais), para apresentar um plano e pensar de forma local, porque nem sempre o que funciona no Nordeste vai funcionar no Sul. Eu fiz uma apresentação explicando uma proposta do trabalho e gerou toda aquela discussão, e um deles falou: ‘é o seguinte, se a gente não der dinheiro para o médico gerar receituário, esse produto não vai lançar’. Aquilo me gerou uma revolta, eu falei: “se for assim, não precisa nem de mim nem de você aqui, é só transferir dinheiro para o médico”. Mas eu percebi que era algo unânime entre os GDs, então eu fui falar com o meu chefe. Eu contei o que houve e ele perguntou se eu nunca tinha visto isto em outro lugar, é claro que eu tinha visto, mas não desta forma escancarada. Aí ele me respondeu: ‘[...] você está querendo ser freira em puteiro’.

Isso foi o limite para mim, sabia que não podia mais continuar ali. Sem querer dar um tiro no pé, eu comecei a procurar para sair. Mas deste dia em diante eu sabia que eu não podia ficar mais ali.

As entrevistadas “N” e “U” também relataram casos de assédio moral durante a primeira entrevista, mas, quando perguntadas diretamente na segunda entrevista se achavam que tinham vivido ou sofrido algum assédio moral, não apontaram casos desse tipo, informando que não acreditavam ter sofrido algo parecido. Abaixo há parte do relato de ambas sobre os casos de assédio moral relatados:

U: Um par meu na área de vendas que sempre me questionou muito, ela me desafiava, me colocava a prova. Ele achava que eu não tinha a capacidade de fazer o que eu estava fazendo. Era tortura, ele me queria que eu fizesse diversas coisas em um período curto de tempo. Uma vez ele me passou uma grande quantidade de demanda para o dia seguinte, e falou se eu não conseguisse completar, que era para eu levar trabalho para casa e finalizar, isso em uma época que não existia laptop. Eu falei que iria ficar o tempo que fosse necessário para completar as demandas, mas que eu não iria levar trabalho para casa pois eu tinha um filho pequeno na época. Ele era uma pessoa extremamente duro, difícil e ganancioso, mas eu falei não. Eu fui falar com ele, deixando claro o que era possível ser feito e o que não era possível ser feito naquele período de tempo. Depois disso, eu comecei a estudar muito sobre um dos clientes que estava fazendo a fusão, eles estavam com um pedido de revisão de crédito. Cliente esse que era gerenciado por este meu par. Estudei muito, me preparei muito, e montei um plano de crédito muito bom, que até o presidente da empresa elogiou. E depois deste projeto que ele começou a me respeitar mais, começou a melhorar a nossa relação. Na época era muito estressante, eu tinha vontade de sair da empresa por causa dele. Mas eu persisti, porque se não fosse eu iria ser outra pessoa que iria sofrer na mão dele.

N: Uma vez eu estava no grupo para desenvolver um projeto específico e eu era a única mulher do grupo. E eu era a única que discordava do rumo que estava sendo decidido, quando fui falar a minha opinião, um par falou: ‘você está aqui para fazer a ATA’. Então eu comecei a fazer ATA e no final da reunião quiseram falar do orçamento do projeto, mas eu era a única responsável pelo orçamento daquele projeto, eu que iria decidir o orçamento. Então quando chegamos no ponto de orçamento, eu falei que não tinha orçamento, se eu estava ali para fazer ATA, o projeto não tinha orçamento.

O projeto não foi para frente, ele foi descontinuado naquele momento mesmo e virou uma história conhecida no banco.

Com exceção de “R”, o assédio moral foi relatado por todas as demais participantes, acontecendo por parte de pares e superiores, e, em todos os casos, impactaram negativamente a autoestima dessas mulheres. Nos casos das “L”, “C” e “A”, os casos de assédio foram o motivo principal que as levaram a saírem da organização onde trabalhavam. “U” teve desejo de sair, mas contou que, se fizesse isso, ela sabia que o assediador iria continuar fazendo aquilo com outra pessoa. Por outro lado, “O” relatou que, apesar do assédio moral vindo de seu par a machucar, os benefícios de trabalhar naquela organização compensam essa situação.

Das seis mulheres que relataram casos de assédio moral, mas apenas duas reconheceram o que sofreram como assédio (uma delas reconheceu o assédio moral com o outro, mas não consigo mesma). Esse resultado está de acordo com o que foi no trabalho de Morandi et al. (2018), no qual os autores compreenderam que as mulheres ainda não sabem reconhecer quando sofrem assédio moral.

4.2.6 Assédio sexual

Assédio sexual é quando um terceiro toma uma atitude indesejada para com uma mulher, sendo esse agente geralmente do gênero masculino e toma esta atitude sem perceber o quão problemático é a sua atitude. Assédio não abrange apenas contato físico indesejado, mas também palavras e gestos, acontecendo de forma repetitiva (WIRTH, 2001).

Assédio sexual também se relaciona com o exercício de poder, não envolvendo necessariamente um desejo por parte do assediador de iniciar uma relação sexual (WIRTH, 2001) com a vítima. “R”, que se tornou diretora mais cedo que as demais, conta que até uns 15 anos antes da nossa entrevista, os casos de assédio sexual por seus pares e superiores era comum. Ela também pontua que quanto maior o seu cargo, mais casos de assédio sexual sofreu.

Assédio sexual é uma coisa normal, principalmente para quem é mulher e líder. Eu já passei por várias. O assédio não acontece só dentro da empresa, acontece em eventos, com clientes, etc. E como mulher líder, acontece frequentemente. Perante o assédio sexual, eu digo não e sigo a vida. Eu sempre lidei com isso, sempre foi algo frequente e constante. Não tinha como pedir demissão sempre que houvesse pois era algo constante, e ir ao RH significa ser demitida. Eu acho que quando alguém vai no RH para falar deste ponto, você precisa estar disposta a perder seu emprego. Eu sempre tentei lidar, falar não e argumentar com a pessoa em questão. Mas se ainda assim continuasse, eu colocava o amiguinho assediador em uma posição constrangedora. Eu jogo igual. Teve uma vez que um par meu estava me assediando, eu falei não, tentei conversar, mas ele não parava. Então um dia estávamos na reunião de diretores, no qual só havia eu de mulher, e ele começou a reclamar das costas e eu falei: ‘Nossa, você só reclama de dor. Meu marido tem 10 anos a mais que você e te dá dez a zero. Muito velho para o meu gosto’. Ele ficou constrangido, depois disso ele

ficou como o ‘velhinho’ da empresa, nunca mais tentou mais nada comigo (risos).

Nenhuma das participantes relatou um caso de assédio sexual durante a primeira entrevista. Quando perguntadas diretamente sobre o assunto na segunda entrevista, apenas “R” respondeu afirmativamente. “A” colocou que já teve “investidas” de pares, gestores e clientes, mas que nunca percebeu isso como assédio sexual: “Eu já tive investidas de pares, gestores e clientes. Mas nada de forma insistente, e nunca me geraram nenhum tipo de desconforto”.

Esse resultado não está alinhado com o resultado da pesquisa quantitativa de Reis et al. (2017), a qual apontou que 73% das mulheres brasileiras sofreram assédio sexual. Dentre as participantes desta pesquisa, esse padrão não se manteve. “U” e “C” responderam que nunca sofreram casos de assédio sexual, sem, contudo, tentar desenvolverem mais suas respostas.

Todas as outras participantes tornaram-se diretoras ainda neste século – algumas ainda nesta década. Talvez isso seja um dos motivos pelos quais não sofreram casos de assédio sexual, já que esse tipo de problema vem ganhando mais atenção das empresas ao longo nos últimos anos. Algumas delas também especularam por qual motivo nunca sofreram assédio sexual. “N” e “L”, por exemplo, atribuíram às suas personalidades o fato de nunca terem vivido um caso de assédio sexual:

L: Agora assédio sexual eu nunca vivi, eu sou muito direta ao ponto. Se eu percebo que alguma coisa está rolando, eu já corto ali. Eu não deixo prosseguir, sabe? Mas eu também nunca vi um caso de assédio sexual.
Mas eu também admito que não observo tanto o ambiente, então pode ter acontecido e eu não visto. Além disso, eu também sou muito durona, eu não dou esse espaço. Sendo muito transparente, eu não acho que vivi, e se vivi, não percebi.

N: Também nunca vivi um caso de assédio sexual, acho que por causa desta minha postura de embate, acredito que por isso nunca passei por nenhum assédio sexual. Mas eu ouço muitos casos de assédio sexual dentro da empresa.

Já “O” entendeu que, por ser uma mulher fora dos padrões de beleza, não tinha sido alvo desse tipo de assédio: “Eu nunca sofri nenhum tipo de assédio sexual dentro do ambiente corporativo. Eu não sou uma mulher dentro dos padrões de beleza, então eu não acho que crio muito interesse sexual em clientes, pares ou gestores”.

A entrevistada “N” trabalha em uma empresa do setor financeiro que fez alguns programas de promoção de liderança feminina, mas mesmo após essa iniciativa ela contou um caso que aconteceu com sua subordinada. Ela deixou claro que evita se envolver nestes casos de assédio sexual dentro da organização, e que o único caso em que se envolveu foi o relatado a seguir:

O único caso de assédio que me envolvi foi quando a estagiária do meu time veio falar comigo, chorando, falando que o meu par, um homem casado, todo dia chegavam e mexia com ela, ele passava a mão na perna dela, ficava encurralando-a, coisas nesse sentido. Então eu fui falar com esse meu par e falei para ele parar, ele falou que estava fazendo porque ela ‘dava mole’ para ele. Eu falei que não era possível que ela estava “dando mole” para ele, porque ela veio chorando falar comigo. Eu pedi para ele parar e falei para a estagiária que se acontecesse de novo, ela devia vir falar comigo.

Mas chegou no outro dia e aconteceu de novo, então eu levei para o RH. E a solução do RH era demitir a estagiária. Eu achei aquilo um absurdo, mas eles falaram que ele tinha um cargo alto na empresa, então eu tinha que demitir a estagiária, tirando os dois da convivência.

Eu não aceitei, como estava na minha eu não demiti a estagiária. O meu par não foi demitido, mas pelo menos consegui que ele fosse transferido para outra unidade.

O mercado financeiro é muito masculino, então isso é comum. Eu já cheguei a fazer reunião em uma casa de puteiro. Eu não acho que assédio é normal, mas eu acho que faz parte do jogo deste mercado. Hoje já mudou muito, mas o mercado continua muito masculino. Esse é o jogo e é normal para todo mundo.

É muito importante pontuar a última fala da “N”, na qual ela coloca que o assédio é comum dentro da organização, por ser um ambiente muito masculino. A partir dessa fala, é possível entendermos que, por mais que a maioria das entrevistadas não tenham relatado casos contra elas, isso não impossibilita que dentro das organizações nas quais trabalharam o assédio sexual nunca tenha ocorrido.

4.2.7 Funcionárias mães

As mulheres ainda são as principais responsáveis pela criação dos filhos (WIRTH, 2001), a fala da “A” colocado no item 4.2.1 desta dissertação também aponta que as participantes desta pesquisa sentem que a responsabilidade dos filhos ainda está com elas.

Por acumularem essa responsabilidade, as mulheres também apresentam maiores dificuldades em conciliar a vida profissional com a pessoal (DUGAN; BARNES-FARREL, 2018), o que claro nos relatos dados pelas entrevistadas desta pesquisa.

A única entrevistada que não apresentou este obstáculo foi “O”, que teve seu filho recentemente e, desde então, trabalha em uma organização que busca promover o equilíbrio de vida pessoal e profissional de mulheres mães, com diversas ações afirmativas, como horário flexível e recursos físicos dentro da empresa para auxiliá-las durante o período de amamentação, entre outros.

Contudo, a presença de filhos também podem ser um impulso para essas mulheres. “C” colocou que o nascimento da sua filha foi muito importante – com a pouca presença do pai da

menina, e ela ainda no começo da carreira, a presença da filha despertou nela uma motivação de poder “prover” para a criança:

Outro impulsionador que eu tive foi o nascimento da minha filha, que hoje tem 19 anos. Foi no início da minha carreira, eu não era casada, e, quando ela nasceu, eu pensei: “cara, eu preciso prover por essa menina”. Eu tive muito apoio dos meus familiares e amigos, o que me ajudou muito nessa época. Mas também foi um impulso de “cara, ninguém me segura”, porque eu precisava prover para ela. Claro que eu estava em uma área que eu gostava, então tinha o sentimento de satisfação e reconhecimento, mas a responsabilidade de ser mãe me fez entender que eu precisava suportar algumas coisas e ultrapassar os obstáculos por ela.

Hoje eu e minha filha temos conversas bem maduras, e ela expressa que muitas vezes ficou com o sentimento de abandono por isso. Teve um efeito colateral, mas não adianta tentar mudar o que já passou ou ficar se culpando também.

A última fala de “C”, que aponta seu sentimento de culpa por um “abandono” pela filha é muito comum. Isso acontece, pois, as mães precisam dedicar parte do seu dia ao trabalho, o que as faz “perder” parte do crescimento e amadurecimento dos filhos, gerando este sentimento (SPINDOLA, 2000).

Buscando evitar isso, as mulheres que foram entrevistadas para esta pesquisa sempre apontaram a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. “U” e “A” colocam muito bem essa relação de equilíbrio:

A: Hoje eu vejo que todas as decisões da minha vida eu nunca coloquei a carreira em primeiro lugar, a carreira é importante para mim, ela é um vetor de realização e de sobrevivência, mas eu sempre coloquei na balança outras coisas, eu tinha muito medo do preço que eu ia pagar se me jogasse na carreira e como seria para a minha filha, minha família.

U: A gente se encaixa com tudo, dá-se um jeito. Nesta época, eu contei muito com a ajuda de duas empregadas em casa, do meu marido (que sempre dividiu as responsabilidades da criação dele comigo) e a minha mãe. Eu nunca deixei de fazer nada profissional por causa de ser mãe. [...] A gente sempre buscou algo que se adequasse a nossa rotina, então escolhemos colocá-lo em uma escola integral a partir do fundamental. Para que pudéssemos deixá-lo quando estávamos indo trabalhar e pegá-lo na nossa volta. Isso foi até ele se formar do colegial.

A fala de “U” de que “a gente se encaixa com tudo” segue o mesmo padrão de um dos relatos de “L”, no qual ela conta que quando trabalhava em uma empresa na qual era pedido aos funcionários que estivessem presentes muito cedo, isso exigiu toda uma adaptação da família:

Uma das empresas queria que estivéssemos na mesa às 8h da manhã. Sem problemas, eu me organizei, montei um esquema para levar meus filhos para a

escola e as 8h da manhã estava lá. Eu organizei a minha vida para estar às 8h da manhã sem sofrer. Mas também as 18h30 da tarde você não me via lá, eles sabiam que eu era desse jeito. As pessoas precisam colocar esse limite, você se adapta o que eles querem, mas sem também perder a sua qualidade de vida.

Mas, o que acontece quando a mulher não consegue esse equilíbrio? “R” viveu uma experiência profissional que a desgastou completamente, fazendo com que ela saísse da organização em que trabalhava justamente por não conseguir manter esse equilíbrio:

[...] minha vida se tornou completamente meu trabalho, eu não tinha mais equilíbrio com a minha vida pessoal. Eu tinha reuniões às 11h da noite e estava no escritório no dia seguinte às 9h da manhã, eu não via mais minha filha e meu marido. [...] Hoje eu me pondo bastante, porque muitas vezes eu foco muito no trabalho e fico sem tempo para família, o que vai gerando um estresse. Então hoje eu cuido mais deste equilíbrio, que eu vi ser desfeito na empresa YY e levando com que eu tivesse um pior desempenho. Precisamos encontrar um tempo para viver e fazer o que gostamos, porque as vezes trabalhamos 24h.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional não é algo simples de ser encontrado, ainda mais quando a mulher se tornou mãe recentemente. “N”, com medo do sentimento de culpa, inicialmente não desejava voltar ao trabalho; foi preciso o apoio de suas gestoras para ela compreender como encontrar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional em ambos os momentos:

Na minha primeira licença maternidade eu não queria voltar, eu tinha me decidido que eu queria me dedicar a minha filha, eu queria ser mãe. Meu marido, que me conhece muito bem, falava que isso não ia dar certo, que eu ia ficar louca, que eu era uma pessoa muito dinâmica para isso. Mas eu estava decidida, então quando eu voltei da licença eu pedi demissão para a superintendente do meu cargo de coordenado. Essa minha gestora falou a mesma coisa que meu marido, que eu era muito dinâmica para ficar em casa. Ela falou para eu voltar para casa, ficar mais 15 dias em casa e dali 15 dias conversaríamos. Voltei e novamente falei que queria me demitir. Ela negou e perguntou quanto tempo eu queria ficar em casa que ela me autorizava ficar o tempo necessário em casa, mas que não iria me demitir. Eu fiquei mais um mês em casa, e aos poucos ela foi me incluindo nas coisas de casa mesmo, pedia minha opinião, me colocava nos *calls*, depois ela pediu para eu voltar alguns dias com meio período e eu ia indo. Mas mesmo durante esse processo, eu continuava decidida a sair, eu falava que ela estava perdendo tempo comigo, que ela estava investindo tempo e dinheiro em mim, mas eu não iria ficar. Ela sempre negava a decisão, e ficamos neste processo por quase 3 meses. Nesse tempo, eu fui voltando aos poucos e percebendo que eu poderia conciliar a minha carreira e a minha filha. Então essa gestora me deu o tempo necessário para equilibrar a minha nova vida como mãe e continuar minha carreira profissional, sem que eu sentisse que estava ‘abandonando’ minha filha. Quando eu tive a minha segunda filha, eu fui promovida na licença maternidade, mas eu novamente decidi que queria deixar o emprego e ficar um tempo em casa e eventualmente voltar a trabalhar. Minha rotina nesta época estava muito corrida, eu não sentia que poderia continuar com aquela rotina e ser mãe de duas filhas. Eu não queria mais trabalhar 15 horas por dia e viajar

3 semanas por mês. Meu marido também não concordou com a minha decisão, falava os mesmos pontos da primeira gravidez. Brigamos muito nessa época. Quando voltei da licença, conversei com a minha gestora da época (que era outra mulher, mas não a mesma da primeira licença) e expliquei que não tinha como eu voltar com a rotina que eu tinha antes. Eu pedi para mudar de atuação e já deixando claro que também queria mudar de área, que já tinha ficado muito tempo na área de pessoa física. Isso na minha cabeça era um pedido de demissão, porque todas as áreas do banco são muito puxadas. Eu não queria voltar da segunda licença e pedir demissão como fiz da primeira porque eu tinha sido promovida no meio da licença, então não me sentia bem fazendo isso; mas eu acreditava que aquilo que eu estava pedindo levaria a minha demissão.

Porém, para a minha surpresa, a minha gestora falou que não tinha problema nenhum. Que iríamos diminuir o meu ritmo de viagens e de trabalho. Nessa época pontualmente às 18h eu saía do banco.

