

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração

Tadeu Moreira Perona

**OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA DE EMPRESAS
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Belo Horizonte
2012

Tadeu Moreira Perona

**OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA DE EMPRESAS
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Betania Tanure

Coorientador: Antônio Moreira de Carvalho

Neto

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e

Relações de Trabalho

Belo Horizonte
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P453d Perona, Tadeu Moreira
Os desafios da mulher executiva de empresas de tecnologia da informação /
Tadeu Moreira Perona. Belo Horizonte, 2012.
108f.: il.

Orientador: Betania Tanure

Coorientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Executivas. 2. Identidade de gênero. 3. Tecnologia da informação. I.
Rezende, Sérgio Fernando Loureiro. II. Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Tadeu Moreira Perona

**OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA DE EMPRESAS
DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Professora Doutora Betania Tanure (orientadora) – PUC Minas

Professor Doutor Antônio Moreira de Carvalho Neto (Coorientador) – PUC Minas

Professora Doutora Patrícia Bernardes – PUC Minas

Professora Doutora Janete Lara de Oliveira – UFMG

Belo Horizonte, 25 de Maio de 2012.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Betânia Tanure, minha orientadora, por seu grande conhecimento, incentivo e orientações. Sem você não conseguira concluir esta pesquisa! Obrigado por fazer meu sonho tornar-se realidade!

Meus agradecimentos ao Professor Antônio Carvalho Neto (Toninho), meu co-orientador, mentor e amigo. Exemplo de pessoa e de profissional que sempre levarei em minha carreira acadêmica. Muito obrigado por tudo!

A todos os professores e funcionários do programa de mestrado da PUC Minas.

Meus agradecimentos pelos ensinamentos e incentivos ao colega de mestrado, parceiro em artigos e amigo Tiago Terenzi.

Aos amigos Carolina Maria Mota Santos, Mariana Cruz e Gustavo Simão, que tanto contribuíram para a realização desta pesquisa.

A minha esposa Carol, pela paciência e incentivo e ajuda das mais diversas formas. Seu exemplo de dedicação aos estudos me motiva. Te amo!

Ao meu irmão Gabriel, por toda ajuda não somente durante o mestrado, mas durante toda minha vida! Também te amo!

Como diz Isaac Newton: “Se eu vi mais longe, foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”.

Agradecimento especial a dois gigantes em minha vida, Flávio e Leila. Os melhores pais que um filho pode ter! É impossível descrever em palavras o sentimento de carinho, orgulho e gratidão que sinto por vocês! Amo muito vocês!

RESUMO

A expressiva presença de mulheres no mercado de trabalho brasileiro revela que elas estão ampliando sua participação em diversos cargos e setores da economia. Apesar dessa maior participação, a desigualdade entre os gêneros ainda é real nas organizações, principalmente nos altos postos executivos, ainda dominados em sua grande maioria por homens. Nesse contexto, neste trabalho são identificados e analisados os principais desafios da carreira das mulheres executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação no Brasil. O referencial teórico deste trabalho inicialmente revela a participação da mulher nos diversos setores da economia, com ênfase na carreira das mulheres executivas. Em seguida apresenta-se o conceito do fenômeno do *glass ceiling* e as principais barreiras que afetam a ascensão da carreira feminina. Por fim, apresenta-se a participação da mulher no ambiente das empresas de Tecnologia da Informação. A pesquisa foi realizada por meio de *survey* com 87 executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação do Brasil. Posteriormente, os dados desta dissertação foram comparados com um estudo mais abrangente realizado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006). Os resultados desta pesquisa revelam que os desafios da carreira das executivas de Tecnologia da Informação tendem a ser os mesmos das executivas de outros setores, contudo com intensidades diferentes e que as executivas de tecnologia estão em média mais estressadas e menos satisfeitas com sua vida pessoal e com a empresa em que trabalham do que as executivas de outros setores.

Palavras-Chave: Executivas. Relações de gênero.

ABSTRACT

The significant presence of women in the Brazilian labor market reveals that they are expanding their participation in various positions and industries. Despite this greater participation, gender inequality is still real in organizations especially in high executive positions which are still dominated mostly by men. In this context, this study identifies and analyzes the main challenges of executive women carrier in Brazil that works in information technology companies. The theoretical reference of this research first reveals the participation of women in various economic sectors with focus on women executives. Then, demonstrates the concept of "glass ceiling" phenomenon and the main barriers that affect the ascension of women career. Finally presents the participation of women in the corporate environment of information technology. The research was conducted through a survey with 87 executives working in information technology companies in Brazil. Subsequently, data of this work were compared with a more comprehensive study conducted by Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006). The study outcomes reveal that the challenges of the information technology women executives tend to be the same in other sectors of executive careers, but with different intensities and that these women are, on average, more stressed and less satisfied with their personal life and the company they work for than the executives in other economy sectors.

Keywords: Executive women. Gender relations.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01- Representação masculina e feminina na População Economicamente Ativa (PEA) no Brasil - 1976 - 2009	27
GRÁFICO 02- Representação masculina e feminina na Taxa de Atividade no Brasil – 1970 – 2009	28
GRÁFICO 03 - Sentimento das executivas em relação ao seu relacionamento	64
GRÁFICO 04 - Percentual de empresas que realizam ações para minimizar a tensão de seus executivos	86
GRÁFICO 05 - Relação de frequência média de sensações das executivas de TI e de outros setores em que há diferença significativa (p- valor $\leq 0,05$)	92

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Participação feminina e masculina no PEA (População Economicamente Ativa) no Brasil de 1976 a 2009	27
TABELA 2 – Nível de escolaridade da população acima de 10 anos por gênero no Brasil, 1999 – 2007 (em %).....	29
TABELA 3 – Mulheres economicamente ativas, ocupadas- grupos de atividade (média anual)	31
TABELA 4 – Chefes de família na população residente, segundo sexo e regiões nos anos de 2002, 2007 e 2009.....	32
TABELA 5 – Relação entre cargo, idade e cidades das executivas pesquisadas.....	60
TABELA 6 – Comparação do Tempo de trabalho no cargo atual com tempo que trabalha na empresa atual.....	61
TABELA 7 – Comparação de idade, cargo e local de trabalho entre executivas de (TI) e executivas (Geral).....	63
TABELA 8 – Relação de Idade x Estado Civil.....	64
TABELA 9 - Reação de filhos.....	65
TABELA 10 - Idade das executivas comparados com idade dos filhos.....	65
TABELA 11 - Nível de satisfação das executivas em relação à convivência com amigos e familiares	67
TABELA 12 - Coeficiente e Teste de Pearson dos escores dos fator “Amigos” entre as variáveis relativas à empresa	68
TABELA 13 - Prática e frequência de exercícios físicos	69
TABELA 14 - Nível de satisfação com saúde e hábitos alimentares.....	70
TABELA 15 - Nível de satisfação pessoal através da escala Likert	71
TABELA 16 - Relação de satisfação pessoal das executivas de Tecnologia de Informação e executivas geral através da escala Likert.....	72
TABELA 17 - Relação de executivas com filhos e quantidade de filhos	73
TABELA 18 - Relação de horas trabalhadas.....	75
TABELA 19 - Relação remuneração e opinião sobre empresa.....	76
TABELA 20 - Relação de satisfação com remuneração e benefícios através da escala Likert	76

TABELA 21 - Medidas descritivas e intervalo <i>bootstrap</i> percentílico para os itens das opiniões.....	77
TABELA 22 - Relação opiniões, satisfação com valores da empresa e Relações estabelecidas (superiores, pares e subordinados)	79
TABELA 23 - Nível de satisfação pessoal através da escala Likert	80
TABELA 24 - Relação de satisfação relativa à empresa de executivas de TI e executivas geral através da escala likert.....	82
TABELA 25 - Sensação de <i>stress</i> na vida profissional e vida privada	84
TABELA 26 - Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o nível de <i>stress</i> pessoal entre a variável: possui filhos.....	84
TABELA 27 - Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para o nível de <i>stress</i> profissional entre a variável: quantas horas médias trabalham por dia.....	85
TABELA 28 - Nível de <i>stress</i> profissional entre a variável: Tempo que trabalha na empresa atual.....	85
TABELA 29 - Teste de Mann-Whitney para o nível de <i>stress</i> profissional e pessoal entre a variável sua empresa faz algo para minimizar a tensão de seus executivos	86
TABELA 30 - Sensação de felicidade na vida profissional e vida privada.....	87
TABELA 31 - Coeficiente e teste de Pearson dos níveis de <i>stress</i> entre os níveis de felicidade	87
TABELA 32 - Relação de frequência média de sensações /atitudes das executivas de TI e de outros setores em que há diferença significativa ($p \leq 0,05$)	91

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. Problematização	19
1.2. Justificativa.....	23
1.3. Objetivos	24
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	24
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1 A mulher executiva no mercado de trabalho brasileiro	25
2.2 O fenômeno <i>glass ceiling</i>	38
2.3 Tecnologia da Informação: <i>reduto masculino</i>	45
3. METODOLOGIA	52
3.1. Método de pesquisa e estratégia de coleta de dados	52
3.2. Amostra.....	54
3.3. Tratamento e análise de dados	54
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1. Perfil das executivas de TI.....	59
4.1.1 <i>Cargo e idade</i>	59
4.1.2 <i>Perfil das executivas de Tecnologia da Informação x perfil das executivas de outros setores</i>	62
4.2 Satisfação das executivas de TI em relação a fatores pessoais.....	63
4.2.1. <i>Parceiro amoroso</i>	63
4.2.2 <i>Filhos</i>	65
4.2.3 <i>Relação com os amigos e outros familiares</i>	66
4.2.4 <i>Saúde e hábitos alimentares</i>	68
4.2.5 <i>Índice global de satisfação pessoal</i>	70
4.2.6 <i>Satisfação pessoal das executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação versus executivas de outros setores</i>	71
4.3 Satisfação em relação ao ambiente empresarial.....	74
4.3.1 <i>Carga horária</i>	74
4.3.2 <i>Remuneração e benefícios versus satisfação com a organização</i> ...	75
4.3.3 <i>Satisfação organizacional versus relação com stakeholders</i>	77
4.3.4 <i>Índice Geral de satisfação relativo à empresa</i>	79
4.3.5 <i>Satisfações relativas à empresa das executivas atuantes em Tecnologia da Informação versus executivas de outros setores</i>	81
4.4 – <i>Sensações</i>	83
4.4.1. <i>Stress, felicidade e infelicidade</i>	83
4.4.2. <i>Índice global de sensações/attitudes</i>	88
4.4.3 <i>Frequência média de sensações/ attitudes das executivas de Tecnologia da Informação versus executivas de outro setores</i>	90
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
REFÊRENCIAS.....	99

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problematização

Com a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em países ocidentais, observou-se um contínuo discurso igualitário entre os gêneros em áreas como a cultura, educação e legislação (STEIL, 1997). Contudo, mesmo com as transformações nos papéis desempenhados pelos homens e pelas mulheres, tanto no meio familiar quanto no meio profissional, ainda são percebidos desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários aspectos, principalmente no que tange relações de poder, atividades e oportunidades empresariais (ADLER *et al.*, 2000; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; HANASHIRO *et al.*, 2007).

Ao longo da história, alguns conceitos e enfoques surgiram para explicar essa superioridade masculina. O primeiro conceito surge na tradição filosófica, a qual justifica as práticas discriminatórias em relação à mulher na sociedade e no mercado de trabalho. Trata-se do conceito do essencialismo genérico, formulado por Aristóteles e difundido juntamente com outros filósofos como Platão e Rousseau, que sustenta a existência de naturezas desiguais entre homens e mulheres. Sob a luz dessa concepção, a mulher é ontologicamente diferente e inferior ao homem. Sendo assim, desigualdades entre homens e mulheres justificam as relações entre dominador e subordinado, em que a condição inferior da mulher é universal e a dominação masculina se faz justa, autorizada e necessária. Nessa linha de pensamento, a mulher deve permanecer mais restrita ao espaço doméstico, pois recebe um “dom natural” que deve ser aproveitado (CARVALHO; CARVALHO; CARVALHO, 2001).

Após a Revolução Industrial, ocorreu uma ruptura do conceito biológico de Aristóteles. Alguns estudos, segundo Grossi (2004), passaram a analisar aspectos culturais, nos quais as noções de homem e mulher, de feminino e masculino, suas atividades e responsabilidades, modificam-se entre culturas diferentes.

Tal linha de pensamento preconiza que os papéis atribuídos a homens e às mulheres não são sempre os mesmos e que irão variar de acordo com as diferenças culturais e as relações de cada grupo social. Essas relações ativas e mutáveis quebraram o conceito do essencialismo genérico, enfatizando a construção social e

não mais aspectos biológicos para a compreensão das relações entre homens e mulheres (GROSSI, 2004). Corroborando nessa posição, Melo, Mageste e Mendes (2006) acrescentam que a perspectiva de que a diferença entre os gêneros é construção sociocultural, abrindo possibilidades para que se vislumbre como potencial viável a transformação das estruturas sociais. Tal possibilidade acena, também, com a esperança de que se possam reverter os processos geradores de desigualdade e criar outros capazes de produzir igualdade, inclusão e abertura para a diversidade.

Nesta concepção, autores como Betiol (2000), Brustein e Jaime (2009), Bruschini e Puppini (2004), Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), Adler (2000), Sarti (2004), Elvira e Cohen (2001) e Piza (2000) discutem a influência da cultura nacional nos papéis entre gênero, conceito este, adotado neste trabalho.

Neste cenário, em que as relações de gênero são ativas e mutáveis, as mulheres vêm ganhando espaço no mundo socioeconômico. A partir da Segunda Guerra Mundial, as mulheres assumem postos de trabalho então ocupados por homens e a inserção da mulher nas empresas começa a se tornar uma realidade (BETIOL, 2000). A inserção das mulheres no mercado de trabalho formal e informal se expandiu e, nos últimos anos, o contingente feminino chega a mais de 40% da força de trabalho em diversos países ocidentais (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Inúmeros autores têm enfatizado temas relacionados à mulher nas organizações, procurando analisar sua carreira, suas dificuldades, seus desafios e os preconceitos sofridos. Esses trabalhos trazem contribuições importantes no tocante às conquistas e às evoluções das mulheres na sociedade e nos mercados de trabalho (BETIOL, 2000; BRUSTEIN; JAIME, 2009; BRUSCHINI; UNBAHAUM, 2002; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; ADLER, 2000; BRUSCHINI; LOMBARDI 2000; SARTI, 2004; ELVIRA; COHEN 2001; PIZA, 2000). Em outras publicações, ocorrem discussões acerca de temas tais como o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2007; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2004; SOUZA; GUIMARÃES, 2000); a subordinação dos papéis femininos aos masculinos (CARVALHO; CARVALHO; CARVALHO, 2001, OLIVEIRA; OLIVERIA; DALFIOR, 2000, STEIL, 1997); a segregação ocupacional que reserva às mulheres funções menos qualificadas ou salários desiguais (BETIOL, 2000; ELVIRA; CHOEN, 2001; SOUZA; GUIMARÃES, 2000; STEIL, 1997; TANURE;

CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007); o trabalho da mulher como extensão das tarefas domésticas, com ênfase entre vida profissional *versus* vida familiar (BETIOL, 2000; HEWLETT, 2002; NATH, 2000; OLIVEIRA, OLIVEIRA; DALFIOR, 2000; SOUZA; GUIMARÃES, 2000, TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007); as chances reduzidas de ascensão funcional da mulher (BETIOL, 2000, BRUSTEIN; COELHO, 2006; MEYERSON; FLETCHER, 2000; LYNESS; THOMPSON, 1997, SARTI, 2004; STEIL, 1997, TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2010); a carreira executiva feminina (BRUSCHINI; JAIME, 2009; BRUSTEIN; COELHO, 2006; LIMA, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2010).

Já autores como Austrilino (2010) e Leone (2003) investigam se a maior participação da mulher no mercado de trabalho contribui para a redução da pobreza na unidade domiciliar e concluem que mulheres de domicílios com baixa renda *per capita* possuem as menores taxas de participação e defendem a adoção de políticas voltadas ao incentivo da entrada dessas mulheres no mercado de trabalho, por meio de medidas sociais, como a ampliação do acesso a creches para suas crianças.

Contudo, trabalhos que visam analisar os desafios das carreiras das mulheres em empresas de Tecnologia da Informação, foco deste trabalho, principalmente no tocante à carreira executiva ainda são raros. Trauth (2002) revela a necessidade de mais trabalhos e documentos a respeito do desequilíbrio entre gêneros no campo da Tecnologia da Informação, acrescentando que são necessários trabalhos que busquem analisar a relação entre a formação social de TI, a identidade de gênero e a participação das mulheres na profissão de Tecnologia da Informação.

Para Souza e Guimarães (2000), o crescente interesse por parte do governo federal em incentivar a maior participação de mulheres em programas de C&T (Ciências e Tecnologia) é uma expressão do importante potencial econômico que esse grupo representa. Segundo essas autoras, o contingente feminino representa uma força de trabalho qualificada que vem sendo desperdiçada pelas empresas de Tecnologia da Informação.

No setor de Tecnologia da Informação, observa-se a predominância masculina, com as mulheres representando 13% dessa população (ECCEL; FLACH; OLTRAMARI, 2007). Muitas são as discussões a respeito da baixa procura por parte das mulheres neste ramo econômico com ênfase na perspectiva da construção social, destacando-se trabalhos realizados por Trauth (2002), Pessanha (2007)

Quesenberry; Trauth (2005), Casaca (2006), Foutain (2000), Brinkley; Joshi (2005), Eccel; Flach; Oltramari (2007). Com uma visão biológica e psicológica, em que fatores naturais influenciam nas escolhas femininas, destacam-se as pesquisas realizadas por (Brinkley;Joshi, 2005; Autriliano, 2009).

Autores como Ahuja (2002) e Brinkley; Joshi (2005) afirmam que o estereótipo criado a respeito das pessoas que trabalham com Tecnologia da Informação faz com que muitas mulheres procurem outras áreas de atuação, uma vez que tais trabalhadores são vistos como pessoas do sexo masculino, sem vida social e sem amigos. Outros autores destacam que a flexibilidade de horários exigida para o desempenho desses profissionais (os quais devem possuir disponibilidade para trabalhos em horários alternativos), também tem contribuído para a não permanência ou não entrada da mulher no setor de TI (CAREY, CHISHOLM; HERNANDEZ, 2002; TRAUTH, 2002).

Mesmo em setores como o da Tecnologia da Informação, em que existe uma predominância masculina maior do que em outros setores da economia, algumas mulheres conseguem alcançar o topo a hierarquia empresarial (TRAUTH, 2002). É em tal perspectiva que se situa o foco de interesse do presente estudo, no qual se analisa a carreira das mulheres executivas que conseguiram conquistar espaço no mercado de trabalho e ocupam cargos na alta hierarquia organizacional em empresas de Tecnologia da Informação.

Neste trabalho, é analisado, também, se os desafios enfrentados por mulheres atuantes nas carreiras de TI se assemelham àqueles vividos por outras profissionais que estão no mesmo nível hierárquico, em outros setores da economia. A fim de alcançar tal objetivo, comparam-se os dados que serão estudados neste trabalho com o resultado obtido na pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), em que foram analisados fatores como carreira, maternidade, amores e preconceitos enfrentados pelas executivas brasileiras em diversos setores da economia.

Diante desse cenário apresentado, a questão que se coloca como relevante para este estudo é: **Quais são os principais desafios da carreira das mulheres executivas de empresas de Tecnologia da Informação?**

1.2. Justificativa

Segundo O'Neil (2003), para entender a ascensão da carreira feminina, é necessário, antes de mais nada, que se busque compreender as diferentes influências que a mulher sofre no decorrer de seu trajeto ascensional.

Dessa forma, o estudo da carreira das executivas de empresas de TI se faz relevante, pois se acredita que, em ambientes tipicamente masculinos, ficam mais evidentes as barreiras e os obstáculos percebidos por essas mulheres ao longo de sua carreira profissional.

Nesse contexto, este estudo justifica-se por buscar uma maior compreensão sobre esse importante e ainda pouco conhecido universo da carreira executiva feminina.

Espera-se que a disponibilização de informações sobre a carreira e os desafios das executivas possam contribuir para o fortalecimento do debate a respeito da posição da mulher no novo contexto socioeconômico brasileiro, em que a identidade feminina ocupa uma participação cada vez mais efetiva no mercado de trabalho produtivo.

Faz-se necessário compreender esse novo contexto, a partir de estudos e pesquisas que possam contribuir para a produção de um conhecimento crítico acerca da evolução da mulher nas organizações, nas relações de gênero, na família e na sociedade.

Pensando nas organizações de Tecnologia da Informação, espera-se contribuir para uma compreensão mais crítica e questionadora em relação à sua realidade no tocante às relações de gênero e aos desafios da carreira feminina. Esta pesquisa também poderá contribuir na preparação das novas gerações de mulheres para os desafios que enfrentarão no campo empresarial, levando em consideração as mudanças e os contextos internos e externos das organizações. Por último, este estudo poderá ser utilizado para recomendações de suporte proativo, para respostas de políticas públicas e empresariais, que possam desenhar um novo quadro profissional para o gênero feminino.

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação no Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Investigar o ambiente empresarial sob o ponto de vista de oportunidades de ascensão, no qual as executivas de Tecnologia da Informação estão inseridas.
- b) Identificar os desafios para a conciliação entre a vida pessoal e profissional das executivas de empresas de Tecnologia da Informação.
- c) Investigar os fatores críticos de sucesso na carreira das executivas de empresas de Tecnologia da Informação.
- d) Comparar os desafios das executivas de Tecnologia da Informação com executivas de outros setores da economia, levantados pela pesquisa de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A mulher executiva no mercado de trabalho brasileiro

A Primeira Grande Guerra Mundial marca, principalmente para os países nela diretamente envolvidos, a entrada em massa da mulher no mercado de trabalho. Durante esse conflito, as mulheres foram chefes de família, operárias de fábricas, adquiriram mobilidade e, principalmente, adquiriram autoconfiança. As mulheres foram chamadas a ocupar espaços na economia, os quais foram abandonados pelos homens recrutados pelos exércitos nacionais e abriram caminho no mundo do trabalho. No pós-guerra, abrem-se empregos no setor terciário. Destacam-se entre eles trabalhos em bancos, comércios e serviços públicos, além de profissões liberais (BETIOL, 2000).

No Brasil, os movimentos feministas que iniciaram na década de 1970 lutando pela igualdade de direitos entre os sexos, tiveram uma enorme contribuição para a emancipação da mulher. Tais movimentos que no início se configuravam em oposição à ditadura militar, foram se desenvolvendo nas décadas seguintes e abrindo espaço para a carreira feminina (SARTI, 2004; BETIOL; TONELLI, 1991).

