

**OS DESAFIOS DA CARREIRA EXECUTIVA FEMININA****THE CHALLENGES OF THE FEMALE EXECUTIVE CAREER****LOS RETOS DE LA CARRERA EJECUTIVA FEMENINA**Lia D'Alessandro Pazin<sup>1</sup>  
Belmiro do Nascimento João<sup>2</sup>

Artigo recebido em março de 2021

Artigo aceito em junho de 2022

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo assimilar os obstáculos enfrentados pelas mulheres para alcançarem sucesso em suas carreiras profissionais. Para atingir tal intuito, em um primeiro momento, foi realizada uma revisão da literatura com os temas de mulheres atuantes em médias e grandes empresas, liderança feminina, desigualdade de gênero, divisão entre vida pessoal e profissional e dupla jornada de trabalho, possibilitando as bases teóricas para a pesquisa. Os dados empíricos foram reunidos a partir de uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Com base nesses dados, foi realizada uma análise de conteúdo, tomando por base a revisão teórica e os resultados das entrevistas, e, seguidamente, uma avaliação interpretativa com base nos relatos das entrevistadas. Através dessa análise, foram observados traços que interferem e/ou auxiliam a carreira executiva feminina. Identificou-se fatores comportamentais vinculadas a diretrizes organizacionais (p.ex.: machismo) e que há ainda um aparente caminho árduo para a mulher alcançar cargos mais altos nas organizações. Outra questão encontrada é a questão da dupla jornada de trabalho.

**Palavras-chave:** Carreira Executiva. Mulheres. Liderança da Mulher.

**ABSTRACT**

This work has aimed to assimilate the obstacles faced by women to achieve success in their professional careers. To achieve this aim, at first, a literature review was carried out with the themes of women working in medium and large companies, female leadership, gender inequality, the division between personal and professional life, and double working hours, enabling the bases of theoretical frameworks for research. Then, the empirical data were gathered from qualitative research through interviews with a semi-structured script. Based on these data, a content analysis was carried out based on the theoretical review and the results of the interviews, and, subsequently, an interpretative assessment based on the reports of the interviewees. Through this analysis, traits that interfere with and assist the female executive career were observed. Behavioral factors linked to organizational guidelines (e.g., machismo) were identified, and that there is still an apparent arduous path for women to reach higher positions in organizations. Another issue encountered is the issue of double working day.

**Keywords:** Executive Career. Women. Female Leadership.

<sup>1</sup> FEA PUC-SP. E-mail: lia\_dalessandro@hotmail.com. Orcid: 0000-0002-1914-136X.

<sup>2</sup> Professor FEA PUC-SP. E-mail: belmirojoao@gmail.com. Orcid: 0000-0002-7994-9934.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo asimilar los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para alcanzar el éxito en sus carreras profesionales. Para lograr este objetivo, en un primer momento se realizó una revisión de la literatura con los temas de mujeres que trabajan en medianas y grandes empresas, liderazgo femenino, desigualdad de género, división entre vida personal y profesional y doble jornada laboral, posibilitando las bases marcos teóricos para la investigación. Los datos empíricos se obtuvieron a partir de una investigación cualitativa a través de entrevistas con un guión semiestructurado. A partir de estos datos se realizó un análisis de contenido, a partir de la revisión teórica y los resultados de las entrevistas, y, posteriormente, una valoración interpretativa a partir de los relatos de los entrevistados. A través de este análisis, se observaron rasgos que interfieren y / o favorecen la carrera ejecutiva femenina. Se identificaron factores de comportamiento vinculados a lineamientos organizacionales (p. ej., machismo), y que aún existe un aparente arduo camino para que las mujeres alcancen posiciones más altas en las organizaciones. Otro problema encontrado es el tema de la doble jornada laboral.

**Palabras clave:** Carrera Ejecutiva. Mujeres. Liderazgo Femenino.

## 1 INTRODUÇÃO

Em 18 de agosto de 1920 o reconhecimento da 19<sup>a</sup>. Emenda à Constituição Norte-americana, pelo Estado do Tennessee marcou a conquista do voto feminino nos EUA. Somente em 2020, nos EUA, que Kamala Harris, senadora pela Califórnia, foi a primeira mulher eleita como Vice-Presidente. Entre um evento e outro temos um período exato de 100 anos. De modo idêntico o papel das mulheres em grandes empresas é conquistado a passos curtos. Historicamente excluída, a mulher sofre preconceitos de gênero e falta de credibilidade para liderar grandes grupos, projetos ou solucionar grandes problemas organizacionais.

Indiscutivelmente claro para todos, os grandes cargos em empresas são, em grande maioria, ocupados por homens. As mulheres estão distantes de cargos como CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), COO (*Chief Operations Officer*), presença nos Conelhos de Administração e cargos de diretoria. De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, no Brasil, entre 2010 e 2012, apenas 7,2% dos membros administrativos são do sexo feminino. Na mesma pesquisa, o percentual de mulheres em cargos executivos principais não chegou a 4% e 73,3% das empresas pesquisadas não tinham mulheres ocupando cargos executivos.

Carreiras grandiosas e concretas para as mulheres não é algo que se vê há longo período: essa conquista ainda está em crescimento e fortalecimento desde 1960, quando o movimento feminista ressurgiu e tinha como a principal luta o fim da discriminação e o direito de igualdade (jurídica, política e econômica) entre os dois sexos.

Nos anos 60, a “segunda onda feminista” surgiu nos Estados Unidos e se espalhou para outros países industrializados, até que, em 1968, era considerado um movimento político. Entre as diversas reivindicações, o movimento lutava para que a faixa salarial entre os dois sexos fossem equivalentes. Nesse momento, o movimento considerava que os problemas culturais e políticos derivavam da desigualdade dos sexos e por isso deveriam lutar contra as estruturas sexistas de poder.