Eu tive muito apoio nas minhas duas licenças das minhas gestoras, foram épocas que eu não conseguia pensar racionalmente na minha vida e carreira, mas tive o suporte de duas gestoras mulheres muito boas. Acredito que se fosse com outras pessoas, talvez eu não teria o mesmo suporte.

Como foi colocado por N, muitos gestores não dariam esse suporte para momentos tão importante para suas carreiras. Isso faz com que muitas mulheres evitem terem filhos ou adiem isso para um momento futuro no qual elas imaginam que suas carreiras seriam menos afetadas, como foi o caso de “O” e “R” – mesmo assim, “R” ainda efetuou algumas mudanças antes da chegada da sua filha:

R: Depois de 13 anos de casamento, nós decidimos ter filho, até então eu nunca quis ter filhos, eu não achava que era compatível com a nossa vida profissional. Para ter filho, nos entendíamos que precisávamos mudar a nossa vida, que alguém teria que desacelerar a carreira. Eu deixei claro que gostava de ser executiva e que gostaria de seguir nesta carreira, e ele falou que gostava de ser autônomo e que iria gostar de montar a própria empresa, dando maior liberdade para ajudar na criação da nossa filha. Mas pensando em ter filho, eu entendia que não era mais possível trabalhar em agência, que a rotina não me permitiria ter o tempo necessário, por isso vendi as minhas ações na agência que era sócia e comecei a procurar uma vaga em uma empresa ‘tradicional’. Em paralelo, aos 42 anos, começamos o processo de ter filhos.

O: Meu ex-marido queria muito ter um filho, eu nunca sonhei em ser mãe, mas ele queria muito isso. Mas eu sempre fui adiando, porque eu via muitas mulheres terem sua carreira prejudicadas nas empresas que trabalhei quando se tornavam mães. E eu sempre fiquei em média dois anos em empresas, o que nunca foi tempo suficiente para me estabelecer como funcionária e criar uma estabilidade.

A empresa HH foi a primeira empresa que fiquei mais de 2 anos, estou quase a cinco anos agora. Então eu já tinha criado uma estabilidade aqui. Além disso, no HH eu vi muitas mulheres terem filhos e mesmo assim serem promovidas dentro do período de licença maternidade ou logo depois, então eu tive confiança que eu poderia ter filho.

Mas admito que se não estivesse no HH, talvez eu nunca tivesse filho se isso fosse me prejudicar na carreira.

A carreira das mulheres ainda é impactada sobre sua decisão de se tornarem mães. Todas as participantes desta pesquisa chegaram a cargos de liderança executiva sendo mães, mas isso exigiu sacrifícios pessoais e também profissionais. “L”, já quase no final de sua primeira entrevista, refletiu mais sobre esse ponto, mesmo sem nenhuma interferência da pesquisadora. E sua fala se aplica a todas as participantes e, possivelmente, também se relaciona com diversas outras mulheres:

Agora falando de quando eu me tornei mãe, falando do lado da empresa, foi muito difícil no começo conciliar. No começo principalmente, meu primeiro filho ficou 3 meses na UTI, então os primeiros meses foram muito complicados.

Mas eu acho que é um desafio primeiro entender como você vai conciliar, sem o peso na consciência que seu filho vai ficar com alguém ou vai ficar na escola. Sem deixar de participar das principais fases, dos principais momentos, para você não ter ressentimento. É muito importante que como mãe e profissional você não tenha esse ressentimento. E eu sempre procuro estar muito junto, se eu virar a câmera aqui, você vai ver que estou eu trabalhando e meus dois filhos estudando na mesa do trabalho.

A gente sempre fez muita coisa junto, eu sou muito intensa com eles também. A gente conversa muito, dorme juntos, papeia. Acho que a gente precisa viver os nossos filhos, né? É muito difícil no começo conciliar sem culpa, mas depois você começa entender que você precisa do seu espaço, como os seus filhos também precisam do espaço deles. E isso vai te ajudando a ter menos sentimento de culpa, sabe?

Ao mesmo tempo, ser mãe me deu uma capacidade, profissionalmente falando, de pilotar muitas coisas ao mesmo tempo. Você aprende a lidar com várias demandas ao mesmo tempo, de fazer tudo ao mesmo tempo.

Mas para tudo isso dar certo, eu sempre tento trabalhar perto de casa, assim eu passo o menor tempo possível em trânsito e o maior tempo possível em casa, sabe? Isso ajuda muito, porque aí vou tirando os aspectos dificultadores, se não, não dá certo. Eu passei a também a ser uma pessoa super prática, não tenho mais paciência para reuniões desnecessárias, improdutivas. Não tenho paciência para perda de tempo, agora vou direto a ponto. E essa é uma dinâmica que eu passei a ter depois que eu fui mãe.

Ao mesmo tempo, eu acho que ser mãe te retarda sim o crescimento profissional. Porque você fica fora durante a licença, você não é tão produtiva na gravidez. Então tem sim um *delay* que você sim acaba adquirindo por causa da maternidade, mas é uma coisa que você tem que achar um ponto de equilíbrio. Você fica uns 2 anos diferentes, dois anos complicados. Depois disso você entende quem você é, já consegue conciliar as coisas. Mas não adianta falar que vai ficar tudo bem, porque não tem como prever.

Se você aceita isso, se você está ok com isso, então está ótimo.

Não foi preciso nem perguntar para entrevistadas se elas se arrependiam de se tornarem mães, pois a fala delas sobre seus filhos sempre demonstrou grande carinho e paixão. Algo que a escrita não mostra é o sorriso sempre presente nos seus rostos ao falarem sobre seus filhos. Da mesma forma, elas apresentaram um grande orgulho sobre suas carreiras e sobre o que conquistaram.

A felicidade de ter um filho não impediu que essas mulheres encontrassem dificuldades para conciliar vida profissional e pessoal, buscando sempre diminuir o sentimento de culpa para com seus filhos, ao mesmo tempo que mantêm o desenvolvimento de suas carreiras, sendo ambas fontes de realizações pessoais. Para todas as entrevistadas, ser mãe é algo incrível, mas suas carreiras também são de grande importância para sua autoestima.

4.2.8 Atitudes individuais

Atitudes individuais são sentimentos a favor ou contra determinada pessoa ou situação, determinando como será a ação do indivíduo sobre elas (RODRIGUES et al., 1999). Nesse sentido, as atitudes individuais das entrevistadas tiveram diferentes impactos sobre os obstáculos de carreira que encontraram durante seu percurso profissional.

A Tabela 4 relaciona a quantidade de vezes que as participantes relacionaram alguma atitude individual sobre alguma categoria de análise pré-definida.

Tabela 4 – Atitudes individuais das entrevistadas vs. categorias de análise

Atitude Individual vs. categorias de análise								
Categoria de análise	Quantidade de vezes que a atitude individual das entrevistadas impactou suas categorias							Total
	A	C	L	N	O	R	U	
Assédio moral	1	1	1	1	3		1	8
Assédio sexual						1		1
Autoestima	4	3	2	6	2	7	3	27
Carreira caleidoscópico	2	1		1			2	6
Funcionária mãe	1	1	2	2	1	3	2	12
Gestão de carreira	3	3	2	8	4	7	1	28
Obstáculo de carreira	1	1	2	1	6	3	2	16
Relacionamento com pares e/ou superiores	1	2	1	2	3	7	3	19

As atitudes individuais das participantes tiveram impacto positivo sobre os obstáculos de assédio moral e sexual. Ao enfrentá-los diretamente, elas apresentaram atitudes positivas para ultrapassá-los, ou suas atitudes individuais levaram a mudanças de organização, deixando para trás o que estava lhes prejudicando e/ou incomodando.

A atitude individual de “R” sempre a auxiliou a enfrentar os casos de assédio sexual que encontrou em sua carreira – sua atitude foi sempre de negar os avanços e, em casos extremos, colocar o assediador em posição de constrangimento. Essa atitude individual fez com que ela superasse esses obstáculos, que eram recorrentes.

A atitude individual de “N” sobre o caso de assédio sexual sofrido por sua estagiária e presenciado por ela que também foi positiva. Após buscar primeiro resolver o problema diretamente com o seu par, quando não conseguiu resultado, ela recorreu ao auxílio do RH – e quando este auxílio não foi suficiente, ela encontrou outros caminhos para resolver a situação. Sua atitude individual teve um grande impacto positivo sobre a sua estagiária.

“A”, “L” e “C” tomaram atitudes individuais semelhantes quando enfrentaram casos de assédio moral. Suas atitudes foram de buscar a mudança, a qual foi positiva para as suas carreiras e também para a autoestima de cada uma, melhorando seu desempenho profissional.

Diferente das outras mulheres, “O”, “U” e “N” apresentaram a atitude individual de enfrentar os casos de assédio moral que sofreram. Essa atitude no curto prazo pode ter sido difícil, mas as fez superarem o obstáculo da mesma forma, permitindo também que continuassem nas organizações que tanto gostam.

Todos os casos de assédio moral e sexual foram mais bem detalhados anteriormente nos itens 4.2.5 e 4.2.6 desta dissertação.

As atitudes individuais e autoestima se relacionam de forma diferente, influenciam umas às outras. As atitudes individuais fizeram o sucesso profissional das participantes, o que aumentou sua autoestima, fazendo-as sentirem-se empoderadas. Mas essa mesma autoestima também fez com que elas tomassem atitudes individuais. Quando “R” saiu da organização que não lhe permitia ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional, foi uma atitude individual baseada na sua autoestima de ser capaz de encontrar um bom novo trabalho (relato mais detalhado no item 4.2.7). Outro caso de influência mútua foi o da “A”, no qual o assédio moral sofrido por ela impactou negativamente sua autoestima. Contudo, a autoestima que construiu durante sua carreira também a permitiu ter a confiança para sair da empresa em questão (relato mais detalhado no item 4.2.5).

Durante a sua primeira entrevista, “C” relatou um caso que aconteceu ainda muito cedo na sua vida, no qual ela entrou em discussão com a sua mãe sobre qual o melhor caminho a seguir. Contudo, sua autoestima já estava começando a ser bem construída e ela já tinha confiança no seu caminho, o que a fez tomar uma atitude diferente daquela desejada por sua mãe.

Eu voltei para o Brasil com 20 anos e aí começa uma discussão em casa. Minha mãe queria que eu fizesse USP, mas eu já não tinha mais saco para essa coisa acadêmica, de estudar o dia inteiro. Desde o colegial eu já ganhava meu próprio dinheiro, não fazia sentido voltar a depender dos meus pais. Eu queria estudar a noite e trabalhar durante o dia, mas isso foi um estresse em casa. Mas assim eu fiz, eu fui estudar na Belas Artes, com o dinheiro do meu trabalho eu paguei a faculdade.

Eu acho que teve uma coisa de muita independência nisso, começando quando eu saio da minha bolha na Vila Madalena e vou ganhar o mundo. E aí eu começo a entender o que meu esforço trazer para mim.

A carreira caleidoscópico é construída a partir do reconhecimento da mudança de prioridades dos profissionais, os que os faz tomar atitudes individuais buscando que sua carreira se adeque a essa nova situação. A carreira caleidoscópico será mais discutida no item 4.2.12, mas aqui já percebemos que a mudança de prioridades fez com que as mulheres tomassem atitudes diferentes. A “C” coloca isso quando têm sua primeira filha, no qual sua atitude em relação à carreira se torna muito mais agressiva que antes (mais detalhado no item 4.2.7).

A busca pelo equilíbrio profissional e pessoal é muito influenciado pelas atitudes individuais, pois muitas vezes coube à mulher conseguir encontrar esse equilíbrio. Como foi relatado no item 4.2.7 desta dissertação, “U” e “L”, por exemplo, sempre tomaram atitudes individuais para conseguir equilíbrio, independentemente das ferramentas e benefícios disponibilizados pela organização.

A gestão de carreira é positivamente ligada às atitudes individuais, pois em diversos momentos as entrevistadas tomaram atitudes positivas perante o próximo passo que desejam tomar, não importando se havia ou não apoio dos gestores. Posteriormente, a gestão de carreira será mais detalhada no item 4.2.11. Mas a “U” colocou o que a fez sempre gerir sua carreira independente de seu marido, algo que ainda não era comum no início da sua carreira:

Em 1984 meu pai faleceu com 51 anos, muito novo. E meus chefes foram ótimos neste período, mas eu preferi tirar um ano de sabático. Neste um ano ajudei a minha mãe com o inventário, porque meu pai tinha algumas casas que é o que geravam renda para a família. Depois o que meu pai morreu, o que sustentou a nossa família foi a renda destas casas que meu pai havia comprado. Minha mãe tinha parado de trabalhar quando casou com meu pai e só tinha feito até o primário a escola, e eu fiquei pensando que se não tivesse essa renda, minha mãe ficaria completamente dependente de nós, filhos. Pois se ela fosse depender da aposentadoria do meu pai, ia ser um salário mínimo porque meu pai não teve tempo de contribuir. Foi aí que eu decidi que eu nunca iria depender de ninguém, porque caso alguma coisa acontecesse, eu não queria depender de ninguém.

Quando as participantes encontraram obstáculos de carreira, suas atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre eles, possibilitando que elas os enfrentassem ou se adaptassem da melhor maneira possível. “R” refletiu sobre os obstáculos que enfrentou e suas atitudes individuais sobre eles: “Olhando para trás, eu não acho que eu faria nada diferente. Eu lutei por aquilo que eu não concordava, e via que aquilo que estávamos fazendo também não estava gerando resultado. O estresse acabou levando a minha demissão”.

Por último, as atitudes individuais tiveram impactos positivos quanto aos relacionamentos com pares e superiores. Quando as mulheres encontraram algum obstáculo no relacionamento com essas pessoas, suas atitudes individuais foram positivas, buscando melhorar seus relacionamentos (esses relacionamentos profissionais serão mais discutidos no item 4.2.9 desta dissertação). Damos aqui o relato da “L” sobre a suas relações profissionais dentro das empresas orientais na qual trabalhou, empresas essas que, importante ser pontuado, possuem cultura muito diferente da brasileira:

Passando por diversas empresas de cultura oriental, eu vi diversas barbaridades, grito, berro. Mas eu não assimilava aquilo, eu partia do princípio de que aqueles caras são doidos, são malucos e que eu não ia mudar isso, então não tinha por que eu me estressar com isso ou tentar mudar como eles operam. O que eu buscava era não dar motivo para fazerem isso comigo, mas sem julgar os caras, se estão certos ou errados. Eles pensam diferentes, o raciocínio deles é diferente. Então para entrar nestas empresas de cultura tão diferente, eu acho que a primeira coisa que você precisa fazer é entender aonde você está indo, como funciona, quais os mecanismos de alavanca dessa cultura, a histórias dessas pessoas. É aprender a lidar com as diferenças culturais, você não vai falar com um coreano como você fala com um brasileiro, né? Você vai entendendo que eles querem respostas rápidas, objetivas. Eu nunca encontrei nenhum problema comigo, eu me adaptei, mesmo a coisas malucas.

O Quadro 6 busca resumir o impacto da atitude individual sobre cada categoria de análise:

Quadro 6 – Impacto das atitudes individuais sobre as categorias de análise

Impacto das Atitudes Individuais	
Categorias de Análise	Impacto
Assédio moral	Positivamente
Assédio sexual	Positivamente
Autoestima	Correlacionados
Carreira caleidoscópico	Positivamente
Funcionária mãe	Positivamente
Gestão de carreira	Positivamente
Obstáculo de carreira	Positivamente
Relacionamento com pares e/ou superiores	Positivamente

4.2.9 Relacionamentos profissionais

Os relacionamentos interpessoais e profissionais podem ser impulsionadores da carreira de um profissional. Essas relações podem levar a indicações para novos cargos dentro e fora da

organização, mas também permitem que haja troca de conhecimento e experiências entre os profissionais, auxiliando ambos em suas atividades diárias (RAGINS, 2016).

Em suas primeiras entrevistas, as participantes deste trabalho comentaram espontaneamente sobre alguns relacionamentos profissionais. Contudo, buscando uma maior profundidade, elas foram questionadas durante a segunda entrevista sobre como faziam seu *networking* e qual importância davam a esse processo.

“R” resumiu a importância das relações profissionais para o seu sucesso de carreira e também para a sua satisfação profissional, pois quando ela encontrava caminhos sem saída dentro de organizações, era com sua rede de relações que ela contava para efetuar uma mudança: “Eu não acho que as pessoas dão a devida importância ao *networking*. Se eu não tivesse criado os contatos que criei, talvez eu tivesse que ter ficado mais submissa a trabalhos que tive e não estava feliz”.

A participante “U” comentou durante sua primeira entrevista sobre relacionamentos que criou com seus gestores e pares, relações de confiança que foram essenciais para o seu crescimento de carreira. Ela comentou também sobre como uma dessas relações – criada ainda no início da sua carreira – que lhe abriu o caminho para trabalhar na atual empresa.

“U” trabalha em uma organização globalizada e, devido ao seu cargo executivo, durante os anos efetuou diversas viagens para a Europa e EUA para trabalhar em projetos entre os executivos. Nessas viagens, ela comenta que sempre aproveitou ao máximo conhecer e criar relações com o maior número de pessoas, as quais ela comentou que a auxiliaram mais tarde quando ela tinha dúvidas ou dificuldades.

Quando “U” foi questionada sobre o *networking*, a resposta foi curta, mas de grande importância: “Eu acho fundamental você se abrir para o mercado, ter contatos. Isso permite que você se recicle, conheça o que está acontecendo em outras empresas. Isso sacrifica muito da sua hora com a família, mas é necessário”.

A resposta dela traz a percepção que relacionamentos profissionais podem impactar as suas relações pessoais, mas que aqui também deve-se buscar um equilíbrio. “N” cresceu profissionalmente com grande velocidade, e ela pontua que sempre tentou ter uma boa relação com gestores, mesmo que estes mudassem com frequência. Quando relatou sobre seus retornos de licença maternidade, a entrevistada colocou a importância que suas gestoras tiveram para a continuidade da sua carreira (relato mencionado no item 4.2.7). Contudo, quando foi perguntada sobre *networking*, ela admitiu que não o faz da melhor maneira, colocando-o como um dos obstáculos a serem ultrapassados – mas isso se dá porque ela não deseja sacrificar seu tempo com a família por relações profissionais:

Eu acho que o *networking* precisa ser feito, mas eu não sou boa em fazer isso para fora da empresa. Eu faço parte de alguns grupos de mercado que eu adoraria poder fazer mais isso, mas não sou muito boa.

Por mim mesma eu não faria. Eu faço no banco por causa da dinâmica do banco, não é algo tão proposital. Eu faço hoje porque meu trabalho me exige isso, do que de fato gostar de fazer.

Eu sei que é importante, mas eu não tenho saco e nem tempo para isso. Eu faço mais pelo meu trabalho mesmo.