Mais recentemente, observa-se um contínuo aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, principalmente em países ocidentais, apesar de ainda existirem desigualdades de rendimento que favorecem ao homem (VAN VIANEN; FISCHER, 2002). No Brasil, a maior participação das mulheres, pode ser explicada não somente pela necessidade econômica, mas pela aceleração do processo econômico, pela ampliação dos níveis de escolaridade, pela mudança nos valores culturais relativos a trabalhos femininos, à difusão de novos padrões de comportamento e à queda da taxa de fecundidade (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002).

No tocante à fecundidade, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD, 2010), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, revela que a taxa de fecundidade vem diminuindo ao longo dos anos atingindo a média de 1,94 filhos por mulher. Essa redução da taxa de fecundidade contribuiu para tornar a mulher mais disponível para as atividades econômicas e a conquistar cada vez mais o espaço público. Observa-se que as mulheres principalmente as executivas têm adiado cada vez mais a maternidade, a fim de investir em suas carreiras

profissionais (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2002; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; IBGE, 2010).

Para Capelle et al. (2006) apesar do aumento da participação feminina na PEA (População Economicamente Ativa) brasileira, a atividade econômica feminina continua sendo caracterizada por segregação ocupacional em setores de baixo *status*, com salários menores, se comparados aos dos homens, mesmo em atividades semelhantes, com mesma responsabilidade e carga horária, e com níveis de escolaridade equivalentes. Para Aguiar e Siquera (2007), a diversidade cultural do Brasil, especialmente no tocante ao papel da mulher na sociedade está ligada a fatores históricos. A história revela que a tradição patriarcal da família brasileira sempre destinou à mulher uma condição de subordinação, que só começou a apresentar mudanças em décadas mais recentes (AGUIAR; SIQUEIRA, 2007).

De modo geral, a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro vem crescendo continuamente, em especial a partir da década de 1990, enquanto a dos homens se manteve no mesmo patamar (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Dados da Fundação Carlos Chagas ilustram o quanto as mulheres vêm ganhando espaço no mercado empresarial. Como pode ser observado na Tabela 01, em 1976, elas representavam 28,8% do PEA, cerca de 11 milhões de trabalhadoras; em 1995, 33,5%; e, em 2009, chegaram ao patamar de 45,9% do PEA, o que representa um contingente de 38,8 milhões de mulheres.

Por sua vez, em 1976 os homens eram responsáveis por 71,2% do PEA, o que se traduzia em 27,7 milhões de trabalhadores; e, em 1995, esse percentual diminuiu para 59,6%. Em 2009 observa-se que a participação masculina continuou descendente, representando 54,1% do PEA conforme tabela a seguir.

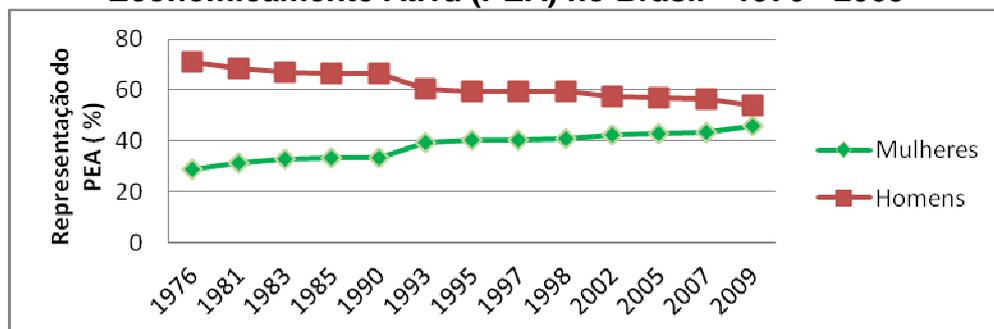
TABELA 1- Participação feminina e masculina no PEA (População Economicamente Ativa) no Brasil de 1976 a 2009

Ano	Representação do PEA (em %)		PEA (em milhões)	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
1976	28,8	71,2	11,2	27,7
1981	31,3	68,7	14,1	30,9
1983	33,1	67,2	16	32,5
1985	33,5	66,5	17,8	35,3
1990	33,5	66,5	22,1	43,9
1993	39,6	60,4	25,9	39,5
1995	40,4	59,6	27,8	41
1997	40,4	59,6	27,3	40,3
1998	40,7	59,3	27,6	40,2
2002	42,5	57,5	32,3	43,7
2005	43,2	57,2	35,6	47,2
2007	43,6	56,4	38,4	49,7
2009	45,9	54,1	38,8	45,7

Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2009; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009.

Nota-se uma tendência de maior igualdade entre homens e mulheres no decorrer dos anos, no que se refere à participação na economia e no mercado de trabalho brasileiro, o que pode ser visto no gráfico 01.

GRÁFICO 1- Representação masculina e feminina na População Economicamente Ativa (PEA) no Brasil - 1976 - 2009

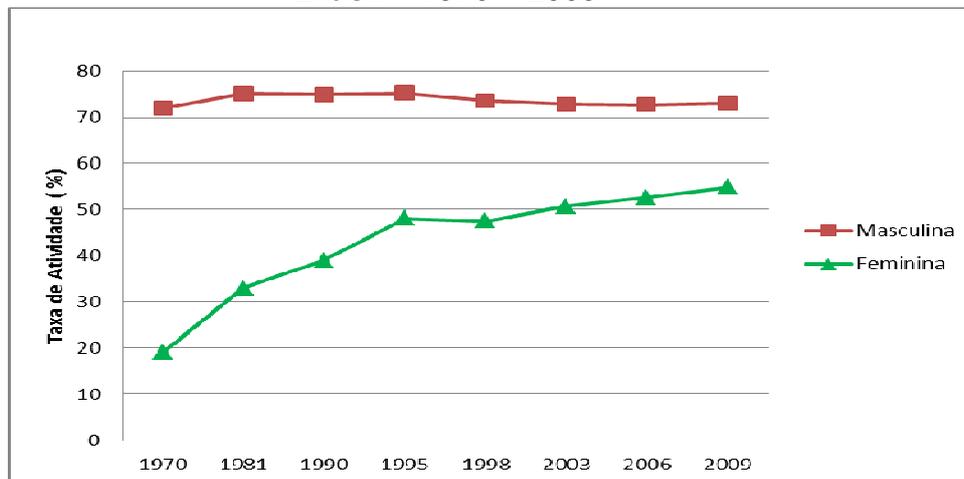


Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2009; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009.

Outro dado relevante é a taxa de atividade (percentual de ativos em relação aos que estão em idade ativa, ou seja, a população acima de 10 anos de idade). Enquanto as taxas de atividade masculina mantiveram-se em patamares semelhantes, entre 73% e 76% em praticamente todo o período analisado, as das

mulheres ampliaram significativamente. Se em 1976, 29% das mulheres trabalhavam, adentramos o novo milênio com mais de 40% trabalhando ou procurando emprego. As mulheres tiveram crescimento significativo em relação à taxa de atividade entre 1970 e 1995. A partir de 1995, a taxa de atividade feminina teve o mesmo comportamento da masculina, ficando praticamente estável. No entanto, a partir de 2003, as mulheres voltaram a ter aumento na sua taxa de atividade, o que não foi acompanhado pela população masculina, o que é apresentado no gráfico 2 (Fundação Carlos Chagas, 2008; IBGE, 2009).

GRÁFICO 2- Representação masculina e feminina na Taxa de Atividade no Brasil – 1970 – 2009



Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009.

Diversos autores salientam a escolaridade como um dos principais fatores para o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho (BRUSTEIN, 2009; BETIOL; TONELLI, 1991; CAPELLE *et al*, 2006; BRUSCHINI; **LOMBARDI, 2000**; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Os indivíduos que investem mais em educação e treinamento estão mais propícios ao êxito e obtêm maiores opções em sua carreira, de acordo com Carvalho, Carvalho e Carvalho (2010). No Brasil, as mulheres são maioria entre os estudantes do ensino médio e sua representatividade é ainda maior quando comparada com estudantes do ensino superior (BRUSCHINI, 2007).

Analisando-se dados do Ministério da Educação, MEC, Bruschini e Lombardi (2002) revelam que as mulheres, as quais, em 1990, eram 60% das concluintes do ensino superior, aumentaram sua participação na década atingindo 61% em 1997.

O nível educacional da população brasileira tem crescido continuamente ao longo dos últimos anos. E esse aumento tem ocorrido de forma diferenciada nos grupos masculino e feminino (BRUSCHINI, 2007). Tradicionalmente, no Brasil, os homens tiveram mais acesso do que as mulheres à educação formal. Esse cenário mudou e já há alguns anos as mulheres possuem um nível de escolaridade maior do que os homens, conforme pode ser visto na tabela 02.

TABELA 2 – Nível de escolaridade da população acima de 10 anos por gênero no Brasil, 1999 – 2007 (em %)

Escolaridade (anos de estudo)	1999		2002		2004		2007	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Sem instrução e menos de 1 ano	13,6	13,2	12	11,7	11,4	11,2	11,1	11,3
1 a 3 anos	34,4	32,1	30,6	28,5	28,7	26,5	26,2	26,3
4 a 7 anos	28,4	27,6	28,7	27,8	28,3	27	27,1	27,7
8 a 10 anos	16,4	19,1	20,4	22,5	22,7	24,9	22,9	25,1
11 ou mais anos	6,8	7,5	7,7	8,9	8,3	9,8	8,6	9,9
Média de anos de estudo por sexo	6	6,9	6,6	7,6	6,9	7,9	7,4	8,4
Média de anos de estudo por pessoa	6,4		7,1		7,3		7,8	

Fonte: Fundação Carlos Chagas, 2008; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2009

* Dados de 2008 e 2009 ainda não divulgados pelo IBGE, Fundação Carlos Chagas e Dieese.

De acordo com dados do IBGE (2008), a PEA brasileira, em 1999, tinha uma média de escolaridade de 6,4 anos, sendo que a escolaridade média das mulheres ocupadas era de cerca de 6,9 anos; e a dos homens, 6 anos. Oito anos depois, em 2007, a população brasileira obteve melhora significativa no seu nível de escolaridade (7,8 anos), sendo que a superioridade feminina consolidou-se em todas as faixas de escolaridade. Mais instruído, este novo perfil de mulher brasileira almeja o desenvolvimento da carreira e a busca por condições mais igualitárias no mercado

de trabalho (NAKATA; SILVA; SANTOS. 2010). Para Bruschini (2007), a difusão da escolaridade e a entrada da mulher na universidade possibilitaram o acesso a novos trabalhos e alterou a identidade delas. Contudo, quando se verifica as bolsas concedidas pelo CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para os níveis de doutorado e para pesquisa, o número de homens não só permaneceu maior, como se manteve inalterado (SOBREIRA, 2006).

Em relação às universidades, Bruschini e Unbahaum (2002) completam que a feminização das universidades foi um fator importante para o aumento das discussões e das pesquisas envolvendo mulheres, pois todo pesquisador sente atração por estudar a sua própria realidade.

Quando se analisam as preferências femininas pelas áreas de conhecimento, verifica-se que há um predomínio em áreas como Turismo, Artes, Letras, Ciências Biológicas e Ciências da Saúde. Posteriormente, tais escolhas se reproduzem no mercado de trabalho, prevalecendo, em alguns setores da economia, uma maior presença de mulheres (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). Esta tendência pode ser ilustrada através de dados do IBGE (2010), apresentados na tabela 03, a seguir, em que: (a) refere-se à indústria extrativa e de transformação; e produção e distribuição de eletricidade, gás e água; (b) comércio, reparação, compreendendo comércio e reparação de veículos automotores e de objetos pessoais e domésticos; (c) serviços prestados a empresas, abrangendo aluguéis, atividades imobiliárias e intermediação financeira; (d), educação, no qual também estão incluídos saúde, serviços sociais, administração pública, defesa e seguridade social; e, finalmente, (e) outros serviços, compreendendo: alojamento e alimentação, transporte, armazenagem e comunicações, limpeza urbana, atividades associativas, recreativas, culturais e desportivas.

TABELA 3 – Mulheres economicamente ativas, ocupadas- grupos de atividade (média anual)

Período	Indústria (1)	Construção	Comércio, reparação (2)	Serviços (3)	Educação (4)	Serviços domésticos	Outros serviços (5)
2003	14.49	1	17.9	11.64	22.82	16.67	15.05
2004	14.64	0.81	17.68	11.59	22.4	17.19	15.35
2005	14.62	0.7	17.44	11.81	22.31	17.72	15.12
2006	14.05	0.72	17.49	12.29	22.28	17.68	15.22
2007	13.44	0.76	17.56	13	22.26	17.61	15.09
2008	13.74	0.73	17.45	13.45	22.51	16.37	15.49
2009	13.4	0.83	17.57	13.52	22.64	16.28	15.51
2010	13.1	1	17.54	13.94	22.14	15.88	16.13

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010.

A presença expressiva de mulheres no mercado de trabalho mostra que elas têm ampliado continuamente sua participação nas mais diversas funções. No entanto, as mulheres possuem rendimentos menores, quando comparados com os dos homens. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), mulheres ganhando salários inferiores não é uma realidade só do Brasil, mas em quase todos os países do mundo. Bruschini e Lombardi 2000, relatam que as desigualdades salariais que ocorrem por todos os setores econômicos mostram a discriminação que as mulheres trabalhadoras ainda sofrem. A desigualdade dos rendimentos femininos frente aos masculinos é um traço persistente, seja qual for o ângulo sob o qual se analise essa questão. Mesmo dentro do grupo com nível superior (≥ 11 anos de estudo), as diferenças salariais entre homens e mulheres são discrepantes. O percentual feminino com esse nível de escolaridade que ganha até 5 salários mínimos é quase o dobro do percentual masculino, 46,5% a 24,2%. Já o percentual de homens com nível superior, que ganham mais de 10 salários mínimos, é mais que o dobro do percentual feminino, 42,0% a 18,5%.

Mesmo com as transformações nos papéis entre homens e mulheres, tanto no meio familiar quanto no meio profissional, ainda são percebidos desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários outros aspectos. As mulheres continuam sendo as grandes responsáveis pelas atividades no âmbito doméstico e pelos cuidados da família. O reflexo na prática é um aumento das horas de trabalho e, conseqüentemente, maior *stress* e fadiga (BRUSCHINI, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2010).

Por sua vez, percebe-se aumento contínuo do percentual de famílias que são chefiadas por mulheres, principalmente aquelas que se encontram nas classes sociais mais baixas. Em 2002, 25,5% das famílias brasileiras eram chefiadas por mulheres; em 2007, tal índice atinge 33%; e, em 2009, 35,2%, ou seja, existem 21.961.650 residências no Brasil que têm como principal responsável uma mulher. Quando se analisa por regiões, percebe-se uma ligeira vantagem em termos percentuais para a região norte do Brasil, o que pode ser visto na tabela 04, na próxima página.

TABELA 4 – Chefes de família na população residente, segundo sexo e regiões nos anos de 2002, 2007 e 2009

Regiões	2002				
	Masculino		Feminino		Total
	População	%	População	%	
Norte	1.722.498	71,3	691.955	28,7	2.414.453
Nordeste	9.165.348	74,8	3.088.886	25,2	12.254.234
Sudeste	16.096.084	73,9	5.686.869	26,1	21.782.953
Sul	5.903.517	76,2	1.839.826	23,8	7.743.343
Centro-oeste	2.613.260	75,5	846.296	24,5	3.459.556
Total	35.500.707	74,5	12.153.832	25,5	47.654.539

Regiões	2007				
	Masculino		feminino		Total
	População	%	População	%	NA
Norte	2.846.872	65,1	1.529.139	34,9	4.376.011
Nordeste	10.323.919	66,6	5.182.753	33,4	15.506.672
Sudeste	17.694.916	66,8	8.797.764	33,2	26.492.680
Sul	6.466.059	69	2.899.941	31	9.366.000
Centro-oeste	2.978.317	67,4	1.440.041	32,6	4.418.358
Total	40.310.083	67	19.849.638	33	60.159.721

Regiões	2009				
	Masculino		feminino		Total
	População	%	População	%	NA
Norte	2.916.587	63,6	1.669.242	36,4	4 585 829
Nordeste	10.789.445	64,9	5.835.278	35,1	16 624 723
Sudeste	17.508.847	64,8	9.510.978	35,2	27 019 825
Sul	6.112.240	64,6	3.349.432	35,4	9 461 672
Centro-oeste	3.017.992	65,4	1.596.675	34,6	4 614 667
Total	40.345.111	64,8	21.961.605	35,2	62.306.716

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2010.

Dentro do contexto do significativo crescimento do trabalho feminino no Brasil, observa-se contínuo aumento de mulheres empreendedoras, principalmente em pequenas e microempresas (LINDO et. al, 2007). Os resultados do relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2010), referente à mensuração de dados de 2009, mostraram que no Brasil 48% dos empreendedores são mulheres. A criação e a condução de firmas por mulheres brasileiras possui grande relevância social e econômica no âmbito das micro e médias empresas, que correspondem à maioria das empresas brasileiras.

As empreendedoras brasileiras têm média de 46,5 anos, sendo que 68% são casadas; 83,7% têm filhos; e 61,2% possuem nível superior completo. As principais áreas de atuação são serviços (55,36%), comércio (33,93%) e indústria (10,71%). (JONATHAN; PESSANHA, 2007).

Para Rocha-Coutinho (2003), as mulheres empreendedoras possuem o ideal de conciliar as necessidades familiares, profissionais e pessoais, buscando a autorealização pessoal. Corroborando esses dados, pesquisa realizada por Lindo *et al.*, (2007) com empreendedoras do Rio de Janeiro, flexibilidade de horário foi o tema mais citado pelas mulheres como principal vantagem em se ter o próprio negócio. Contudo, Capowski (1992) ressalta que embora as empreendedoras passem a ter maior flexibilidade de horário de trabalho e possibilidade de organizar o seu dia-a-dia, elas acabam trabalhando mais do que a jornada comum de oito horas diárias. Muitas vezes essas mulheres acabam trabalhando de doze a quatorze horas por dia, principalmente no início do empreendimento. Para Carrier, Julien e Menvielle (2006), a busca pela flexibilidade de horários se deve à necessidade de equilibrar trabalho e família. Os autores acrescentam que a discriminação no avanço na carreira foi menos importante para as mulheres deixarem a organização anterior na qual trabalhavam do que a oportunidade e o crescimento almejado.

O trabalho da mulher não só vem crescendo nas últimas décadas em termos numéricos e mudando o cenário socioeconômico brasileiro, mas também em termos qualitativos. Elas passaram a ocupar cargos de destaque e estratégicos em muitas organizações dos mais variados segmentos da economia (AMORIM; FREITAS, 2003). Apesar do avanço da mulher no mercado de trabalho, o mundo executivo ainda é visivelmente masculino: 77% dos executivos brasileiros são homens e 23% são mulheres. Verifica-se que quanto mais alto o cargo, menor é a proporção de mulheres. Elas são 6% dos presidentes, 19% dos vice-presidentes e diretores e 25%

dos gerentes. (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Analisando as empresas segundo o ramo de atividade, verifica-se predominância de mulheres em cargos de diretoria, em empresas de serviços comunitários, sociais e saúde. Mesmo nos níveis mais elevados da carreira, as executivas brasileiras marcam presença sobretudo em tradicionais guetos femininos como turismo, letras, ciências biológicas e ciências da saúde (BRUSCHINI, 2007).

As executivas brasileiras estão inseridas em sua grande maioria em empresas de grande porte, são mais jovens e estão a menos tempo no cargo do que seus colegas diretores. 40% destas executivas têm até 30 anos e 28% estão na faixa de 30 a 40 anos. Possuem elevado grau de instrução, porém apesar do alto cargo ocupado, recebem rendimentos inferiores aos dos seus colegas homens. (BRUSCHINI, PUPPIN, 2004).

Estas poucas mulheres que conseguem alcançar o topo da hierarquia empresarial encontram muitos obstáculos em sua carreira, como os preconceitos. Betiol e Tonelli (1991) destacam dois preconceitos que as executivas sofrem: o primeiro é que elas se comportam como homens e segundo que só conseguem posições de destaque por uso indevido de sua sexualidade, o que talvez explique o surgimento de brincadeiras jocosas com tom sexual de colegas homens que não lidam bem com a ascensão feminina (BETIOL, TONELLI, 1991). Para Gershenberg (2004) é custoso para as executivas alcançarem o reconhecimento de suas equipes, mesmo quando as mesmas apresentam níveis educacionais mais elevados e melhor qualificação profissional que os homens para o mesmo trabalho. Segundo o autor, estas mulheres necessitam trabalhar com muito mais afinco e apresentar resultados superiores aos de seus colegas homens para garantir sua posição na organização.

Pesquisas realizadas por Brunstein e Coelho (2006), Cursini e Souza (2004) e Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), revelam que as mulheres executivas brasileiras, que estão situadas em um universo masculino sentem-se obrigadas à assumirem comportamentos considerados masculinos (linguagem, postura competitiva) para serem tratadas de maneira igualitária, reconhecidas e respeitadas pelos homens.

A cultura do país segundo Hofstede (2001) influencia o grau de pressão sobre a executiva, tanto na dimensão profissional como pessoal. O autor desenvolve o conceito de culturas masculinas *versus* culturas femininas. As

culturas masculinas destacam-se pela expectativa da sociedade em que haja diferenças entre as funções dos homens e das mulheres, enquanto que, em culturas mais femininas, a expectativa de existirem diferenças tendem a ser menores. Nas culturas mais masculinas, o homem tende a ficar mais distante das tarefas domésticas e mais presente nas atividades externas ao lar.

A cultura brasileira, com suas características machistas, influencia o grau de sofrimento das executivas brasileiras casadas devido à falta de equilíbrio entre a vida familiar e a profissional. A percepção da falta de qualidade de vida se apresenta como uma das maiores preocupações dessas mulheres (ANDRADE, 2011). Além de jornadas de trabalhos cada vez mais extensas, elas continuam sendo as responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos. Muitas tentam encontrar o equilíbrio, terceirizando essas tarefas para babás, empregadas domésticas e outras profissionais, porém a pressão exercida pela sociedade no que se refere ao papel de mãe, o qual requer que a mulher deva exercer a maternidade 24 horas por dia, independente da vida profissional, faz com que tais mulheres atinjam um alto grau de *stress* e, muitas vezes, de infelicidade (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Tomando-se por base os motivos citados, constata-se que executivas que possuem filhos de até 10 anos estão mais estressadas no geral do que os homens (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Por sua vez, pesquisa realizada por Tiedge (2004) revela que as executivas mães utilizam-se de cinco estratégias para enfrentar as tensões entre as demandas do trabalho e as da maternidade. A primeira estratégia a autora define como “estratégia super-mulher”, que envolve buscar por atingir com eficiência e eficácia todas as expectativas e objetivos, vinculadas aos diferentes papéis sociais. A segunda relaciona-se à estratégia de otimizar o desempenho dos papéis atribuídos através de um planejamento do tempo. A terceira ancora-se na diminuição das exigências pessoais; e a quarta, no afastamento de atividades menos importantes, como exemplo, não assumir novas responsabilidades e riscos; e, por fim, a quinta estratégia definida como a “mulher multitarefa”, que procuram realizar e desempenhar várias atividades ao mesmo tempo.