A OIT (Organização Internacional de Trabalho, 2016) aferiu as discrepâncias de gênero na contribuição na força de trabalho em dez anos e consumou que as oportunidades de emprego às mulheres foram de 27 (em 1995) a 25,5 (em 2015) pontos abaixo das oportunidades aos

homens. Além disso, a taxa de atividade global feminina foi de 52,4% a 49,6%, enquanto a masculina foi de 79,9% a 76,6% durante esses anos. De acordo com o IBGE, em pesquisa feita em 2018, as mulheres continuam recebendo cerca de 75% do que os homens recebem.

As mulheres vêm ultrapassando barreiras impostas pela sociedade machista. Com objetivos claros, ambição e alta escolaridade, o sexo feminino vem assumindo valor, como conclui pesquisa do PwC em conjunto com o Instituto Optimum Research: as mulheres estão cada vez menos inseguras em relação a carreira. No Brasil e Índia, no índice de confiança é de 76% e em Portugal 68%.

O Objetivo Geral desta pesquisa é analisar os obstáculos enfrentados pelas mulheres na carreira executiva. Os objetivos específicos são: a) Analisar fatores socioculturais, políticos e corporativos que levam à ocorrência da desigualdade de gênero em empresas. b) Apresentar o dia a dia da mulher em relação à dupla jornada de trabalho, c) Identificar outros tipos de preconceito em decorrência à ocupação de altos cargos em diferentes segmentos empresariais.

Desse modo, a questão central que suporta esta pesquisa é: Considerando a questão de gênero, nas organizações, quais as dificuldades enfrentadas, pelas mulheres, para ascensão no mercado corporativo?

Apesar desta pesquisa ser qualitativa ela se propõe a ir a campo munida de teoria e hipótese, em aberto, para questioná-la. Dessa forma a hipótese central é: Há obstáculos e preconceitos para a ascensão da mulher no mercado de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há diversos trabalhos sobre o impacto da mulher em cargos de liderança. Carter *et al.* (2010) em sua pesquisa não encontraram uma relação significativa entre a diversidade de gênero ou étnica nos conselhos de administração (*board*), ou comitês importantes, e o desempenho financeiro para uma amostra de grandes corporações dos EUA. Nossas evidências também sugerem que a diversidade de gênero e minoria étnica do conselho e o desempenho financeiro da empresa parecem ter causas endógenas. Trabalhos como o de Nielsen e Huse (2010) tratam especificamente da mulher em conselhos de administração de empresa. Podemos observar passos iniciais no sentido da ascensão para participação em Concelhos de Administração (IBGC, 2016).

Ryan e Haslam (2005) nos mostram que tem havido muita pesquisa e conjecturas sobre as barreiras que as mulheres enfrentam ao tentar subir na escada corporativa, com evidências sugerindo que elas normalmente confrontam um "teto de vidro" (*glass ceiling*) enquanto os homens são mais propensos a se beneficiar de uma "escada rolante de vidro" (*glass escalator*). As autoras trabalharam com as seguintes questões: Mas o que acontece quando as mulheres alcançam papéis de liderança? E que tipo de posições a elas são dadas? O artigo argumenta que, embora as mulheres estejam somente agora alcançando posições mais importantes, elas são mais propensas do que os homens a se encontrarem em um "penhasco de vidro" (*glass cliff*), de tal forma que suas posições são de risco ou precárias. Essa hipótese foi investigada em um estudo que analisou o desempenho das empresas FTSE 100 antes e depois da nomeação de um membro do conselho seja este masculino ou feminino.

O estudo revelou que, durante um período de declínio geral do mercado de ações, as empresas que nomearam mulheres para seus conselhos tiveram maior probabilidade de terem experimentado um desempenho consistentemente ruim nos últimos cinco meses do que aquelas que nomearam homens. Esses resultados expõem um obstáculo adicional, em grande parte invisível, que as mulheres precisam superar no local de trabalho.

Dezso e Ross (2012) argumentam que a representação feminina na alta gestão traz benefícios de diversidade informacional e social para a equipe de alta gestão, enriquecendo os comportamentos exibidos pelos gestores em toda a empresa e motivando as mulheres na média gestão. O resultado deve ser melhor desempenho da tarefa gerencial e, assim, melhor desempenho da firma. A pesquisa utilizou 15 anos de dados em painel nas principais equipes de gestão das empresas do S&P 1.500 (ou S&P Composite 1500 index) da Standard & Poor's. A pesquisa revelou que a representação feminina na alta gestão melhora o desempenho das empresas, mas apenas na medida em que a estratégia de uma empresa está focada na inovação, em que contexto os benefícios informacionais e sociais da diversidade de gênero e os comportamentos associados às mulheres na gestão provavelmente serão especialmente importantes para o desempenho das tarefas gerenciais.

Para analisar o papel dos estereótipos de gênero socialmente construídos no empreendedorismo e sua influência nas intenções empreendedoras de homens e mulheres Gupta *et al.* (2009) coletaram dados sobre características de homens, mulheres e empreendedores jovens em três países. Como hipótese, os empreendedores foram percebidos como com características predominantemente masculinas. Resultados adicionais da pesquisa revelaram que, embora homens e mulheres percebam que os empreendedores têm características semelhantes às dos homens (estereótipo masculino de função de gênero – *masculine gender-role stereotype*), apenas mulheres também perceberam empreendedores e mulheres como tendo características similares (estereótipo de gênero feminino – *feminine gender-role stereotype*).

Ainda a pesquisa de Gupta *et al.* (2009) apontam que embora homens e mulheres não diferem em suas intenções empreendedoras, aqueles que se viam mais semelhantes aos homens tinham intenções empreendedoras mais elevadas do que aqueles que se viam menos semelhantes aos homens. Tal diferença não foi encontrada para as pessoas que se viam mais ou menos semelhantes às mulheres (identificação de gênero feminino – *female gender identification*). Os resultados foram consistentes entre os três países.