Quando eu saio fora da empresa, eu não quero falar com ninguém do mercado. Eu não chamo ninguém da área financeira para a minha casa, só o meu marido [risos].

Buscando este equilíbrio entre criar relações profissionais e manter a presença junto aos filhos, “L” criou uma agenda de *networking* que lhe permite manter contato com quem ela entende que é importante, mas sem alterar seus horários com os filhos. E no momento que está com seus pares e gestores em conversas amigáveis, ela pontua que tenta absorver ao máximo, buscando aprender e contribuir com tudo que é possível naquele momento:

Eu sempre mantenho uma agenda de almoço, cada dia almoçar com cada um. Mesmo agora a distância, por causa da Covid, eu ainda chamo as pessoas para conversarmos individualmente, as vezes em horário de almoço mesmo, com os dois almoçando ao mesmo tempo.

Às vezes fico horas nessas conversas por vídeos, aproveito muito para aprender com essas pessoas. São canais que você não pode perder.

Quando eu sei que algum destes meus colegas, amigos que criei no trabalho fez algo legal, eu sempre vou e mando uma mensagem, falando: ‘Nossa, que legal, Fulano! Você arrasou’.

E eles sempre ficam felizes, ficam felizes de eu estar ‘acompanhando’ eles.

A gente não pode perder essas relações. Eu não acho que faço *networking* perfeito, não faço bem feito. Perdi muito contato ao longo da minha vida profissional, pessoas que poderiam me ajudar. Mas principalmente dentro da empresa, eu foco muito em manter esse contato.

Durante a sua primeira entrevista, “A” comentou sobre uma relação muito importante que teve com seu gestor no começo de sua carreira, relação essa que permitiu construir toda a base para a sua carreira profissional futura:

Meu novo chefe nesta área era um engenheiro, e ele me dava muito chão e muita corda. Ele não compreendia muito bem a região, então eu o ajudei na análise dos mercados e implementação de projetos. Assim eu aprendi a estruturar um business case e ele me dava muita liberdade para desenvolver, montar a estratégia e implementar.

Apesar de reconhecer a importância que as relações profissionais podem fazer na construção de sua carreira, “A” também respondeu à pergunta sobre *networking* apontando que isso nunca foi uma prioridade:

O *networking* nunca esteve no topo da minha prioridade, por perfil, por falta de habilidade, por viver de forma mais focada. *Networking* realmente não é um ponto forte meu.

Mas depois que eu entendi que era algo importante para o mundo corporativo, eu comecei a me dedicar um pouco mais. Mas também reconheço que ainda não sou a melhor nisso.

A participante “C” comentou que nunca criou relações buscando vantagens profissionais, mas, sim, que buscava manter boas relações com pares e gestores, mesmo que elas, em alguns casos, tenham se tornado amizade (que a permitiu a ela encontrar auxílio profissional quando foi necessário). Contudo, diferente do que foi colocado por “U” e “R” – entrevistadas que deram a maior importância para o *networking* –, “C” compreende a importância dessas relações, mas nunca buscou efetuar-las por serem consideradas uma “regra” para o seu sucesso. Além disso, ela coloca que de nada adianta criar uma boa relação com pares e superiores se a sua entrega não satisfizer as demandas do trabalho, pois os amigos não irão lhe indicar para novos cargos se não confiarem em seu desempenho:

Eu acho algumas coisas [sobre o *networking*]. Primeiro eu tenho bons amigos que foram meus colegas e que se tornaram meus amigos. Ao longo da minha carreira, eu fui colecionando amigos, então eu acho que, nesse sentido, deixa de ser um *networking*. Claro que isso de alguma maneira, como eles também estão no mesmo segmento que você, ajuda profissionalmente.

Eu não sou o tipo de pessoa que vai em um *happy hour* por causa de *networking*, eu vou no *happy hour* porque quero beber cerveja com meus amigos. Mas quando eu precisei, quando eu procurei ativamente oportunidades no mercado, essa rede me ajudou muito.

Mas eu acho que também tem muito a ver com o seu legado, uma pessoa não vai te indicar para uma vaga se ela não confiar no seu trabalho, mesmo que vocês tenham uma boa relação. Ninguém vai botar o seu próprio cartão de visita para indicar ou referenciar alguém que não acredita, ou que teve alguma situação no passado.

E as redes sociais ajudaram muito, porque antes você perdia o contato, se distanciava. Mas as redes sociais permitem que você continue próximo.

Nesse sentido, “O” relatou algo diferente das outras participantes: ela deixou claro que a sua dificuldade em desenvolver bons relacionamentos profissionais foi um impeditivo para tornar-se diretora. Ela contou que uma das suas gestoras, que era VP dentro da organização, fez um processo de *coaching* com ela, pois ela não estava sabendo criar as relações necessárias para a sua promoção – “O” tinha passado por uma situação complicada com seu gestor anterior e pares, o que prejudicou sua imagem dentro da empresa:

Quando eu mudei e fiquei embaixo da VP, ela me explicou que eu não tinha sido promovida ainda porque eu não criava alianças. Ela me explicou que eu era muito contestadora, o que era importante para o meu cargo, mas que eu precisava fazer aliados também.

Eu precisava aprender a escalar as coisas da maneira certa, para que não houvesse a confusão que houve com o meu chefe anterior.

Depois de receber esse feedback, eu me comprometi e comecei a trabalhar mais na minha relação com os meus pares na área de Sales, que sempre foi muito ruim. Acredito que fiz um bom trabalho, porque depois de 8 meses eu fui promovida.

Mas foi um trabalho árduo, se chamar pares e líderes para conversas 1:1, para almoços e me comprometer mais com os eventos de trabalho.

Dentre todas as entrevistadas, apenas “R” e “U” tinham a confiança que faziam *networking* bem. Porém, o motivo da falta de confiança do restante das participantes sobre seus relacionamentos profissionais também está relacionado às suas vidas privadas, já que elas precisariam “sacrificar” tempo com seus maridos e filhos para realizar melhor esse *networking*.

De todo modo, encontrar esse equilíbrio é de extrema importância pois, como foi colocado por “O”, se não for bem feito, ele pode limitar o crescimento de qualquer profissional.

4.2.10 Autoestima

Autoestima é o sentimento que temos sobre nós mesmos, um sentimento que é construído a partir das nossas conquistas pessoais. É um sentimento intransferível, que precisa ser construído por cada um (JAMES, 1979).

Todas as entrevistadas são mulheres com grandes conquistas profissionais e pessoais, que encontraram felicidade em seu trabalho e também na sua posição materna. Isso as fez mulheres mais confiantes sobre si.

Esse sentimento de confiança sobre si auxilia as mulheres a superarem os obstáculos de carreira que encontram, dando-lhes mais resiliência e confiança sobre si (ZHAO; PURI, 2017). Buscando compreender melhor este sentimento das mulheres sobre si mesmas, foi-lhes perguntado durante a segunda entrevista se elas em algum momento duvidaram de si mesmas.

A mulher com maior confiança sobre si foi a “R” (aquela que também havia chegado mais cedo chegou ao cargo de liderança executiva). Ela relatou nunca ter duvidado se conseguiria atingir os resultados desejados, mas duvidava se seria feliz nesse processo. Ela comentou em ambas as entrevistas ser movida a desafios, e sua dúvida sempre foi se conseguiria encontrar desafios interessantes que a fariam feliz: “eu sempre acho que vou conseguir, eu fico só na dúvida se vou morrer de tédio se chegar em algum momento de tédio [risos]. A questão para mim não é se vou conseguir, mas se vou ficar com tédio”.

Em diversos momentos, “U” deixou claro sua confiança em si mesma, autoestima que também a reconforta em entender que seu tempo como liderança executiva está chegando ao fim, e que sua aposentadoria está próxima, convivendo bem com esse momento. Na sua primeira entrevista, ela colocou que, mesmo quando encontrava dificuldades, seguia em frente: “Mas isso é da minha personalidade, eu sou teimosa, mesmo que eu não saiba de algo ou que duvide de mim, eu vou em frente. Eu persisto, eu não desanimo, eu não volto para trás”.

Durante a segunda entrevista, “U” explicou como construiu essa confiança. Ela coloca como aprendeu a construir sua autoestima, auxiliando-a quando encontrava uma dificuldade, permitindo assim que ultrapassasse todos os obstáculos que encontrou depois disso:

A dúvida em mim mesma começou na faculdade, quando eu tive muita dificuldade com a disciplina matemática financeira. Eu tinha muita dificuldade de aprender esta matéria, acho que meu santo não bateu com o professor. Então eu tive que começar a estudar sozinha, numa época que não tinha computador e eu não tinha amigos para pedir ajuda. Mas eu comecei a pegar os livros e estudar sozinha, foi aí que eu entendi que mesmo que eu tivesse dificuldade com algo, se eu me esforçasse, iria conseguir aprender.

Neste caso que te contei, desta apresentação das empresas que fizeram fusão, eu duvidei muito de mim. Mas eu estudei muito, e naquele momento eu também já pedia ajuda de pessoas que eu confiava para me ajudarem a entender alguns pontos.

Mas isso é da minha personalidade, eu sou teimosa, mesmo que eu não saiba de algo ou que duvide de mim, eu vou em frente. Eu persisto, eu não desanimo, eu não volto para trás.

Duvidar de si também é reflexo de um obstáculo que o profissional está enfrentando. A confiança em si pode auxiliá-lo a enfrentar obstáculos de carreira, mas nem sempre isso será suficiente. Por exemplo, em sua segunda entrevista, “A” relatou dois grandes momentos nos quais duvidou de si e como lidou com eles:

Teve dois casos que me vem a recordação. Um foi bem-sucedido, o outro nem tanto.

Esse caso bem-sucedida para mim foi um caso de coração na minha carreira de marketing. Que aconteceu quando eu precisei fazer o projeto de juntar duas marcas. Eu aceitei a proposta, mas pensando: ‘Putá merda! O que eu vou fazer agora?’. Foi um caso de ‘Bate no peito que eu defendo’, mas sozinha eu pensei “Me fodi, o que vou fazer com isso?”. E foi lindo, o projeto foi perfeito.

Quando eu assumi esse projeto e vi os meus pares, tinha algo em torno de 40 homens e 7 mulheres. A empresa que eu estava antes era algo mais balanceado. Mas foi surpreendente o espaço que eles deram para mim, uma mulher da empresa adquirida e que me deram todo poder.

O projeto que não deu tão certo foi quando eu saí do mercado de serviço, e aí me deram a área comercial. Eu estava com uma gerente comercial embaixo de mim que era muito boa, mas estava com a imagem muito queimada lá dentro. Então eu fiz um trabalho muito grande de mudar a imagem dela, de redirecionar a equipe como um todo. Eu patinei muito, eu consegui estruturar algumas áreas, fiz o marketing virar um gerador de receita. Os indicadores do meu trabalho, em números, mostravam bons números. Mas eu não consegui

dar uma outra cara para a área, eu não consegui mudar a imagem desta gestora, e eu não consegui mudar a execução das coisas.

A área era muito grande, eu não conseguia dar conta de tudo. E a cultura da empresa era muito familiar, o que dificultou a profissionalização de alguns processos.

Grandes mudanças de carreira também geram essa dúvida sobre si mesmas, mesmo quando as participantes apresentavam boa autoestima. Quando perguntada se alguma vez duvidou de si, “L” também relatou um momento que duvidou de si mesma, mas que teve sucesso ao final:

Eu sou uma pessoa muito otimista por natureza, né? Isso vem de mim, até pela minha trajetória pessoal. Eu perdi a minha mãe muito nova, eu tinha três anos. E eu tive que muito jovem aprender a ser dona de mim, isso construiu uma pessoa que eu sou hoje, neh? Sou mais durona. Desde cedo que tudo dependia de mim, das minhas decisões, das minhas escolhas. O que determinou meu caminho, né?

Entrei para cuidar de marketing, fizemos várias estratégias, estratégias muito bem-sucedida. E no final de 2018 eu tive uma reunião de feedback, eu deixei claro que estava feliz, mas que eu não conseguia mais ver o longo prazo, eu não consegui mais ver por onde. Tudo que a gente se propôs a fazer fizemos muito antes do determinado. A gente não é uma indústria, então eu não tinha uma marca para trabalhar. Ia entrar mais um ano e íamos ficar com a mesma receita de bolo, eu queria uma coisa diferente para a gente fazer.

Naquele momento, meu chefe não algo que podíamos fazer. Mas combinamos de ficar no radar dele, eu queria um desafio, eu preciso ser desafiada. Eu precisava de algo mais para manter a chama viva. Isso foi em dezembro, e sempre que surgia uma movimentação, eu ia falar com ele perguntando se eu podia ir. E ele sempre falava: ‘Calma, “L”’.

Até que em final de fevereiro, ele me chamou e falou que tinha achado o meu novo desafio. Ele falou que eu não podia nem recusar porque ele já tinha aprovado com o conselho. A gente tem um projeto de varejo, de *store in store* com a Marisa, vendíamos tecnologia em 43 lojas e estava falido. Mas era um business que estava falido, sem atenção, então ninguém sabia se ia ter sucesso ou não. E ele queria que eu assumisse esse projeto.

Eu falei: ‘Você está louco? Eu não conheço nada de varejo, vou demitir um monte de gente, vou fazer um monte de merda!’. E ele me respondeu: ‘Você tem uma coisa que as pessoas que estiverem a frente deste projeto nunca tiveram: você é estruturada! Você vai dar sentido para o projeto’. Ele sabia que eu não conhecia o varejo, sabia que eu não conhecia nada do comercial de varejo, mas ele acreditava em mim, acreditava que eu ia ter sucesso.

Isso me bateu muito, sabe? Bateu no bom sentido. Eu assumi oficialmente em março o projeto, até julho levei ambos os projetos juntos. Vimos o que era negativo no projeto, e em setembro já estávamos com dois dígitos positivos da *ebitda*. Fizemos toda uma reestrutura do projeto, de equipe, de desenho, de objetivos. Eu ia desenhando projetos, testando. Sempre contei com áreas que me auxiliaram bastante também.

E várias vezes eu não sabia se eu estava fazendo certo, duvidava de mim. Mas esse chefe me mantinha no caminho, ele continuava me incentivando. Em julho ele me chamou e falou que ia contratar um diretor para varejo, eu tinha que decidir se continuava com ele ou ia oficialmente para varejo. Eu falei que queria entrevistar o cara para decidir.

Depois que ele deu o aceite na proposta, ele foi entrevistado por um funcionário [risos]. Mas aceitei e mudei oficialmente de área. Passamos por péssimos momentos, nossa maior parceira cancelou o contrato. Mas eu já tinha aberto outros contratos com outros parceiros, e nisso eu desenvolvi outra

habilidade que é a da negociação. Hoje estamos indo para um projeto enorme, de estar presente em 80 lojas de um outro parceiro.

Eu cresci na carreira, precisei descer um degrau e agora estamos alcançando um desenvolvimento sustentável nessa nova área. Eu fiz uma mudança de carreira mesmo, um *turn around* de projeto.

Ao conviver mais com momentos difíceis e superá-los, mesmo que não com vitórias claras, pode auxiliar os profissionais a criar sua autoestima (ZHAO; PURI, 2017). “O”, depois de vários obstáculos, apresentou uma boa autoestima em seu relato, e, durante a segunda entrevista, ela voltou a pontuar que trabalhou em diversos projetos que não tiveram sucesso, mas que aprendeu a entender que alguns casos de insucesso não eram de toda a sua responsabilidade, algo que aumentou a sua autoestima e ajudou-a a sentir-se mais confiante sobre si. A seguir é apresentado um relato da “O” sobre si na primeira entrevista, enquanto relatava sua carreira, e também sua resposta para a pergunta de confiança sobre si na segunda entrevista:

Olhando para trás, e vendo tudo que eu passei, eu entendo que pessoas que passem por algo parecido podem se sentir desmotivadas e até mesmo desistam. Mas eu sou cabeça-dura, quanto mais difícil é, mais eu quero provar que eu consigo.

Eu sempre duvidei muito de mim. Na área de engenharia trabalhamos com muitos projetos, e houve diversos projetos que eu não consegui entregar, mas eu me culpava por isso. Eu achava que se o projeto tinha fracassado, era 100% minha culpa. [...] mas hoje também consigo admitir que algumas coisas que não deram certo, não estavam na minha responsabilidade. Isso eu entendi quando a minha promoção para diretora foi pautada em um projeto que não deu certo, mas o meu comprometimento com ele e minha dedicação, levaram a minha promoção.

Mas a promoção não trouxe aumento de autoestima para todas as participantes. Por exemplo, “N” relatou em sua primeira entrevista que a sua última promoção foi resultado de uma ação afirmativa da organização na qual trabalha para buscar maior igualdade de gênero. Mas, ao saber deste fato, ela relatou ter duvidado de si mesma por isso:

Na época da minha promoção, a empresa estava com um programa de promoção de mulheres a cargos de liderança feminina, eles querem aumentar a presença feminina na liderança que até então estava em aproximadamente 18%. Pensando nisso, naquele ano o banco buscou que todas as promoções fossem de mulheres, se tivesse um homem e uma mulher prontos para serem promovidos, a mulher seria promovida. Com isso, o percentual de mulheres na liderança subiu para 26%. E a minha promoção para superintendente foi neste processo, eu estava nesse processo de afirmação.

Mas eu fiquei muito incomodada por isso, porque eu entendia que a minha promoção tinha acontecido por eu ser mulher. [...] Na época aquilo me incomodou muito, mas depois da minha promoção eu comecei a fazer parte dos grupos de discussão sobre mulher e liderança no banco, e aos poucos eu

fui assimilando e entendendo melhor a minha promoção. Eu entendi que foi por competência e que aquele programa era uma política afirmativa para dar condições iguais independente do gênero.

Um pouco mais de um ano após a sua promoção, “N” se sente mais confiante sobre seu desempenho. Mas ela também relatou na segunda entrevista que ainda dúvida muito de si quando encontra um novo desafio:

Eu gosto de novos desafios, eu gosto da mudança. Mas sempre que tenho um novo desafio, fico com frio na barriga. [...] Mesmo duvidando de mim, eu vou por gostar do desafio. Mesmo com medo, eu vou mesmo assim. [...] Mas quando eu chego no cargo, olho para o lado e vejo que estou muito mais preparada que um par que estava na mesma posição à 30 anos, a ansiedade vai acalmando.

“N” relatou também um caso no qual a comparação auxiliou em sua autoestima. Por outro lado, “C” colocou que um dia antes da nossa entrevista, ela havia duvidado sobre si justamente por ter visto uma ação muito interessante de um par para com seus funcionários no momento de COVID-19, ação sobre a qual ela não tinha pensando e estava se sentindo culpada por isso:

O tempo todo duvido de mim. Ontem mesmo que estava chorando em casa falando com meu marido, falando que eu era um fracasso, que eu não conseguia inovar, que eu fazia pouco. Isso tudo porque eu vi uma ação super legal que minha par fez agora nessa pandemia para fazer os funcionários dela se sentirem melhor, mais perto, sabe?