Pesquisa realizada por Hewlett (2002) nos Estados Unidos mostra que a maior parte das funções domésticas ainda são realizadas pelas mulheres americanas. A pesquisa indicou que 9% dos maridos assumem a responsabilidade

pelo preparo das refeições, 10% assumem a responsabilidade pela roupa de casa e apenas 5% fazem a limpeza da casa. Em relação a filhos, 9% tiram licença do trabalho quando eles adoecem, 9% ajudam com as atividades escolares e 3% assumem e planejam as atividades recreativas da família. Por sua vez, corroborando essa pesquisa, Sorj (2004) mostra que, no Brasil, os homens envolvem-se preferencialmente em atividades interativas, como cuidar dos filhos, fazer as compras da casa, ou levar filhos ao médico; ao passo que as atividades manuais ou rotineiras, como lavar roupa e limpar a casa, ficam a cargo das mulheres.

Por outro lado, as mulheres executivas solteiras também sofrem ao tentar conciliar a vida pessoal com sua vida profissional. Devido à falta de tempo, muitas possuem dificuldades para começar um relacionamento que não seja com alguém da própria empresa em que trabalha. São inúmeras viagens, muitas dessas para outros países e uma carga de trabalho longa, fatores que impossibilitam essas mulheres de investirem e cultivarem um relacionamento. Outro agravante refere-se ao relógio biológico e ao desejo de ter filhos. Existe um choque de escolhas por parte de tais executivas devido aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade se sobreporem ao momento de investimento para a ascensão da carreira profissional. O percentual de executivas (40%) que atingiram o sucesso na carreira e não têm filhos é maior do que o de homens (19%) (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2010).

Nas empresas globais, um dos fatores que influencia a ascensão profissional é a expatriação. Adler (1996) disserta sobre a existência de três mitos sobre a expatriação de executivas. O primeiro deles indica que as mulheres não querem ser expatriadas, devido a questões familiares e sociais. O segundo parte do pressuposto de que nos países que recebem mulheres expatriadas existe um preconceito que impede o desenvolvimento pleno da eficácia dessas mulheres. O terceiro mito, consiste na questão de que as empresas não querem expatriar as mulheres. A autora concluiu em suas pesquisas que apenas o terceiro mito pode ser considerado verdadeiro. As mulheres querem e, quando são expatriadas, obtêm, em sua grande maioria, sucessos a nível internacional.

TANURE (2003) completa que, apesar de o número de mulheres expatriadas ser menor, a taxa de sucesso desse movimento é maior, se comparado com expatriados homens. Isso se deve a dois fatores determinantes:

primeiramente, quando as executivas aceitam o desafio internacional, já negociaram e discutiram diversos pontos com a família. O segundo ponto refere-se à forma como essas mulheres conseguem conviver com a diversidade, uma das competências necessárias ao expatriado, pois até conseguirem atingir o posto de executivas, tiveram que provar sua competência em conseguir resultados, convivendo com preconceitos e sendo minoria.

Belle (1994) apresenta cinco modelos de trajetória profissional de mulheres executivas. O primeiro denomina de "Maternidade", no qual a vida é regida, sobretudo, por escolhas familiares. O segundo é denominado de "Ambivalência", em que estariam classificadas as mulheres para quem o ambiente de trabalho é experimentado como algo muito gratificante, e que, por essa razão, vivem uma divisão entre as obrigações familiares e o desejo de avançar na vida profissional. "A Mulher da Organização" constitui o terceiro modelo, no qual se encontram as mulheres que atribuem uma supremacia à vida profissional na organização sobre a vida familiar, com repercussão negativa sobre a vida privada. O quarto modelo seria o "Compartimentado", o qual reúne mulheres que compartimentam dois mundos considerados quase incompatíveis: por um lado, falam como mulheres da organização, investem na empresa, aderem a um modelo profissional definido. Por outro, apresentam dificuldade em falar sobre a vida pessoal. Por fim o modelo que Belle denomina de "Conflito". Nesse caso, há uma tentativa fracassada de conciliar trabalho e vida familiar, comumente privilegiando-se um dos polos de vida: o trabalho ou a família.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas mulheres para construírem suas trajetórias nas empresas e atingirem cargos mais elevados, pesquisas como a feita pela Fundação Carlos Chagas (2007) mostram que, mesmo de forma modesta e inibida, as mulheres vêm ganhando espaço. Alguns afirmam que é questão de tempo e que mesmo com as fortes barreiras enfrentadas pelas mulheres, este estado de minoria de executivas tenderá ao fim. Outras advogam que o fato de as melhores posições estarem ocupadas por homens se deve ao fato de as mulheres terem chegado mais tarde ao mercado de trabalho e a ascensão é vista como algo natural que será conquistada pela mulher. Em sua pesquisa, Brunstein e Coelho (2006) apontam que, quando uma mulher atinge o topo da hierarquia de uma empresa e rompe a barreira do "teto de vidro", ela abre caminho para que outras mulheres possam ultrapassar o teto de vidro (BETIOL; TONELLI, 1991; CAPPELLE

et al., 2006, BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007). Reafirmando essa posição, Matsa e Miller (2011) completam que, além de abrir caminho para outras mulheres com seu exemplo, as executivas estão ajudando umas às outras e sendo mentoras de outras mulheres nos diversos níveis organizacionais.

Conclui-se que a mulher executiva, assim como mulheres que ocupam cargos menos elevados das empresas, são obrigadas a conciliar sua vida profissional com a vida pessoal, e que a busca por esse equilíbrio é uma tarefa difícil e que nem todas conseguem atingir um nível equânime perfeito entre todas as funções que exercem dentro e fora das empresas (BETIOL, 2000; CAPELLE et al, 2006; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007). Contudo, como salienta Bruschini e Puppini (2004), as mulheres acreditam que conseguirão fazer valer o domínio da competência sobre a cultura corporativa machista, quebrando o teto de vidro e que tempos mais igualitários ainda estão por vir, principalmente no que se refere às atividades extraprofissionais, como cuidar dos filhos, da família e da casa. A quebra do teto de vidro é um desafio para as mulheres no mercado de trabalho, principalmente para aquelas que ocupam ou pretendem ocupar os cargos mais elevados em uma organização. Dessa forma, se faz necessário um aprofundamento neste trabalho sobre o fenômeno Teto de Vidro.

2.2 O fenômeno *glass ceiling*

O conceito de *glass ceiling* ou *teto de vidro* surge na década de 1980, em jornais americanos que batizaram o fenômeno de inibição do acesso das mulheres aos postos mais altos das empresas, a qual ocorre através de barreiras invisíveis, mas suficientemente fortes, que impedem a ascensão da carreira feminina. Tais barreiras afetariam as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente por causa do seu gênero (BRUSTEIN; COELHO, 2006; STEIL 1997; PIZA, 2000; YIM; BOND, 2002; LYNESS; THOMPSON, 1997; MEYERSON; FLETCHER, 2000).

Corroborando esse conceito, Cotter *et al* (2001) acrescentam que existem desigualdades em relação ao *teto de vidro*. Segundo esses autores, quanto maior é o nível hierárquico, mais resistentes são as barreiras invisíveis a serem quebradas. Conforme a mulher vai galgando posições hierárquicas mais altas ao longo da sua

carreira, a amplitude das discriminações e desafios aumentam e se fortificam (STEIL, 1997).

Para Gardone-Bergstrom (2004), apesar de as mulheres estarem expandindo suas fronteiras no mercado de trabalho, ainda se evidencia a baixa representatividade da mulher em posições-chave das organizações. Johnson (2003) também relata que, na força de trabalho, principalmente nos níveis de base e de gerência, a mulher conseguiu ampliar sua presença. Em contrapartida, ainda são poucas aquelas que galgaram os postos dos níveis mais altos (DALTON; KESNER, 1993). Já Cotter *et al* (2001), Bruschini (2007), Meyerson e Fletcher (2000) concluem que esse fenômeno pode ser caracterizado como um dos fatores determinantes para explicar os achados de demografia em pesquisas empíricas, as quais revelam que quanto mais alto é o cargo, menor é a quantidade de mulheres ocupando esses postos. Outros estudos como a pesquisa empírica realizada por Baxter e Wright (2000), no Brasil, nos Estados Unidos e na Austrália também obtiveram resultados semelhantes.

Analisando anúncios de trocas de CEOs na década de 1990, Lee e James (2007) revelaram que aqueles relacionados à entrada de um CEO do sexo feminino possuíam impactos significativamente mais negativos do que os relacionados à entrada de um CEO do sexo masculino. Para os autores, os anúncios de CEOs do sexo feminino dão ênfase justamente ao gênero do profissional, e não à capacidade e às qualidades profissionais que levaram uma mulher a ser eleita CEO na empresa.

Madalozzo (2011) analisou se a existência de Conselhos Administração nas organizações influenciam na escolha de uma mulher como CEO. Os resultados apontaram que a existência de um Conselho de Administração diminui significativamente as chances de as mulheres serem escolhidas para o cargo de CEO. Os resultados corroboraram com a pesquisa realizada por Westphal e Fredrickson (2001), na qual afirmam que a escolha do CEO por parte do Conselho de Administração reflete não somente a experiência e a capacidade do indivíduo, mas também sua similaridade com o perfil do Conselho que o escolheu.

Por sua vez, Yim e Bond (2002) distinguem a existência de duas naturezas de *teto de vidro*. A primeira, ligada ao campo social, nasce de um preconceito cultural, no qual as mulheres seriam menos capazes do que os homens. Lyness e Thompson (1997) acrescentam que, quando uma mulher consegue destaque dentro da organização, ao invés de serem valorizadas sua capacidade e habilidade perante

aos desafios enfrentados, ela é desvalorizada, atribuindo suas conquistas a fatores como sorte ou que utilizou de atributos físicos ou sua sexualidade para conseguir tal destaque. A segunda natureza está relacionada a um *teto de vidro pessoal*, por meio do qual a mulher avalia seu perfil e suas características como inferiores e incapazes para determinados cargos, gerando um grande retardo na carreira feminina (YIM; BOND, 2002).

Reafirmando essa conclusão, Tabak (2003) menciona que, além dos obstáculos institucionais, em que as estruturas funcionais não são favoráveis às mulheres, elas sofrem com os obstáculos psicológicos, uma vez que, muitas vezes, as próprias mulheres se sentem inseguras quanto à sua capacidade e aos seus direitos de avançar profissionalmente.

Miller, Kerr e Reid (1999) relatam que, além do *teto de vidro*, existe um outro fenômeno que denominam *parede de vidro*, metáfora utilizada para descrever a existência de obstáculos que podem deter ou impedir o acesso de mulheres a certos departamentos ou funções departamentais e setoriais, dificultando a mobilidade horizontal feminina dentro das organizações. Para Sneed (2007), essa espécie de segregação ocupacional por gênero pode estar baseada em políticas administrativas de departamentos ou setores, ou até mesmo na própria cultura organizacional. Confirmando essa conjectura, Kealey (1999) acrescenta que a mobilidade dentro das organizações pode favorecer o projeto de ascensão de executivas, pois aumenta a visibilidade dela na organização, ajuda a construir redes de relacionamentos e permite o contato constante com a alta cúpula da empresa, fatores que podem contribuir para a ascensão e trazer impactos positivos não somente para as executivas, mas para todas as mulheres de uma organização (BENSIMON, 1995).

Segundo Steil (1997) pode-se verificar que as tradições e as normas culturais são barreiras significativas para a ascensão das mulheres a cargos de maior *status* e melhor remunerados, mesmo com as punições previstas em lei contra a discriminação em relação ao sexo. Isso ocorre porque nem sempre é tarefa fácil detectar essa discriminação, pois os processos seletivos, principalmente em cargos executivos, são complexos e subjetivos, o que frequentemente acaba por ocultar esta discriminação.

No mesmo trabalho, Steil (1997) aponta que os executivos homens assumem que mulheres podem oferecer importantes habilidades gerenciais, contribuindo

positivamente para a organização e, ao mesmo tempo, admitem rejeitar uma mulher em determinada posição devido ao seu gênero. Essa rejeição se deve à preocupação em se perder tempo e investimentos financeiros em treinamentos de uma mulher e vê-la abandonar a organização devido a fatores como gravidez ou cuidados com a família (CAPELLE et al., 2006; BRUSCHINI, 2007, STEIL, 1997). Essa falta de investimentos na mulher e esse receio de elas serem mais propensas a interrupções na carreira, foi constatada na pesquisa realizada Soares (2000) como um fator das disparidades salariais. A pesquisa quantitativa revelou diferenças salariais entre os gêneros, mesmo quando homens e mulheres possuíam a mesma função e trabalhavam em setores iguais. Tal disparidade salarial também foi constatada na Europa em pesquisa realizada por Arulampalam, Booth e Bryan (2007), a qual abarcou 11 países europeus, dentre eles Alemanha, França, Dinamarca, Espanha e Itália. Outras pesquisas como as desenvolvidas por Bruschini e Puppini (2004), e Brustein e Coelho (2006) mostraram que as disparidades salariais entre homens e mulheres são geralmente maiores na parte superior do que na extremidade inferior da hierarquia organizacional. Esses dados vão ao encontro com a teoria de que quanto mais alto é o cargo, maior é a prevalência do efeito *teto de vidro* (ARRULAMPALAM; BOOTH; BRYAN, 2007; COTTER et al, 2001; Steil, 1997).

Pesquisas têm revelado que os homens têm tendências a não delegar tarefas desafiadoras para mulheres da mesma forma que delegam a outros homens (MCCAULEY; OHLOTT; RUDERMAN, 1994), uma vez que tarefas e projetos de maior repercussão dentro das empresas geram maior visibilidade para seus executores, abrindo caminho para avanços na carreira (KEALEY, 1999; SNEEDE, 2007).

Nessa mesma linha de raciocínio, Hirata (1999) revela que os trabalhos considerados mais importantes, estáveis e com laços empregatícios formais vinculados a cargos de chefia são normalmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos e com menor atribuição de responsabilidades ou destinados a funções de atendimento e suporte são legados às mulheres. Para Bjerk (2008), quanto mais escassas as oportunidades de mostrar características benéficas ao novo cargo e quanto menor a crença com relação aos sinais emitidos pelos indivíduos, maior a chance de existir uma barreira invisível para a promoção de determinados grupos demográficos, como por exemplo, o grupo das mulheres.

Por sua vez, McCauley, Ohlott e Ruderman (1994), descrevem que mulheres que ocupam cargos idênticos a dos homens geralmente não são promovidas em processo de seleção, pois não tiveram acesso às mesmas responsabilidades e desafios que seus colegas homens.

Bandinter (2005) compara os efeitos do *teto de vidro* e os desligamentos empresariais, enfatizando que as mulheres são em número maior do que os homens, quando se fala em desemprego e em demissões nas instituições, mesmo tendo alcançado níveis mais avançados na carreira e nos estudos.

Powell (1988) e Meyerson e Fletcher (2000) comentam que a carreira feminina nas organizações é mais complexa do que a dos homens, pois as mulheres enfrentam certos tipos de problemas e desafios que não são comuns ao gênero oposto. Brustein e Coelho (2006) e Bruschini e Puppini (2004) argumentam que as mulheres que ascendem em suas carreiras deparam-se com inúmeros percalços durante suas trajetórias profissionais. Uma primeira explicação para esses percalços nas carreiras femininas está ancorado no próprio modelo de carreira.

Para as organizações, segundo Bruschini e Lombardi (2003), o modelo masculino de carreira ainda demonstra ser o mais interessante, pois está baseado na disponibilidade de tempo e na dedicação exclusiva, fato que não ocorre na carreira feminina, de acordo com O'Neil (2003). Segundo a autora, a carreira feminina é mais complexa, pois, além de jornadas de trabalhos cada vez mais extensas, elas continuam sendo as responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos (ADLER, 1996; ELVIRA; COHEN, 2001; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, SARTI, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

No tocante às promoções, estudo realizado por Lyness e Thompson (1997) constatou que mulheres executivas estão menos confiantes e motivadas em conseguir promoções do que seus colegas homens, devido à crescente ênfase em experiências internacionais, exigidas como pré-requisito para promoção de altos níveis de executivos em empresas multinacionais Meyerson e Fletcher (2000) concluíram que muitas mulheres não têm as mesmas oportunidades de experiências internacionais dos seus pares masculinos, devido ao estereótipo criado, que coloca a mulher como menos flexível para viagens e mudanças familiares. Pesquisa realizada por Adler et al (2000) possui conclusões semelhantes e Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2010) completam que mulheres alcançam mais sucesso do que homens quando passam por processo de expatriação.

Uma abordagem que tem recebido crescente investigação analisa a questão do *teto de vidro* dentro da perspectiva de diversidade grupal, fundamentando-se em conhecimentos derivados da psicologia social através da teoria da identidade social e autocorrelação, a qual analisa o fato de pessoas criarem grupos de identidades que serão formados com características semelhantes, como sexo, profissão, religião e idade. Essa estrutura formada delinea as interações sociais entre os membros que pertencem ou não pertencem a seus grupos de identidade. Segundo a teoria da identidade social, o ser humano necessita de manutenção de elevado grau de autoestima, o que faz com que sejam procurados grupos sociais com identidades parecidas (STEIL, 1997). Esta teoria explica a existência de guetos femininos, no que se refere às escolhas de profissões (BRUSCHINI, 2007).

Para Meyerson e Fletcher (2000), a maioria das organizações foram criadas por e para homens e estão baseadas em experiências masculinas. A autora acrescenta que, mesmo com a maior força de trabalho feminina, as definições organizacionais de competência e liderança são ainda associadas a traços estereotipados masculinos, tais como: duro, agressivo, decisivo.

A fim de alcançar tais estereótipos e ultrapassar o fenômeno *glass ceiling*, muitas mulheres tendem a criar uma identidade que seja adaptável ao ambiente e às exigências organizacionais (BRUSTREIN; COELHO, 2006). Várias pesquisas mostram que algumas mulheres negociam com sua identidade de gênero, assumindo comportamentos tipicamente masculinos, como linguagem e postura, a fim de serem respeitadas pelos homens e receber o mesmo tratamento. (BRUSTREIN; COELHO 2006; LIMA, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Amorim e Freitas (2003), ilustram essa negociação da identidade de gênero através do modelo denominado “terninho e gravata” adotado por grande parte das mulheres em nível executivo e gerencial, que buscam reproduzir o padrão masculino, ou mesmo sendo obrigadas a mantê-lo para poder quebrar o *teto de vidro* imposto pelos homens. Para Carvalho, Carvalho e Carvalho (2001), o sucesso das mulheres em cargos executivos estaria intimamente ligado à supressão voluntária da dimensão feminina no comportamento profissional. Tal atitude, além de contribuir para a morte lenta da dimensão sensível nas organizações, ainda reforçaria o predomínio da razão masculina, excluindo, assim, os muitos benefícios

da diversidade no ambiente profissional (HANASHIRO et al, 2007; Bruschini, 2007; Bruschini; Lombardi 2000; Souza; Guimarães, 2000).

Um dos principais fatores que contribuem para que se quebre o *teto de vidro* é a compreensão, tanto por parte das mulheres, como pela diretoria executiva das organizações, dos mecanismos pelos quais essa barreira de fato se opera. Pesquisa realizada por Brustrein e Coelho (2006) revela que, quando a diretoria e presidência estão dispostas e empenhadas em quebrar os limites do *teto de vidro*, os desafios para a mulher conseguir alcançar os cargos mais altos dentro de uma organização tendem a ser menores. Nessa mesma pesquisa, chegaram à conclusão que, quando uma mulher consegue transpor as barreiras impostas e assume cargos executivos, abre-se espaço para que outras mulheres ultrapassem a barreira, sem que elas assumam necessariamente uma postura masculina. Corroborando essa conclusão, Bell, McLaughlin e Sequeira (2002) acrescentam que essa melhora na equidade de gênero que ocorre em todos os níveis, tem efeitos positivos sobre todos os trabalhadores, tanto homens quanto mulheres, porém não é um efeito rápido.

No tocante ao apoio institucional para as mulheres em suas tentativas de quebrar o *teto de vidro*, Jackson e O'Callaghan (2009) observaram que, na percepção das executivas, existe pouco apoio organizacional e diferenças significativas de obstáculos durante a carreira em prol de seus colegas homens.

Por fim, para Lima (2009), a cultura dita os papéis de ambos os gêneros na sociedade e, por conseguinte, no ambiente empresarial. O autor salienta que esses papéis são mutáveis e que, apesar de vivermos em um ambiente interativo, de mercado globalizado e de avanços tecnológicos, o mundo empresarial ou o mundo do trabalho ainda sofre uma influência da divisão por gênero no trabalho. Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero deve ser pensado não apenas de forma particular, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis sociais.

Com a entrada em massa das mulheres no mercado de trabalho brasileiro seguindo uma tendência mundial, espera-se que as mulheres nas organizações, tenham uma maior conscientização a respeito da desproporcionalidade na divisão do poder entre os gêneros, fato que pode vir a resultar em conflito organizacional, mas que trará ganhos para que as disparidades entre sexos diminuam. (STEIL, 1997). Por sua vez, espera-se que as organizações valorizem e invistam na gestão de pessoas e no desenvolvimento da diversidade, reconhecendo e oferecendo

oportunidades iguais entre os gêneros, de acordo com as competências técnicas e comportamentais (QUEIROZ et al, 2010).

Jaime (2011) revela que o *teto de vidro* na dinâmica empresarial sofre variações entre países, entre diferentes regiões de um mesmo país, entre os distintos setores da atividade econômica, entre as diversas atividades profissionais e em diferentes empresas. No Brasil, as relações de gênero nas regiões norte e nordestes não são vividas da mesma forma que nas sul e sudeste. Da mesma forma, os desafios e obstáculos que se colocam para o desenvolvimento de uma carreira executiva na indústria petroquímica ou na construção civil não são os mesmos que aqueles que existem, quando a trajetória é construída na indústria de cosméticos (JAIME, 2011). Esse autor salienta que ocupar posições em campos profissionais, como produção, finanças e tecnologia apresenta-se com maior desafio e dificuldade do que no departamento de recursos humanos ou de responsabilidade social.

Nesse contexto, o próximo capítulo tece reflexões sobre o setor de Tecnologia da Informação, visando a um maior debate e interação de ideias e teorias a respeito do ambiente de trabalho em que estão inseridas as mulheres cujas carreiras profissionais foram pesquisadas para este trabalho.