Post e Byron (2015) em uma meta-análise da literatura nos mostram que apesar de um grande corpo da literatura de negócios examinar a relação entre mulheres em conselhos de administração e o desempenho financeiro da firma, as evidências são mistas. Para conciliar os resultados conflitantes, os autores combinaram estatisticamente os resultados de 140 estudos e examinaram esses resultados que variam de acordo com os contextos jurídico/regulatório e sociocultural das empresas. Constataram que a representação feminina no conselho de administração está positivamente relacionada aos retornos contábeis e que essa relação é mais positiva em países com proteções mais fortes aos acionistas — talvez porque as proteções dos acionistas motivam os conselhos a usar os diferentes conhecimentos, experiências e valores que cada membro traz.

As autoras também descobrimos que, embora a relação entre a representação feminina no conselho de administração e o desempenho do mercado seja quase zero, a relação é positiva em países com maior paridade de gênero (e negativa em países com baixa paridade de gênero)-talvez porque as diferenças sociais de gênero no capital humano possam influenciar as avaliações dos investidores sobre o potencial de ganho futuro das empresas que têm mais mulheres na direção das empresas.

Ruderman *et al.* (2002) examinaram as relações entre múltiplos papéis de vida, bem-estar psicológico e habilidades gerenciais em dois estudos com mulheres executivas. Resultados qualitativos sugeriram que os papéis que as mulheres desempenham em suas vidas pessoais proporcionam benefícios psicológicos, aconselhamento emocional, prática em multitarefa, oportunidades no enriquecimento de habilidades interpessoais e prática de liderança que aumentam a eficácia no papel de gestão. Os resultados quantitativos indicaram também que o comprometimento múltiplo do papel está positivamente relacionado à satisfação de vida, autoestima e autoaceitação. O compromisso com múltiplas funções também esteve relacionado às habilidades gerenciais interpessoais e relacionadas à tarefa.

Há trabalhos mais específicos como da mulher proprietária de empresas (GUNDRY, WELSCH, 2001), conflitos em empresas familiares entre homens e mulheres (KINNUNEN, MAUNO, 1998) ou diferenças geracionais em traços psicológicos e seus impactos no local de trabalho (TWENGE, CAMPBELL, 2008). Os desafios e os conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira são estudados por pesquisadores no Brasil como o trabalho de Reis *et al.* (2018).

## 2.1 Liderança Feminina

A literatura de negócios apresenta trabalhos sobre liderança feminina como os trabalhos de Eagly (2005) e seu trabalho posterior sobre o “labirinto” enfrentado pela mulher rumo à liderança (EAGLY, CARLI, 2007). A dificuldade encontrada pelas mulheres para chefiar é uma realidade: há constante questionamento, teste e preconceito. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, não é algo comum e as pessoas ainda não estão acostumadas a esse tipo de relacionamento (VIANNA, HRYNIEWICZ, 2018). Diante disso, a mulher encara a liderança como um desafio maior do que deveria ser, adquirindo, muitas vezes, desconforto e inseguranças. Para Lima (2009), a dificuldade de progressão feminina a cargos executivos ocorre por não apresentarem um estilo de liderança correspondente a um ambiente predominantemente dominado pelos “valores considerados masculinos”.

A definição do estereótipo do comportamento masculino traça características como agressividade, decisão estratégica, racionalidade, análise crítica, enquanto o feminino apresenta características como a bondade, carinho, delicadeza, atenção e relacionamento interpessoal (NASCIMENTO, 2015). Essa questão do estereótipo é tratada em trabalhos como o de Powell, Butterfield e Parent (2002) e o de Rudman e Phelan (2008). Com a cultura do homem líder implantada, confunde-se que um líder deve agir sempre de forma dura, fazendo com que as ações de uma líder feminina sejam imprecisas. Segundo Monteiro (2015), as mulheres adotam comportamentos considerados masculinos de agressividade e independência com o objetivo de serem respeitadas.

A líder mulher ou aquela que almeja altos cargos em uma organização se vê moldando-se e “vestindo-se” para alcançar padrões masculinos de liderar, como uma regra de ser uma representante competente. Segundo Monteiro (2015), essa situação acaba por inibir o interesse das mulheres pelos postos de liderança com o receio de virem a ser rotuladas como masculinas.

As mulheres executivas precisam provar sua competência o tempo inteiro por se deparar com muitas resistências provenientes do preconceito no ramo que atuam: predominantemente masculino (ANTUNES, NETO, LIMA-SOUZA, SANTOS, 2018). O percurso da carreira feminina deve acrescentar a obrigação de mostrar todos os dias como as mulheres são tão competentes quanto o gênero oposto. Com isso, a divisão sexual do trabalho continua se fortificando.

## 2.2 Desigualdade de Gênero

A desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações. Embora não existam mais obstáculos legais ao acesso das mulheres sendo que o cenário de dominação masculina ainda codifica os valores de todas as sociedades (LIMA, 2009). Implantada há décadas, a desigualdade profissional dos sexos advém do momento em que a mulher pôde ter o mesmo trabalho que os homens e, mesmo assim, seu ofício era menos reconhecido e sobrecarregado e seu salário mais baixo.

Um dos primeiros passos da mulher para conseguir seu espaço profissional aconteceu durante a Segunda Guerra Mundial, momento em que foi preciso mão de obra feminina nas indústrias e fábricas, afinal, os homens estavam no campo de batalha. Nesse momento, a mulher se tornou a provedora econômica da família. Muitos homens morreram em combate ou voltaram mutilados, física e psicologicamente, dessa forma, coube à mulher continuar a assumir esse novo papel como mantenedora da família (NASCIMENTO, 2015).