É um sentimento normal, mas temos que lidar com ele. E esse sentimento também vem na comparação com o outro, de ver o que o outro está fazendo e sentir que você não está fazendo o suficiente.

Mas quando isso acontece, precisamos buscar alguns mecanismos. Primeiro eu busco acolher o sentimento, eu não luto contra. Eu me deixo sentir a frustração. Depois eu tento justificar, tento entender o que daquilo é razoável ou não. Algumas coisas eu dou uma de ‘Frozen’ e ‘Let it go’, mas se depois de justificar eu vejo que realmente preciso melhorar, eu vou usar isso como impulso. Eu uso esse sentimento para aprender, buscar novas coisas e assim mudar aquilo que inicialmente me levou à frustração. Saca? Essa frustração comigo mesma também me faz gerar ideias.

E esse impulso não é só para mim, eu também tento impulsionar meu time para aquilo que preciso melhorar, que veio de uma frustração.

O sentimento de fracasso para mim é constante. E não só no profissional, no pessoal também. Nessas reuniões de pais durante a covid-19, eu sempre saio achando que sou a pior mãe do mundo, porque não estou conseguindo engajar minha filha mais nova.

Tem muito esse sentimento de auto cobrança, de ser melhor. É algo constante para mim.

Poucos profissionais serão confiantes em todo o momento, principalmente as mulheres que precisam satisfazer expectativas profissionais e sociais maiores que seus pares homens. As mulheres encontram uma pressão para serem “supermulheres”, de conseguirem ter uma carreira

tão bem-sucedida quanto os homens, mas com mais responsabilidades domésticas e com os filhos, tudo isso sem perder suas características “femininas” (GALLOS, 1993).

Dentro desse cenário, é compreensível que as mulheres tenham duvidado de si mesmas, mesmo já tendo uma carreira profissional da qual se orgulham. Mas é preciso aprender a superar esse sentimento e enfrentá-lo – cada uma das entrevistadas fez isso de forma diferente, com metodologias diferentes. Elas aprenderam a superar as dúvidas sobre si mesmas, a confiarem em si, sempre enfrentando os obstáculos que encontraram até aqui.

4.2.11 Gestão de carreira

Gestão de carreira é, principalmente, responsabilidade do profissional, o qual deve não apenas definir seus objetivos de carreira, mas também compreender as competências que busca desenvolver e o seu preparo para tal. Com esse desenvolvimento, o profissional torna-se mais competitivo perante o mercado, tornando-se também mais resiliente, algo necessário para adaptar seu plano para alcançar seus objetivos à medida que mudanças de cenário ocorram (HOFMEISTER, 2009).

A gestão de carreira é feita com base em um planejamento de carreira, abrangendo a busca por desenvolver o senso crítico perante seu comportamento, possibilitando reflexão da realidade e desenvolvimento de objetivos, planos de ação e de monitoramento (DUTRA, 1996).

Todas as participantes alcançaram cargos de liderança executiva, mas o caminho para tal foi bem diverso para cada uma delas. O mesmo aconteceu com o desenvolvimento de sua concepção de gestão de carreira. Para aprofundar este ponto, durante a segunda entrevista lhes foi perguntado se sempre planejavam seu próximo passo, e como elas compreendiam a sequência de cargos que haviam conseguido.

“A” e “U” apresentaram um comportamento semelhante quanto ao ponto de gestão de carreira. Durante a primeira entrevista, ambas relataram casos que buscaram um novo cargo ou promoção, mas foi algo pontual. Durante a segunda entrevista, ambas responderam que deixaram os cargos irem vindo, sem grande planejamento ou pensamento sobre o seguinte. Elas pensavam no próximo cargo quando o atual não possuía mais atrativos:

U: Eu sou uma pessoa que deixou um pouco as coisas irem acontecendo. Eu não tenho problema com a estabilidade de um cargo. Mas depois que a fase de estabilidade se torna acomodação, é quando eu começava a me candidatar a novas oportunidades.

A: Nunca foi algo totalmente estruturado na minha história profissional, eu sempre buscava o equilíbrio entre uma carreira que me inspirasse e o que meu

coração pedia. Eu já fiz movimentos de carreira que não faziam sentido nenhum do ponto de vista de carreira, mas deram super certo.

“N” e “O” apresentaram em suas primeiras entrevistas um planejamento de carreira, mas um planejamento recente. “N” mudou sua atitude perante sua carreira quando se tornou mãe, quando passou a planejar sua carreira. “O” só iniciou seu planejamento quando estava presente em uma grande organização e sentia que seu trabalho estava tendo um bom desempenho. Nesse momento, ela passou a entender que podia e merecia novos cargos:

N: Pensando sobre plano de carreira, até eu virar gerente tudo foi meio que acontecendo, a empresa estava crescendo muito. Mas quando eu virei gerente, a minha atuação mudou. Quando eu decidi voltar da segunda licença maternidade, meio que mudou o *mindset*. Eu pensei: ‘já que eu vou ficar, já que estou gastando 15h do meu dia aqui trabalhando (o que nunca foi um incômodo para mim até eu ter filho), precisa ser válido isso!’. Então eu me coloquei uma meta de virar superintendente em até 2 anos, eu sairia da empresa e procuraria o cargo antes.

O: Até então, eu nunca tinha colocado metas de cargos para mim, eu não tinha metas profissionais. Mas, depois de conseguir estruturar a área de engenharia, eu coloquei como objetivo me transformar a Head da área no Brasil, eu queria continuar crescendo. E depois de Head, eu coloquei o objetivo de Diretora e agora tenho um novo objetivo. Mas essa ideia de planejar a carreira ainda é novo para mim.

Tornar-se mãe também foi um impulso para “C”, que teve seu filho ainda no início de sua carreira. Mas, no decorrer do tempo, esse planejamento foi diminuindo e ela relatou que a última promoção que teve não era algo que desejava, mas, sim, algo que aconteceu e ela sentia que não poderia falar não: “Teve momento que o barco foi e eu tive que ir junto, mesmo não querendo, por sentir que não podia falar não. Teve momentos da minha carreira onde eu acho que ela foi muito bem planejada, principalmente no início”.

“R” e “L” foram as participantes que sempre tiveram um planejamento, de acordo com seus relatos. “R” foi a que primeiro se tornou diretora dentre as participantes, sendo a que se tornou diretora mais jovem. Isso sempre foi seu objetivo. Enquanto “L” também relatou sempre ter planejado sua carreira, ela também afirmou em outro momento não focar no título do cargo, mas nos seus desafios. Diferente de “R”, “L” planejou sua carreira com base no desenvolvimento de suas competências:

R: Eu coloquei essa meta na minha cabeça, não sei por que, que queria virar diretora antes dos 30 e consegui. Eu sempre tive um planejamento de carreira e ele sempre definiu o meu próximo passo. Quando falaram que eu tinha que esperar 5 a 7 anos para ter uma promoção, isso não fazia sentido para mim.

L: Eu sou muito organizada, então eu sempre soube aonde eu queria ir e para onde eu não queria ir. Eu sempre tento construir com o meu gestor essa conversa, construir um caminho com os gestores que estavam dispostos a me ajudar.

Eu tive o prazer de responder para uma mesma pessoa em diferentes organizações, então eu pude construir isso muito bem com ele. Foi ele que descobriu o meu talento para comercial, ele que apostou em mim nessa mudança. Então com ele sempre foi algo muito junto, de parceria. Sempre foi um trabalho em conjunto.

A “L” foi a única que pontuou a importância de seu gestor para o seu planejamento de carreira. “N”, que está há 18 anos na mesma organização, não colocou a importância de seus gestores em sua resposta. Dentre as entrevistadas que efetuaram planejamento de carreira, a maioria o fez de forma independente da organização e do gestor.

As participantes não apresentaram um comportamento homogêneo perante a questão de gestão de carreira. Algumas colocaram que nunca o fizeram; outras que o fizeram ou mais recentemente ou no início de sua carreira; enquanto as demais colocaram que sempre planejaram suas carreiras. Contudo, planejamento de carreira não necessariamente abrange o objetivo de um cargo, podendo ser também um objetivo de desenvolvimento de determinada competência.

4.2.12 Carreira caleidoscópico

Carreira caleidoscópico é uma carreira que compreende as mudanças de prioridade que acontecem ao decorrer do tempo a todo ser humano. A carreira é desenvolvida pelo indivíduo a partir de seus valores, escolhas e parâmetros. Ajustes também vão ocorrer, a partir do indivíduo ou a partir de situações externas (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Os três principais pilares para as decisões de carreira são: autenticidade, balanço entre vida pessoal e profissional, e desafio. Autenticidade refere-se ao alinhamento dos valores pessoais do colaborador e os valores e cultura organizacionais. Balanço entre vida pessoal e profissional é o equilíbrio que os profissionais contemporâneos buscam. O desafio é referente à busca da pessoa por desenvolvimento através de situações desafiadoras, sendo um estimulante para o profissional (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Dentre o parâmetro de autenticidade, “A” e “O” relataram situações que saíram de organizações justamente por seus valores não serem semelhantes. Ambas relataram que as organizações em questão apresentavam atitudes a favor da corrupção, algo que lhes era impossível ignorar:

A: No meu principal caso de insucesso, na minha última experiência, eu encontrei um obstáculo indisponível. Foi um obstáculo de valores. Eu acreditava no projeto, mas começou a me violentar como pessoa.

O: Eu tinha lutado tanto na minha adolescência para sair dali, e depois adulta estava eu lá de novo, lutando contra um sistema que não mudava, eu estava cansada. Eu acreditava que em SP eu não ia enfrentar esta mesma corrupção.

Ao refletir sobre o que seria preciso para mudar de organização e/ou aceitar um novo desafio, “L” também pontuou rapidamente a importância da autenticidade e do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais: “Teria que ser um desafio grande, uma empresa que eu me identifique em valores. Não adianta ir trabalhar em uma empresa que você não *fit*.”

Todas as participantes, por serem as principais responsáveis pela criação e educação dos filhos, apresentaram uma mudança de prioridades quando se tornaram mães. Pelo bem dos filhos, “U”, “A” e “N” negaram propostas de trabalho em outros países ou cidades. “C”, “R”, “L” e “O” colocaram a importância de horários flexíveis, pois, caso contrário, não seguiriam nas organizações que estavam. Posteriormente há um relato de “A” sobre sua decisão de não aceitar uma promoção e mudar de cidade, e de “C”, relatando a importância do horário flexível:

A: Então chegou um momento que era preciso eu ir para SP para continuar como trade nacional.

Com a proposta do RH nas mãos, eu fui analisar os prós e os contras. Eu fiquei pensando na minha filha, que se fosse comigo para SP, ia perder o contato da família próxima que mora toda aqui em Recife e do pai dela. Na época nós já éramos separados, e se eu fosse para SP, ela ia perder a convivência com ele. Ela ia estar em uma cidade estranha, sem suporte nenhum. Eu escolhi recusar a oferta por causa disso, eu não tinha como fazer isso com a minha filha.

C: Outra coisa que para mim que hoje é muito importante é a flexibilidade de horários, você pode me oferecer 30% mais, mas e não tiver possibilidade de home office e os horários forem fechados, não funciona para mim hoje. Já pensei em mudar de emprego só porque era *home based*.

Além disso, há também o relato de “R”, que apesar de ter planejado ser mãe em um momento que acreditava não ser prejudicial à sua carreira, também precisou efetuar mudanças na carreira para conseguir o parâmetro de balanço:

Depois de 13 anos de casamento, nós decidimos ter filho, até então eu nunca quis ter filhos, eu não achava que era compatível com a nossa vida profissional. Para ter filho, nos entendíamos que precisávamos mudar a nossa vida, que alguém teria que desacelerar a carreira. Eu deixei claro que gostava de ser executiva e que gostaria de seguir nesta carreira, e ele falou que gostava de ser autônomo e que iria gostar de montar a própria empresa, dando maior liberdade para ajudar na criação da nossa filha. Mas pensando em ter filho, eu entendia que não era mais possível trabalhar em agência, que a rotina não me permitiria

ter o tempo necessário, por isso vendi as minhas ações na agência que era sócia e comecei a procurar uma vaga em uma empresa 'tradicional'. Em paralelo, aos 42 anos, começamos o processo de ter filhos.

O último parâmetro da carreira caleidoscópico é o desafio. Nem todas as entrevistadas apresentaram ser movidas por esse fator. Dentre as mulheres, “R”, “N”, “L” e “O” foram aquelas que colocaram o desafio como algo importante nas suas carreiras. Por outro lado, “A”, “U” e “C” não relataram mudanças pela busca de desafios, enquanto “C” relatou lhe ser importante a oportunidade de crescimento, mas não a busca por desafios:

R: Depois de 5 anos na empresa GL, quando tudo estava caminhando de forma super alinhada, sem grandes desafios, eu entendi que estava pronta para assumir um novo cargo ali, um novo desafio. Então eu fui falar com o meu gestor (que até hoje é o meu mentor), perguntei as possibilidades que eu tinha ali dentro nos próximos 5 anos. Ele entendia que eu iria ter uma excelente carreira, uma carreira estabilizada, que dali 5 a 7 anos uma pessoa iria aposentar e eu assumiria o cargo dele. Eles têm esse perfil de demorar para promover, tinha um gerente que estava no mesmo cargo a mais de 10 anos esperando a oportunidade de virar diretor. Mas isso não fazia sentido para mim, esperar 5 a 7 anos para alguém sair para eu assumir um novo desafio, quando a área que eu liderava estava estabilizada e sem grandes desafios.

C: Hoje eu busco perspectiva de carreira, não aquela coisa de desafio, mas de oportunidade de crescimento e visibilidade mesmo.

Dentre as participantes, o parâmetro de maior impacto foi o balanço entre vida pessoal e profissional, mas elas também afirmaram a importância dos outros parâmetros em suas carreiras. A carreira caleidoscópico é a definição das carreiras dessas mulheres, pois, em seus relatos, verificamos as mudanças profissionais que ocorreram justamente quando suas prioridades se alteraram.

Além disso, dentre os relatos das entrevistadas também foi identificado ambos os perfis de carreira caleidoscópico: alfa e beta. As entrevistadas “U”, “A”, “O”, “N” e “L” apresentaram perfis de carreira beta, no qual iniciasse com o pilar de desafio, depois equilíbrio de vida pessoal e por último autonomia. Este perfil de carreira é mais comum à mulheres, pois o final da fase de desafio encontrasse com o momento que a mulher torna-se mãe, tornando-se mais importante equilíbrio entre vida pessoal e profissional ao invés de autonomia (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Porém, as entrevistadas “R” e “C” apresentaram o perfil de carreira alfa. “R” escolheu ter sua filha muito mais tarde em sua carreira, ela se tornou mãe anos a frente em idade em referente as outras entrevistadas. Por esta escolhe, ao chegar o fim da fase de desafio, a autonomia se tornou mais importante. Porém, ao se tornar mãe, a importância de equilíbrio

entre vida pessoal e profissional tornou-se mais importante. O seu período no qual a autonomia finalizou-se com o nascimento da sua filha.

A entrevistada “C”, diferente de “R”, teve a sua primeira filha logo no início na sua carreira. Porém, como ela comentou, o nascimento da filha foi um incentivo para a sua carreira e incentivou a sua fase de desafio de carreira. Quando a fase de autonomia se iniciou, a sua filha já era mais velha e não precisa de tantos cuidados. Ela ainda teve mais duas filhas, como “R”, anos mais tarde em sua carreira. A diferença de idade entre a primeira e segunda filha permitiu que “C” seguisse um perfil de carreira em alfa.

4.2.13 Carreira organizacional

A carreira profissional é de principal responsabilidade do indivíduo, adequando-se às suas necessidades, como dito no capítulo anterior. Porém, cabe também à organização desenvolver as habilidades e competências de seus colaboradores, colocando-os em situação de aprendizado (DUTRA, 2014).

Para que um profissional se desenvolva, ele precisa ser exposto a situações desafiadoras, que exigem aprendizado para alcançar os resultados esperados. Ao serem colocados nesse tipo de situação, os colaboradores crescem profissionalmente (DUTRA, 2014).

“A”, “C” e “U” apontaram organizações que foram base para todo o seu desenvolvimento profissional, por meio das experiências e desafios que viveram nessas organizações, elas adquiriram as competências necessárias para conseguirem chegar aos seus atuais cargos de liderança executiva:

A: Na UX eu aprendi muito sobre KPI's, segurança, saúde, política, indicadores etc.; tudo! Era uma empresa holandesa muito rígida. Isso me deu uma base muito forte para a minha carreira.

C: Depois de vários anos nas grandes empresas farmacêuticas, eu decidi mudar para uma empresa menor. Eu fiquei nela por 8 anos e foi muito bom que por ser uma empresa menor, eu pude abraçar outras áreas. Aqui eu apliquei muito do que aprendi no Japão de: ‘missão dada é missão cumprida’. Então eu nunca reclamo, eu sempre abraço buscando trazer bons frutos. [...] E essa experiência eu aprendi muito, foi essa experiência que me permitiu voltar para a NV mas como diretora. Eu saí das grandes indústrias farmacêuticas como gerente e voltei como diretora de novos negócios, por ter tido essa possibilidade de aprender com outras áreas.

U: O BOB foi a minha escola de crédito, ele que ensinou a maioria do que precisava para conseguir crescer na área.

“O” e “N” também apontaram a importância das organizações nas quais trabalham para a sua vida pessoal e profissional. “O” relatou que, se não estivesse trabalhando em determinada organização, talvez nunca se sentisse confortável em se tornar mãe. Apesar de ela não ter colocado o desejo de ser mãe anteriormente, talvez o fato de não ter a possibilidade disso a fizesse ressentir a si mesma ou a organização na qual trabalhou. Por outro lado, se não fosse pelo apoio que recebeu da organização durante a sua volta da licença maternidade, “N” talvez tivesse escolhido sair:

O: Meu ex-marido queria muito ter um filho, eu nunca sonhei em ser mãe, mas ele queria muito isso. Mas eu sempre fui adiando, porque eu via muitas mulheres terem sua carreira prejudicadas nas empresas que trabalhei quando se tornavam mães. E eu sempre fiquei em média dois anos em empresas, o que nunca foi tempo suficiente para me estabelecer como funcionária e criar uma estabilidade. A empresa YY foi a primeira empresa que fiquei mais de 2 anos, estou quase a cinco anos agora. Então eu já tinha criado uma estabilidade aqui. Além disso, no Y eu vi muitas mulheres terem filhos e mesmo assim serem promovidas dentro do período de licença maternidade ou logo depois, então eu tive confiança que eu poderia ter filho. Mas admito que se não estivesse no Y, talvez eu nunca tivesse filho se isso fosse me prejudicar na carreira.