2.3 Tecnologia da Informação: reduto masculino

Hoje, para muitas empresas, o setor de Tecnologia da Informação (TI) tornou-se um parceiro estratégico. A tecnologia está presente dentro das empresas e, muitas vezes, faz parte do próprio negócio. Um bom exemplo são as milhares de operações bancárias disponíveis vinte e quatro horas por dia para todos os clientes, em alguns países do mundo. É impossível imaginar o funcionamento de um banco ou de uma organização mais complexa sem o uso da Tecnologia da Informação (VIEIRA; SANTOS; PEREIRA, 2007).

Diante dessa nova realidade, os investimentos em tecnologia por parte das instituições aumentaram e, ao longo das últimas décadas, surgiram vários segmentos de desenvolvimento de sistemas de informação, os quais, basicamente, se enquadram em três grupos: empresas que desenvolvem *softwares* sob medida, que vendem pacotes prontos e as que optaram pelo desenvolvimento interno (VIEIRA; SANTOS; PEREIRA, 2007).

Fatores como a desvalorização cambial, que aumentou a competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo, e a crescente tendência por terceirização fizeram com que o negócio de fábrica de *software* se tornasse uma das atividades de Tecnologia da Informação que mais crescem no país. Segundo Machado (2009), nos últimos anos, a concorrência no setor de desenvolvimento de sistemas de informação aumentou consideravelmente, forçando a maioria dessas empresas a adotar melhores formas de gerenciamento.

Por sua vez, observa-se um pequeno contingente de mulheres que atuam e desenvolvem uma carreira em empresas de Tecnologia da Informação (TRAUTH, 2002). Bruschini e Lompard (2000) reafirmam que em setores como o da Tecnologia da Informação a presença masculina é marcante e acrescenta que esse fato tem surgimento nas escolhas femininas nas universidades, em que setores como a engenharia e a Tecnologia da Informação são preteridos pelas mulheres. Análise feita por Casaca (2006) mostra que, no setor de tecnologias da informação, persiste a segregação sexual na organização do trabalho. No que tange às relações de gênero no setor de TI, a autora conclui que esse setor segue sendo um reduto masculino, no qual, na divisão de tarefas, as poucas mulheres existentes ficam com as atividades menos complexas. Já os homens assumem funções mais valorizadas e recompensadas financeiramente (CASACA, 2006).

Pode-se constatar, através de pesquisas sobre a inserção feminina no setor da Tecnologia da Informação, em diversos países, que o índice de participação de mulheres é baixo (ECCEL, 2007; CASACA, 2006; BRINKLEY; JOSHI, 2005; AHUJA, 2002;). Mesmo em países como os EUA, onde a área de Tecnologia da Informação é uma das áreas de maior crescimento dentro da economia, a participação feminina é modesta (BRINKLEY; JOSHI, 2005; AHUJA, 2002; FOUNTAIN, 2000), uma vez que elas representam 20% da mão de obra especializada neste segmento e, estatisticamente, possuem um percentual menor do que de outros setores que historicamente possuem uma população predominantemente masculina como o financeiro (27,1%) e industrial (21,1%)(FOUNTAIN, 2000).

Na Europa, em países como Alemanha e Reino Unido, a representatividade de mulheres no setor de tecnologia é de uma para cada cinco homens e, nos Países Baixos, de uma mulher para cada sete homens (TRAUTH; QUESENBERRY; HUANG, 2008). Por sua vez, em 2005, as mulheres representavam apenas 23,6% da força de

trabalho das empresas de tecnologia australianas (STAEHR; BYRNE; BELL, 2006) e apenas 11% na Nova Zelândia (HEMBRY; PRESLEY, 2006).

No Brasil, Torquato (2002) revela que a participação feminina entre os profissionais de desenvolvimento e infraestrutura de tecnologia saiu de 6% em 1997 para 11,5% em 2001. Eccel et al (2007) obteve resultados semelhantes, com uma participação feminina de 13% dos cargos em empresas de Tecnologia da Informação. Comparando-se com dados do IBGE (2007), nos quais a mulher teve uma representatividade de 43,7% do PEA, a participação da mulher no setor de Tecnologia da Informação pode ser considerada modesta. Quando se faz um corte por hierarquia, a análise mostra a predominância quase que exclusiva de homens nos postos mais elevados. Das quatro (4) empresas citadas pela autora, apenas uma possuía mulheres nos postos de comando, mesmo assim com uma representatividade baixa (3%).

Comparando esses dados com a pesquisa mais abrangente coordenada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), a qual contou com análises em vários setores da economia, percebe-se que tal representatividade de 3% é inferior à representatividade das mulheres que ocupam o cargo mais alto da hierarquia no Brasil: a presidência (6%). Esses dados revelam que as mulheres do setor de Tecnologia da Informação estão mais distantes dos cargos executivos do que em outros setores da economia, conforme salientado por Autilino, 2009.

Por sua vez, no tocante ao desemprego nos Estados Unidos, dados da Information Technology Association of America revelam que os homens são mais passíveis do que mulheres para retornar à profissão de TI. De 2003 a 2004, a taxa de desemprego dos homens qualificados na área de TI caiu 34,4% enquanto o número de mulheres desempregadas caiu 5,15%.

Devido a essas desigualdades entre gênero no setor de Tecnologia da Informação, observa-se, nos últimos anos, um aumento nas discussões sobre a importância da diversidade pelas seguintes razões: primeiro, aumentaria o envolvimento do grupo de mulheres, o que ajudaria a resolver a escassez de mão-de-obra da área Tecnologia da Informação (ROBERTS, 2000; SCHENK; DAVIS 1998; WILSON, 2004); segundo, tem-se argumentado que uma diversificada força de trabalho contribui para o aumento dos níveis de inovação (FLORIDA, 2003), o desenvolvimento econômico (ROBERTS, 2000) e a criação de mais produtos e serviços diversos (JOSHI; KUHN 2001; WARDLE, 2004); e, por último, uma maior

diversidade de gênero em TI irá contribuir para a igualdade entre homens e mulheres no tocante à sociedade como um todo (TRAUTH et al, 2006).

Para explicar as causas da representação desproporcional de mulheres no setor de Tecnologia da Informação, a literatura recente sobre gênero (BRINKLEY; JOSHI 2005; AUTRILINO, 2009, FOUNTAIN, 2000) diverge sobre dois pontos de vistas teóricos dominantes: a perspectiva essencialista e a perspectiva da construção social. A perspectiva essencialista centra-se na presunção de diferenças intrínsecas entre homens e mulheres, para explicar o domínio masculino em empresas de Tecnologia da Informação (BRINKLEY; JOSHI 2005).

Pesquisas em Biologia e Psicologia procuram analisar os condicionamentos genéticos, hormonais e de estrutura cerebral que ocasionam diferenças cognitivas ou de socialização e, por isso, assumem diferentes disposições para realizarem tarefas distintas (AUTRILINO, 2009). Para Brinkley e Joshi (2005), fatores naturais e biológicos justificam uma menor aptidão das mulheres para o desenvolvimento de códigos de tecnologias e, conseqüentemente, poucas mulheres, relativamente ao número de homens, tendem a seguir carreiras em empresas de Tecnologia da Informação.

Uma possível explicação alternativa para o relacionamento das mulheres com o setor de Tecnologia da Informação é a perspectiva da construção social, na qual forças sociais e não biológicas interferem nas escolhas femininas e, como resultado constata-se, uma menor participação da mulher na profissão de TI (TRAUTH et al, 2006; TRAUTH, 2002).

Para Galpin (2002), a força de trabalho global de TI é influenciada por um complexo de fatores culturais e sociais que diferem de país para país. O autor argumenta que, ao se considerarem as questões de gênero, é importante dar relevância ao contexto cultural em que as mulheres estão inseridas, para que assim seja possível maximizar as soluções desenvolvidas. Conseqüentemente, a inclusão social da mulher em TI terá efeitos de longo alcance.

Nessa perspectiva, Trauth (2002) pesquisou e examinou fatores estruturais, sociais e comportamentais que influenciam a decisão pela escolha de uma carreira em TI. Os resultados revelam diferenças significantes entre homens e mulheres. Justificando, o autor exemplifica que filmes e programas de TV geralmente descrevem os profissionais de TI como indivíduos do sexo masculino, extremamente inteligentes, muitas vezes sem amigos e vida social. A imagem moldada pela

sociedade onde TI é lugar para os *nerds* ou apenas para homens, faz com que muitas mulheres percam o interesse em começar uma carreira nesse setor da economia e busquem outros nichos de mercado (MORGAN, QUENSENBERRY & MORGAN, 2004). Corroborando essa ideia, García-Crespo et al (2009) concluem que a luta contra a imagem que o trabalhador de TI é solitário pode ajudar a atrair mais mulheres para o setor. Segundo Pessanha (2007), para desmistificar essa imagem, é necessário desenvolver trabalho junto às universidades, escolas de ensino médio e às empresas de Tecnologia da Informação .

Adams, Bauer e Baichoo (2003) revelam que a ideologia social/política sobre identidade de gênero e os estereótipos criados são importantes componentes culturais que influenciam a relação das mulheres com o setor de Tecnologia da Informação. Nesse contexto, Ecevit, GunduzHosgor e Tokluoglu (2003) estudaram mulheres que trabalhavam como analistas de sistemas e programadoras de computador na Turquia. Os autores revelam que a mulheres turcas estão mais presentes em empresas de tecnologia do que em outros setores também considerados redutos masculinos, como Engenharia e Medicina. Além disso, observaram que a presença de mulheres na Tecnologia da Informação na Turquia é alta em comparação com estatísticas de outros países, como Estados Unidos e Holanda. Por fim, exploraram o histórico sociocultural turco e os fatores que contribuem para esse fenômeno e concluíram que a ênfase na igualdade de gênero, a ideologia política da Turquia voltada para políticas educacionais com ênfase científica e o incentivo da família para que filhas sejam educadas em domínio científicos e tecnológicos foram os principais fatores que contribuíram para a efetivação desse cenário.

Por sua vez, Trauth et al (2006) ressaltam a existência de uma combinação de dois fatores que influenciam a decisão para que uma mulher entre, permaneça na área de TI e assuma, em um futuro próximo, cargos mais elevados dentro das organizações: combinação entre as características pessoais e influências externas. As características pessoais referem-se a fatores como instrução, traços de personalidade e interesses. Já a influência externa referencia as primeiras experiências individuais com a computação, os mentores e outras pessoas como o pai, os valores culturais e econômicos, o estilo das organizações e as lideranças.

Para Morgan, Quensenberry e Morgan, 2004, esses fatores individuais e sociais devem ser estudados e debatidos para uma melhor compreensão crítica da presença da mulher em empresas de Tecnologia da Informação.

Outro fator que deve ser observado, segundo autores como Casaca (2006), Fountain (2000), Eccel, Flach e Oltramaria, (2007), consiste no perfil profissional que hoje é exigido pelas empresas de Tecnologia da Informação contribuem para a baixa procura feminina. São exigidos desses profissionais uma maior mobilidade e disponibilidade de trabalho em horários alternativos, como madrugadas, finais de semana e feriados (CASACA, 2006). Essa exigência pode ser vista como fator para a maioria masculina, já que, historicamente, são isentos dos serviços domésticos e dos cuidados com a família em diversas sociedades, conforme revelado por vários diversos estudos e pesquisas (ECCEL; FLACH; OLTRAMARI, 2007; CASACA, 2006; STEIL, 1997; HEWLETT, 2002).

Corroborando esses dados, Pessanha (2007), acrescenta que, além dos desafios de equilíbrio entre a carreira profissional e os cuidados com a família, o estereótipo criado em torno da mulher em relação à sua emotividade, é considerada, por algumas empresas, inadequada para a atuação em Tecnologia da Informação. Segundo Trauth (2002), um dos grandes desafios da área de RH é conseguir compreender as questões que envolvem discriminações e as relações de gênero, a fim de desenvolver políticas adequadas que irão atrair e reter mulheres para esse setor da economia (TRAUTH, 2002). Para superar esses obstáculos, Pessanha (2007) afirma que existe necessidade de as mulheres criarem redes de apoio entre si. Segundo o GPTW (2010) (Great Place to Work Institute), empresas como IBM, HP e Google, cientes de tal necessidade, estão investindo em programas de diversidade e grupo de mulheres.

Para Autrilino (2009), a fim de tornar mais equilibrada a proporcionalidade entre gêneros no setor de Tecnologia da Informação, é necessário estimular a inserção e a participação das mulheres nesse setor. Para isso, algumas ações devem ser desenvolvidas, como o incentivo a programas de engajamento de jovens em estudos vinculados à ciências e tecnologia e o cumprimento da Lei de Creche, que garante um local apropriado para as crianças filhas das mulheres trabalhadoras em período de amamentação. A autora acrescenta a necessidade de aumentar e garantir a representatividade de mulheres em comissões, comitês e conselhos de agências de fomento e de órgãos representativos governamentais e institucionais,

além de estabelecer cotas para mulheres em projetos de apoio à pesquisa e concessão de bolsas para custear estudos e equipamentos necessários para o trabalho ou formação, por exemplo.

Por fim, a autora defende que se faz necessário criar uma agenda visando a implantação de ações que, a curto e a médio prazos, promovam a participação das mulheres em níveis igualitários no setor de tecnologia, tanto no que diz respeito ao acesso às funções, como na igualdade salarial para promover o desenvolvimento científico e tecnológico no Brasil.

3. METODOLOGIA

3.1. Método de pesquisa e estratégia de coleta de dados

Esta pesquisa foi realizada com o apoio da FUMSOFT – SOCIEDADE MINEIRA DE SOFTWARE, que possui interesse dessa instituição analisar e compreender questões de gênero presentes nas empresas mineiras de Tecnologia da Informação. A FUNSOFT é uma instituição que atua na criação, na capacitação, na qualificação e no fomento de empreendedores e de organizações produtoras de *software* para o sucesso no mercado global. Sua contribuição consistiu na cessão de contatos de executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação.

Atualmente, essa instituição não possui pesquisas relacionadas ao tema e este trabalho poderá contribuir para uma melhor compreensão dos desafios da carreira feminina, em especial das executivas inseridas no mercado de Tecnologia da Informação, por acreditar que o fato de apontar e descrever relações de gênero que ocorrem dentro das empresas de Tecnologia da Informação caracteriza-se como um progresso da conscientização e avanço na busca da equiparação entre o masculino e o feminino, justificando assim, a contribuição para se obter o banco de dados utilizado nesta pesquisa.

Esta pesquisa apoia-se na pesquisa quantitativa coordenada por Betânia Tanure, professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Antônio Carvalho Neto, professor e coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Juliana Oliveira Andrade, professora da Faculdade Pitágoras, que buscaram analisar fatores como carreira, maternidade, amores e preconceitos enfrentados pelas executivas brasileiras.

Esta pesquisa quantitativa cujos dados foram submetidos a rigoroso tratamento estatístico, contou com 222 respondentes mulheres executivas nas maiores empresas do país. Os seus dados mais abrangentes foram comparados com os dados da pesquisa fruto deste trabalho. Considerando-se esses fatores, a pesquisa deste estudo é de caráter descritivo, uma vez que teve por objetivo identificar as possíveis correlações e diferenças entre as executivas de empresas de Tecnologia da Informação com executivas de outros setores da economia.

Recomenda-se a pesquisa descritiva quando já se tem acúmulo suficiente sobre determinada temática (GIL, 1999), como é o caso da mulher no mercado de trabalho em geral, que serve de apoio à discussão da mulher executiva em empresas de Tecnologia da Informação. Para Quick, Cooper e Gravin (2003), os estudos descritivos são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas e buscam atender aos seguintes objetivos de pesquisa:

- a) Descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo (quem, que, quando, onde e como de um tópico);
- b) Estimativa das proporções de uma população que tenha essas características;
- c) Descoberta de associações entre as diferentes variáveis;

Como estratégia, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa fundamentada no método *survey*, o qual consiste na observação, por meio de perguntas diretas e indiretas, as probabilidades de unidades relativamente numerosas colocadas em situações naturais, destinadas a obter respostas através de análises quantitativas. Uma função desse método é a representação e a explicação sistemática das observações numéricas relativas a fatores oriundos das Ciências Sociais, como padrão cultural, comportamental e condições ambientais (GREENWOOD, 1973). Babbie (1999), acerca desse método, afirma que esse método permite ao pesquisador descobrir a distribuição de certos traços e atributos, sem se preocupar com o porquê da distribuição observada existir, mas como ela é. Por fim, as escolhas das estratégias justificam-se devido à extensão geográfica, ao número de respondentes, à intenção de se obterem dados estatísticos e de generalização de resultados.

Os dados descritivos e quantitativos desta pesquisa foram coletados com uso do questionário testado e aplicado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o qual foi organizado em seis grandes tópicos, totalizando 30 questões, com suas respectivas subdivisões, constituindo-se de questões fechadas e utiliza-se de algumas questões de múltipla escolha e outras em escala tipo *Likert*. O uso da escala tipo *Likert*, de 1 a 7, possibilita a obtenção de uma graduação quantificada das percepções das entrevistadas, permitindo assim, o cálculo de índices de cada

uma delas. Segundo Babbie (1999), o valor particular desse formato é a ordinalidade não ambígua das categorias de resposta.

Com o objetivo de contribuir para ampliar o número de respondentes, a FUNSOFT reforçou junto às executivas, por meio de mensagens de e-mails e de ligações telefônicas, o convite para participar da pesquisa. Os questionários foram disponibilizados via *internet* para 165 executivas do setor de Tecnologia da Informação.

Dez dias após a distribuição desse instrumento, as executivas foram novamente contactadas pela FUNSOFT pelos mesmos meios, e foi reforçada a importância do retorno dos questionários devidamente preenchidos.

Das 165 executivas para as quais foram enviados os questionários, 84 responderam à pesquisa, comprovando, assim, o sucesso da estratégia adotada de divulgação e de conscientização.

3.2. Amostra

O universo da amostra foi constituído por 84 executivas de empresas de Tecnologia da Informação, abrangendo os estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre. Dessas profissionais, 75% delas trabalham em empresas de grande porte.

Nesta pesquisa, entende-se como executivas as mulheres que ocupam cargos de alta gerência (logo abaixo do CEO ou diretoria), diretoria, vice-presidência ou presidência.

3.3. Tratamento e análise de dados

Na pesquisa coordenada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), foram construídos dois índices para avaliar a percepção do conjunto de executivas sobre a satisfação e sensações e atitudes em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Neste trabalho, esses dois índices foram aplicados para as executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação que compõem a amostra deste trabalho. Esses dois índices serão obtidos pela média dos indicadores, relativa à soma dos itens com respostas completas/valor máximo obtidos por meio da escala Likert. Assim será aplicado os índices:

- a) Índice Global de Satisfação
- b) Índice Global de Sensações/Atitudes

O Índice Global de Satisfação é composto por duas grandes dimensões, as quais englobam o conjunto de 22 variáveis apresentadas a seguir:

- a) Dimensão relacionada a fatores pessoais: satisfação com a saúde; com o número de amigos; com a relação com seu parceiro amoroso; com a relação com seus outros familiares; com a relação com seus filhos; com hábitos alimentares; com a convivência com amigos;
- b) Dimensão relacionada a fatores relativos à empresa: satisfação com o nível de cobrança por resultados na empresa; com as relações estabelecidas entre o profissional e o superior; com a remuneração fixa recebida pelo trabalho; com a parte variável da remuneração; com a assistência médica oferecida pela empresa; com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa; com os demais benefícios que a empresa oferece; em relação à carga de trabalho; com as relações estabelecidas entre chefes e subordinados; com as relações estabelecidas entre os pares; com o nível de desafios colocados para você pela sua empresa; com as oportunidades de crescimento na hierarquia da empresa; com as oportunidades de desenvolvimento (cursos, etc.); com os valores praticados pela empresa; com as funções desempenhadas.

Por sua vez, o Índice Global de Sensações/atitudes dos executivos é composto por 27 variáveis relativas à sensação em relação a fatores relacionados ao *stress*. Essas perguntas foram utilizadas para averiguar a percepção das executivas em relação ao *stress*, não se constituindo em um teste padronizado. Assim sendo, as variáveis definidas são: dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado; dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros; indisposição gástrica ou dor de estômago; fadiga; alimentação com frequência maior ou em quantidade maior do que a usual; diminuição do interesse sexual; sensação de fôlego curto ou de falta de ar; redução do apetite; tremores musculares (ex.: olhos, boca, mãos);

dormência pelo corpo; tomar pílulas para dormir; sensação de desânimo pela manhã ao levantar; tendência a suar em excesso ou sensação de sentir coração batendo mais forte; nervosismo; angústia; ansiedade; ímpetos e raiva (no trabalho, em casa, no trânsito); período de depressão; irritabilidade fácil; bebida; fumo; dores de cabeça constantes; medo do futuro; dor discreta no peito; *stress* com violência urbana; medo do desemprego; insatisfação com as suas relações afetivas.

Dado ao tamanho da amostra e à grande quantidade de variáveis, foram utilizadas as seguintes ferramentas estatísticas para o tratamento de dados:

a) **Análise Fatorial:** É uma técnica utilizada quando se está interessado no comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras. A análise fatorial possui o objetivo de proporcionar, de forma direta, uma melhor interpretação dos dados observados. Analisam-se os inter-relacionamentos entre as variáveis, de tal modo que elas possam ser descritas convenientemente por um grupo de categorias básicas, em número menor que as variáveis originais, chamado fatores (MINGOTI, 2007). Assim, a análise fatorial objetiva definir o relacionamento entre as variáveis de modo simples e usando um número de fatores menor que o número original de variáveis (HAIR, 2009).

Uma característica importante da análise fatorial é a ortogonalidade, fator que faz com que os fatores gerados pela análise fatorial não sejam correlacionados entre si. Para executar essa análise, deve-se, *a priori*, informar quantos fatores serão relacionados de cada conjunto de itens (MINGOTI, 2007).

Neste trabalho, a análise fatorial foi aplicada ao conjunto de itens relativos à empresa e ao aspecto pessoal, ao conjunto de itens relacionados às sensações e atitudes, e ao conjunto de itens relacionados à opinião relativa das executivas em relação à empresa em que trabalham.

b) **Coefficiente de correlação de Pearson:** O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Esse coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta, a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação entre as duas variáveis (TRIOLA, 2005).

Tal coeficiente, normalmente representado por “r”, assume apenas valores entre -1 e 1.

- **r = 1** . Significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.
- **r = - 1** Significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis, ou seja, se uma aumenta; a outra sempre diminui.
- **r = 0** Significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma dependência não linear. Assim, o resultado $p = 0$ deve ser investigado por outros meios.

No tocante a esta pesquisa, o coeficiente de Person foi utilizado para medir a correlação entre os escores dos fatores gerados pelas análises fatoriais para os diferentes conjuntos de itens.

c) **Teste Qui-Quadrado:** avalia a associação entre duas variáveis categóricas, em que, pelo menos, uma delas não é ordinal. Essa associação não necessariamente tem que ser linear. Essa comparação é feita pela comparação de valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados), sendo que, uma vez que o valor p (ou “p-valor”) dessa estatística é menor ou igual a 0,05, diz-se existir uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis (AGRESTI, 2002).