O trabalho do homem é acatado como fundamental, é considerado como o “proprietário” do trabalho, enquanto o trabalho da mulher é considerado complementar, visto como “participação” (MONTEIRO, 2015). Apesar de igualmente competente, a mulher ainda deve se esforçar o triplo para ser vista com o mesmo respeito e admiração frente aos colegas e subordinados de empresa. Paradoxalmente, destaca Lima (2009), as desigualdades de remuneração entre homens e mulheres também aumentam à medida que o nível de escolaridade das mulheres se torna maior, ao invés de diminuir. O alto nível educacional que as mulheres conseguiram não está diretamente relacionado com as posições que estas ocupam no mercado de trabalho (MONTEIRO, 2015).

## 2.3 Dupla Jornada de trabalho

Historicamente, a divisão da sociedade se associa a homens como o principal provedor econômico da família e a mulher como encarregada do lar, marido e filhos. Hoje em dia, a mulher, encarregada do lar e provedora econômica, tem mais um desafio: a dupla jornada. Segundo Nascimento (2015), mesmo a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho tendo aumentado, não ocorre o aumento da participação dos homens no auxílio e cuidado doméstico na mesma proporção.

De acordo com Monteiro (2015), a literatura sobre os casais de dupla carreira (onde ambos os parceiros tem uma carreira para gerir) parece indicar que são as mulheres que desistem mais dos seus interesses e objetivos pessoais do que os homens, para que a relação conjugal funcione e para que a educação dos filhos aconteça. Viana e Hryniewicz (2018), afirmam que, em entrevista feita com grupo de mulheres, no inconsciente do marido, as tarefas do lar ainda são responsabilidade dela, mesmo que ela tenha responsabilidades fora do lar. Desse modo ela tem uma jornada dupla – e muitas vezes até tripla – que os homens simplesmente não percebem, seja por falta de atenção, ou por conveniência.

Apesar disso, na segunda metade do século XX, o surgimento da pílula anticoncepcional levou às mulheres o poder de escolha em relação à maternidade. A taxa de fecundidade cai significativamente (IBGE, 2015), indo de 6,26% em 1960 a 1,74% em 2014. A redução do número de filhos é um fator importante para que se torne mais fácil a presença da mulher no mercado. Segundo Monteiro (2015), queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução da população feminina têm acompanhado a evolução da mulher no mercado e a evolução de sua renda.

Em entrevista com grupo de mulheres, Lima (2009) conclui que avançar na hierarquia organizacional requer, para estas mulheres, sacrifícios de ordem pessoal, parte considerável das gerentes entrevistadas atribui ao trabalho o adiamento da maternidade e a dificuldade de estabelecer um relacionamento amoroso com um parceiro, devido a este não se mostrarem disposto a aceitar a indisponibilidade que uma carreira executiva exige.

### **3. MÉTODO**

Inicia-se o método pela sua justificativa.

#### **3.1 Justificativa do Método**

Para a realização deste trabalho se fez necessário o uso do método qualitativo, pois o principal objetivo é observar, analisar e interpretar dados coletados. Ainda, esse tipo de pesquisa se preocupa em transmitir a realidade e aprofundar no universo dos significados das ações e relações humanas que não podem ser quantificadas (MINAYO, 2001).

De abordagem interpretativa, a pesquisa qualitativa se preocupa com o processo além dos resultados. Neste trabalho, este processo será o estudo sobre as mulheres atingirem cargos altos em organizações e a verificação de todo o processo em que ocorre tal fato, assim, descrevendo e avaliando as situações encontradas. Segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002), os acontecimentos sociais devem ser cobertos por diferentes métodos e dados. Entretanto é importante ressaltar que ao lançarmos mão da pluralidade metodológica, devemos levar em consideração as visões de mundo, de produção de conhecimento de cada abordagem e de pessoa.

Gil (1994) classifica a pesquisa, quanto ao objetivo, em três categorias básicas: descritiva, exploratórias e explicativas. Pesquisas descritivas descrevem determinada população ou fenômeno. Pesquisas exploratórias compreendem um fenômeno pouco estudado ou aspectos específicos de uma teoria. Já as pesquisas explicativas identificam os fatores determinantes que contribuem para a ocorrência de tal fenômeno, explicando-os.

A pesquisa neste trabalho é considerada descritiva por possuir objetivos bem definidos e compreensão completa do fenômeno estudado.

##### **3.1.1 Análise de Conteúdo**

O uso de método qualitativo é amplamente utilizado em pesquisas sociais aplicadas às organizações (CÂMARA, 2013), sendo que nesta pesquisa apresentará a técnica de tratamento de dados de Análise de Conteúdo, proposto por Bardin (2004). Nesse tipo de análise, o pesquisador tem como objetivo compreender características que estão por trás das mensagens em consideração, ou seja, as falas dos entrevistados.

A análise de conteúdo se divide em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A fase de pré-análise pode ser considerada uma fase de organização, definição de objetivos e preparação do material (como a entrevista transcrita por completo). Na segunda

fase, de exploração do material, seguiremos a etapa de codificação (recorte das unidades de registro e contexto), enumeração (através da presença, intensidade, direção, entre outros) e categorização (seguindo os critérios de semântico, sintático, léxico ou expressivo). A terceira e última fase, tratamento de resultados, será feito por meio de interpretação controlada, sendo analisada a mensagem e o canal de um lado, emissor e receptor do outro.

As interpretações finais funcionam de forma em que, analisando o conteúdo das entrevistas, deve ser buscado o que se esconde nas entrelinhas, ou seja, traduzir em profundidade algumas informações superficiais.