N: Quando voltei da licença, conversei com a minha gestora da época (que era outra mulher, mas não a mesma da primeira licença) e expliquei que não tinha como eu voltar com a rotina que eu tinha antes. [...] Porém, para a minha surpresa, a minha gestora falou que não tinha problema nenhum. Que iríamos diminuir o meu ritmo de viagens e de trabalho. Nessa época pontualmente às 18h eu saía do banco. Eu fui voltando aos poucos e percebendo que eu poderia conciliar a minha carreira e a minha filha. Então essa gestora me deu o tempo necessário para equilibrar a minha nova vida como mãe e continuar minha carreira profissional, sem que eu sentisse que estava “abandonando” minha filha.

“R” e “L” não colocaram organização alguma como relevante para as suas carreiras. “L” teve a oportunidade de trabalhar com um mesmo gestor em diversas organizações, e atribuiu a ele as competências que adquiriu ao longo da sua carreira. “R”, por outro lado, relatou que as suas competências foram mais desenvolvidas por incentivo pessoal a buscar novos desafios e por constantemente ter foco em seu planejamento de carreira.

Apesar de duas participantes não terem apontado a importância de uma organização específica para suas carreiras, no relato das outras cinco isso tem grande importância. Através destes relatos, percebemos que as organizações podem, sim, impactar positivamente a carreira dos seus colaboradores, dando-lhes base para o seu crescimento profissional, mesmo que ele acabe acontecendo em outras organizações. Além disso, a organização pode ter ainda maior impacto quando a mulher se torna mãe ou deseja tornar-se mãe, podendo ser grande apoiadora de sua funcionária nesse momento muitas vezes complicado inicialmente.

5. DISCUSSÕES

Este capítulo apresentou até aqui uma análise dos dados frente às categorias de análise definidas anteriormente à pesquisa de campo, e também frente aos objetivos e proposições estabelecidos pela autora.

A pesquisa, de abordagem qualitativa e procedimentos técnicos de estudo de caso, utilizando princípios do método de história de vida durante a coleta de dados. Foi abordado como as mulheres brasileiras superaram os obstáculos de carreira e chegaram a cargos de liderança executiva, alinhando ao mesmo tempo os relatos das entrevistadas com a literatura sobre os tópicos presentes.

As categorias de análise desta pesquisa se correlacionam, relacionando-se no discurso e na vivência das participantes. Há categorias com maior e menor influência sobre as outras, mas nenhuma é independente das demais. Da mesma forma, na vida profissional das mulheres, na qual a carreira não foi algo separado da vida pessoal delas, diversos fatores impactaram suas decisões e caminhos percorridos durante seu percurso profissional. O Quadro 7 apresenta a seguir busca resumir os principais pontos da análise que refletem auxiliaram na análise da primeira proposição.

Quadro 7 – Resumo das categorias de análise referentes à primeira proposição

Objetivo específico	Proposição	Categoria de análise	Resumo da análise
Analisar os obstáculos de carreira e discriminações de gênero (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira	As mulheres encontram mais barreiras de carreira que seus pares homens	Carreira	Na fala livre das participantes, elas naturalmente relacionaram carreira com outras categorias de análise. A categoria mais relacionada por elas de forma orgânica foi Atitudes Individuais, seguido por Funcionária Mãe. Assim, a partir destes dados, verificamos que as mulheres colocam que o seu percurso profissional é muito influenciado pelas suas atitudes individuais e a relação entre serem mães e profissionais.
		Obstáculo de carreira	Os obstáculos de carreira mais pontuados foram: questionamento, no qual pares ou clientes duvidaram da sua capacidade; equilíbrio entre vida familiar e profissional; e assédio moral. Nenhum destes obstáculos são exclusivos às mulheres, mas ocorrem com maior frequência às profissionais.
		Questionamento	Todas as participantes relataram, situações nas quais foram questionadas ao estarem desempenhando sua função, porém nem todas reconheceram estes momentos como questionamentos. Este foi o obstáculo de maior impacto das carreiras das mulheres. Apesar de não ser um obstáculo exclusivo às mulheres, ocorre com mais frequência ao gênero feminino.

		Obstáculo de romper discriminação	A discriminação se apresentou mais forte na participante formada em matemática, na qual a discriminação ocorreu diversas vezes na sua carreira. Dentre as outras mulheres, apenas mais uma comentou sobre o obstáculo de discriminação contra mulher, mas em um momento no qual trabalhou em uma indústria muito masculina.
		Assédio moral e sexual	O Assédio moral foi relato por seis das sete participantes, que contaram casos que aconteceram com pares e superiores. Porém, apenas duas mulheres reconheceram o que relataram como assédio moral. O Assédio Sexual foi relatado apenas por uma entrevistada e outra relatou um caso que viu o assédio sexual. A partir disto, o assédio moral teve maior impacto negativo na carreira das participantes, impactando grandemente a sua autoestima
		Funcionárias mães	O equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional impacta seis das sete as participantes, mesmo que elas possuam visões diferentes de carreira (algumas colocam a carreira como principal centro da vida e outras não). Além disso, ao se tornarem mães, todas as mulheres passaram a considerar o impacto que qualquer decisão de carreira teria sobre a vida do filho, colocando-os como um fator durante este processo de decisão.

A relação entre as categorias permitiu verificar se a primeira proposição apresentada – “as mulheres encontram barreiras de carreira relacionadas ao seu gênero” – foi validada pelo relato das entrevistadas ou não.

Obstáculos de carreira estão presentes para todos os profissionais, mesmo que estes não os percebam. Contudo, esses obstáculos de carreira impactaram mais que apenas a carreira das participantes; eles também impactaram a sua autoestima e influenciaram suas atitudes individuais, alterando o percurso e a gestão de suas carreiras.

O obstáculo de carreira mais presente entre as participantes foi o questionamento, como foi analisado no item 4.2.3. Contudo, todas elas possuíam uma grande autoestima sobre si, permitindo enfrentar esses casos gerando baixo impacto sobre a sua autoestima. Apesar de ser o obstáculo mais frequente, ele influenciou apenas uma das mulheres sobre o seu percurso de carreira. Esse é um obstáculo que faz parte de suas rotinas, nunca sendo totalmente ultrapassado e, por isso, elas precisaram desenvolver ferramentas para lidar e conviver com ele, independente da frequência na qual ocorria.

O obstáculo de romper a discriminação não apareceu na maioria dos relatos das participantes. Mas quando isso aconteceu, ficou claro que essa discriminação fez com que elas

tomassem atitudes individuais diferentes, alterando também o percurso de suas carreiras, além de ter grande impacto sobre a autoestima das mulheres que sofreram essa discriminação.

Porém, o obstáculo de assédio moral foi aquele que mais impactou a autoestima das participantes. Os casos de assédio moral mudaram a percepção das mulheres sobre si mesmas, alterando sua percepção de realização em relação ao seu trabalho. Dentre elas, não houve um padrão de tratativa perante o assédio moral, mas ficou claro que, em todos os casos, esse obstáculo impactou grandemente a autoestima e as atitudes individuais das mulheres pesquisadas neste trabalho, e, por isso, também influenciou alterações em suas carreiras.

Dentre os obstáculos apresentados, o assédio moral foi o que apresentou maior impacto sobre a carreira caleidoscópico das participantes. Isso, pois, a situação que viveram colocou luz sobre algo que até então elas não consideravam, ou não colocavam grande peso. Dentro os casos colocados no item 4.2.5, verificamos que o caso de assédio moral não necessariamente levou a uma mudança de empresa ou a uma grande modificação dentro da carreira das mulheres pesquisadas aqui, mas isso mudou as suas prioridades, passando a valorizar mais a integridade dentro das empresas e mudando também seu relacionamento com pares e superiores.

O obstáculo de carreira impactou tanto a vida pessoal quanto a vida profissional das participantes, alterando seu percurso de carreira e suas decisões. É importante compreender que o obstáculo de carreira não irá dificultar apenas o percurso de suas carreiras, mas também sua vida pessoal.

O relato das participantes sobre os obstáculos de carreira era carregado de orgulho e tristeza. Orgulho pelo fato de os terem superado, bem como pelo caminho que passaram para fazê-lo. E, às vezes, de tristeza, principalmente dentre os casos de assédio moral, por esses terem gerado marcas negativas que ainda permanecem em suas memórias, alterando a visão que elas têm de si mesmas.

Poucos foram os obstáculos relatados pelas entrevistadas que são específicos às mulheres, com exceção daqueles relacionados ao rompimento de discriminação. Contudo, esses são obstáculos mais comuns para ao gênero feminino, tendo maior influência sobre suas carreiras. O questionamento sobre a sua posição e sua competência no caso das mulheres em cargo de liderança é uma realidade muito frequente, ocorrendo quase o dobro das vezes em relação a seus pares homens, de acordo com a pesquisa da McKinsey & Company (2018).

O assédio moral ocorre numa porcentagem mais próxima entre ambos os sexos, porém, de acordo com Margarida Barreto (2000), dentro das empresas brasileiras a maioria das vítimas de assédio moral são ainda as mulheres. No item 4.2.5, foi apresentando o relato de um caso de assédio moral testemunhado por “L”, cuja vítima era um de seus funcionários homens. Contudo,

“L” não reconheceu o assédio moral que sofreu contra si. Essa situação nos leva a crer que, mesmo as mulheres sendo a maioria das vítimas dos casos de assédio moral, isso não as faz reconhecer automaticamente como tais os casos que elas mesmas sofreram.

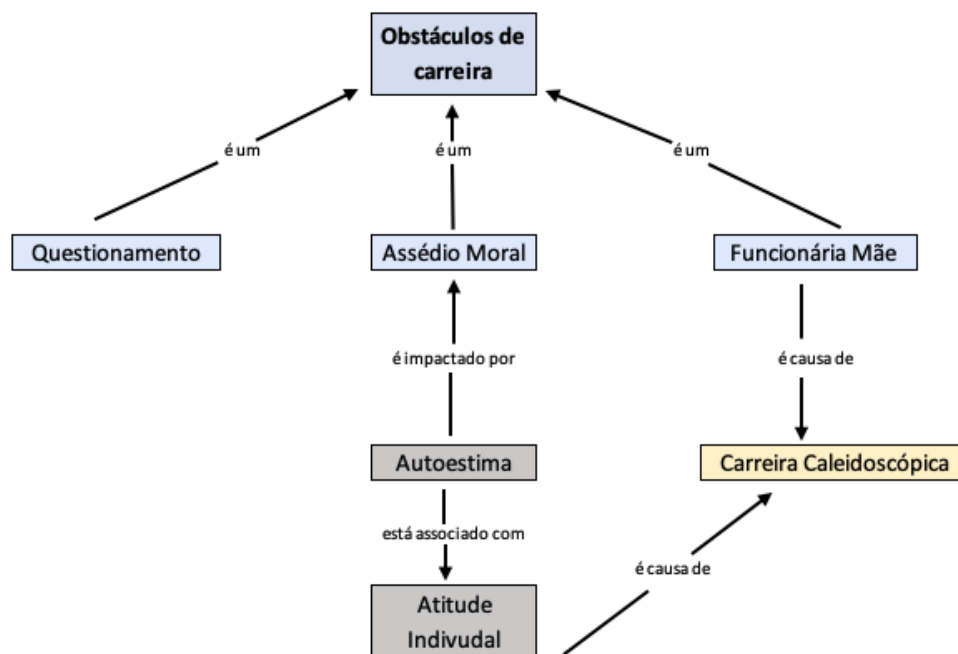
Todas as participantes pontuaram o momento que se tornaram mães como momentos que influenciaram enormemente suas carreiras. Nos relatos foram citados mudança de empregos, mudança de cargos e mudança de horários, entre outros. Todas essas mudanças impactaram as suas carreiras.

Essa mudança ocorreu, pois, a prioridade das mulheres alterou-se, fazendo com que sua visão de mundo também se alterasse. A mudança exigiu uma alteração nas suas carreiras, um movimento que deveria se adequar ao seu novo momento. Nos estudos de Mainiero e Sullivan (2006), as autoras identificaram que o nascimento de um filho pode impactar a carreira de homens e mulheres. Mas este impacto não necessariamente será o mesmo para ambos, já que as mulheres ainda são as principais responsáveis pela criação e educação dos filhos (WIRTH, 2001). Por esse motivo, o obstáculo de equilíbrio entre vida profissional e pessoal exerce maior influência sobre a vida das mulheres (DUGAN; BARNES-FARREL, 2018).

Analisando os relatos das entrevistadas sobre os seus obstáculos de carreira, pouco deles eram exclusivos ao seu gênero. Contudo, os obstáculos que foram apresentados são mais comuns a mulheres, permitindo compreendê-los como “teto de vidro”. Outro fator que pode ter impossibilitado a abrangência do relato sobre obstáculos é que todas são mulheres bem-sucedidas, contribuindo para que elas tenham construído uma boa autoestima, fator esse positivo para suas carreiras. Aqui, esse histórico de sucesso pode ter contribuído para uma diminuição nos relatos de casos de obstáculos, pois, psicologicamente, ele dificulta que essas mulheres foquem nos fatores negativos de suas vidas.

O Gráfico 3 apresentado abaixo resume a análise dos obstáculos de carreira enfrentados pelas entrevistadas.

Gráfico 3 – Obstáculos de carreira das entrevistadas



Sobre a segunda proposição – “as mulheres conseguem chegar a cargos liderança executiva com maior eficácia quando compreendem e enfrentam os obstáculos de carreira” – apenas parte dela foi validada. O Quadro 8 resume o resultado das análises das categorias referentes a essa proposição.

Quadro 8 – Resumo da análise das categorias: Atitude Individual, Relacionamentos profissionais, Autoestima e Gestão de carreira

Objetivo Específico	Proposição	Categoria de Análise	Resumo da Análise
Identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliou a superar este “teto de vidro”	As mulheres conseguem chegar a cargos liderança executiva com maior eficácia quando conseguem identificar as barreiras que vão encontrar, podem se preparar para superá-las.	Atitudes individuais	As atitudes individuais das participantes impactaram diversos fatores da sua carreira e vida pessoal. Foi relacionado como as atitudes individuais de cada uma delas com as categorias de análise. As atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre todas as categorias de análise.
		Relacionamentos profissionais	Os relacionamentos profissionais impactam a satisfação das mulheres com a empresa; mas mais que isso, também impactam o percurso de suas carreiras. Porém, apenas duas das participantes assumiram que constroem bem estes relacionamentos; as demais mulheres reconheceram a importância destes relacionamentos, mas compreenderam que não os construíam bem o suficiente.

		Autoestima	A autoestima, a confiança em si mesma, da mulher a fez seguir com novos desafios, permitindo que continue crescendo profissionalmente. Porém, experiências profissionais ruins também podem impactar negativamente a autoestima da mulher. Mesmo entre as participantes mais confiantes, a dúvida sobre si mesmas esteve presente em algum momento, sendo preciso aprender a superar este sentimento.
		Gestão de carreira	Apenas duas das sete participantes sempre fez um planejamento de carreira. Não houve um comportamento homogêneo dentre as mulheres, algumas fizeram planejamento no início da carreira, outras mais recentemente, e outras assumiram que nunca o fizeram.

Autoestima é o que sentimos por nós mesmos, sendo um constructo a partir das nossas conquistas pessoais, inalienável e intransferível (JAMES, 1979). A superação dos obstáculos de carreira auxiliou as participantes a construírem sua autoestima, dando-lhes fortaleza não apenas para enfrentar outros obstáculos, como também para se arriscar mais dentro de suas carreiras. Essas mulheres se tornaram mais ambiciosas e se arriscaram mais, colocando-se para novos cargos, mesmo que em algumas situações não tivessem o apoio do seu gestor ou de ninguém direto dentro do time de seleção do cargo. Arriscar-se não significou vitória em todos os casos, mas possibilitou que elas estivessem mais visíveis para seus pares e superiores, e também permitiu a elas se arrisarem quando a próxima oportunidade se apresentasse.

A autoestima e as atitudes individuais foram conjuntas dentro dos relatos das entrevistadas. As decisões sempre estavam carregadas de ambos, e o resultado de suas carreiras foi consequência também desses fatores. A autoestima construída ao longo de suas carreiras foi importante para suas próximas decisões, corroborando a pesquisa de Nathaniel Branden (1994), que identificou que nossa autoestima impacta as nossas ações na vida pessoal e profissional.

Todas as participantes apresentaram fortes atitudes individuais, principalmente frente aos obstáculos de carreira, enfrentando-os da melhor maneira que acreditavam. Com base nos seus relatos, os obstáculos de carreira com maior impacto no percurso profissional dessas mulheres foi: questionamento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e assédio moral. Essas atitudes só foram possíveis pela confiança que tinham sobre si mesmas, permitindo que fossem mais resistentes às dificuldades e resilientes perante as mudanças. Essa atitude possibilitou que alcançassem cargos de liderança com maior eficiência, corroborando as pesquisas de Zhao e Puri (2017) e Hassan e Ehsan (2015).

Porém, quando perguntadas diretamente sobre quais os obstáculos de carreira tiveram maior impacto, poucas responderam qualquer um desses três obstáculos (questionamento, assédio moral e dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal). Dentre as respostas sobre o assunto, duas colocaram como principal obstáculo o questionamento, porém todas relataram casos de questionamento; duas colocaram características de personalidade como principais obstáculos; duas colocaram o assédio moral que sofreram como o principal obstáculo que viveram, porém seis delas relataram casos de assédio moral; e, por fim, uma colocou a discriminação por ser mulher como seu principal obstáculo.

A partir dos dados apresentados nos itens 4.2.2, 4.2.3, 4.2.5, e 4.2.7, verificamos que a maioria das participantes não soube reconhecer os momentos que foram questionadas ou que sofreram assédio moral; e também não reconheceram as dificuldades de conciliação da sua vida profissional e o trabalho de ser mãe como obstáculos de carreira (elas o entendem como algo que faz a parte da sua carreira). Assim, diferente do que se esperava com a proposição inicial, as mulheres não compreenderam esses obstáculos como os principais, apesar de serem os mais presentes em seus relatos.

Apesar de não reconhecerem como assédio sexual ou questionamento alguns casos que viveram, as entrevistadas mencionaram compreender que mulheres ainda não conseguem cargos de liderança executiva com a mesma facilidade que seus pares homens, reconhecendo que as oportunidades ainda não estão niveladas.

Contudo, essas oportunidades não igualitárias não foram um desincentivo para elas. No item 4.2.1, verificamos que as próprias mulheres colocavam as suas atitudes individuais como o principal fator para o seu sucesso profissional. Essas atitudes de enfrentar os obstáculos e perseverar, independente de desafio diante de si, fez com que todas chegassem a cargos de liderança executiva, o que está de acordo com a proposição inicial, na qual acreditava-se que as atitudes individuais poderiam ter impacto positivo sobre os obstáculos de carreira. As atitudes individuais tiveram impacto positivo sobre todas as categorias de análise, tendo apenas codependência com a autoestima.