- Ho: As variáveis em estudos são independentes.
- H1: As variáveis em estudo não são independentes, ou seja, apresentam alguma associação.

d) **ANOVA** (a um fator): é tecnicamente usada para testar a igualdade de três ou mais médias ao mesmo tempo, provenientes de amostras independentes. A comparação entre amostras é feita por meio de teste, o qual avalia a variação entre as amostras. Quanto maior essa variabilidade, maior a evidência contra a hipótese de igualdade das médias. Assim, quando o “valor p” dessa estatística é menor que 0,05, afirma-se que existe alguma diferença entre as médias avaliadas. Ressalta-se que somente esse teste não aponta onde se encontra essa diferença. Para descobri-la, pretende-se utilizar o método de comparações múltiplas (método de Duncan), que retorna quais grupos apresentaram diferença significativa em relação aos demais (comparadas duas a duas).

e) **Teste Kruskal-Wallis:** este teste foi utilizado para relacionar variáveis quantitativas com variáveis categóricas. O Kruskal-Wallis é um teste não paramétrico que usa postos de dados anormais de três ou mais populações independentes, sendo utilizado para testar hipótese nula de que as amostras independentes provêm de populações com a mesma mediana. A hipótese alternativa é a afirmativa de que as populações têm medianas que não são todas iguais (TRIOLA, 2005).

- Ho: As amostras provêm de populações com medianas iguais.
- H1: As amostras provêm de populações com medianas que não são todas iguais.

f) **Intervalo de Bootstrap** - é um método de reamostragem, utilizado para aproximar distribuição na amostra de um levantamento estatístico. Usa-se frequentemente para aproximar o viés ou a variância de um conjunto de dados estatísticos, assim como para construir intervalos de confiança ou realizar contrastes de hipóteses sobre parâmetros de interesse. Neste trabalho, foi utilizado na análise descritiva, na qual todos os itens que foram linearizados passaram por comparação através do intervalo de bootstrap.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados desta pesquisa foi dividida em quatro grandes blocos: no primeiro bloco, analisa-se o perfil das executivas do setor de Tecnologia da Informação; no segundo, a satisfação das executivas de TI em relação à vida pessoal; no terceiro, a satisfação das executivas de TI em relação ao ambiente empresarial; e, por último, no quarto bloco, as sensações/ atitudes enfrentadas pelas executivas de TI.

Foi realizada ao final de cada bloco uma comparação entre os dados desta pesquisa com aqueles da pesquisa desenvolvida por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007). Assim, foi possível identificar possíveis semelhanças e divergências em relação às executivas atuantes no setor de Tecnologia da Informação com as demais executivas de outros setores da economia.

4.1. Perfil das executivas de TI

Todas as executivas que foram sujeito desta pesquisa trabalham em empresas de Tecnologia da Informação e residem nos estados de Minas Gerais (55,7%), São Paulo (27,8%), Rio de Janeiro (15,2%) e Rio grande do Sul (1,3%). Dessas, 87,5% trabalham na mesma cidade em que residem e 78% estão inseridas em empresas de grande porte.

4.1.1 Cargo e idade

Como será visto na Tabela-5, em relação ao cargo das executivas pesquisadas, 2,5% são presidentes; 6,25%, vice-presidentes; 22,5%, diretoras; e 68,75% são gerentes. Esses dados corroboram a literatura apresentada que revela que quanto mais alto o cargo, menor é a proporção de mulheres (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; BRUSCHINI, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

TABELA 5 – Relação entre cargo, idade e cidades das executivas pesquisadas

Variáveis	Frequência		
	Porcentagem	Porcentagem acumulada	
Cargo	Presidente	2,50%	2,50%
	Vice-Presidente	6,25%	8,75%
	Diretora	22,50%	31,25%
	Gerente	68,75%	100,00%
	Total	100,00%	100,00%
Trabalha na mesma cidade que reside	Não	12,50%	12,50%
	Sim	87,50%	87,50%
	Total	100,00%	100,00%
Qual estado mora	Minas Gerais	55,70%	55,70%
	Rio de Janeiro	15,20%	70,90%
	Rio Grande do Sul	1,30%	72,20%
	São Paulo	27,80%	100,00%
	Total	100,00%	
Idade	Até 30	20,00%	20,00%
	De 31-40	55,00%	75,00%
	41 – 50	22,50%	97,50%
	Acima de 50	2,50%	100,00%
	Total	100%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Bruschini e Puppim (2004) as executivas brasileiras estão inseridas em empresas de grande porte, são jovens, sendo que 40% delas possuem idade até 30 anos. Casaca (2006) acrescentam que o perfil encontrado em empresas de Tecnologia da Informação são de profissionais jovens com menos de 30 anos.

Os dados desta pesquisa no que se refere à idade das executivas divergem das pesquisas até então apresentadas e discutidas no referencial teórico, revelando que apenas 20% das executivas de Tecnologia da Informação possuem até 30 anos, sendo que, em sua grande maioria, 55% delas, possuem a idade de 31 a 40 anos, e 22,5% possuem entre 41 a 50 anos de idade.

Comparando-se o tempo que a executiva ocupa o cargo atual com o tempo que a executiva trabalha na empresa, constata-se que existe uma associação significativa, de tal forma que, quanto maior o tempo que se está na empresa tende a ser maior o tempo que se está no cargo atual e mais elevado conforme pode ser visto na tabela-6, em que * **p-valor = 0,0004**.

TABELA 6 – Comparação do Tempo de trabalho no cargo atual com tempo que trabalha na empresa atual

Tempo que trabalha na empresa atual	Tempo que trabalha no cargo atual											
	Até 2 anos		3 – 5		6 – 10		11 – 15		Acima de 16		Total	
Até 2 anos	10,00	30,3%	17	51,5%	4	12,1%	2	6,1%	0	0,0%	33	100%
3 – 5	6,00	23,1%	13	50,0%	6	23,1%	1	3,8%	0	0,0%	26	100%
6 – 10	1,00	6,7%	12	80,0%	2	13,3%	0	0,0%	0	0,0%	15	100%
11- 15	0,00	0,0%	2	50,0%	2	50,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	100%
Acima de 16	0,00	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	100,0%	2	100%
Total	17,00	21,3%	44,00	55,0%	14,00	17,5%	3,00	3,8%	2,00	2,5%	80	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se a idade das executivas de Tecnologia da Informação com o tempo em que estão no cargo atual, percebe-se que a maioria tornou-se executiva dentro da empresa em que trabalha atualmente. Esses dados conduzem-nos a duas importantes questões. A primeira consiste no fato de que, assim como apresentado no referencial teórico, as empresas de Tecnologia da Informação também preferem a contratação de executivos homens a mulheres. Segundo CAPELLE *et al.* (2006), essa preferência se deve ao fato da preocupação em se perder tempo e investimentos financeiros em uma mulher, e vê-la abandonar a organização devido a fatores como gravidez ou cuidados com a família.

O segundo ponto indica que as executivas de empresas de Tecnologia da Informação necessitaram provar sua competência e qualidade ao longo dos anos dentro de uma determinada empresa para, finalmente, conseguirem atingir os cargos mais elevados. Conforme Meyerson e Fletcher (2000), a carreira da mulher nas organizações é mais complexa do que a dos homens, pois as mulheres enfrentam certos tipos de problemas, desafios e rejeições que não são comuns ao gênero oposto.

Esses dois pontos podem indicar indício do fenômeno *glass ceiling* nas empresas de Tecnologia da Informação. Tal fenômeno é responsável pela inibição e retardo do acesso das mulheres a postos mais altos das organizações. (BRUSTEIN; COELHO, 2006; STEIL 1997; PIZA, 2000; YIM; BOND, 2002; LYNESS; THOMPSON, 1997; MEYERSON; FLETCHER, 2000).

4.1.2 Perfil das executivas de Tecnologia da Informação x perfil das executivas de outros setores.

Nesta sessão, são identificadas as possíveis correlações e diferenças entre as executivas de empresas de Tecnologia da Informação com executivas de outros setores da economia no tocante ao perfil. Para atingir este objetivo, foram comparados dados desta pesquisa daquela desenvolvida por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Em relação ao perfil das executivas, não foram encontradas diferenças significativas entre as duas pesquisas. Quanto ao cargo que exercem, as executivas de Tecnologia da Informação seguem o mesmo padrão encontrado na pesquisa mais abrangente (Tanure; Carvalho Neto; Andrade, 2007), revelando que mais de dois terços ocupam o cargo de gerente e poucas ocupam o cargo de presidente, conforme tabela 07, dados que corroboram aqueles encontrados por Dalton e Kesner (1993), os quais revelam que são poucas as mulheres que conseguem galgar os postos dos níveis mais altos nas organizações.

Analisando-se o local onde as executivas trabalham e residem, também não foram encontradas diferenças significativas entre esses dados, sendo que mais de 80% das executivas trabalham na mesma cidade em que residem.

Os dados relacionados à idade das executivas revelam que a maioria das executivas de Tecnologia da Informação (55%) possuem entre 31 a 40 anos, enquanto que, na pesquisa mais abrangente citada, a maioria das executivas possuem idades inferiores a 30 anos (40%); ambas as pesquisas apontam para um baixo contingente de executivas acima dos 40 anos de idade, fato que pode ser explicado pelo fato de ainda ser recente uma maior participação da mulher nos mercados de trabalho brasileiro, conforme revelado por Betiol e Tonelli (1991), Sarti (2004) e Bruschini e Lombardi (2000), segundo os quais essa maior participação é devida à aceleração do processo econômico brasileiro, à ampliação dos níveis de escolaridade das mulheres, à queda da taxa de fecundidade, à mudança nos valores culturais relativos à trabalhos femininos e à difusão de novos padrões de comportamento.

Em síntese, a comparação do perfil das executivas entre as duas pesquisas não apontam diferenças significativas entre as executivas, revelando tendências no tocante ao cargo, à idade e ao local de trabalho *versus* local onde reside, como

demonstrado na tabela 7 a seguir, elaborada a partir dos dados fornecidos por Tanure, Carvalho e Andrade (2007).

TABELA 7 – Comparação de idade, cargo e local de trabalho entre executivas de (TI) e executivas (Geral)

		Executivas (TI)		Executivas (Geral)	
		Percentual	Percentual Acumulado	Percentual	Percentual Acumulado
Idade	Até 30 anos	20,00%	20,00%	40,00%	10,90%
	de 31 a 40 anos	55,00%	75,00%	28,00%	66,10%
	de 41 a 50 anos	22,50%	97,50%	28,90%	96,90%
	acima de 50 anos	2,50%	100,00%	3,10%	100,00%
Cargo	Presidente	2,50%	2,50%	0,90%	0,90%
	Vice-presidente/Diretora	28,75%	31,25%	18,90%	19,80%
	Gerente	68,75%	100,00%	80,20%	100,00%
Trabalha na mesma cidade em que reside	Sim	87,50%	87,50%	80,50%	80,50%
	Não	12,50%	100,00%	19,50%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

***Executivas (geral) refere-se às executivas pesquisadas por Tanure, Carvalho e Andrade (2007)**

Feita a análise do perfil das executivas de TI e comparado este perfil com o perfil das executivas de outros setores da economia, a próxima sessão trata da satisfação das executivas de Tecnologia da Informação em relação à vida pessoal, quanto a fatores como: parceiro amoroso, filhos, saúde, hábitos alimentares e relação com os amigos.

4.2 Satisfação das executivas de TI em relação a fatores pessoais

4.2.1. Parceiro amoroso

No tocante ao parceiro amoroso, verifica-se que 55% das executivas não estão casadas e não possuem um parceiro amoroso, sendo que dessas, 13,75% estão divorciadas.

Analisando-se por faixa etária, 56,3% das executivas que possuem menos de 31 anos são solteiras, número que possui pequeno decréscimo, quando comparado com as executivas que estão na faixa de idade entre 31 a 40 anos (54,5%), conforme tabela 8, a seguir.

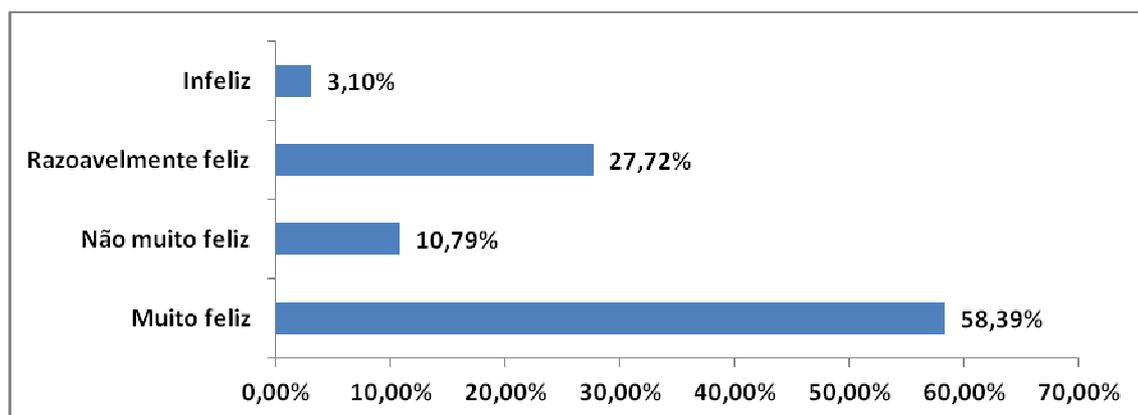
TABELA 8 – Relação de Idade x Estado Civil

Idade	Estado Civil				
	Casada	Separada/ Divorciada	Solteira	União estável	
Até 31	37,50%	0,00%	56,25%	6,25%	100%
de 31- 40	25,00%	13,64%	54,55%	6,81%	100%
41 – 50	66,67%	27,78%	0,00%	5,55%	100%
51 – 60	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Total	38,75%	13,75%	41,25%	6,25%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

p- valor=0,0007

Tais dados corroboram com a literatura apresentada (BELLE, 1994; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2010), na qual as executivas, devido à viagens e à uma longa carga de trabalho, percebem-se impossibilitadas de investirem e cultivarem um relacionamento. Embora o número de executivas solteiras seja maior, as executivas casadas ou que têm união estável, consideram em sua grande maioria possuir um relacionamento feliz. Como pode ser visto no gráfico-03, 58,39% das executivas consideram seu relacionamento muito feliz; 27,72% consideram seu relacionamento razoavelmente feliz; 13,89% não muito feliz; e apenas 3,10% consideram seu relacionamento infeliz.

Gráfico 03 - Sentimento das executivas em relação ao seu relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Este baixo índice de executivas infelizes com seu relacionamento pode ser explicado pelo fato de que executivas infelizes tomam a iniciativa de se separarem (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Em relação à separação, constata-se que 13,75% das executivas estão divorciadas, sendo que todas as executivas divorciadas estão na faixa etária entre 31 e 50 anos.

4.2.2 Filhos

Com relação a filhos, 58,8% das executivas não possuem filhos; e as que possuem filhos acabam sendo mães após os 30 anos conforme indicado nas tabelas 9 e 10.

TABELA 9 - Reação de filhos

Possui filhos?	Não	58,80%
	Sim	41,20%
	Total	100,00%
Quantidade de filhos por idade	1	42,40%
	2	51,50%
	3	6,10%
	Total	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 10 - Idade das executivas comparados com idade dos filhos

Idade	Abaixo de 10	11 – 17	18 – 25	Mais de 26	Total
Até 31	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100%
de 31-40	78,57%	21,43%	0,00%	0,00%	100%
41 – 50	35,72%	42,85%	21,43%	0,00%	100%
51 – 60	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100%
Total	53,10%	31,30%	12,50%	3,10%	100%

* p-valor =0,008

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando-se a quantidade de filhos das executivas mães (tabela – 9), percebe-se que 42,4% possuem apenas 1 (um) filho; 51,5%, 2 (dois) filhos; e 6,1%, 3 (três).

Tais dados vão ao encontro de outros trabalhos realizados, os quais revelam que as executivas estão realizando o sonho de ter filhos cada vez mais tarde e em quantidades menores, podendo ser explicado pelo fato dessas profissionais estarem

sempre em busca de um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (BETIOL, 2000; CAPELLE et. a, 2006; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007), tarefa que se torna muito difícil, pois ainda, em sua maioria, são as mulheres as responsáveis pelas atividades domésticas e o sucesso profissional de uma executiva interfere mais negativamente na sua estrutura familiar do que a de um executivo (HEWLETT, 2002; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Além da relação com parceiro amoroso e filhos, é importante também analisar o relacionamento dessas executivas com outros familiares e amigos, conforme será apresentado a seguir.

4.2.3 Relação com os amigos e outros familiares

Nesta sessão, avaliou-se a satisfação das executivas com a quantidade e a convivência com amigos e com seus familiares, visando verificar se essas relações/sensações impactam na vida profissional. Entenda-se como “outros familiares” membros da família que não correspondem a filho (s) e marido/parceiro amoroso. Conforme tabela 11, verifica-se que 11% das executivas estão pelo menos insatisfeitas com a quantidade de amigos e 64% estão pelo menos satisfeitas com a convivência com os mesmos. Esses dados revelam que, em linhas gerais, as executivas valiam de forma positiva a relação com seus amigos. Esses dados podem ser explicados pelo fato de as executivas, devido ao escasso tempo para se dedicarem às relações domésticas e fraternas, acabarem se relacionando com pessoas do próprio ambiente empresarial, fazendo ali amigos e parceiros amorosos. (BELLE, 1994; ANDRADE 2004, TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Contudo, em relação ao quesito “convivência com seus familiares”, os dados revelam que menos da metade das executivas estão satisfeitas. 4,8% avaliaram que estão extremamente satisfeitas com a convivência com seus familiares; 14,6% muito satisfeitas; e 33% satisfeitas, conforme tabela –11.

TABELA 11 - Nível de satisfação das executivas em relação à convivência com amigos e familiares

Fatores	Nível de Satisfação						
	Extremamente Insatisfeita	Muito Insatisfeita	Insatisfeita	Nem satisfeita, nem insatisfeita	Satisfeita	Muito satisfeita	Extremamente satisfeita
Com a convivência com amigos	6,30%	0,00%	20,20%	32,80%	21,90%	12,50%	6,30%
Com número de amigos	0,00%	1,60%	9,40%	25,00%	48,30%	6,30%	9,40%
Com a convivência de seus familiares	0,00%	10,00%	19,00%	28,60%	23,30%	14,30%	4,80%

Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando-se as variáveis “convivência com amigos”, e “número de amigos que você tem” com as variáveis “relações estabelecidas entre você e seus pares”, “entre você e seus subordinados” e “valores praticados pela empresa” através do coeficiente de Pearson, verifica-se que existe uma correlação positiva e significativa entre essas variáveis, que podem ser visualizadas na tabela 12. Assim, conclui-se que quanto maior tende a ser a satisfação com relação a amigos, melhor tende a ser a avaliação referente à satisfação com seus pares e subordinados e valores praticados pela empresa. Novamente esses dados podem ser explicados pelo fato de as executivas estarem relacionando-se com pessoas do próprio ambiente empresarial, fazendo ali amigos e parceiros amorosos devido à falta de tempo (BELLE, 1994; ANDRADE 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

**TABELA 12 - Coeficiente e Teste de Pearson dos escores dos fator “Amigos”
entre as variáveis relativas à empresa**

Coeficiente de correlação de Pearson	*F.P.: Amigos	
	R	P-valor
Remuneração e benefícios	-0,201	0,425
Valores praticados pela empresa	0,544	0,038
Relações estabelecidas dentro da empresa (pares e subordinados)	0,524	0,026
Cobrança e Carga de trabalho	0,156	0,537
Oportunidade	0,007	0,977

*F.P.- Amigos – Conjunto de variáveis convivência com amigos”, e “número de amigos que você tem

Fonte: Elaborado pelo autor

A falta de tempo devido a longas jornadas de trabalho (Tanure; Carvalho Neto; Andrade, 2007) gera consequências não somente às relações pessoais, mas também para saúde e hábitos alimentares como será abordado a seguir.

4.2.4 Saúde e hábitos alimentares

Nesta seção, verifica-se em que medida as executivas estão satisfeitas com sua saúde e hábitos alimentares, e analisa-se o tempo dedicado em atividades que não estejam relacionadas aos papéis profissionais, conjugal e familiar, uma vez que as executivas necessitam de tempo para si próprias. Assim, foi verificada a satisfação das executivas com sua saúde, hábitos alimentares e a prática de exercícios físicos, conforme apresentado nas tabelas 13 e 14 a seguir.

TABELA 13 - Prática e frequência de exercícios físicos

	Variáveis	Percentual	Percentual Acumulado
Prática de algum exercício físico	Não	57,90%	57,90%
	Sim	42,10%	100,00%
	Total	100,00%	
Frequência que pratica algum exercício físico	1 vez por semana	22,40%	22,40%
	2 vezes por semana	47,10%	69,50%
	3 vezes por semana	21,50%	91,00%
	4 vezes por semana ou mais	9,00%	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se que a porcentagem de executivas que praticam exercício físico quatro vezes por semana ou mais (recomendado pela Sociedade Brasileira de Cardiologia) é de 9%. Se for levado em consideração que a aptidão física adquirida por meio de atividades físicas regulares é a segunda chave para a saúde de um executivo (QUICK et al, 2003) as executivas alvo desta pesquisa, não apresentam uma prática ideal de atividade, pois apenas 30,5% fazem exercícios físicos três ou quatro vezes por semana.

Aliada à falta de atividades físicas (57,9% das executivas) observam-se os hábitos alimentares irregulares. Os dados revelam que apenas 21,8% das executivas estão satisfeitas com seus hábitos alimentares, sendo que 20,4% estão muito ou extremamente insatisfeitas (Tabela 14). Conforme já verificado, as inúmeras obrigações com família, viagens muitas vezes internacionais e extensa carga horária contribuem para que essas executivas não tenham uma alimentação saudável (QUICK et al, 2003) .

TABELA 14 - Nível de satisfação com saúde e hábitos alimentares

Relação	Nível de Satisfação						
	Extremamente Insatisfeita	Muito Insatisfeita	Insatisfeita	Nem satisfeita, nem insatisfeita	Satisfeita	Muito satisfeita	Extremamente satisfeita
Saúde	0,00%	2,90%	8,80%	36,20%	39,10%	7,20%	5,80%
Hábitos alimentares	6,30%	14,10%	23,40%	34,40%	14,00%	7,80%	0

Fonte: Elaborado pelo autor

As percepções das executivas em relação à sua saúde vão ao encontro da alimentação errônea aliada com a falta de atividades físicas. Quase a metade das executivas pesquisadas (47,9%), não estão satisfeitas com sua saúde. Tal insatisfação com a saúde acarreta males no nível de felicidade/stress das executivas que serão explicados mais adiante neste trabalho.