### **3.2 Coleta de Dados**

A coleta de dados deste trabalho foi feita por meio de entrevistas, forma apropriada para uma melhor obtenção de informações de cunho profundo, explicações e experiências. Assim, essa escolha necessitou de percepções de mulheres em altos cargos em empresas e mulheres que almejam alcançá-los.

A abordagem é não probabilística, amostra por conveniência, acessível aos pesquisadores, e constituída por quatro mulheres, todas com ensino superior completo, com idades entre 32 e 60 anos ocupando cargos médios ou gerenciais sendo ou não casadas. O grupo investigado passou por uma entrevista semiestruturada e roteirizada, entre os dias 23 e 31 de agosto de 2020, e que permitiu uma composição livre e a fluidez das respostas. Com isso, foi iniciada uma entrevista mais abrangente e detalhada. Todas as entrevistas foram transcritas para posterior análise.

### **3.3 Questionário de pesquisa**

As informações contidas neste trabalho foram obtidas por meio de entrevistas abertas e livres e, por viés interpretativo, foi realizada a análise de dados. Diante das respostas das entrevistas foram identificados fatores associados ao sucesso profissional da entrevistada (felicidade e realização, por exemplo), obstáculos destas no mercado de trabalho e como isso impacta em suas vidas pessoais.

O questionário se constituiu de duas partes, contendo a identificação de aspectos do perfil da entrevistada (escolaridade, estado civil, filhos) e, na segunda parte, levantou questões profissionais.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Por meio das respostas das entrevistadas foi possível identificar cinco categorias que ajudam a discussão e entendimento sobre como a mulher é incorporada em uma média ou grande empresa, ou não, desde os processos de recrutamento e seleção de pessoas ao dia a dia empresarial e a dupla jornada. As categorias supracitadas são: (4.1) Estudos e formação acadêmica; (4.2) Estado civil e filhos em conjunto com a vida profissional; (4.3) A divisão entre a empresa e o lar; (4.4) Dia a dia empresarial; (4.5) A mulher na liderança. O Quadro 1 apresenta as entrevistadas e suas cabíveis características para início do estudo.

Quadro 1 – Características das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Nível/cargo	Empresa/Segmento
E1	60	Gerente	Banco/Escrituração
E2	32	Coordenadora	Banco/Investimentos
E3	54	Sócia Gestora	Empresa Médio Porte/Armamento
E4	50	Gerente	Empresa Grande Porte/Lácteos

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1 Estudos e formação acadêmica

Em pesquisas realizadas pelo IBGE e grupo Catho com gerentes e executivas, as mulheres brasileiras apresentam o mesmo nível de qualificação em relação aos homens, tanto em fins educacionais (24% formadas em universidades, 40% possuem MBA, 28% Mestrado e 8% Doutorado), quanto em línguas estrangeiras. Segundo Monteiro (2015), há um investimento em educação maior por parte das mulheres, isso se explica: para seus salários serem compatíveis com o salário dos homens e elas terem as mesmas oportunidades que eles no mundo do trabalho, elas precisam provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e inteligência.

Com exceção da Entrevistada 1 (E1), todas as demais entrevistadas concluíram seus ensinamentos superiores em cursos voltados à administração e controle organizacional, sendo todos estes em faculdades particulares (com exceção da E3), como apresenta o Quadro 2.

Quadro 2 – Curso e instituição

Entrevistada	Curso de formação	Instituição de Ensino
E1	Processamento de Dados	Mackenzie
E2	Economia	Faculdade Santana
E3	Economia Empresarial e Controladoria	USP Ribeirão Preto
E4	Administração	Uni Sant'Anna

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as entrevistadas, apenas E3 e E4 apresentam pós-graduação, sendo essas, respectivamente, em Gestão Tributária (Fipecafi) e Administração de Marketing (Uni Sant'Anna).

#### 4.2 Estado civil e filhos em conjunto com vida profissional

A mulher foi retratada historicamente como mãe, esposa dedicada e “rainha do lar”. Assim, os limites das representações do feminino se atêm ao espaço maternal e doméstico. Aos homens, foi destinado o espaço público; às mulheres, o privado (COLLING, 2004).

Vejo que as pessoas têm essa dificuldade de rearranjar o tempo entre trabalho e filho. Estou numa vantagem em relação a eles, não tenho problema em ficar trabalhando até 21h, 22h [...] quando precisam levar o filho no médico, atender problemas de escola, etc., são coisas que a mãe que acaba tendo uma presença mais forte que o pai. Já escutei de chefes homens e mulheres, “mas de novo você vai se afastar? porque seu marido não vai dessa vez?”. E2, coordenadora.

Com exceção da E3, todas as mulheres são casadas ou construíram suas carreiras profissionais enquanto casadas. Em análise aos relatos das entrevistadas diante disso, observam-se extremos entre o marido que dá auxílio necessário para que a mulher possa percorrer sua carreira profissional, enquanto este ajudava nas tarefas de casa e filhos (como ocorreu com E4), ou a entrevistada que leva o casamento como um peso na vida profissional, impossibilitando maior estudo ou aprofundamento profissional (caso da E3).

E3 nos diz que “Sou casada. Casei muito nova, com 18 anos, e isso impossibilitou que eu pudesse a me dedicar mais em fazer outras faculdades ou ter feito uma pós graduação, poder ter estudado outras línguas, ter viajado [...]. E3, sócio gestora”.

E4 complementa, “Estar casada me ajudou em certos pontos, pois o meu ex-marido me apoiava em tudo e ajudava a cuidar da casa e das nossas filhas. E4, gerente.

A literatura sobre os casais de dupla carreira (onde ambos os parceiros tem uma carreira para gerir) parece indicar que são as mulheres que desistem mais dos seus interesses e objetivos pessoais do que os homens, para que a relação conjugal funcione e para que a educação dos filhos aconteça (MONTEIRO, 2015).