Da mesma forma como apresentado pela pesquisa de Davis e Maldonado (2015), as participantes desta pesquisa também compreendem que é mais difícil para mulheres chegarem a cargos de liderança executiva em comparação a seus pares homens. Contudo, elas não se sentiram desmotivadas por isso e continuaram a buscar esse objetivo em suas carreiras, mesmo que, na maioria dos casos, sem um plano definido.

Além disso, todas as mulheres desta pesquisa construíram sua autoestima e carreira de forma independente da organização que trabalhavam; mesmo a participante que decidiu fazer

uma carreira organizacional e se construir dentro de uma mesma empresa, deixou claro em seu relato que encontrou sua autoestima através de atitudes individuais, independentemente do feedback dado por seus gestores.

Apesar de serem independentes, as mulheres também reconheceram a importância do relacionamento profissional com pares, gestores e outras pessoas no mesmo ramo. Elas compreendem que esses relacionamentos podem ser decisivos em certos momentos de suas carreiras. Diante disso, elas também tomaram atitudes individuais para melhorar e criar esses relacionamentos, apesar de muitas concordarem que ainda não se aplicam o suficiente nesse sentido.

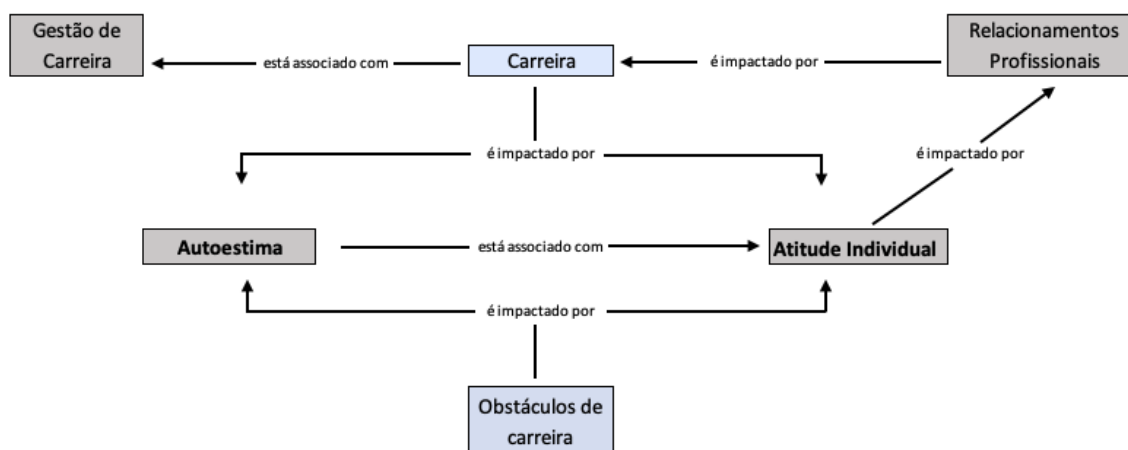
A autoestima e atitude individual não impuseram influência alguma sobre a ação das participantes efetuarem ou não a gestão de suas carreiras; nem sempre o próximo passo foi planejado ou mesmo almejado por elas. Porém, aquelas que construíram uma gestão de carreira, seja para um cargo ou por toda a sua carreira, conseguiram alcançar os objetivos definidos, permitindo que elas encontrassem um sentimento de satisfação, informação essa que está alinhada com o informado por Joel Dutra (1996).

Assim, diferente do esperado inicialmente pela proposição, as mulheres não souberam reconhecer todos os obstáculos de carreira que encontraram em seu percurso. Além disso, a gestão de carreira não foi uma constante para todas as participantes, que também admitiram que não criaram um planejamento nesse sentido na maioria dos momentos.

Contudo, a construção de sua autoestima foi essencial para a superação de qualquer obstáculo encontrado, pois lhes deu a confiança para seguir mesmo quando as dificuldades se apresentaram. As participantes souberam compreender a regra de seus ambientes de trabalho e usá-la a seu favor, mesmo que não reconhecessem tão claramente os seus obstáculos.

O Gráfico 4 apresenta um resumo das conclusões perante a segunda proposição deste trabalho.

Gráfico 4 – Os impactos da autoestima e atitude individual sobre a carreira das entrevistadas



As principais categorias de análise para a terceira proposição deste estudo – “as ambições de carreira da mulher alteram-se de acordo com o seu momento de vida e suas prioridades daquele momento” – foram funcionária mãe a carreira caleidoscópico. O Quadro 9 abaixo apresenta o resultado das análises das categorias referentes a essa proposição.

Quadro 9 – Resumo da análise das categorias: Carreira Caleidoscópico e Carreira Organizacional

Objetivo Específico	Proposição	Categoria de Análise	Resumo da Análise
Analisar a implicação da carreira organizacional e caleidoscópico na vida profissional das mulheres	As ambições de carreira da mulher alteram-se de acordo com o seu momento de vida e suas prioridades daquele tempo.	Carreira caleidoscópico	As ambições das mulheres mudaram de acordo o seu momento de vida, e provavelmente vão continuar mudando. As participantes foram impactadas pelos parâmetros: autenticidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e desafio. Porém, o parâmetro de maior impacto foi o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
		Carreira organizacional	Três participantes assumiram que uma das organizações que trabalharam foi base para o seu crescimento profissional e duas colocaram a empresa como facilitadora para o seu processo de se tornar mãe e permanecer na empresa após o nascimento do filho. Duas não relataram nenhuma empresa como essencial para a sua vida profissional.

No item 4.2.12 foi informado que os três parâmetros da carreira caleidoscópico – autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e desafio (MAINIERO; SULLIVAN, 2006) – tiveram impacto sobre a carreira das mulheres pesquisadas para este trabalho, alterando o percurso que escolheram ao longo de suas carreiras.

Um obstáculo de carreira que fez com que as participantes também alterassem suas prioridades foi a necessidade de enfrentar situações de assédio moral, sendo este reconhecido ou não por elas. Na maioria dos casos, esses momentos fizeram as mulheres alterarem suas prioridades profissionais, deixando mais evidente a importância de seus valores sobre a sua autoestima, impactando assim as suas decisões de carreira.

Conforme os estudos de Alessandra Correa (2004), quando o profissional enfrenta casos de assédio moral sua produtividade diminui, impactando o seu crescimento de sua carreira. Porém, dentre as mulheres pesquisadas neste trabalho, algumas utilizaram isso como combustível para se provarem capazes e superarem os obstáculos. Independentemente se escolheram enfrentar o obstáculo ou mudar de organização, essas mulheres passaram a apresentar mais ciência do que aceitam ou não para trabalharem em uma organização e quais são os valores pessoais mais importantes que precisam estar alinhados com os da empresa.

O parâmetro de equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi o de maior influência na carreira das entrevistadas. Todas as mulheres pontuaram o momento que se tornaram mães como tendo influenciado enormemente suas carreiras. De acordo com os relatos, isso implicou em alguns casos em mudança de emprego, e em outros, de cargo e/ou de horários.

Essas mudanças aconteceram como adequações ao novo momento em que cada uma se encontrava; com o nascimento de seus filhos, suas visões de mundo se alteraram, alterando, por consequência, suas prioridades.

Verificamos assim a importância dos filhos sobre as decisões de carreira das participantes desta pesquisa – elas compreendem que são as principais responsáveis pela criação e educação de seus filhos, fazendo-as considerar qual seria o impacto de qualquer decisão de carreira sobre seus filhos antes de se decidirem por uma mudança profissional.

Juntamente com o sentimento de responsabilidade na criação e educação de seus filhos, foi identificado também o orgulho delas sobre o que construíram no âmbito profissional. Dessa forma, a autoestima, como discutido anteriormente, impactou a carreira das participantes – ela está associada às suas conquistas profissionais e o fato de tornarem-se mães, corroborando as pesquisas feitas por Thelma Spindola (2000).

O percurso de carreira das participantes foi muito marcado pela mudança de organizações. Apesar de todas darem a devida importância à base de crescimento ganho nas empresas nas quais trabalharam anteriormente, elas decidiram sair dessas organizações devido a alterações em suas prioridades. Elas valorizavam o que as organizações lhes ensinaram, mas não viam condições concretas de desenvolvimento, ou condições que representassem o que elas desejavam, não estando mais alinhadas com o ambiente em que trabalhavam.

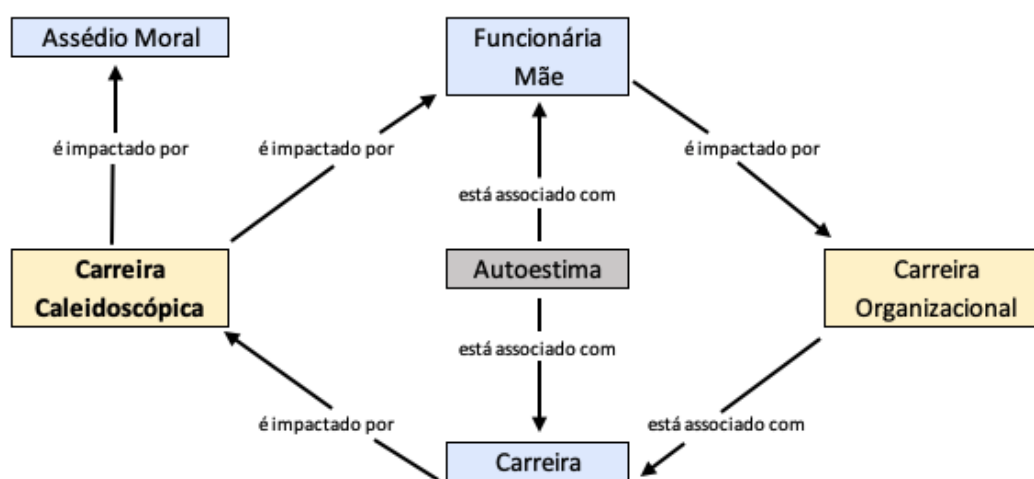
Para a carreira organizacional, é preciso que os colaboradores vejam caminhos possíveis e que haja uma cultura de desenvolvimentos. Caso contrário, a empresa corre o risco de perder talentos (DUTRA, 2014).

Além disso, verificou-se durante as entrevistas a importância das organizações apoiarem as funcionárias que são mães ou que desejam se tornar mães, permitindo que isso seja um incentivo a elas permanecerem dentro das empresas em questão. Empresas que incentivam e se adaptam às mudanças de prioridades dos seus funcionários, independentemente do seu gênero, diminuem os casos de exaustão emocional ou *burnout*, permitindo que esses profissionais continuem contribuindo para o desenvolvimento da organização e esta não perca seus talentos (HALLSTEN, 2005; SANDBERG, 2013; MAINIERO; SULLIVAN, 2006)

Considerando o que foi discutido, compreende-se que a proposição está correta: a ambição e prioridades das mulheres alteram-se de acordo com o seu momento de vida e as prioridades que ele cria. Ao se tornarem mães, o parâmetro de equilíbrio entre vida pessoal e profissional passou a ter maior importância. Ao enfrentarem casos de assédio moral, também ficou mais evidente a importância de seus valores para seguirem ou não dentro daquele caminho de carreira.

O Gráfico 5 resume as considerações referente à terceira proposição desta pesquisa.

Gráfico 5 – A presença da carreira caleidoscópica dentre as entrevistadas



A partir das discussões feitas neste capítulo, compreende-se que não apenas as proposições tenham se comprovado verdadeiras, parcialmente ou totalmente, como também foi possível cumprir com todos os objetivos específicos desta pesquisa.

Ainda hoje, certos obstáculos de carreira são mais presentes ao gênero feminino. Porém, isso não pode impedir que mulheres cheguem a cargos executivos, mesmo que o percurso seja mais difícil do que aquele dos seus pares homens.

Não é possível controlar os fatores externos, como encontrar superiores e pares que abertamente discriminam mulheres. Mas está dentro da responsabilidade da mulher superar esses obstáculos externos, seja dentro da mesma organização ou em outra, e isso só será possível a partir das suas atitudes individuais.

A mulher não precisa compreender a teoria por trás da carreira caleidoscópica, mas, sim, desenvolver ferramentas de compreensão sobre si. Ela precisa ter autoconhecimento para entender quando necessita fazer uma mudança para se preparar e poder efetuar-la, permitindo continuar a sua carreira e chegar a cargos de liderança executiva.

Para que a mulher tenha mais confiança sobre as suas decisões e, por consequência, das suas atitudes, ela deve buscar construir uma boa autoestima sobre si. A autoestima é construída ao longo da vida da pessoa, a partir de situações profissionais e pessoais. Contudo, toda pessoa, compreendendo a importância desse fator psicológico, pode buscar ajuda de profissionais para fortalecer a imagem que tem de si mesma. Além disso, é recomendável que ela também compreenda quais as melhores ferramentas a utilizar quando enfrentar um obstáculo muito grande e que a faz duvidar de si, da forma como foi descrito por “C” no item 4.2.10, que compreendeu que momentos difíceis para ela devem ser abraçados e sentidos para que se possa aprender com aquilo que a levou ao sentimento de fracasso.

Dessa forma, recomenda-se a mulheres que desejam chegar a cargos de liderança executiva desenvolverem o seu autoconhecimento e sua autoestima, permitindo tomar atitudes individuais necessárias para o seu crescimento e também para superar obstáculos da carreira, além de permitir adaptações necessárias de acordo com o seu momento de vida.

Outro fator de grande importância é a gestão de carreira, a qual precisa vir acompanhada de uma percepção das mudanças de suas prioridades, permitindo adaptar-se rapidamente ao seu novo momento e conseguir encontrar satisfação com a sua vida profissional.

Apesar de nenhuma das entrevistadas terem mencionado um processo de mentoria formal, porém no capítulo 4.2.9 foi mencionado que o relacionamento com pares e superiores foi pontuado como importante para seu crescimento profissional. Dessa forma, se uma determinada empresa decidir por um processo de mentoria formal de mulheres, recomenda-se que seja desenvolvido estes pontos: autoconhecimento, autoestima e gestão de carreira.

6. CONCLUSÃO

A discussão sobre diversidade de gênero em cargos de liderança nas organizações vem sendo falado há algumas décadas, e há diversos estudos comprovando o benefício dessa diversidade, como a maior probabilidade de melhor desempenho financeiro.

Porém, apesar de ser uma discussão latente e com benefícios comprovados por estudos relevantes, a maioria das organizações ainda não conseguiram alcançar um percentual de igualdade de gênero em cargos de liderança, principalmente naqueles cargos de *C-Level*.

O presente trabalho compreendeu compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva, analisando não apenas questões relacionadas ao seu gênero, mas também a importância da sua atitude individual e o impacto de seu momento de vida.

Para alcançar o objetivo geral e os específicos, foram entrevistadas sete mulheres que alcançaram cargos de liderança executiva em empresas de grande porte e que também são mães, tendo como unidade de análise os relatos das participantes.

A pesquisa foi composta de duas entrevistas, uma aberta e outra semiestruturada, buscando contemplar uma metodologia híbrida de história de vida e estudo de caso, havendo duas análises de conteúdo, cada uma a partir das metodologias aplicadas. Durante as entrevistas, buscou-se compreender o percurso de carreira dessas mulheres, contemplando seus pontos altos e baixos.

A partir da análise dos relatos apresentados, pouco encontrou-se sobre obstáculos de carreira exclusivos ao gênero feminino, tais como discriminação. Os obstáculos mais presentes na carreira das participantes também aparecem na literatura consultada como mais frequentes às mulheres do que aos homens.

Isso nos permitiu atingir o primeiro obstáculo específico, a saber: identificar os obstáculos de carreira e discriminações de gênero (“teto de vidro”) que impactam o crescimento profissional da mulher brasileira. Verificou-se que os principais obstáculos de carreira para as participantes desta pesquisa foram questionamento, assédio moral e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (funcionária mãe).

Verificou-se que as mulheres participantes desta pesquisa reconheceram certas situações vividas por elas como obstáculos que deveriam ser superados (ou, pelo menos, com os quais deveriam lidar), apesar de não os identificarem especificamente como questionamento ou assédio, por exemplo. Porém, todas reconheceram a importância de suas atitudes individuais

para superá-los, atitudes essas muito baseadas na sua autoestima e confiança em si, construídas ao longo de seu percurso pessoal e profissional.

A partir desta análise, identificou-se que as atitudes individuais são de extrema importância para a carreira das mulheres, não apenas no momento de superar obstáculos, mas de também se candidatar a novos cargos, assumir novos riscos, e também ao enfrentar momentos nos quais o nível de confiança em si mesmas – sua autoestima – traz dúvidas sobre o que fazer. Com isso, atingiu-se o segundo objetivo específico – o de identificar a importância das atitudes individuais das mulheres brasileiras que as auxiliaram na superação deste “teto de vidro”.

O conceito de carreira caleidoscópico foi presente em diversos momentos da carreira das participantes, porém, ficou mais evidente quando se tornaram mães – esse foi um momento no qual houve uma grande mudança de suas prioridades, impactando diretamente as novas necessidades que influenciavam a sua satisfação com a carreira. Além disso, também se verificou a importância de se avaliar a cultura da organização à qual pertenciam quando se tornaram mães, e se essa dava-lhes as ferramentas necessárias para se adaptarem à nova realidade, ou, caso contrário, se isso as levaria a mudarem eventualmente de empresa.

Nesse sentido, o terceiro objetivo específico – analisar a implicação da carreira organizacional e a carreira caleidoscópico na vida profissional das mulheres – foi atingido, pois compreendeu-se que a carreira caleidoscópico é de grande influência sobre a carreira das mulheres, principalmente aquelas que são mães, e que sua carreira organizacional depende muito da empresa na qual trabalham, se ela permite ou não as adaptações necessárias conforme as prioridades da mulher se alteram.

A partir da análise de cada objetivo específico, alcançou-se o objetivo principal de “compreender como as mulheres brasileiras superam os obstáculos de carreira e chegam a cargos de liderança executiva”. Com base no relato das entrevistadas, compreende-se que as mulheres que desejam chegar a cargos executivos devem desenvolver a sua autoestima, dando-lhes confiança para tomar atitudes individuais de mudança e de enfrentamento de obstáculos de carreira; e também devem desenvolver o seu autoconhecimento, permitindo compreender quais as melhores ferramentas pessoais para enfrentar obstáculos e também reconhecer quando o seu momento de vida exige uma mudança de trajetória profissional.

A pesquisa possui como contribuição prática as recomendações feitas a mulheres que desejam chegar a cargos de liderança executiva em empresas brasileiras. Além disso, para a academia, este estudo apresentou um resumo sobre a literatura de carreira e carreira feminina,

sendo uma boa introdução aos assuntos. Além disso, neste estudo as categorias de análise foram relacionadas, permitindo uma visão integrada dos assuntos abordados.

6.1 Limitações e indicações para próximos estudos

Como limitação desta pesquisa, as recomendações e descobertas não podem ser generalizadas, pois o método escolhido não compreende a possibilidade de generalização estatística (YIN, 2001). Assim, futuros estudos podem investigar mais profundamente se os resultados desta pesquisa poderiam ser generalizados para as mulheres brasileiras.