4.2.5 Índice global de satisfação pessoal

Através escala Likert de 1 a 7, avaliou-se o que se denominou “Índice Global de satisfação pessoal”, composto pelas variáveis “Satisfação com a relação com os filhos”; “Satisfação com a relação com o parceiro amoroso”; “Satisfação com a relação com outros familiares”; “Satisfação com a saúde”; “Satisfação com a convivência com os amigos”; “Satisfação com o número de amigos que tem”; e “Satisfação com seus hábitos alimentares”.

Os dados constantes na tabela 15 possuem média acima de 4, sendo, dessa forma consideradas positivas as avaliações de satisfação. Os índices que apresentaram a menor satisfação média foram “satisfação com seus hábitos alimentares” (4,25) e “satisfação com relação com outros familiares”; e os índices de maior satisfação média foram “satisfação com a convivência com os amigos” (5,12) e “satisfação com o número de amigos que você tem”.

Em virtude dos dados mencionados, conclui-se que o índice geral de satisfação pessoal das executivas de Tecnologia da Informação é positivo, apesar de ressaltas negativas que merecem atenção especial em relação à saúde, à convivência com filhos, ao parceiro amoroso/marido e familiares.

TABELA 15 - Nível de satisfação pessoal através da escala Likert

Relações	Executivas (TI)		Desvio Padrão
	Média	Percentual	
Satisfação com seus hábitos alimentares	4,25	60,71%	1,4
Satisfação com a relação com outros familiares	4,28	61,14%	1,2
Satisfação com a saúde	4,57	65,38%	1,2
Satisfação com a relação com o parceiro amoroso	4,71	67,28%	1,3
Satisfação com a relação com os filhos	4,77	68,14%	1,2
Satisfação com o número e amigos que tem	4,78	68,28%	1,3
Satisfação com a convivência com os amigos	5,12	73,14%	1,2
Índice Global de satisfação	32,48	66,28%	10,4

Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeito(a) 7 - Extremamente satisfeito(a)

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma vez analisado o grau de satisfação pessoal das executivas de TI, faz-se necessária uma comparação com as executivas de outros setores, a fim de se analisarem possíveis semelhanças ou diferenças.

4.2.6 Satisfação pessoal das executivas atuantes em empresas de Tecnologia da Informação versus executivas de outros setores

Assim como realizado em relação ao perfil das executivas, nesta sessão, identificam-se as possíveis correlações e diferenças entre as executivas de empresas de Tecnologia da Informação com executivas de outros setores da economia, no tocante à satisfação pessoal.

Observa-se, conforme tabela 16, que as executivas de Tecnologia da Informação estão em média menos satisfeitas do que as executivas de outros setores. Contudo, os dados revelam que tanto as executivas de TI quanto as de outros setores apresentam os mesmos itens de menor e maior média de satisfação. O item “satisfação com seus hábitos alimentares” foi considerado por ambas as executivas como o de menor média de satisfação e o item “satisfação com a relação

com os filhos” como a maior média de satisfação, na tabela 16, elaborada a partir dos dados fornecidos por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

TABELA 16 - Relação de satisfação pessoal das executivas de Tecnologia de Informação e executivas geral através da escala Likert

	Executivas (TI)	Executivas (Geral)
Relações	Média	Média
Satisfação com a relação com os filhos	4,78	5,38
Satisfação com a relação com o parceiro amoroso	4,71	5,05
Satisfação com a saúde	4,57	4,95
Satisfação com a convivência com os amigos	5,12	4,68
Satisfação com seus hábitos alimentares	4,25	4,45
Índice Global de satisfação	66,94	70,03

Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeito(a) 7 - Extremamente satisfeito(a)
Fonte: Elaborado pelo autor

No tocante a filhos, observa-se uma semelhança não somente no nível de satisfação, mas também em relação ao percentual de executivas que possuem filhos e a quantidade de filhos que tais executivas possuem, conforme apresentado na tabela 17, elaborada a partir dos dados fornecidos por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Os dados revelam que o percentual de executivas de Tecnologia da Informação que possuem filhos é de 58,8%; e das executivas de outros setores é de 59,5%. Observa-se, também, que 93,90% das executivas de Tecnologia da Informação e 91,50% das executivas de outros setores possuem até 2 filhos, sendo que 42,40% das executivas de TI e 42,70% das executivas de outros setores possuem apenas 1 filho. Esses dados corroboram com o referencial teórico, cujos dados indicam que as executivas estão realizando o sonho de ter filhos cada vez mais tarde e em quantidades menores (BETIOL, 2000; CAPELLE et al, 2006; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007).

TABELA 17 - Relação de executivas com filhos e quantidade de filhos

Relação		Executivas (TI)		Executivas (Geral)	
		Percentual	Percentual Acumulado	Percentual	Percentual Acumulado
Possui Filhos?	Sim	58,80%	58,80%	59,50%	59,50%
	Não	41,20%	100,00%	40,50%	100,00%
	Total	100,00%		100,00%	
Quantidade de filhos	1	42,40%	42,40%	42,70%	42,70%
	2	51,50%	93,90%	48,80%	91,50%
	3	6,10%	100,00%	6,90%	98,40%
	4 ou mais	0%		1,60%	100,00%
	Total	100,00%		100,00%	

Fonte: Elaborado pelo autor

Dado o exposto, não foram encontradas diferenças significativas entre as executivas desta pesquisa com as executivas da pesquisa mais abrangente (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), em relação à satisfação pessoal. Apesar do índice de satisfação das executivas de tecnologia serem ligeiramente inferiores, os itens de menor e de maior satisfação pessoal coincidem entre si, revelando que esses itens são comuns e que os desafios em relação à satisfação são os mesmos, não importando a área de atuação dessas executivas.

Para uma compreensão mais completa dos desafios enfrentados pelas executivas atuantes no setor de Tecnologia da Informação, além do grau de satisfação pessoal já analisado, é importante compreender o nível de satisfação delas em relação ao ambiente em que trabalham.

4.3 Satisfação em relação ao ambiente empresarial

4.3.1 Carga horária

O intuito de analisar a carga horária é verificar o quanto as executivas dedicam tempo às atividades empresariais, abdicando de tempo dedicado à família ou a si próprias.

Os dados revelam que, nos dias úteis, 54,7% das executivas trabalham uma faixa de 10 a 11 horas; 35,8% trabalham entre 12 a 13 horas; e 9,5% trabalham de 8 a 9 horas, o que revela uma excessiva carga de trabalho corroborando com a literatura sobre o tema (CAPELLE et al.,2006; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007; LIMA, 2009).

Além desta alta carga de trabalho, constata-se que 19,7% das executivas trabalham frequentemente nos finais de semana e 59,3% sempre ou frequentemente atendem telefonemas ou respondem a *e-mails* relacionados ao trabalho fora da empresa. Apenas 10,5% das executivas não trabalham nos finais de semana e 5,5% não atendem a telefones relacionados ao trabalho fora da empresa.

Esse alto índice de executivas trabalhando fora da sua carga normal de trabalho em dias úteis pode ser explicado pelo fato de as empresas de Tecnologia da Informação possuírem e disponibilizarem mecanismos para que tais executivas possam exercer suas atividades fora da empresa (VIEIRA; SANTOS; PEREIRA, 2007). Na tabela 18 a seguir, os dados apresentados revelam que 98,6% das empresas disponibilizam a seus executivos mecanismos de acesso a seus sistemas fora do local de trabalho.

Segundo Casaca (2006), são exigidos dos profissionais de Tecnologia da Informação, mesmo os executivos, uma maior mobilidade e disponibilidade de trabalho em horários alternativos como madrugadas, finais de semana e feriados, corroborando assim com os dados mencionados.

TABELA 18 - Relação de horas trabalhadas

Variáveis		Frequência	
		Percentual	Percentual Acumulado
Quantas horas em média trabalham por dia útil	de 10 a 11h	54,70%	54,70%
	de 12 a 13h	35,80%	90,50%
	de 8 a 9h	9,50%	100,00%
	Total	100,00%	
Trabalha nos finais de semana	Nunca	10,50%	10,50%
	Raramente	25,00%	35,50%
	Às vezes	44,80%	80,30%
	Frequentemente	19,70%	100,00%
Total	100,00%		
Os Sistemas da empresa permitem que sejam acessados fora do local de trabalho	Não	1,40%	1,40%
	Sim	98,60%	100,00%
	Total	100,00%	100,00%
Fora do horário de trabalho você atende celular ou responde e-mails relacionados ao trabalho	Nunca	5,30%	5,30%
	Raramente	15,90%	21,20%
	Às vezes	19,50%	40,70%
	Frequentemente	44,80%	85,50%
	Sempre	14,50%	100,00%
Total	100,00%		

Fonte: **Elaborado pelo autor**

Além da carga horária de trabalho, nesta pesquisa analisou-se o grau de satisfação das executivas de TI em relação à remuneração e aos benefícios recebidos, como será abordado na próxima seção.

4.3.2 Remuneração e benefícios versus satisfação com a organização

Antes de aprofundar nesta sessão, é importante salientar que remuneração engloba remuneração fixa recebida pelo trabalho, a remuneração variável e outros benefícios que a empresa oferece como participação nos lucros ou bônus.

Conforme pode ser observado na tabela 19, os fatores remuneração e benefícios são correlacionados significativamente de forma positiva com o nível de

satisfação profissional, revelando que a remuneração tem participação direta na satisfação das executivas pesquisadas em relação à empresa em que as executivas trabalham atualmente. Logo, quanto mais positiva for a avaliação das executivas de Tecnologia da Informação em relação aos benefícios e à remuneração, mais positiva tende a ser a avaliação sobre a satisfação organizacional.

TABELA 19 - Relação remuneração e opinião sobre empresa

Coeficiente de correlação de Pearson	F.E.:	
	Remuneração/ benefícios	
	R	P-valor
Opinião: Pessoas confiáveis	0,137	0,426
Opinião: Estrutura organizacional	0,484	0,003
Opinião: Pessoas não confiáveis	-0,119	0,489
Satisfação profissional	0,482	0,003

Fonte: Elaborado pelo autor

Contudo através da escala likert, verificou-se que a remuneração fixa e remuneração variável, possuem as menores médias de satisfação entre as executivas, revelando que o maior nível de insatisfação por parte delas está relacionada a remuneração. A “satisfação com a parte variável da remuneração” é em média 4,02 e a “Satisfação com a remuneração fixa” é 4,03, conforme tabela-20.

TABELA 20 - Relação de satisfação com remuneração e benefícios através da escala Likert

Relações	Média	Percentual	Desvio Padrão
Satisfação com a parte variável da remuneração	4,02	57,43	1,4
Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho	4,03	57,57	1,3
Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,17	59,57	1,1

Fonte: Elaborado pelo autor

Além da satisfação das executivas de TI em relação à remuneração e aos benefícios percebidos, outro ponto merecedor de destaque é a sua relação com os diversos *stakeholders*, que, de forma direta ou indireta, podem influenciar na sua estratégia e conseqüentemente no resultado da organização.

4.3.3 Satisfação organizacional versus relação com stakeholders

Nesta sessão, buscou-se verificar se as relações criadas entre as executivas e os diversos *stakeholders* que envolvem uma organização afetam o nível de satisfação destas executivas junto à empresa.

Assim, foram medidas através do intervalo de *bootstrap* as opiniões das executivas referentes à estrutura organizacional, à composição acionária e ao relacionamento entre as diversas pessoas que compõem uma empresa, conforme mostrado na tabela 21 e a relações criadas entre essas opiniões o nível e satisfação com a empresa conforme apresentado na tabela 22.

TABELA 21 - Medidas descritivas e intervalo *bootstrap* percentílico para os itens das opiniões

Opiniões	N	Média	I.C. de bootstrap		D.P	1ªQ	2ªQ	3ªQ
			2,50%	97,50%				
As pessoas são confiáveis	62	60,48	55,81	64,98	18,4	50,0	66,7	66,7
As pessoas falam a verdade	62	61,29	57,63	64,72	14,4	50,0	66,7	66,7
Existem muitos jogos políticos	61	67,49	62,69	72,12	18,6	50,0	66,7	83,3
As pessoas se aproveitam das fraquezas alheias	60	55,00	49,09	60,82	23,2	41,7	66,7	66,7

Opiniões	N	Média	I.C. de Bootstrap		D.P	1ªQ	2ªQ	3ªQ
			2,50%	97,50%				
As pessoas mantêm as promessas feitas	60	58,33	53,74	62,82	17,8	50,0	58,3	66,7
As pessoas tiram proveito das ambiguidades	60	52,78	47,78	57,76	19,9	50,0	50,0	66,7
As pessoas te dão segurança	61	55,19	50,56	59,49	18,1	50,0	50,0	66,7
A estrutura organizacional facilita o seu trabalho	61	56,01	50,52	61,36	21,7	50,0	66,7	66,7
A composição acionária facilita seu trabalho	59	50,28	45,19	55,17	19,7	50,0	50,0	66,7
Média Geral	60,7	57,532	52,69	62,211	18,97	50	50	66,7

Varição (1 -100)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação à estrutura organizacional, os dados revelam uma pequena tendência voltada à satisfação com a estrutura organizacional. A média observada foi de 56,01, sendo que essa média pode variar com 95% de confiança entre 50,52 e 61,36. Essa satisfação pode ser explicada pelo fato de essas mulheres estarem no

topo da organização e, conforme discutido por Brustrein e Coelho (2006) e Bell, McLaughlin e Sequeira (2002), quando essas mulheres chegam aos cargos mais elevados dentro da organização, há um rompimento das diversas barreiras impostas, ocasionando uma equidade de gênero e efeitos positivos sobre todos os trabalhadores, tanto homens quanto mulheres nos diversos setores da empresa.

No tocante à composição acionária, as executivas destacaram que esse fator não facilita o seu trabalho, tendo a menor média (50,28) entre todos os itens.

Por sua vez, as executivas destacaram de forma positiva que as pessoas das organizações são confiáveis, falam a verdade e mantêm as promessas feitas. Contudo, destacaram negativamente que as pessoas aproveitam das fraquezas alheias (55) e da existência de jogos políticos (67,49). Essa opinião referente a jogos políticos pode ser explicada conforme (MCCAULEY; OHLOTT; RUDERMAN, 1994) pelo fato de os homens fazerem jogos políticos tendenciados a não delegar tarefas desafiadoras para mulheres da mesma forma que delegam para outros homens.

Outra explicação para esses dados pode ser encontrada na teoria da identidade social defendida por Steil (1997), a qual analisa o fato de pessoas criarem grupos de identidades, formados através de características semelhantes como sexo, profissão, religião e idade.

Conforme dados da tabela 22, existe um correlacionamento significativo e de forma positiva entre a “satisfação com os valores da empresa” e “opinião se as pessoas são confiáveis”. Logo, quanto mais positiva for a opinião “pessoas são confiáveis”, mais positiva será a satisfação com os valores praticados pela empresa. O mesmo acontece no tocante das relações estabelecidas entre as executivas e seus superiores, pares e subordinados, porém o p-valor é 0,377. Quanto mais positivo as executivas avaliam estas relações, mais positiva tende a ser a satisfação com a empresa.

TABELA 22 - Relação opiniões, satisfação com valores da empresa e Relações estabelecidas (superiores, pares e subordinados)

Coeficiente de correlação de Pearson	F.E.: Satisfação com os valores da empresa		F.E: Relações estabelecidas	
	R	P-valor	R	P-valor
Opinião: Pessoas confiáveis	0,457	0,004	0,452	0,377
Opinião: Estrutura organizacional	0,074	0,666	0,066	0,701
Opinião: Pessoas não confiáveis	-0,241	0,157	-0,161	0,348

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como analisada a relação das executivas de TI com os *stakeholders*, foram analisados de forma independente todos os fatores referentes ao grau de satisfação dessas executivas com a empresa. Através da união de todas essas variáveis, será medido a seguir o nível geral de satisfação.

4.3.4 Índice Geral de satisfação relativo à empresa

Através da escala Likert de 1 a 7, avaliou-se o que se denominou “Índice Global de satisfação relativo à empresa”, o qual tem como objetivo medir o nível geral de satisfação das executivas de Tecnologia da Informação em relação às empresas em que as executivas trabalham.

Tal índice é composto pelas variáveis “Satisfação com a parte variável da remuneração”; “Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho”; “Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece”; “Satisfação em relação à carga de trabalho que tem”; “Satisfação com o nível de desafios colocados pela empresa”; “Satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa”; “Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa”; “Satisfação com a assistência médica oferecida pela empresa”; “Satisfação com as relações estabelecidas com os pares”; “Satisfação com as relações estabelecidas com o superior”; e “Satisfação com as relações estabelecidas com os subordinados”.

Os dados constantes na tabela 23 revelam que os itens de menor média de satisfação por parte das executivas de Tecnologia da Informação são itens referentes à remuneração e aos benefícios oferecidos pela empresa. Em ordem

crescente, o item de menor média de satisfação foi a remuneração variável (4,02), seguida pela remuneração fixa (4,03) e benefícios que a empresa oferece (4,17).

Outro item de destaque em relação à baixa média de satisfação foi em relação à carga horária das executivas com uma média de 4,18. Conforme já mencionado neste trabalho, as empresas de Tecnologia da Informação exigem dos profissionais, mesmo os executivos, uma disponibilidade de trabalho em horários alternativos, como madrugadas, finais de semana e feriados (CASACA, 2006).

Por sua vez, os itens com melhores médias foram os itens referentes às relações estabelecidas entre as executivas e seus superiores, pares e subordinados. O item com maior média foi a relação com seus subordinados (4,66), seguido por relações estabelecidas com seus superiores (4,54) e relações estabelecidas entre seus pares (4,52). Uma explicação para esses dados está alicerçada na forma como as mulheres atuantes em TI conseguem conviver com a diversidade, pois até conseguirem atingir o posto de executivas, tiveram que provar sua competência em conseguir resultados, convivendo com preconceitos e sendo minoria (TANURE, 2003).

TABELA 23 - Nível de satisfação pessoal através da escala Likert

Relações	Média	Percentual	Desvio Padrão
Satisfação com a parte variável da remuneração	4,02	57,43	1,4
Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho	4,03	57,57	1,3
Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,17	59,57	1,1
Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,18	59,71	1
Satisfação com o nível de desafios colocados pela empresa	4,27	61,00	1,3
Satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa	4,36	62,29	1,5
Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa	4,38	62,57	1,2
Satisfação com a assistência médica oferecida pela empresa	4,39	62,71	1,3
Satisfação com as relações estabelecidas com os pares	4,52	64,57	1,5
Satisfação com as relações estabelecidas com o superior	4,54	64,86	1,1
Satisfação com as relações estabelecidas com os subordinados	4,66	66,57	1,2
Índice Global de satisfação	47,52	61,71	11,6

Fonte: Elaborado pelo autor

Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeito(a)
7 - Extremamente satisfeito(a)

Os dados apresentados nesta sessão possuem média acima de 4, sendo dessa forma consideradas positivas as avaliações de satisfação. Contudo, a satisfação com remuneração, benefícios e carga horária merece atenção especial,

pois os dados referentes a esses itens estão próximos do linear de satisfação (4), demonstrando ser os principais pontos de descontentamentos das executivas de Tecnologia da Informação em relação à satisfação com as empresas em que trabalham.

Feita a análise, faz-se necessário uma comparação entre o nível de satisfação ou insatisfação das executivas de tecnologia em relação às executivas de outros setores, como será visto a seguir.

4.3.5 Satisfações relativas à empresa das executivas atuantes em Tecnologia da Informação versus executivas de outros setores

Identificar as possíveis semelhanças e diferenças entre as executivas de empresas de Tecnologia da Informação com executivas de outros setores, no tocante ao grau de satisfação com a empresa em que trabalham atualmente se faz relevante para identificar as possíveis especificidades do setor de TI, assim como os principais fatores que influenciam em tal grau de satisfação ou insatisfação.

Observa-se, por meio dos dados da tabela 24, que as executivas de Tecnologia da Informação estão menos satisfeitas em relação à empresa atual do que as executivas de outros setores, o que pode ser percebido pela média de satisfação dos itens relacionados. A média do índice global de satisfação das executivas de tecnologia foi de 60,82, enquanto que em relação às executivas de outros setores foi de 65,82.

Apesar dessa ligeira diferença, assim como no índice global de satisfação pessoal, os dados revelam que o índice global de satisfação relativa à empresa apresenta os mesmos itens de maior e de menor média de satisfação por parte de ambos os grupos de executivas, como se pode perceber por meio da leitura da tabela 24, a seguir, elaborada a partir dos dados fornecidos por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) .

Os índices de menor satisfação estão relacionadas à remuneração e à carga de trabalho, enquanto os fatores de maior média de satisfação são relativos às relações junto a outras pessoas da organização. Para Cohen (1991), essa maior satisfação se deve pelo fato de as executivas serem mais cuidadosas com as relações interpessoais, compartilhando decisões e liderando de forma colaborativa.

Já para Kabacoff (1998), as mulheres comunicam com mais habilidades e clareza, mantendo um bom fluxo de comunicação com toda a empresa.

TABELA 24 - Relação de satisfação relativa à empresa de executivas de TI e executivas geral através da escala likert

Executivas (TI)		
Ordem (2)	Relações	Média
1	Satisfação com a parte variável da remuneração	4,02
2	Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,03
3	Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,17
4	Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho	4,18
5	Satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa	4,36
6	Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa	4,38
7	Satisfação com a assistência médica oferecida pela empresa	4,39
8	Satisfação com as relações estabelecidas com o superior	4,54
Índice Global de satisfação % (1)		60,82
Executivas (Geral)		
1	Satisfação com a parte variável da remuneração	4,42
2	Satisfação em relação à carga de trabalho que tem	4,27
3	Satisfação com os demais benefícios que a empresa oferece	4,80
4	Satisfação com a remuneração fixa recebida pelo trabalho	4,59
5	Satisfação com a factibilidade das metas estabelecidas pela empresa	4,65
6	Satisfação com o nível de cobranças por resultados na empresa	4,49
7	Satisfação com a assistência médica oferecida pela empresa	4,71
8	Satisfação com as relações estabelecidas com o superior	4,93
Índice Global de satisfação % (1)		65,82

Fonte: Elaborado pelo autor

Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeita
7 - Extremamente satisfeita

- (1) Soma dos itens com respostas completas/valor máximo(8*7)
(2) Ordem decrescente de satisfação média

Por sua vez, as relações estabelecidas entre as executivas e seus superiores foi o item de maior satisfação, tanto para as executivas de Tecnologia da Informação quanto para as demais executivas. Contudo, comparando-se a média desses itens entre as executivas de TI e as executivas de outros setores, percebe-se que as executivas de outros setores avaliaram este item de forma mais positiva (4,93) do que as executivas de TI (4,54).