Em relação a filhos, todas as entrevistadas têm percepções de que estes atrasam a carreira profissional da mulher. A entrevistada E3 é a única que ainda não teve filhos, mas presenciou diversas situações onde colegas de trabalho sofreram algum tipo de dificuldade ou represália por causa dos descendentes. Por isso, se considera em vantagem profissional àquelas que possuem uma família para gerir como apresentada por E3: “Para a mulher é sempre mais complicado, porque ficamos empenhadas a desempenhar o melhor papel como mãe e profissional e isso exige muito psicologicamente e fisicamente”. E3, sócio gestora.

No dia seguinte, o gerente e o subgerente me chamaram para falar que eu não poderia fazer isso [...], que minha filha já era maior de idade e poderia ir sozinha. Depois eu descobri que, pelas normas do banco, eu tinha direito de 1 dia por ano de acompanhar meus filhos no médico. Fui até eles e mostrei. E1, gerente.

Em pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991) encontrou evidências de que as mulheres executivas, embora tenham galgado considerável ascensão no ambiente de trabalho, continuam a ser representadas pelo papel de mãe e esposa, visto que possuem respaldo social para fracassar na organização e voltar ao lar. Essa interpretação cria um clima contraditório de brecha e desconfiança sobre o investimento efetivo da mulher no trabalho, impactando as suas possibilidades de ascensão profissional.

E1, por uma época, se considerou culpada ao não ter tempo disponível para suas filhas e isso prejudicou seu desempenho no trabalho. Suas filhas como prioridade, ser mãe impossibilitou E2 de ir atrás de cuidados pessoais físicos e estéticos, trabalhar por menos horas e realizar sonhos. Mesmo com sua filha mais nova maior de idade, E1 ainda ouve de seus chefes questionamentos como “Levar ela ao médico? Por que seu marido não vai?” e os vê aborrecidos ou zangados.

### 4.3 A divisão entre a empresa e o lar

Segundo Nascimento (2015), ocorre atualmente uma reconstrução da ideia de gênero devido ao aumento da participação e a importância de mulheres no mercado de trabalho. Apesar disso, agora a mulher enfrenta um novo empecilho: a dupla jornada, que gera sobrecarga de responsabilidades.

Todas as entrevistadas, neste ponto, concordam: a vida de dupla jornada é complicada. E1 buscou, em grande parte do tempo, deixar suas filhas com empregadas domésticas ou com sua mãe, assim como E4. Já a E2 solicitava a ajuda da filha mais nova para a limpeza da casa enquanto estava no trabalho.

Estou almoçando em casa, então, durante a noite tenho que pensar no que vou almoçar [no dia seguinte] e, durante o dia, entre uma reunião e outra, vou preparando o almoço. Durante minha hora de almoço eu como, limpo a cozinha, arrumo a casa. E2, coordenadora.

Sem filhos, E2 também convive com a dupla jornada: mesmo contando com a ajuda de uma faxineira por um dia da semana, nos outros dias ainda se vê tendo que higienizar a casa. Trabalhando atualmente em *Home Office*, devido à pandemia de COVID-19, a entrevistada busca qualquer brecha de tempo no trabalho para focar nas tarefas de casa. Em suma, o fim de semana é o único momento em que esta pode se dedicar inteiramente a casa, assim, mais uma vez, não podendo aproveitar seu tempo livre.

### 4.4 Dia a dia empresarial

Como afirma Antunes, Neto, Lima-Souza e Santos (2018), as relações de trabalho são permeadas por imagens e crenças sobre masculinidade e feminilidade e isso reproduz a desigualdade de gênero, se perguntando se a ascensão das mulheres às posições hierárquicas igual aos homens nas organizações não trariam mudanças na imagem histórica feminina.

Na empresa de E1, é prezado o empoderamento da mulher, mas esta cita que ainda não vivenciou isso na prática. Apesar disso, E1 vê que mulheres são, muitas vezes, vistas e manipuladas como objeto. A entrevistada deixa claro que sempre viu preferência por homens em cargo de chefia, gerência e promoções em todas as empresas que já trabalhou, comparando que, entre dez pessoas para cargos altos, nove eram homens e uma era mulher.

Eu já vi [...] mulheres serem chamadas atenção pela roupa que usavam, mas ao mesmo tempo, já vi eles usarem mulheres com roupas decotadas e curtas para chamar atenção de clientes. Isso também acontece. Nas agencias, as mulheres são chamariz para os homens. E1, gerente.

Para E4, “Os homens querem impor as vontades deles, passando por cima de regras e normas internas do departamento simplesmente por se acharem mais fortes”. E4, gerente.

Em relação ao trecho anterior, como cita Betiol e Tonelli (1991), ainda há uma concepção machista que generaliza e cria estereótipos para os gêneros. Um destes preconceitos é a concepção de que a mulher utiliza a sexualidade como forma de galgar posições na hierarquia organizacional.

E3, como sócia gestora de uma empresa de armamentos, ainda vista como perigoso ou um local masculino, trabalha todos os dias para desmistificar esse tabu, tentando deixar claro que o tiro esportivo, além de esporte, é voltado para homens e mulheres. A entrevistada diz ser, muitas vezes, desrespeitada por estar no comando de uma empresa desse segmento. Uma das explicações para isso é que as mulheres precisam se esforçar mais no trabalho, porque o caminho dentro das organizações não está aberto, assim o investimento que elas têm que fazer é maior do que a maioria dos homens buscando o mesmo cargo. (BETIOL e TONELLI, 1991).

Uma mulher na liderança provoca surpresa, principalmente para alguns homens machistas que se acham superiores e não admitem que uma mulher possa estar na direção de um segmento até então liderados na maioria dos homens. [...] Algumas questões explicadas por mim sofrem desconfianças pelo fato de ter sido falado por uma mulher e, quando explicado por algum homem da empresa, passa a ter mais credibilidade. E3, sócio gestora.