Outra limitação é a de que este estudo não cobriu as variáveis importantes para um maior entendimento do tema *diversidade de gênero*, como a influência da cultura organizacional e do país. Porém, não é possível garantir, a partir deste estudo, que essas variáveis poderiam ter qualquer tipo de relação com o desempenho da carreira profissional das participantes. Por isso, para estudos futuros, também recomenda-se estudar o impacto da cultura organizacional para a carreira das mulheres que ali trabalham.

Além disso, não fez parte deste estudo compreender a trajetória de mulheres que não alcançaram cargos de liderança executiva. Por todas as participantes terem conseguido essas posições, seus relatos davam maior ênfase ao sucesso, não permitindo um grande aprofundamento nos obstáculos de carreira relacionados ao seu gênero, conhecidos como “teto de vidro”. Em futuros estudos, é possível aprofundar-se nas questões relacionadas a esse tema.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vantuil. “Jornada de trabalho – Flexibilização.” *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, São Paulo, v. 64, p. 46-52, 1995.

ADISA, Toyin Ajibade; MORDI, Chima; MORDI, Tonbara. “The Challenges and Realities of Work-Family Balance among Nigerian Female Doctors and Nurses.” *Economic Insights – Trends and Challenges*, v. 3, n. 3, 2014.

_____; GBADAMOSI, Gbolaha; OSABUTEY, Ellis. “Work-Family Balance: A Case Analysis of Coping Strategies Adopted by Nigerian and British Working Mothers.” *Gender in Management: an International Journal*, v. 31, n. 7, 2016.

AKKERMANS, Joe et al. “Competencies for the Contemporary Career: Development and Preliminary Validation of the Career Competencies Questionnaire.” *Journal of Career Development*, v. 40, n. 3, p. 245-67, 2013.

ALONSO ANTÓN, Aurora; FERNÁNDEZ SAINZ, Ana; RINCÓN DIEZ, Virginia. “Análisis de la actividad femenina y la fecundidad en España mediante modelos de elección discreta.” *Lecturas de Economía*, v. 82, p. 127-57, jan. 2015.

ALVES, Simone Silva. *Saberes das mulheres veteranas na economia solidária: sororidade a outra educação!* Tese (Doutorado em Educação). Porto Alegre: Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014, p. 174.

ALVESSON, Mats. *Understanding Organizational Culture*. London: Sage, 2013.

ALYRIO, Rovigati Danilo. *Métodos e técnicas de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AMARAL, Roniberto Morato et al. “Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva.” *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio-ago. 2008.

ANDRADE, Alexsandro et al. “Características proteanas e afetos sobre carreira de estudantes de Psicologia.” *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 33, n. 4, p. 677-88, dez. 2016.

ANDRADE, Sandra Mara; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. “Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional.” *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 12, n. 2, p. 155-66, 2015.

ANDREASSE, Tales. *Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos: um Estudo de Casos*. Dissertação (Mestrado). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

APPOLD, Karen. “Three Ways to Combat Sexual Harassment: It's Time to Rethink Your Prevention Strategies.” *Managed Healthcare Executive*, v. 28, p. 35, jan. 2018.

ARAÚJO, Luis César. *Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

ARTHUR, Michael B.; ROUSSEAU, Denise M; CROCITTO, Madeline M. *The Boundaryless Career as a New Employment Principle*. Nova York: Oxford University Press, p. 3-20, 1996.

ATKINSON, Carol; HALL, Laura. "The Role of Gender in Varying Forms of Flexible Working." *Gender, Work and Organization*, v. 16, n. 6, nov. 2009.

AUDENAERT, Mieke et al. "When Employee Performance Management Affects Individual Innovation in Public Organizations: The Role of Consistency and LMX." *International Journal of Human Resource Management*, v. 30, n. 5, 2016.

BAKKER, Arnold; DEMEROUTI, Evangelia; SCHAUFELI, Wilmar. "The Crossover of Burnout and Work Engagement Among Working Couples." *Human Relations*, v. 58, p. 661-89, 2005.

BALKIN, Daviv; GÓMEZ-MEIJA, Luis. "Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy." *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 169-82, 1987.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Margarida Marisa Silveira. *Uma jornada de humilhações*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

BARSH, Joana; Devillard, SANDRINA; WANG, Jin. "The Global Gender Agenda." *The McKinsey Quarterly*, nov. 2012

BASS, Bernard. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press, 1985.

_____; Avolio, Bruce. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

_____; _____. *Full-Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.

_____; _____. *MLQ: Multifactor Questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City: Mind Garden, 2000.

BECKER, Márcia Regina; BARBOSA, Carla Melissa. "Sororidade em Marcela Lagarde y de los Ríos e experiências de vida e formação em Marie-Christine Josso e algumas reflexões sobre o saber-fazer-pensar nas ciências humanas." *Coisas de Gênero*, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 243-56, 2016.

BELL, Nancy E.; STAW, Barry M. "People as Sculptors versus Sculpture: The Role of Personality and Personal Control in Organizations." In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1993.

BEUREN, Ilse Maria; ZANIEVICZ DA SILVA, Márcia; MAZZIONI, Sady. “Remuneração dos executivos versus desempenho das empresas.” *Revista de Administração FACES Journal*, v. 13, n. 2, 2014.

BHERING, Marcia. *Gestão de Carreira: Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional*. Viçosa: A.S. Sistemas, 2015.

BISCO, Jill; GRANDISHER, Suzanne; MULHOLLAND, Barry. “Women and Diversity: Why the Conversation Must Continue in Financial Services.” *Journal of financial service professionals*, v. 73, n. 1, p. 72-84, jan. 2019.

BITENCOURT, Claudia Cristina. “A gestão de competências: uma reflexão histórica e conceitual.” In: *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005, p. 19-38.

BITTEL, Lester. *Supervisão eficaz*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

BLOXHAM, Eleanor. “Workplace Harassment: A Complex Issue.” *Phi Kappa Phi Forum*, v. 98, n. 1, p. 21, 2018.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. *Administração de recursos humanos*. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOSI, Ecléa. “Entre a opinião e o estereótipo.” *Revista Novos Estudos CEBRAP*, v. 32, n. 1, p. 111-8, 1992.

BOURKE, Juliet; ESPEDIDO, Andrea. “Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One.” *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2-5, mar. 2019.

BOYATZIS, Richard. “Competence and Job Performance.” In: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982, p.10-39.

BOWLES, Hannah Riley; BABCOCK, Linda; LAI, Lei. Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 103, p. 84-103, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. “Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário.” *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRANDEN, Nathaniel. *Autoestima: como aprender a gostar de si mesmo*. São Paulo: Editora Saraiva. 1994.

BREWSTER, Chris. “European HRM, reflection of or challenge to, the American concept.” In: KIRKBRIDGE, P. *HRM in Europe*. Routledge, 1994, p. 56-89.

BRYMAN, Alan. Leadership in Organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996

BUSSIN, Mark; MODAU, Minute. The Relationship between Chief Executive Officer Remuneration and Financial Performance in South Africa between 2006 and 2012. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 13, n. 668, 2015.

CABREIRA, Luiz Carlos; Ferreira, Renato. Por que ter um projeto de carreira. *GVExecutivo*, vol. 17, no 4, 2018, p. 17-19.

CACCIAMALI, Maria C.; HIRATA, Guilherme I. A influência da raça e do gênero nas oportunidades de obtenção de renda – uma análise da discriminação em mercados de trabalho distintos: Bahia e São Paulo. *Estudos Econômicos*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 767-795, outubro-dezembro 2005.

CAETANO, António; VALA, Jorge. *A gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora. 2007.

CANABARRO, Janaina; SALVAGNI, Julice. “Mulheres líderes.” *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, maio.-ago. 2015.

CAPES. “Mulheres permanecem como maioria na pós-graduação brasileira.” Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8787-mulheres-permanecem-como-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>> Data de acesso: 12/04/2019.

CASTRO, Bruna Naiara de; STAMM, Cristiano. “Diferenças salariais de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro: uma análise estatística e econométrica.” In: *Anais do Encontro Nacional de Estudos Populacionais 2016*, Foz do Iguaçu: UNIOESTE, 2016.

CERIBELI, Harrison Bachion et al. “Gestão por competências: um estudo de caso em uma indústria de bebidas do Brasil.” *Nucleus*, v. 16, abr. 2019.

CERTO, Samuel; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CIVITA, Victor (ed.). *William James*. Col. Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

CHANTELE, Dow. “It Starts by Picking up a Mirror: An Introspective Look at Inclusive Leadership.” *Armed Forces Controller*, v. 62, n. 4, p. 21-3, 2017.

CHURCHILL, Gilbert. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 2 ed. The Dryden Press, 1998.

CLAPP, Jennifer. Global Environmental Governance for Corporate Responsibility and accountability. *Global Environmental Politics*. v. 5, n. 3, p.23-34, 2005.

COCHRAN, Larry. *Career Counseling: A Narrative Approach*. Sage Publications.1997.

COELHO, Matos Coelho. *A gestão de idades nas organizações: os efeitos da mentoria na inclusão dos trabalhadores seniores*. (Dissertação de mestrado em Psicologia). Porto, Portugal: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, 2018.

COHEN, Allan; FINK, Stephen. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CORREA, Alessandra. *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. (Dissertação para mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 2004.

COSTA, Ana Alice et al. *Reconfiguração das relações de gênero no trabalho*. São Paulo: CUT Brasil, 2004.

COSTA JR., Paul. T.; MCCRAE, Robert. "The Revised NEO Personality Inventory." In: BOYLE, Gregory J.; MATTHEWS, Gerald; SAKLOFSKE, Donald H. *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 2 – Personality Measurement and Testing*. New York: SAGE Publications, 2010.

CROCKER, Alia; ECKARDT, Rory. "A Multilevel Investigation of Individual and Unit-Level Human Capital Complementarities". *Journal of Management*, v. 40, p. 509-30, 2014.

CUNHA, Miguel Pina et al. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH. 2007.

DATAFOLHA. "Feminismo é mais bem avaliado entre homens que entre mulheres, diz Datafolha." 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/04/feminismo-e-mais-bem-avaliado-entre-homens-que-entre-mulheres-diz-datafolha.shtml>>

DATTA, Sumita; AGRAWAL, U. "Factors Effecting Career Advancement of Indian Women Managers." *South Asian Journal of Business Studies*, v. 6, n. 3, p. 314-36, 2017.

DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. São Paulo: Editora Boitempo, 2016, 248 p.

DAVIS, Deanna; MALDONADO, Cecilia. "Shattering the Glass Ceiling: The Leadership Development of African American Women in Higher Education." *Advancing Women in Leadership*, v. 35, p. 48-64, 2015.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allen. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of the Corporate Life*. Addison Wesley, 1991.

DE MELO, Hildete Pereira; THOMÉ, Débora. *Mulheres e poder: histórias, ideais e indicadores*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

DE VOS, Ans; VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. "Sustainable Careers: Towards a Conceptual Model." *Journal of Vocational Behavior*, v. 117, 2020.

DERAGON, Beth. "Pay Equality in Light of the #MeToo Movement." *Business NH Magazine*, v. 35, n. 4, p. 22-4, abr. 2018.

DIAS, Inês Veríssimo. *A lente da desigualdade de gênero no trabalho: relação entre o compromisso afetivo e o bem-estar psicológico, em mulheres com funções de chefia e funções*

operacionais. Dissertação (Mestrado integrado em psicologia) Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, 2018, p. 40.

DUTRA, Ademar. *Gestão estratégica de pessoas*: livro didático. 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2014.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreira*. São Paulo: Atlas. 1996

_____. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002; 2009.

_____; HIPÓLITO, José; SILVA, Cassiano. Gestão de pessoas por competências. In: *Anais do Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração*. Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

DUGAN, Alicia G.; BARNES-FARRELL, Janet. “Working Mothers’ Second Shift, Personal Resources, and Self-care.” *Community, Work & Family*, v. 18, mar. 2018.

DREW, Eileen; MURTAGH, Eamonn. “Work/life Balance: Senior management Champions or Laggards?” *Women in Management Review*, v. 20, n. 4, p. 262-78, abr. 2005.

DYRCHS, Susanne; STRACK, Rainer. *Shattering the Glass Ceiling*. Boston: The Boston Consulting Group, 2012.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. “Women and the Labyrinth of Leadership.” *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

EDWARDS, Jeffrey; ROTHBARD, Nancy. “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship Between Work and Family Constructs.” *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 178-99, jan. 2000.

EVANS, Paul. “Carreira, sucesso e qualidade de vida.” *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 3, p.14-22, jul.-set. 1996.

EKLUND, Kathryn; BARRY, Erin S.; GRUNBERG, Neil E. “Gender and Leadership.” In: *Gender Differences in Different Contexts*. Rijeka: Intech, 2017.

EUROFOUND. *Work-life Balance and Flexible Working Arrangements in the European Union*. Ireland, 2017.

FANIKO, Klea et al. “Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It.” *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 43, n. 5, 2017, p. 638-51.

FAPOHUNDA, Tinuke M. “The Glass Ceiling and Women’s Career Advancement.” *Journal of Management Research*, v. 10, n. 1, p. 21-30, 2018.

FERNANDES, Alexandra; CAETANO, António. “A avaliação de desempenho.” *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3 ed. Lisboa: RH Editora, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio da língua portuguesa*. São Paulo: Editora Positivo, 2014.

FERREIRA, Fábio da Silva. A relação entre química da felicidade, química do estresse, liderança, motivação e confiança organizacional. Dissertação (Mestrado em Gestão de negócios empresariais). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2018.

FISCHER, André. “Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.” In: Fleury, M. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria T. Leme. ‘Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho.’ *RAE – Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.

_____; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FORBES. “Fostering Innovation Through a Diverse Workplace.” Disponível em: <https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf.> Acesso em: 14 jan. 2019.

FORRIER, Anneleen; VERBRUGGEN, Marijke; DE CUYPER, Nele. “Integrating Different Notions of Employability in a Dynamic Chain: The Relationship Between Job Transitions, Movement Capital and Perceived Employability.” *Journal of Vocational Behavior*, v. 89, p. 56-64, 2015.

FRANCO, José de Oliveira. *Cargos, salários e remunerações*. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FREITAS, Maria. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, 1991.

FRIEDMAN, Stewart D.; GREENHAUS, Jeffrey H. *Work and Family: Allies or Enemies?* Oxford University Press, 2000.

FRONE, Michael. R. “Work-Family Balance.” In: QUICK, J. C.; TETRICK, L. E. *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association, 2003.

FULP, Carol; BRASWELL, Porter; GASDEN-WILLIAMS, Michelle. “Powerful Voices for Corporate Diversity.” *Black Enterprise*, v. 49, n. 3, p. 36-40, nov.-dez. 2018.

GALLOS, Joan V. “Exploring Women’s Development: Implications for Career Theory, Practice, and Research.” In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. *Handbook of Career Theory*. New York: Cambridge University Press, 1993.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. “Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional.” *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 4, n. 2, p. 268-87, maio-ago. 2011.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. *Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos*. Florianópolis: Pandion, 2008.

GOLDEN, Lonnie. “Disparities in Flexible Work Schedules and Work-at-home.” *Journal of Family Economic Issues*, vol. 29, 2008, p. 86–109.

GORLOV, Sergei M.; LAZAREVA, Natalia. V.; FURSOV, Victor. A. “Competence-based Approach to the HR Management Using Industrial Branch.” *Asian Social Science*, v. 11, n. 7, p. 349-55, 2015.

GORNICK, Janet C.; MEYERS, Marcia K. *Families That Work – Policies for Reconciling Parenthood and Employment*. New York: Russell Sage Foundation.2003

GRANDEY, Alicia. “When ‘The Show Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-rated Service Delivery.” *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 86-96, 2003.

GREENHAUS, Jeffrey H.; CALLANAN, Gerard A.; KAPLAN, Eileen. “The Role of Goal Setting in Career Management.” *The International Journal of Career Management*, v. 7, n. 5, p. 3-12, 1995.

GROSSI, Miriam Pillar; SCHENDEILWEIN, Izabela Liz; MASSA, Jimena Maria. “Discriminação tem gênero no Brasil.” *GVExecutivo*, v. 12, n. 1, p. 37-41, jan.-jun. 2013.

GUPTA, Hari Dayal. “Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries.” *Journal of Management Research*, v. 14, n. 2, p. 71-86, abr.-jun. 2014.

GUPTA, Vishal K. et al. “Do Women CEOs Face Greater Threat of Shareholder Activism Compared to Male CEOs? A Role Congruity Perspective.” *Journal of Applied Psychology*, v. 103, n. 2, p. 228-36, 2018.

GUTTERIDGE, Thomas G.; LEIBOWITZ, Zandy B.; SHORE, Jane E. *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

HALL, Phil. “Raising a Voice for Women to Combat Sexual Harassment.” *Fairfield County Business Journal*, v. 53, n. 48, p. 6, nov. 2017.

HALLSTEN, Lennart. “Burnout and Wornout: Concepts and Data from a National Survey.” In: STAMATIOS, A.; ANTONIOU, G.; COOPER, C. L. *Research Companion to Organizational Health*. Cheltenham, UK: 2005.

HANCOCK, Laleh. “A Future Without A Gender Pay Gap Is About Your Choices Today: A benevolent leadership guide to organizational growth and change for all.” *Leadership Excellence*, v. 34, n. 12, p. 7-8, dez. 2017.

HASSAN, Fahim Devin; EHSAN, Asadollahi. “Barriers to Women Career Advancement (Glass Ceiling) and the Role of Personality Traits (Self- Esteem, Self- Efficacy) as Means of Breaking Through.” *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resources Management*, v. 2, n. 8, p. 9-16, 2015.

HAZARI, Zahra et al. “Examining the Relationship Between Career Outcome Expectations and Physics Identity.” *Journal of Research Teaching*, v. 47, n. 8, p. 978-1003, 2010.

HEILMAN, Madeline. “Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent up the Organizational Ladder.” *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 657-74, 2001.

HEWLETT, Sylvia Ann et al. “The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling.” *Harvard Business Review*, Boston, jan. 2011.

HILL, Jeffrey. “Workplace Flexibility, Work Hours, and Work-Life Conflict: Finding an Extra Day or Two.” *Journal of Family Psychology*, v. 24, n. 3, p. 349-58, 2010.

HIPÓLITO, José. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-Estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002; 2006.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. *Planejamento e desenvolvimento de carreira*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

HONDEGHEM, Annie; HORTON, Sylvia; SCHEEPERS, Sarah. “Modelos de gestão por competências na Europa.” *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-58, abr.-jun. 2006.

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria Amorim. “Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.” *Cad. EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-44, jul.-set. 2018.

HOYT, Crystal L.; SIMON, Stefanie. “Social Psychological Approaches to Women and Leadership Theory.” In: MANDSEN, Susan R. (ed.) *Handbook of Research on Gender and Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017, p. 85-99.