Diante desses dados, pode-se concluir que não há diferenças significativas entre as executivas de Tecnologia da Informação e as executivas de outros setores, no tocante à satisfação com a empresa em que trabalham. Percebe-se que as executivas de TI estão menos satisfeitas em relação às empresas em que trabalham, no entanto, os mesmos itens ofensores de maior e menor satisfação são iguais para ambas as executivas.

Feita as considerações referentes ao nível de satisfação das executivas, serão tratadas na próxima sessão as sensações dessas mulheres no setor de Tecnologia da Informação. Segundo Quick, Cooper e Garvin (2003), a pressão competitiva sobre as executivas, devido às constantes mudanças econômicas e alterações de mercado, levam as executivas a sentirem várias sensações como *stress*, felicidades e infelicidades.

4.4 Sensações

4.4.1. *Stress, felicidade e infelicidade*

No que se refere ao *stress* das executivas, observa-se que 97,1% informaram sentir algum nível de *stress*. Conforme pode ser observado na tabela 25, 7,4% disseram sentir-se muito estressadas; 39,7%, estressadas; e 50%, pouco estressadas. Quando comparado o nível de *stress* entre a vida privada e a vida profissional, verificam-se diferenças significativas e os dados apontam que as mulheres executivas de Tecnologia da Informação estão mais estressadas com a vida profissional do que com a vida privada. Em relação à vida privada, 18,8% das executivas informaram não sentir nenhum *stress* e 26,1% informaram que estão, no mínimo, estressadas.

Por outro lado, no âmbito profissional, constata-se que 1,4% das executivas não está estressada com o trabalho e 55,1% estão pelo menos estressadas. Uma explicação para este auto nível de sensação de *stress* reside no fato de que a cultura machista em que o Brasil está inserida faz com que as executivas brasileiras sofram com o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e a vida profissional (TANURE, 2003; ANDRADE, 2004). Percebe-se que as mulheres continuam sendo as grandes responsáveis pelas atividades no âmbito doméstico e pelos cuidados com a família,

e o reflexo na prática é um aumento das horas de trabalho e, conseqüentemente, maior *stress* e fadiga (ANDRADE, 2004; BRUSCINI; PUPPIN, 2004; TANURE 2003).

TABELA 25 - Sensação de *stress* na vida profissional e vida privada

Dimensão	Nível de <i>stress</i>			
	Muito estressada	Estressada	Pouco estressada	Nada estressada
Na vida privada	4,3	21,8	55,1	18,8
Na vida profissional	18,8	36,3	43,5	1,4
No geral	7,4	39,7	50	2,9

Fonte: Elaborado pelo autor

Através do teste de Mann-Whitney, observa-se que o nível de *stress* da vida privada é em média 43,68 nas mulheres que possuem filhos e de 32,50 nas mulheres que não possuem filhos, evidenciando que existe diferença do nível de *stress* entre as mulheres que possuem e não possuem filhos (tabela 24). Esses dados corroboram dados de outras pesquisas as quais revelam que as executivas que possuem filhos estão mais estressadas, no geral (ANDRADE 2004). As executivas tentam encontrar o equilíbrio, terceirizando essas tarefas para babás, empregadas domésticas e outras profissionais, porém a pressão exercida pela sociedade no que se refere ao papel de mãe, requer que a mulher deva exercer a maternidade 24 horas por dia, independente da vida profissional, faz com que essas mulheres atinjam um alto grau de *stress* (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE 2007).

TABELA 26 - Medidas descritivas e teste de Mann-Whitney para o nível de *stress* pessoal entre a variável: possui filhos

Possui filhos	N	Medidas descritivas					P-valor
		Média	E.P	1ª Q	2ª Q	3ª Q	
Não	40	32,50	3,68	33,33	33,33	33,33	0,0043
Sim	29	43,68	4,99	33,33	33,33	66,67	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro fator que interfere no nível de *stress* das executivas é a carga horária de trabalho. Observa-se, na tabela 27, que o nível de *stress* profissional é estatisticamente diferente entre as executivas que trabalham em média 8-9 horas por dia daquelas mulheres que trabalham mais de 10 horas por dia. Percebe-se que

executivas que trabalham acima de 10 horas estão em média mais estressadas do que as que trabalham em média 8-9 horas, reafirmando os dados do referencial teórico. Andrade (2004) revela que a carga horária de trabalho excessiva, característica do meio empresarial, especialmente dos cargos de maior responsabilidade, é o principal fator apontado pelas executivas para a percepção da falta de qualidade de vida e aumento do nível de *stress*.

TABELA 27 - Medidas descritivas e teste de Kruskal-Wallis para o nível de *stress* profissional entre a variável: quantas horas médias trabalham por dia

Quantas horas médias trabalham por dia	Medidas descritivas						P-valor
	N	Média	E.P	1ª Q	2ª Q	3ª Q	
De 8 – 9	27,00	43,21	3,90	33,33	33,33	66,67	
De 10 – 11	30,00	66,67	5,05	33,33	66,67	100,00	0,001
De 12 – 13	12,00	66,67	5,80	66,67	66,67	66,67	

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se o tempo em que uma executiva trabalha na empresa atual com o nível de *stress* profissional, constata-se que a maior média de *stress* profissional está entre as entrevistadas com menos de 5 anos de trabalho na função; e a menor média de *stress* está entre as entrevistadas que estão há mais de 16 anos na mesma empresa. Conforme pode ser observado na tabela-28, os dados revelam que quanto mais tempo uma executiva trabalha em uma empresa, menor é seu nível de *stress*.

TABELA 28 - Nível de *stress* profissional entre a variável: Tempo que trabalha na empresa atual

Tempo que trabalha na empresa atual	Medidas descritivas						P-valor
	N	Média	E.P	1ª Q	2ª Q	3ª Q	
Até 2 anos	28	53,57	4,32	33,33	50,00	66,67	
3 – 5	23	60,87	5,80	33,33	66,67	66,67	
6 – 10	13	66,67	8,44	33,33	66,67	100,00	0,2776
11- 15	3	44,44	11,11	33,33	33,33	50,00	
Acima de 16	2	33,33	0,00	33,33	33,33	33,33	

Fonte: Elaborado pelo autor

Por sua vez, as empresas podem contribuir para a diminuição das sensações de *stress* de suas executivas. Na tabela abaixo, observa-se que há diferenças significativas entre as empresas que realizam ações para minimizar a tensão de seus executivos e as que não criam ações nessa direção. Verifica-se um menor nível de *stress* profissional e um maior nível de felicidade profissional entre as executivas que fazem parte de algum programa voltado à diminuição da tensão, corroborando com Pessanha (2007), que apresenta a necessidade de as empresas investirem não somente em programas voltados para a diminuição do *stress* como programas focados em diversidades e gênero.

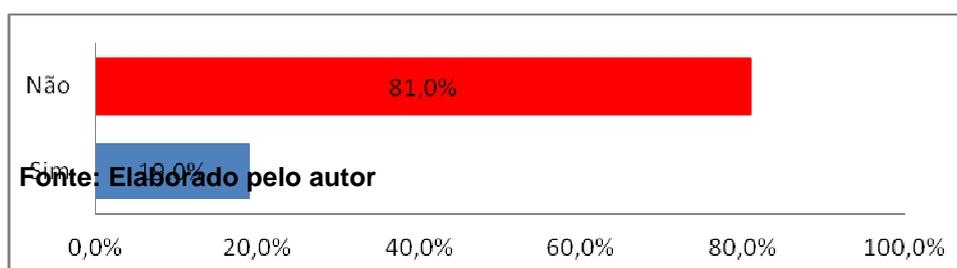
TABELA 29 - Teste de Mann-Whitney para o nível de *stress* profissional e pessoal entre a variável sua empresa faz algo para minimizar a tensão de seus executivos

Variáveis	Ações para minimizar a tensão	Medidas descritivas						P-valor
		N	Média	E.P	1ª Q	2ª Q	3ª Q	
Nível de Stress: profissional	Não	48	63,19	3,75	33,33	66,67	83,33	0,0074
	Sim	19	43,86	5,13	33,33	33,33	66,67	
Nível de felicidade: Profissional	Não	48	54,86	3,51	33,33	66,67	66,67	0,0063
	Sim	19	71,93	3,84	66,67	66,67	66,67	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustra o gráfico 04, o percentual de empresas de Tecnologia da Informação que realizam ações para minimizar as tensões de seus executivos é baixo, tendo em vista que apenas 19% das executivas entrevistadas informaram que a empresa em que trabalham realizam ações que visam diminuir a tensão de seus executivos.

Gráfico 04 - Percentual de empresas que realizam ações para minimizar a tensão de seus executivos



Em relação à sensação de felicidade, os dados revelam que 66,7% das executivas consideram-se razoavelmente felizes e 14,5%, muito felizes. Observa-se que o maior índice de infelicidade está no âmbito profissional, sendo que 7,3% consideram a vida profissional infeliz; e 15,9%, não muito feliz. Uma explicação para esses dados reside no fato de que, conforme a mulher vai galgando posições hierárquicas mais altas ao longo da sua carreira, a amplitude das discriminações e desafios aumentam e se fortificam (STEIL, 1997).

TABELA 30 - Sensação de felicidade na vida profissional e vida privada

Dimensão	Nível de felicidade			
	Infeliz	Não muito feliz	Razoavelmente feliz	Muito feliz
Na vida privada	2,9	17,4	44,9	34,8
Na vida profissional	7,3	15,9	68,1	8,7
No geral	2,9	15,9	66,7	14,5

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando-se as relações *stress* e felicidade conforme tabela a seguir, percebe-se que o nível de felicidade geral é correlacionado negativamente com os níveis de *stress*, ou seja, quanto maior o nível de *stress*, menor é a sensação de felicidade.

TABELA 31 - Coeficiente e teste de Pearson dos níveis de *stress* entre os níveis de felicidade

Coeficiente de correlação de Pearson	Nível de <i>stress</i> pessoal		Nível de <i>stress</i> profissional		Nível de <i>stress</i> geral	
	R	P-valor	R	P-valor	r	P-valor
Nível de felicidade: Pessoal	-0,413	0,000	-0,066	0,590	-0,293	0,015
Nível de felicidade: Profissional	-0,035	0,777	-0,456	0,000	-0,411	0,000
Nível de felicidade: Geral	-0,252	0,037	-0,416	0,000	-0,518	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

A sensação de *stress* influencia diretamente não só na felicidade, mas nas atitudes e nas sensações vividas pelas executivas de TI, como será visto a seguir.

4.4.2. Índice global de sensações/attitudes

Através da escala Likert de 1 a 7, avaliou-se o que se denominou Índice Global de Sensações/attitudes” dos executivos, composto por 27 variáveis relativas à sensação em relação a fatores relacionados ao *stress*, como dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado; dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros; indisposição gástrica ou dor de estômago; fadiga; se alimenta com frequência maior ou em quantidade maior do que a usual; diminuição do interesse sexual; sensação de fôlego curto ou de falta de ar; redução do apetite; tremores musculares; dormência pelo corpo; tomar pílulas para dormir; sensação de desânimo pela manhã ao levantar; tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração batendo mais forte; nervosismo; angústia; ansiedade; ímpetos de raiva no trabalho, em casa e no trânsito; período de depressão; irritabilidade fácil; beber; fumar; dores de cabeça constantes; medo do futuro; dor discreta no peito; estresse com violência urbana; medo do desemprego; insatisfação com as suas relações afetivas; oportunidades de desenvolvimento; com os valores praticados pela empresa; e com as funções que você desempenha.

Essas 27 variáveis foram agrupadas pela frequência média de sensações / attitudes vividas pelas gerentes pesquisadas. Assim sendo, foram criados os seguintes agrupamentos: Nunca, raramente, poucas vezes, às vezes, frequentemente, muito frequentemente e sempre, os quais podem ser observados na tabela 32.

TABELA 32 –Frequência média de sensações das executivas de Tecnologia da Informação

	Ordem (1)	Sensações e Atitudes	Média	Percentual	Desvio Padrão
As vezes	1	Ansiedade	4,49	64,14	1,1
	2	Irritabilidade fácil.	4,19	59,86	1,6
	3	Nervosismo	4,18	59,71	1,3
	4	Dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado.	4,11	58,71	1,2
	5	Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito).	4,08	58,29	1,2
	6	Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar.	4,08	58,29	1,7
	7	Angústia	3,95	56,43	1,8
	8	Se alimenta com frequência maior ou em quantidade maior do que a usual	3,93	56,14	1,3
	9	Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros.	3,87	55,29	1,4
	10	Medo do futuro	3,83	54,71	1,6
	11	Fadiga	3,71	53,00	1,2
	12	Insatisfação com as relações afetivas	3,69	52,71	1,5
	Poucas vezes	13	Stresse com violência urbana	3,52	50,29
14		Dores de cabeça constantes	3,50	50,00	1,8
15		Beber	3,43	49,00	1,5
16		Diminuição do interesse sexual	3,38	48,29	1,8
17		Indisposição gástrica ou dor de estômago	3,36	48,00	1,7
18		Período de depressão	3,29	47,00	1,5
19		Medo de desemprego	3,26	46,57	1,7
20		Sensação de fôlego curto ou de falta de ar	2,86	40,86	1,5
21		Redução do apetite	2,82	40,29	1,8
22		Tendência a suar em excesso ou sensação de sentir seu coração batendo mais forte	2,78	39,71	1,8
23		Tomar pílulas para dormir	2,73	39,00	1,3
Raram ente	24	Tremores musculares (Ex.: olhos, boca, mãos)	2,69	38,43	1,7
	26	Dormência pelo corpo.	2,46	35,14	1,6
Nunca	27	Fumar	2,41	34,43	1,4
	25	Dor discreta no peito	1,48	21,14	1,5
Índice global de sensações/atitudes %(2)				48,72%	

Fonte: Elaborado pelo autor

(1) Ordem decrescente de frequência de sensações.

(2) Soma dos itens com respostas completas/valor máximo(7*27)

Observa-se que “ansiedade”, “irritabilidade fácil”, “nervosismo”, “dificuldades para dormir” e “ímpetos de raiva” são as sensações de *stress* com maior média de frequência observadas e “dor discreta no peito”, “vontade de fumar” e “dormência pelo corpo” são as sensações com menor frequência.

Apesar de o índice global de sensações e atitudes ser abaixo de 50%, o que pode ser considerado um índice positivo, somente uma sensação pode ser classificada como nunca sentida (dor no peito), revelando que as executivas estão expostas e sofrem influências de sentimentos de *stress*, mesmo que em níveis variados.

4.4.3 *Frequência média de sensações/ atitudes das executivas de Tecnologia da Informação versus executivas de outro setores*

Nesta sessão, são comparados o índice global de sensações/ atitudes das executivas de Tecnologia da Informação, fruto desta pesquisa com o índice das executivas de outros setores (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Conforme tabela 33, elaborada a partir dos dados fornecidos por Tanure *et al.*(2007), os dados revelam que o índice global de sensações das executivas de tecnologia (41,39) é superior ao índice global das executivas de outros setores (35,55) demonstrando que as executivas de tecnologia de informação em média possuem maior frequência de sensações de *stress*. Além disso verificam-se diferenças nas variáveis com maior frequência média. Enquanto as executivas de *Tecnologia da Informação* destacaram “ansiedade”, “irritabilidade fácil”, “nervosismo” e “dificuldades para dormir” como as sensações com maior frequência, as executivas de outros setores destacaram “dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombro”, “fadiga”, “estresse com a violência urbana” e “ansiedade”.

TABELA 32 - Relação de frequência média de sensações /atitudes das executivas de TI e de outros setores em que há diferença significativa ($p \leq 0,05$)

Sensações e Atitudes	TI	Outros setores	Variação entre frequências (%)
Ansiedade	4,49	4,22	6,40
Irritabilidade fácil.	4,19	3,54	18,36
Nervosismo	4,18	3,46	20,81
Dificuldade de dormir ou sono muito entrecortado.	4,11	3,54	16,10
Ímpetos de raiva (no trabalho, em casa, no trânsito).	4,08	3,42	19,30
Sensação de desânimo pela manhã, ao levantar.	4,08	3,19	27,90
Angústia	3,95	3,4	16,18
Dor de cabeça por tensão ou dor nos músculos do pescoço e ombros.	3,87	4,2	-7,86
Medo do futuro	3,83	2,99	28,09
Fadiga	3,71	3,85	-3,64
Insatisfação com as relações afetivas	3,69	3,08	19,81
<i>stress</i> com violência urbana	3,52	3,57	-1,40
Dores de cabeça constantes	3,5	2,9	20,69
Beber	3,43	2,09	64,11
Diminuição do interesse sexual	3,38	3,39	-0,29
Período de depressão	3,29	2,77	18,77
Redução do apetite	2,82	2,27	24,23
Tomar pílulas para dormir	2,73	1,51	80,79
Tremores musculares (Ex.: olhos, boca, mãos).	2,69	2,33	15,45
Índice global de sensações/atitudes (%) ⁽¹⁾	41,39	35,55	

Fonte: Elaborado pelo autor

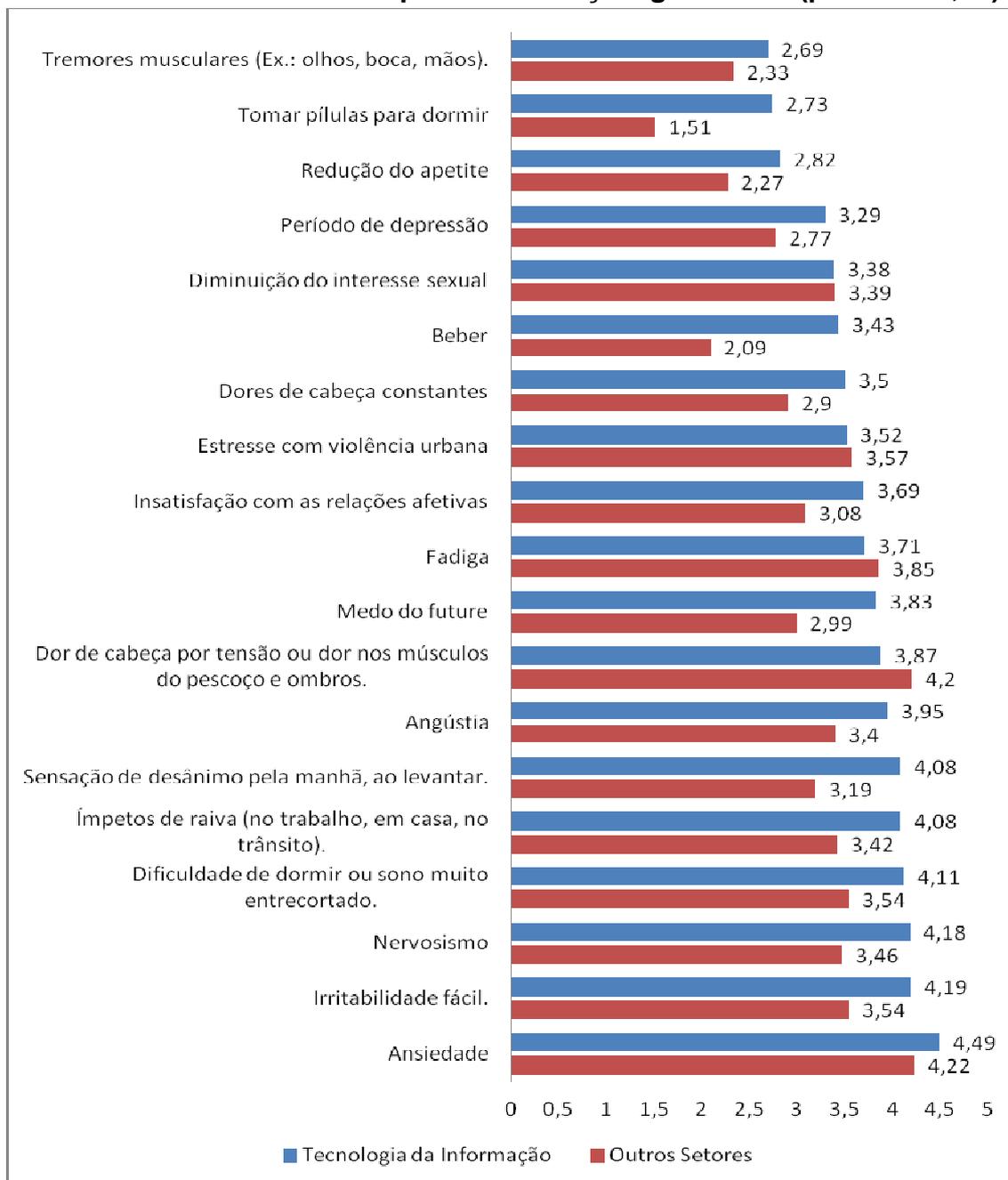
Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeita

7 - Extremamente satisfeita

(1) Soma dos itens com respostas completas/valor máximo(19*7)

Observa-se também que as sensações e as atitudes “*stress* com a vida urbana”, “fadiga”, “diminuição do interesse sexual” e “dor de cabeça por tensão ou dor no músculo do pescoço e ombros” foram as únicas variáveis com maior média de frequência nas executivas de outros setores do que nas executivas de Tecnologia da Informação. Para todas as outras sensações (variáveis), a média de frequência foi maior nas executivas de TI, o que pode ser percebido através da leitura do gráfico 5, elaborado a partir dos dados fornecidos por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Gráfico 5 - Relação de frequência média de sensações das executivas de TI e de outros setores em que há diferença significativa (p- valor $\leq 0,05$)



Fonte: Elaborado pelo autor

Escala likert de satisfação: 1 - Extremamente Insatisfeita; 7 - Extremamente satisfeita

Quando comparadas as médias de frequência das sensações entre as executivas de TI e outros setores, constata-se que a sensação/atitude com maior discrepância em relação à frequência é “tomar pílulas para dormir”, com 80,79% mais frequente nas executivas de TI do que nas executivas de outros setores,

revelando que as executivas de tecnologia estão utilizando deste recurso mais vezes do que as executivas de outros setores.

Em seguida, como segunda maior discrepância encontra-se a ingestão de bebidas alcoólicas. O índice de frequência média de sensações e atitudes referente à ingestão de bebidas alcoólicas das executivas de TI (3,43) é 64,11% superior em relação às executivas de outros setores (2,09).

Apesar dessas discrepâncias, são encontrados semelhanças entre as executivas no que se refere à frequência de sensações e atitudes. Ansiedade foi a variável com maior frequência, tanto para as executivas de TI (4,49) quanto para executivas de outros setores (4,22), e foi a variável com menor variação (6,40%), revelando ser o sentimento mais comum e com frequências semelhantes entre as executivas desta pesquisa e da pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Após esta apresentação e análise dos dados, seguem as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo, aprofundou-se a compreensão dos desafios, das dificuldades e das oportunidades da mulher executiva que atua no setor de Tecnologia da Informação, considerando-se que a construção dos relacionamentos e a definição dos papéis entre os gêneros sofrem influências culturais e sociais.