E2 considera ainda estar num ambiente machista, que possui muito mais homens do que mulheres, principalmente por se tratar de banco, investimentos e área financeira. A entrevistada cita que, em reuniões, as mulheres sempre são vistas como “secretárias”, mesmo possuindo o mesmo cargo do que os homens presentes na mesma reunião. Isso quer dizer que, quando é necessitado que algo seja anotado, por exemplo, sempre a mulher é apontada como a responsável pela atividade.

#### **4.5 A mulher na liderança**

Segundo Frankel (2007) a mulher é espontaneamente líder e seus atributos são o que fazem a diferença no atual conceito de liderança, características já observadas pelas organizações que buscam novos estilos de líderes. [...] As mulheres possuem qualidades próprias e conseguem influenciar as pessoas sem coagi-las, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e propício ao desenvolvimento dos objetivos em comum.

Não há dúvidas que, sim, toda empresa deve ter uma líder mulher. Dentre as explicações e opiniões, estão adjetivos como “cuidadosa”, “preocupada”, “multitarefa” e “sensibilidade”, como apresentada por E2, “Já ouvi coisas do tipo “nossa, você é mulher e fez um cálculo muito bom!” ou “você é mulher e conseguiu explicar essa parte contábil muito bem”, por brincadeiras, obviamente, mas fica uma brincadeira chata. E2, coordenadora.

Ainda que esta participação seja tímida em relação ao homem em cargos de maior prestígio, como a presidência, a vice-presidência e a diretoria, é surpreendente se comparado com poucas décadas atrás. (BETIOL e TONELLI, 1991).

E1 cita que a mulher líder é fundamental. Em diversas experiências passadas, a entrevistada determina que existem dois tipos de líderes mulheres: a motivada e a insegura, mas que as duas apresentam preocupações com seus subordinados e compreensão com o cuidado

pela família. Pelos relatos da entrevistada, a líder motivada cativa e encoraja todos os colaboradores a serem melhores; já a líder insegura se torna terrível, por ela mesma não acreditar em si. Com isso, segundo Antunes, Neto, Lima-Souza e Santos (2018), a mulher é excessivamente cautelosa e a cautela em excesso pode inibir a disposição para assumir riscos, consequentemente, prejudicar a habilidade de tomar decisões.

A mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza. Essa demanda é paradoxal, pois não há como mesclar todos estes atributos ao mesmo tempo: ser emotiva, sensível, racional e agressiva. (BETIOL e TONELLI, 1991).

Ela [a mulher líder] consegue ser multitarefa, tem o olhar muito mais afiado, ‘feeling’, sensibilidade para tratar de vários assuntos ao mesmo tempo. E3, sócio gestora.

E3 deixa claro que, para uma mulher, ser líder é muito maior do que para um homem: a realização pessoal e o fato de ser independente refletem em seus desempenhos.

Segundo Nascimento (2015), um dos maiores desafios para a liderança moderna se refere à adaptabilidade a crescente diversidade no local de trabalho, em grandes organizações o ambiente está se tornando cada vez mais feminino e multicultural.

Quando a mulher dá um grito, a mulher é histérica; quando o homem dá um grito, ele é o líder nato. Precisamos quebrar isso no mundo organizacional [...]. Acho que a mulher consegue trabalhar melhor sob pressão do que o homem, se controla mais, até pra não ser tida como “a louca”. E2, coordenadora.

E2 considera que a mulher tem uma relação interpessoal e um lado materno que colabora muito mais para o funcionamento de uma empresa. O lado sensitivo a leva a mais acertos. Mesmo que com pressão, essa consegue se sair melhor. Em somatória, a mulher líder sempre vai querer ver seu gênero crescer junto com ela, o que é considerado bom para entrevistada e as outras mulheres da organização, alegando que percebeu seu próprio crescimento quando teve uma chefe mulher: esta dava dicas de gestão e até sobre crescimento pessoal. Segundo Vianna e Hryniewicz (2018), comentários masculinos sobre o desempenho feminino são percebidos e, apesar de se sentirem ofendidas, muitas preferem não intervir. Isso gera normalização do preconceito, difundido como uma “brincadeira inofensiva”.

Em contrapartida, E4 considera importante uma mulher líder, mas acredita que o ponto principal para cargos de altos níveis seja o comprometimento, caráter, profissionalismo e ética, sendo qualquer gênero importante para a liderança de uma empresa. Até a sociedade aceitar mais as mulheres como líderes, com novos estilos de liderança, algumas terão de adaptar-se ao estilo vigente e serem, talvez, mais agressivas do que normalmente seriam para serem consideradas boas líderes. Mesmo que isso tenha um impacto negativo na percepção de sua personalidade. (VIANNA, HRYNIEWICZ, 2018).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral buscar identificar o comportamento de mulheres inseridas no mercado de trabalho, principalmente, aquelas que atuam em médias e grandes empresas. Para isso, foi aplicada uma entrevista de dez perguntas a quatro mulheres, sobre trabalho, vida pessoal e como estes caminham juntos.

Nesse contexto, foram identificados fatores comportamentais que deixam claras algumas diretrizes culturais organizacionais. Fatores estes que podem ser o machismo e seus afluentes ainda presentes na cultura brasileira e como isso -ainda- influencia a carreira feminina, o estilo de liderança feminina, a dupla jornada (administrar sua vida profissional e lar e filhos), entre outros.