HYMAN, Jeff et al. “Work-life Imbalance in Call Centres and Software Development.” *British Journal of Industrial Relations*, v. 41, p. 215-39, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Rio de Janeiro, 2018.

ICHIKAWA, Elise; SANTOS, L. “Contribuições da história oral à pesquisa organizacional.” In: GODÓI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006

INSIGHTS. “Women in Family Business.” Disponível em: <https://dorisscheibenbogen.com/wp-content/uploads/2017/10/Insights_Women_in_Family_Business_E_book.pdf> Acesso em: 17 maio 2019.

JAUHAR, Junaimah; LAU, Vincci. “The ‘Glass Ceiling’ and Women’s Career Advancement to Top Management: The Moderating Effect of Social Support.” *Global business and management research: an international journal*, v. 10, n. 1, p. 163-78, 2018.

JOHNSON, Dave. “Sexism Raises Workplace Risk Levels: It's not Solely a Human Resources Problem.” *Industrial Safety & Hygiene News*, v. 52, n. 6, p. 8, jun. 2018.

JOHANN, Silvio. *Comportamento organizacional: teoria e prática*. São Paulo: Saraiva, 2013.

KANTER, Rosabeth M. *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1978.

KRAUTER, Elizabeth. *Contribuição do sistema de remuneração dos executivos para o desempenho financeiro: um estudo com empresas industriais brasileiras*. Tese (Doutorado em Economia) São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2009, p. 192.

KEMP, Nicola. “Resetting the Role Model.” *US Campaign*, p. 91-96, maio 2018.

KIM, Jean; LING, Choo. “Work-Family Conflict of Women Entrepreneurs in Singapore.” *Women in Management Review*, v. 16, 2001.

KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R. *Marketing Research: An Applied Approach*. McGraw Hill, 1979.

KOTTER, John. P. “What Leaders Really Do.” *Harvard Business Review*, v. 79, n. 11, p. 85-97, 2001.

KUPER, Gina. “Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México.” *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, v. 40, n. 223, p. 61-94, jan.-abr. 2015.

LEFF, Enerique. *Epistemologia ambiental*. São Paulo: Cortez, 2007.

LENT, Robert W.; BROWN, Steven D.; HACKETT, Gail. “Contextual Supports and Barriers to Career Choice: A Social Cognitive Analysis.” *Journal of Counseling Psychology*, v. 47, p. 36-49, 1994.

LEPINTEUR, Anthony. “The Shorter Workweek and Worker Wellbeing: Evidence from Portugal and France.” *PSE Working Papers*, n. 21, 2016.

LEWIS, Suzan. "Family-friendly policies. A Route to Changing Organizations or Playing Around at the Margins?" *Gender, Work & Organization*, v. 4, n. 1, p. 13-23, 1997.

LOEFFLER, T. A. *Factors that Influence Women's Career Development in Outdoor Leadership*. Tese (Doutorado). Minneapolis, Estados Unidos da América: University of Minnesota, 1995.

LONDON, Manuel. *Career Barriers: How People Experience, Overcome, and Avoid Failure*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1998 [Psychology Press, 2014].

LOUISSAINT, Obed. "Diversity Without Inclusion is a Missed Opportunity." *Talent Development*, v. 72, n. 12, p. 32-7, dez. 2018.

LOURO, Guacira. L. "Teoria QUEER: Uma política pós-identitária para a educação." *Revista de Estudos Feminista*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 541-53, 2001.

LIPPMANN, Walter. *Public Opinion*. Nova York: Start Publishing, 2015.

LUI, Ariel K. H.; NGAI, Eric W. T.; LO, Chris. K.Y. "Disruptive Information Technology Innovations and the Cost of Equity Capital: The Moderating Effect of CEO Incentives and Institutional Pressures." *Information & Management*, v. 53, p. 345-54, abr. 2016.

MACHADO, Celia; NETO, Pinho. *The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil*. Fundação Getúlio Vargas: dezembro 2016. Disponível em: <https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf> Acesso em: 16 maio 2019.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. *The Opt-Out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Mountain View: Davies-Black, 2006.

MALUF, Vera Maria Daher. *Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea*. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009, p. 179.

MARÇAL, Katrine. *O lado invisível da economia*. Laura Folgueira (trad.). 1 ed. São Paulo: Alaúde Editorial, 2017.

MARQUES, Elaine et al. "A importância do desenvolvimento da liderança." In: *Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, out. 2013.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração da remuneração*. São Paulo: Thomson, 2002.

MARSHALL, Judi. "Re-Visioning Career Concepts: A Feminist Invitation." In: ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, 1993.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, W.; LEITER, M. "Job burnout." *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 397-422, 2001.

MATTAR, Fauze. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MCAULIFFE, Garret J. “Assessing and Changing Career Decision-Making Self-Efficacy Expectations.” *Journal of Career Development*, v. 19, p. 25-36, 1992.

MCCLELLAND, David. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, v. 28, 1973, p.1-14.

MCDONALD, Paula; BACKSTROM, Sandra; DEAr, Kerriann. “Reporting Sexual Harassment: Claims and Remedies.” *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 2, p. 173-95, 2008

MCKINSEY & COMPANY. *How to accelerate Gender Diversity on Boards*. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/rbreda/Downloads/How-to-accelerate-gender-diversity-on-boards.pdf.> Acesso em: 26 maio 2019.

_____. *Diversity Matters*. 2015. Disponível em: <<https://assets.mckinsey.com/~media/857F440109AA4D13A54D9C49>.> Acesso em: 14 jan. 2019.

_____. *Delivering through Diversity*. 2018. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Organization/Our Insights/Delivering through diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx).> Acesso em: 6 maio 2019.

_____. Women in the workplace. 2018. Disponível em: <<https://www.ifsskillnet.ie/wp-content/uploads/2019/01/Women-in-the-Workplace-2018-McKinsey-Report.pdf>.> Acesso em: 16 maio 2019.

MCLAUGHLIN, Heather; UGGEN, Christopher; BLACKSTONE, Amy. “The Economic and Career Effects of Sexual Harassment.” *Gender & Society*, v. 33, n. 3, p. 333-58, jun. 2017.

MENDES, Sandra Vieira. *O efeito da disponibilização de benefícios organizacionais, da sua utilização e da percepção de suporte organizacional na facilitação do trabalho para a família*. (Dissertação de mestrado em psicologia) Lisboa: Universidade de Lisboa, 2008.

MERCALI, Gabriele D.; GASPARIN, Gabriela S.; SCHEFFER, Angela B. B. “Mulheres a frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados.” *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 7, n. 3, 2017.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MISHRA, Abhishek; MISHRA, Ratna Shakar. “A Study on Glass Ceiling Practices in Business Organizations: Barriers to Achieving Gender Equality.” *Paridnya – The MIBM Research Journal*, v. 4. n. 1, p. 58-68, set. 2016.

MOHARAN, Page S. et al. "The Leadership Continuum: A Framework for Organizational and Individual Assessment Relative to the Advancement of Women Physicians and Scientists." *Journal of Women's Health*, v. 20, n. 3, 2011.

MORANDI, Tainá B.; TOSTA, Kelly T.; NUNES, Thiago S. "Assédio moral no ambiente laboral: o contexto da violência psicológica contra as mulheres." *Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 17, n. 32, p. 186-212, 2018.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNDY, Liza. *O sexo mais rico: como a nova geração de mulheres está transformando o trabalho, amor e família*. Elvira Serapicos (trad.). São Paulo: Editora Paralela, 2013, 368 p.

NACIF, Roberta C. *A carreira profissional como um fato individual: um estudo empírico*. (Dissertação mestrado). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997.

NIELSEN, Flávia Angeli Ghisi; OLIVO, Rodolfo; MORILHAS, Leandro José. *Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração*. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 224.

NUNES, Alexssander de Antonio. "Precificação de opções de ações a empregados em empresas brasileiras." In: *Anais do V Congresso UFV de Administração e Contabilidade e II Mostra Científica*, Viçosa, MG: 2012.

OLIVEIRA-SILVA, Lígia Carolina. *The Importance of Achieving what You Value: A Career Goal Framework of Professional Fulfillment*. (Tese de doutorado) Brasília: Universidade de Brasília, 2015.

OKANO, Cynthia B. et al. "Crianças com dificuldades escolares atendidas em programa de suporte psicopedagógico na escola: avaliação do autoconceito." *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 17, p. 121-28, 2004.

PAES, Kettle Duarte. *Gestão de pessoas*. Natal: Edunp, 2011.

PASCHOAL, Luiz. *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PELEGRINI, Jordana; MARTINS, Silvana Neumann. "A histórica da mulher no trabalho: da submissão às competências: um resgate histórico e as gestoras lajedenses neste contexto." *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 2, n. 2, p. 57-66, 2010.

PEREZ, Glória H. et al. "Depressão e Síndrome Isquêmica Miocárdicas Instáveis: diferença entre homens e mulheres." *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, vol. 85, no. 5, nov. 2005, p. 319-326.

PIRES, José; MACEDO, Kátia. "Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil." *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, p. 81-105, jan.-fev. 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Administração de cargos e salários*. 9 ed. São Paulo: LTr, 2002.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. *O elo da gestão de carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização*. São Paulo: DVS, 2011.

RAGINS, Belle Rose. From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*, vol. 45, 2016, 228-244

REIS, Aleciano Marcos et al. "Identidade e gênero nas organizações: os desafios das mulheres." *Revista Pensar Gestão e Administração*, v. 6, n. 1, p. 25, jul. 2017.

RIBEIRO, Aretuza Gabrielle Nascimento; SILVA, Gleiciane Rosa da. "Assédio sexual contra mulheres - medidas administrativas adotadas pelas organizações." *Faciplac*, v. 1, n. 4, 2015, p. 15.

RODRIGUES, Aroldo; ASSMAR, Eveline; JABLONSKI, Bernardo. *Psicologia social*. Petrópolis: Vozes. 1999.

ROMERO, Sonia Mara Thater. *Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

ROSA, João H. et al. A Multi-Temporal Context-Aware System for Competence Management. *International Journal of Artificial Intelligence in Education*, v. 25, n. 4, p. 455-92, 2015.

RUDMAN, Laurie A. et al. Status Incongruity and Backlash Effects: Defending the Gender Hierarchy motivates Prejudice against Female Leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 48, n. 1, p. 165-79, 2012.

RUSSEL, Helen; O'CONNELL, Philip; MCGINNITY, Frances. "The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland." *ESRI Working Paper*, n. 189, 2007.

RYAN, Michelle K; HASLAM, Alexander S. "The Class Cliff: Evidence that Women are Over-represented in precarious Leadership Positions." *British Journal of Management*, v. 16, 2005.

SABHARWAL, Meghna. "From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service." *Journal of Public Administration Research & Theory*, v. 25, n. 2, p. 399-426, abr. 2015.

SALAMACHA, Luciano Miguel; REIS, Dálcio Roberto dos; KOVALESKI, João Luiz. "Estratégia e criatividade na inovação de processos." *GCETE – Global Congress on Engineering and Technology Education*, São Paulo, n. 13, mar. 2005.

SALLES, José Renato; WOOD JUNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel. "O desafio da mudança cultural." *GVEXECUTIVO*, v. 17, n. 3, maio-jun. 2018.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. "Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho." *GeSec – Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, maio-ago. 2015.

SÁNCHEZ SELLERO, M. Carmen; SÁNCHEZ SELLERO, Pedro. “El modelo de salarización en el mercado laboral gallego: Influencia del género.” *Intangible Capital*, v. 9, n. 3, p. 678-707, 2013.

SANDBERG, Sheryl. *Faça Acontecer*. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SANTO CAOS. *Black In: Como engajar empresas com a diversidade racial*. 2018.

SANTOS, Armando Cuesta. “O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.” *Revista de Administração*. São Paulo, v. 36, n. 2, p.25-32, abr.-jun. 2001.

SCANDURA, Terri A.; LANKAU, Melenie J. “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction.” *Journal of Organizational Behavior*, v. 18, n. 4, p. 377-91, 1997.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 2 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Virginia et al. “Think Manager – Think Male: A Global Phenomenon?” *Journal of Organizational Behavior*, v. 17, n. 1, p. 33-41, 1996.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC Editora. 2000.

SCHILLING, Jan; SCHILLING, Elisabeth. “Time of Organisations, Time for Leadership: On the Dynamics of Leadership Behaviours and Time Strategies.” *Business Leadership Review*, Londres, v. 5, n. 2, p.1-12, abr. 2008.

SCOTT, Denise B. “The Costs and Benefits of Women’s Family Ties in Occupational Context: Women in Corporate-Government Affairs Management.” *Community, Work and Family*, v. 4, p. 5-27, 2001.

SEBRAE. Empresas familiares. 2017. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acesso em: 17 maio 2019.

SERACHINI, Mayara Rodrigues et al. “Gestão de Pessoas: Uso da educação a distância como ferramenta nos treinamentos e desenvolvimentos corporativos.” *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 21, n. 34, p. 114-20, 2017.

SHERBIN, Laura; RASHID, Ripa. “Diversity Doesn’t Stick Without Inclusion.” *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2-5, fev. 2017.

SILVA, Ana Carolina et al. “A gestão por competência na busca de uma organização eficaz: estudo de caso em uma universidade brasileira.” *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, v. 8, n. 2, p. 102-20, 2014.

SILVA, Júlio César; MAGRO, Cristian Baú; SILVA, Marcia Zaniewicz. “Gender Inequality in Accounting Profession from the Perspective of the Glass Ceiling.” *Race, Unoesc*, v. 15, n. 2, p. 447-74, maio-ago. 2016.

SILVA, Luciane L.; COELHO, Elza B. S.; CAPONI, Sandra N. C. “Violência silenciosa: violência psicológica como condição da violência física doméstica.” *Interface*, Botucatu, v. 11, n. 21, p. 93-103, 2007.

SILVA, Sergio Gomes da. “Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher.” *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 30, n. 3, p. 556-71, 2010.

SIQUEIRA, Mirlene M. “Medidas do comportamento organizacional.” *Estudos de Psicologia*, v. 7, p. 11-18, 2002.

SLAWECKI, Bartosz. *Paradigms in Qualitative Research*. Switzerland: Palgrave MacMillan, 2018.

SMALL, Deborah A. et al. “Who Goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation.” *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 93, n. 4, p. 600-13, nov. 2017.

SOARES, Luiz Paulo Martins. *O impacto da avaliação de desempenho na carreira profissional da geração Y*. (Dissertação de Mestrado). Braga, Portugal: Universidade do Minho, 2019.

SOARES, Maria Thereza R. C. *Liderança e desenvolvimento de equipes*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SPINDOLA, Thelma. “Mulher, mãe e... trabalhadora de enfermagem.” *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 34, n. 4, p. 354-61, dez. 2000.

_____; SANTOS, Rosângela. “Trabalho versus vida em família. Conflito e culpa no cotidiano das trabalhadoras de enfermagem.” *Ciencia y enfermeria*, v. 2, p. 43-52, 2004.

STORBERG-WALKER, Julia; MADSEN, Susan R. *The Women and Leadership Theory Think Tank Report 2015*. George Washington University, 2017.

JACKSON, Susan E.; SCHULER, Randall S.; KAIFENG, Jiang. “An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management.” *The Academy of Management Annals*, v. 8, n. 1, p. 1-56, 2014.

SINEK, Simon. *Líderes se servem por último*. São Paulo: HSM Educação Executiva, 2016.

SWANSON, Jane L.; WOITKE, Mary B. “Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Perceived Career Barriers.” *Journal of Career Assessment*, v. 5, n. 4, p. 443-62, 1997.

TALENSES EXECUTIVE; INSPER. *Panorama Mulher*. São Paulo, 2017.

TELLES, Renato. “A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração.” *Revista de Administração*, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TEMPEST, Nicole; MCGINN, Kathleen L. “Heidi Roizen.” *Harvard Business Case*, v. 800, n. 228, jan. 2000.

TRINDADE, Luciano Henrique; TRINDADE, Cristiane Gazel; NOGUEIRA, Elaine Cristina de Oliveira Rocha. “Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras.” *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, p. 168-83, jun. 2015.

TOLFO, Suzana da Rosa. “A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças.” *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*. v. 2, n.2, p. 39-63, jul.-dez., 2002.

TOWNLEY, Barbara. “Nietzsche, Competencies and Ubermensch: Reflections on Human and Inhuman Resource Management.” *Organization*, v. 6, n. 2, p. 285-305, 1999.

TRILLER, Fiona. “Inclusive and Resilient Leadership.” *Logistics & Transport Focus*, v. 20, n. 9, p. 46-7, set. 2018.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

UNITES STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE. *Representation of Minorities and Women in Management and Practices to Promote Diversity, 2007-2015*. Fev., 2017.

VADNJAL, Jaka; ZUPAN, Blaz. “The Role of Women in Family Business.” *Economic and Business Review*, v. 11, n. 2, p. 159-77, 2009.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; FISCHER, André Luiz. “Gestão de carreira e crescimento profissional.” *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 12, n. 1, jan.-jun. 2011.

_____. *Carreira sem fronteiras e transição profissional no Brasil: desafios e oportunidades para pessoas e organizações*. São Paulo: Atlas, 2012.

VERBRUGGEN, Marijke; DE VOS, Ans. “When People don’t Realize their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction.” *Academy of Management Review*, v. 45, n. 2, 2019.

WHITE, Michael et al. “‘High-Performance’ Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance.” *British Journal of Industrial Relations*, v. 41, n. 2, p. 175-95, 2003.

WILLIAMS, Joan. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What To Do About It*. Nova York: Oxford University Press, 2000.

WIRTH, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office, 2001.

WRIGHT, Patrick M. et al. “Comparing Line and HR Executives’ Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles and Contributions.” *Human Resource Management*, v. 40, n. 2, p. 111-23, 2001.

WOLF, Naomi. *O mito da beleza: Como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres*. São Paulo: Rosa dos Tempos, 2018.

XAVIER, Paulo R.; SILVA, Mateus de Oliveira; NAKAHARA, Julio M. *Remuneração variável: quando os resultados falam mais alto*. 1 ed. São Paulo: Makron, 1999.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001 [5 ed. 2015]

YOUSAF, Rizwana; SCHMIEDE, Rudi. “Underrepresentation of women at academic excellence and position of power: role of harassment and glass ceiling.” *Open Journal of Social Sciences*, v. 4, n. 2, p. 173-85, 2016.

YUKL, Gaby. *Leadership in organizations*. 8 ed. Boston: Pearson, 2013.

ZAK, Paul. “The Neuroscience of High-Trust Organizations.” *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, v. 70, n. 1, p. 45-58, 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de pesquisa*. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZAPF, Dieter. “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work.” *International Journal of Manpower*, v. 20, n. 1/2, p. 70-85, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. “Os desafios do modelo da competência.” In: *O modelo da competência*. São Paulo: SENAC, 2003, p. 75-122.

ZHAO, Sophia; PURI, Sunil. *Glass Doors to the Corner Office: Women and Leadership*. Center of Creative Leadership, 2017.