Diante do exposto, uma das motivações para a execução desta pesquisa foi a oportunidade de buscar informações e se aprofundar nestas de forma em que a interpretação de resultados da entrevista ou de textos acadêmicos pesquisados e estudados façam que o entendimento seja mais fácil sobre como e por quê as mulheres estão, somente agora e a curtos passos, alcançando seus lugares em grandes organizações. Ao analisar as informações obtidas por meio da aplicação do instrumento de pesquisa, as respostas dos indivíduos indicaram que ainda aparenta ser bastante árduo à mulher chegar num alto e respeitado cargo numa empresa sem passar pelo triplo de barreiras enfrentadas pelo sexo oposto como apontado por Oakley (2000).

Conclui-se que, ainda através da pesquisa aplicada, a maioria das mulheres possui conflitos em relação à dupla jornada, contudo, buscam dia a dia administrar tais conflitos e passam a sujeitar-se a esta realidade, a fim de que, assim, possam adentrar no mercado de trabalho e atingir independência financeira.

O resultado dessa pesquisa não se restringiu à análise da vivência de quatro mulheres e, sim, a uma reflexão de todo o processo histórico em que se desenvolveu e desenvolve a carreira feminina e todas as relações que permeiam tal conquista.

## 6 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C.V.; NETO, A.C.; LIMA-SOUZA, E.C.P.; SANTOS, C.M.M. (2018). **O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva**. Revista Alcance. Itajaí.
- BARDIN, L. (2004). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. (2002). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. (1991). **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, 17-33.
- CÂMARA, R. H. (2013). **Análise de Conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia, 179-191, Brasília.
- CARTER, D. A.; D'SOUZA, F.; SIMKINS, B. J.; SIMPSON, W. G. The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. **Corporate**

**Governance-an International Review**, 18, n. 5, p. 396-414, Sep 2010.

COLLING, A. (2004). **A construção histórica do feminino e do masculino. Gênero e cultura: questões contemporâneas**. Porto Alegre: EDIPUCRS.

DEZSO, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, 33, n. 9, p. 1072-1089, Sep 2012.

EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? **Leadership Quarterly**, 16, n. 3, p. 459-474, Jun 2005. Article; Proceedings Paper.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, 85, n. 9, p. 62-+, Sep 2007.

FRANKEL, Lois P. (2007). **Mulheres lideram melhor que homens**. Gente. São Paulo.

GIL, A. C. (1994). **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Editora Atlas.

GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. The ambitions entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of Business Venturing**, 16, n. 5, p. 453-470, Sep 2001.

GUPTA, V. K.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. A.; SIKDAR, A. The Role of Gender Stereotypes in Perceptions of Entrepreneurs and Intentions to Become an Entrepreneur. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33, n. 2, p. 397-417, Mar 2009.

KINNUNEN, U.; MAUNO, S. Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. **Human Relations**, 51, n. 2, p. 157-177, Feb 1998.

IBGC. **Cotas para mulheres em conselhos de administração**. (2016). Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento>> Acesso em: 06 abr. 2020.

IBGE. **Diferença salarial entre homens e mulheres aumenta conforme grau de escolaridade**. (2013). Agência Brasil. Disponível em: <<https://memoria.ebc.com.br/noticias/brasil/2013/11/diferenca-salarial-entre-generos-aumenta-conforme-grau-de-escolaridade>>. Acesso em: 12 Ago. 2020.

LIMA, G. S. (2009). **OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA NO BRASIL**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte.

MALVESTIO, A. (2016). **O que é preciso saber sobre as mulheres da geração milênio**. HBR Brasil. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/o-que-e-preciso-saber-sobre-as-mulheres-da-geracamilenio/>> Acesso em: 06 abr. 2020.

MINAYO, M. C. S. (2001). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18.ed. Petrópolis: Vozes

MONTEIRO, H. M. D. R. (2015). **MULHER, TRABALHO E IDENTIDADE: Relatos de mulheres em cargos de poder e prestígio sobre suas trajetórias profissionais**. Universidade Federal de Pernambuco. Recife.

NASCIMENTO, C.N. (2015). **A Mulher no Mercado de Trabalho e na Liderança das Organizações: Uma Análise Bibliométrica no Campo da Administração**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.

NIELSEN, S.; HUSE, M. The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. **Corporate Governance-an International Review**, 18, n. 2, p. 136-148, Mar 2010.

OIT. **Mulheres no Trabalho.** (2016) Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_457096.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457096.pdf)>. Acesso em: 05 abr. 2020.

OAKLEY, J. G. Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. **Journal of Business Ethics**, 27, n. 4, p. 321-334, Oct 2000.

POST, C.; BYRON, K. WOMEN ON BOARDS AND FIRM FINANCIAL PERFORMANCE: A META-ANALYSIS. **Academy of Management Journal**, 58, n. 5, p. 1546-1571, Oct 2015.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A.; PARENT, J. D. Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? **Journal of Management**, 28, n. 2, p. 177-193, 2002.

REIS, T.A.; DIAS, A.S.; OLIVEIRA, E.O.; COSTA, J.A.; CREMONEZI, G.O.; SPERS, V.R.E. (2018). **Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional.** ReCaPe. São Paulo.

RELATÓRIO IBGE (2015). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 1º tri/2015.** Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicílios\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE\\_pnadc\\_201501\\_trimestre\\_caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicílios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE_pnadc_201501_trimestre_caderno.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2020.

RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J.; PANZER, K.; KING, S. N. Benefits of multiple roles for managerial women. **Academy of Management Journal**, 45, n. 2, p. 369-386, Apr 2002.

RUDMAN, L. A.; PHELAN, J. E. Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. In: BRIEF, A. P. e STAW, B. M. (Ed.). **Research in Organizational Behavior, Vol 28: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews.** Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, 2008. v. 28, p. 61-79. (Research in Organizational Behavior).

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, 16, n. 2, p. 81-90, Jun 2005.

TWENGE, J. M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

VIANNA, M.A.; HRYNIEWICZ, L.G.C. (2018). **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.