Além de investigar as executivas de TI, foram feitas comparações entre essas executivas com executivas de outros setores identificando possíveis semelhanças e diferenças.

Identificou-se que as mulheres executivas que atuam em empresas de Tecnologia da Informação, assim como as executivas de outros setores, são jovens sendo que 75% possuem menos de 40 anos. Esse pequeno contingente de executivas acima dos 40 anos pode ser explicado pelo fato de ainda ser recente a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro. Observa-se também que a grande maioria, tanto de executivas do setor de TI quanto de outros setores trabalham em empresas de grande porte localizadas na mesma cidade em que residem.

Ao mapear o ambiente de trabalho em que as executivas que atuam no setor de TI estão inseridas, não foram encontradas diferenças significativas em relação às executivas de outros setores da economia. No tocante a cargos, constata-se que a maioria das mulheres executivas do setor de tecnologia ocupa o cargo de gerente (68,75%); poucas ocupam o cargo de presidência (2,5%), vice-presidência e diretoria (28,75%), revelando que quanto mais alto é o cargo, menor é a proporção de mulheres, o que vai ao encontro da literatura e da pesquisa mais abrangente comparada nesta pesquisa (TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE; 2007).

Além da baixa presença de mulheres nos altos postos de trabalho em empresas de Tecnologia da Informação, esta pesquisa revelou que há uma significativa priorização de contratação por parte dessas empresas de TI por executivos ao invés de executivas, tendo como principal explicação o receio por parte das empresas em perder tempo e investimentos financeiros em uma mulher e vê-la abandonar a organização devido a fatores familiares a exemplo da gravidez.

Observa-se, também, que a maioria das mulheres que ocupa cargos executivos em empresas de TI tornou-se executiva atuando na empresa em que trabalha atualmente. Tal constatação conduz a dois questionamentos: estas

executivas estão fiéis às empresas em que trabalham e, por isso permanecem trabalhando nelas? Ou a priorização das empresas por contratação de executivos no lugar de executivas faz com que essas executivas permaneçam mais tempo na empresa em que trabalham? Devido ao foco desta pesquisa, não foi possível investigar tais questionamentos, ficando como sugestão para tema de futuras pesquisas.

Além de investigar o ambiente de trabalho, esta pesquisa buscou analisar a satisfação profissional das executivas de TI e comparar tais níveis satisfação com as executivas de outros setores.

Constatou-se que as executivas do setor de Tecnologia da Informação estão em média menos satisfeitas com as empresas em que trabalham do que as executivas de outros setores. Uma possível explicação se deve ao fato de para o perfil executivo exigido pelas empresas de Tecnologia da Informação, além das atribuições inerentes ao cargo, são exigidas uma maior mobilidade e disponibilidade de trabalhos em horários alternativos, uma vez que os sistemas computacionais das empresas são disponibilizados muitas vezes globalmente, exigindo operabilidade constante sem interrupções, aumentando, assim, os desafios em se ter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Apesar dessa diferença no nível de satisfação, os dados revelaram que os itens de maior e menor média de satisfação foram os mesmos tanto para as executivas de TI, quando para as executivas de outros setores. Verificou-se que as executivas dos dois grupos estão menos satisfeitas em relação à remuneração, a benefícios e à carga de trabalho. Constatou-se que, além da elevada carga de trabalho, são disponibilizados recursos para que as executivas possam trabalhar fora da empresa, aumentando, assim, a jornada de trabalho. Contudo nas empresas de Tecnologia da Informação, observou-se uma maior disponibilização de tais recursos e um percentual maior de executivas trabalhando fora da empresa, o que também pode ser uma das explicações para a variação na satisfação em relação à empresa em que trabalham atualmente.

Por sua vez, os maiores índices de satisfação profissional também foram os mesmos. Tanto as executivas do setor de TI quando as executivas de outros setores destacaram como maior média de satisfação as relações estabelecidas junto a seus pares, subordinados e superiores. Uma explicação pode ser encontrada na literatura que revela que as executivas são mais cuidadosas com as relações interpessoais,

compartilhando decisões e liderando de forma mais colaborativa do que os executivos.

Assim como a satisfação profissional, esta pesquisa analisou a satisfação das executivas do setor de TI em relação à vida pessoal e comparou com as executivas de outros setores.

Um dos grandes desafios das executivas é conseguir equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Além de inúmeras viagens e uma carga de trabalho longa, elas são cobradas a ter tempo para seu parceiro amoroso, para os filhos, familiares, amigos e para si mesmas.

No tocante à vida pessoal, constatou-se que 55% das executivas de TI não estão casadas ou não possuem um parceiro amoroso estável. Contudo, as que estão casadas ou possuem um parceiro amoroso estável consideram seu relacionamento feliz. Observa-se também que 58,8% das executivas do setor de TI não possuem filhos e as que possuem foram mães após os trinta anos, revelando semelhanças em comparação com as executivas de outros setores.

Em relação ao nível de satisfação relacionada à vida pessoal, constatou-se que as executivas do setor de TI estão em média menos satisfeitas do que as executivas de outros setores. Apesar do menor índice de satisfação das executivas do setor de TI, os aspectos que influenciaram esta insatisfação foram os mesmos encontrados nesta pesquisa quanto na pesquisa mais abrangente realizado por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007). Sendo assim, em relação à vida pessoal, os índices de menor satisfação das executivas analisadas em questão, referem-se, em ordem decrescente, aos hábitos alimentares, à saúde e à relação com familiares. Essa constatação pode ser explicada devido à correria do dia a dia das executivas que acabam se alimentando mal, tendo pouco contato com seus familiares e praticando poucas atividades físicas.

A pesquisa também revelou as relações entre sensações de *stress* e infelicidade vividas pelas executivas do setor de Tecnologia da Informação. Constatou-se que a percepção de *stress* é maior na vida profissional do que na vida privada.

No tocante às sensações de *stress* na vida profissional, destacam-se como fatores principais a longa carga horária de trabalho e o cumprimento de metas. A pesquisa revelou que as executivas que trabalham acima de 10 horas por dia, possuem média maior de sensações de *stress*. Ainda sobre *stress* na vida

profissional, constatou-se um menor nível de *stress* em executivas que trabalham em empresas que realizam ações para minimizar as tensões de seus executivos, comprovando a eficácia e os benefícios que essas ações trazem às executivas.

Em relação às sensações de *stress* na vida privada, observou-se que as executivas que possuem filhos estão mais estressadas do que as que não os possuem. Isto se deve pelo fato de a sociedade brasileira, no que se refere ao papel de mãe, requerer que a mulher deva exercer a maternidade 24 horas por dia, independentemente da vida profissional.

A carreira das mulheres executivas de Tecnologia da Informação nas organizações é reflexo de sua vida na sociedade, na qual ainda são vistas como inferiores aos homens e necessitam provar suas competências. As executivas participam de uma competição desigual no mercado de trabalho, porque não competem apenas com outros profissionais competentes, mas também com o preconceito e a discriminação.

As dificuldades começam já na faculdade, quando ainda são poucas as mulheres que começam os estudos na área. Mesmo com o passar dos anos parece que o progresso não é tão rápido quanto se esperava em relação ao aumento do interesse das mulheres pelo setor de TI, embora alguns estudos afirmem que é uma questão de tempo (MORGAN, QUENSENBERRY, MORGAN, 2004; TRAUTH et al, 2006).

Os motivos para esta baixa procura das mulheres por cursos de tecnologia da informação se devem por um conjunto de fatores culturais e sociais, perfil exigido pelas empresas e preconceitos. A imagem moldada pela sociedade onde TI é um reduto masculino, formada por “nerds” sem amigos e vida social faz que muitas mulheres percam o interesse em começar uma carreira neste setor da economia e busquem outros nichos de mercado. Assim sendo é imprescindível que se desenvolva trabalhos junto às universidades, escolas técnicas e empresas de Tecnologia da Informação para que esta imagem, onde o trabalhador de TI é solitário e sem vida social, possa ser mudada e conseqüentemente, mais mulheres sejam atraídas para o setor.

Além disso, o setor de Tecnologia da Informação exige uma entrega muito grande por parte de seus profissionais, significando muitas vezes sair tarde do expediente, trabalhar vários finais de semana, feriados e em horários alternativos, como madrugadas, além de inúmeras viagens nacionais e internacionais. Soma-se a

isso a pressão que a mulher sofre na sociedade, principalmente se for casada, sendo cobrada como principal responsável pelas atividades domésticas e educação dos filhos, fazem com que muitas mulheres não procurem ou abandonem o setor de TI.

Por sua vez, a mulher que consegue galgar posições mais altas dentro das empresas de Tecnologia da Informação, passa a ser alvo de brincadeiras jocosas, assédios, insinuações quanto a sua capacidade, questionada se realmente chegou com méritos à posição atual ou foi por meios escusos. Isto quando não chega a ter seu trabalho boicotado em alguns casos.

Como revelado nesta pesquisa, muitos são os obstáculos que se apresenta para uma mulher quando a mesma almeja ser bem sucedida na área de TI, mas isso não significa que o fracasso seja inevitável. Apesar desses obstáculos e desafios, a mulher conseguiu chegar ao topo da hierarquia organizacional de empresas de grande porte no setor de TI no Brasil, país onde os valores machistas ainda dominantes dificultam ainda mais sua ascensão.

Por se tratar de um trabalho quantitativo, alguns elos entre os sentimentos e sensações das executivas poderiam ser melhor identificados através de pesquisas qualitativas, caracterizando assim, uma limitação desta pesquisa e um ponto de atenção para pesquisas futuras.

Entre as sugestões para pesquisas futuras relacionadas ao tema abordado, destacam-se uma avaliação, com maior profundidade, de como as executivas reagem aos sentimentos de *stress* que são inerentes à vida profissional e pessoal dos executivos brasileiros.

Espera-se que a disponibilização de informações sobre a carreira e os desafios das executivas atuantes em Tecnologia da Informação possa contribuir para uma maior compreensão no tocante às relações de gênero e desafios da carreira feminina. Espera-se, também, que este trabalho possa incentivar outras pesquisas que busquem analisar os desafios que as executivas enfrentam ao trabalhar em organizações consideradas reduto masculino como as da Tecnologia da Informação.

REFÊRENCIAS

- ADAMS, C.; BAUER, V.; BAICHO, S. **An expanding pipeline: gender in mauritius.** In: ACM SPECIAL INTEREST GROUP ON COMPUTER SCIENCE EDUCATION CONFERENCE, February, 2003, New York: ACM SIGCSE Conference, 2003. p. 50-63.
- ADLER, N. J. Global women political leaders: An invisible history, an increasingly important future. **Leadership Quarterly**, Montreal, v. 7, n.1, p. 133–161, April, 1996.
- ADLER, N. J.; BRODY, L. W.; OSLAND, J. S. The women´s global leadership forum: enhancing one company´s global leadership capability. **Human Resource Management**, E.U.A, v.39, n. 2-3, p. 209-225, Summer/Fall, 2000.
- AGRESTI, A. **Categorical data analysis.** New York: John Wiley & Sons, 2002. 235p.
- AGUIAR, G., SIQUEIRA, M. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em se mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXI ENANPAD, 2007. CD-ROM.
- AHUJA, M. K. Women I the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda. **European Journal of Information Systems**, Indiana, v. 11, n. 1, p. 20-34, mar - ago, 2002.
- AMORIM, T. N. G. F.; FREITAS, T. S. Terninho e gravata... Opção ou obrigação para as executivas? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: XXVII ENANPAD, 2003. CD-ROM.
- ANDRADE, S. R. Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso! Trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. Fundação Getúlio Vargas, 2004. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 10, 2004, Recife. **Anais...** Disponível em: <<http://encontro2010.historiaoral.org.br/>>. Acesso em: 08 jan. 2011.
- ARULAMPALAM, W.; BOOTH, A. L.; BRYAN, M. L. Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wage distribution. **Industrial e Labor Relations Review**, University of Essex, v. 60, n.2, p. 163-186, jan, 2007.
- AUSTRILINO, L. **Mulheres em Ciência e Tecnologia:** a participação feminina em C&T. 2009. Disponível em: <<http://www.cienciaetecnologia.al.gov.br>> Acesso em: 21 dez. 2010.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey.** Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BADINTER, E. **Rumo equivocado.** Tradução: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. 174 p.

BAXTER, J.; WRIGHT, E. O. The Glass Ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden and Australia. **Gender & Society**, v. 14, n.2, p. 275-294, Mar., 2000.

BELL, M. P., McLAUGHLIN, M. E., & SEQUEIRA, J. M. Discrimination, harassment and the glass ceiling: Women executives as change agents. **Journal of Business Ethics**, Netherlands, v.37, n.1, p. 65-73, Nov., 2002.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas** São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 195-231

BENSIMON, E. M. Total Quality management in the academy: a rebellious reading. **Harvard Educational Review**, Cambridge, v. 65, n.4, p. 593-611, Feb, 1995.

BJERK, D. Glass ceilings or sticky floors? Statistical discrimination in a dynamic model of hiring and promotion. **Economic Journal**, Heslington, v. 118, n.530, p. 961-982, Jul, 2008.

BETIOL M. I. S; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out-dez, 1991.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: XXIV ENANPAD, 2000. CD-ROM.

BRINKLEY, T.; JOSHI, K. D. Women in Information Technology: examining the role of attitudes, social norms, and behavioral control in information technology career choices. **Mcnaur Journal**, Washington, v.3, p. 24-40, 2005.

BRUSTEIN, J.; COELHO JR.. Gênero e diversidade: "o jeitinho" da construção social da carreira da mulher executiva atuante em universo profissional de predomínio masculino. In: ENCONTRO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, 2006, Porto Alegre. **Anais...** ANPAD, 2006. Porto Alegre: IV ENEO, 2006. CD-ROM.

BRUNSTEIN, J.; JAIME, P. Da estratégia individual à ação coletiva: grupos de suporte e gênero no contexto da gestão da diversidade; **Revista de Administração de Empresas -RAE**, São Paulo, v.8, n.2, art.9, jul./dez., 2009.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n.132, p.1-33, set/dez. 2007.

BRUSCHINI, C; PUPPIN, A.B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.34, n.121, p.105-138, jan/abr, 2004.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo/Campinas, Fundação Carlos Chagas/Ed. Autores Associados, n. 110, julho de 2000, p. 67-104.

BRUSCHINI, M. C. A.; UNBAHAUM, S. G. Os programas de pesquisa da Fundação Carlos Chagas e sua contribuição para os estudos de gênero no Brasil. In: BRUSCHINI, C.; UNBEHAUM, S. **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. 34 ed. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2002. p. 17-58.

CAPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. B.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: XXX ENANPAD, 2006. CD-ROM.

CAPOWSKI, G. S. Be your own boss? millions of women get down to business. **Management Review**, v.81. n.3., p. 24 , Mar, 1992.

CARVALHO, M. P. F. S.; CARVALHO, J. F. L. S.; CARVALHO, F. A. Z.; O ponto de vista feminino na reflexão ética: histórico e implicações para a teoria de organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: XXV ENANPAD, 2001. CD-ROM.

CAREY, J., CHISHOLM, I.M., & HERNÁNDEZ, A.C.R. (2002). Information Technology Skills for a Pluralistic Society: Is the Playing Field Level? **Journal of Research on Computing in Education**, v.35, p.1, 58-79, New York.

CARRIER, C.; JULIEN, P. A.; MENVIELLE, W. Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin: une synthèse des études des 25 dernières années. **Gestion. Revue internationale**, Local, v. 31, n. 2, p. 36-50, mês, 2006.

CASACA, S. F. Flexibilidade, precariedade e relações de gênero nos novos sectores dos serviços. In: PICCININI, V.; HOLZMANN, L. KOVÁKS, I., GUIMARÃES, V. N. (org.) **O mosaico do trabalho na sociedade contemporânea: persistências e inovações**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2006. Cap.2, p. 47-69

COHEN, A. R. Ways men and women lead. **Harvard Business Review**, Estados Unidos, v.69, n.1-2, p.150 – 158, Jan-Feb, 1991.

COTTER, D. A.; HERMSEN, J. M., OVADIA, S.; VANNEMAN, R.. The glass ceiling effect. **Social Forces**, Washington, v.80, n.2 , p. 655–682, Mar, 2001.

CURSINII, L., SOUZA, E. A. Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: Estilos de comportamento e de gestão. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 7, n., p. 67-80, mês, 2004.

DALTON, D.; KESNER, I. Cracks in the glass: the silent competence of women. **Business Horizons**, Local, v. 36, n.2, p.6-11, Mar, 1993.

ELVIRA M. M., COHEN L.E. Location matters: a cross-level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. **Academy of Management Journal**, Local, v.44, n.3 p.591-605, jun, 2001.

ECCEL, C. S.; FLACH, L.; OLTRAMARI, A. P. Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de Tecnologia da Informação de Porto Alegre: um estudo multicaso. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007. CD-ROM.

ECEVIT, Y.; GUNDUZ-HOSGOR, A.; TOKLUOGLU, C.. Professional women in computer programming occupations: The case of Turkey. **Career Development International**, Ankara, v.8, n.2, p. 78-87, dez , 2003.

FLORIDA,R. Cities and the creative class. **City & community**, New York, v.2, n.1, p. 3-14. Jan. 2003.

FOUNTAIN, J. Constructing the information society: women, information technology, and design. **Technology in Society**, Cambridge, v. 22, p. 45–62, Abril, 2000.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de dados sobre o trabalho das mulheres**. Disponível em: <http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>. Acessado em: 26 janeiro 2010.

GALPIN, V. Women in computing around the world. **Special Interest Group on Computer Science Education Conference – Sigcse - Bulletin**, Witwatersrand, v. 34, n. 2, p.94-100, Jun, 2002.

GARCÍA-CRESPO, A.; PALACIOS R. C.; BERBÍS, J. M.; CARO E. T. IT professionals' competences: high school students views. **Journal of Information Technology Education**, Santa Rosa, v. 8, n. 1, p. 45-57, January, 2009.

GARDONE – BERGSTROM, C. A. **Profiling Women Managers: the road to success and lessons learned**. 2004. Tese (Doutorado) – Doctor in Philosophy Capella University, Minneapolis.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 Ed. São Paulo: Altas, 1999. 216 p.

GERSHENBERG, I. Gender, training, and the creation of a managerial elite: Multinationals and other firms in Jamaica. **Journal of Developing Areas**, Tennessee, v. 28, n.3, p. 313-324, Apr, 2004.

GREENWOOD, E. Metodos principales de investigación social empírica. In: GREENWOOD, E. **Metodologia de La investigación social**. Buenos Ayres: Paidós, 1973. Cap.6, p.106-126.

GROSSI, M. Identidade e gênero. In: DANTAS, C. C. **Seminário de relações de gênero**. 2004. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/faced/geerge/redes>>. Acesso em: 05 nov. 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2007, Brasília. **Anais...** Brasília: XXIX ENANPAD, 2007. CD-ROM.

HAIR, J. F.; BLACK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E. & TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HEMBRY, O.; Presley, A. **IT proves to be a turnoff for women**. June, 2006. Disponível em: <http://www.nzherald.co.nz/topic/story.cfm?c_id=498&objectid=10370311> Acesso em 23 mai. 2011. (2006).

HEWLETT, S. A. **Creating a life**: professional women and the quest for children. New York: Hyperion, 2002. 352 p.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2^o ed. Califórnia: Sage, 2001. 596 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2009, Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em 28 dez. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicativos sociais**: uma análise das condições de vida. Rio de Janeiro, 2010. CD-ROM.

INFORMATION TECHNOLOGY ASSOCIATION OF AMERICA. **Untapped talent**: Diversity, competition, and America's high tech future-Executive summary. 17 Apr. 2006. Disponível em: <<http://www.ita.org/eweb/upload/execsummdr05.pdf>.> Acesso em 15 ago. 2010.

JACKSON, J. F. L.; O'CALLAGHAN, E. M. What do we know about Glass Ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. **Research on Higher Education**, Madison, v. 50, n.5, p. 460-482, Mar, 2009.

JAIME, P. Para além das pink collars: gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Revista de Ciências Sociais - Civitas** - Porto Alegre, v. 11, n. 1, p.135-154, jan. 2011.

JONATHAN, E. G. Mulheres empreendedoras: medos, conquistas e qualidade de vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 373-382, set-dez, 2005.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, Rio de Janeiro, v.19, n.1, p. 77-84, Jan- Abr., 2007.

JOSHI, K. D.; KUHN, K. Gender differences in is career choice: examine the role of attitudes and social norms in selecting is profession. In: Proceedings of the ACM SPECIAL INTEREST GROUP ON COMPUTER SCIENCE EDUCATION CONFERENCE **Conference**, Serva, M (Ed.), 2001, San Diego. p. 121-124.

KABACOFF, R. I. Gender differences in organizational leadership: a large sample study. Paper presented at the ANNUAL AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION CONVENTION, 29, 1998, São Francisco. **Journal of Management Development**, São Francisco, 1998.

KEALEY, M. **Gender differences in predictors of career success**: an examination of professionals in the high technology industry. 1999. 173 f. Dissertação (Master of management studies) - Carleton University, School Business, Ontário.

LEE, P. M.; JAMES, E. H. She'-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. **Strategic Management Journal**, Louisiana, v.28, n.3, p. 227-241, Janeiro, 2007.

LEONE, E. T. Trabalho da mulher em regiões metropolitanas do Brasil. In: PRONI, M. W.; WILNÊS, H. (Org.). **Trabalho, mercado e sociedade**: o Brasil nos anos 90. São Paulo: Editora Unesp, 2003. 358 p.

LIMA, G. S. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte,

LINDO, M.; CARDOSO, P.; RODRIGUES, M.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para as mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.1, p. 1-15, jan-abr, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acessado em 12 fevereiro de 2011.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 82., n.4 p. 359–375, jun, 1997.

MACHADO, D. **Aplicação do sistema de custeio ABC no Departamento de SBIS**. Agosto, 2009. Disponível em: <<http://www.sbis.org.br/cbis9>> Acesso em 21 abril. 2011. (2006).

MATSA, D. A., MILLER, A. R. Chipping away at the glass ceiling: gender spillovers in corporate leadership, **American Economic Review**, Washington, v. 191, n.3 , p. 635-639, May, 2011.

MADALOZZO, R. CEO's e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.126-137, fev. 2011.

McCAULEY, C. D; RUDERMAN, M.N; OHLOTT, P.J. Assessing the developmental components of managerial jobs. **Journal of Applied Psychology**. São Francisco, v.79, n.4 p. 544-560, Aug., 1994

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Percursos da mulher no mundo do trabalho. In: ASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINO-AMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN, 41, 2006, Cladea. **Anais...** CLADEA, 2006. CD-ROM.

MEYERSON, D. E; FLETCHER, J. K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, Cambridge, v.78, n.1, p. 126-136, Jan-Feb., 2000.

MILLER, W. KERR, B. REID, M. A national study of gender-based occupational segregation in municipal bureaucracies: persistence of glass walls? **Public Administration Review**, USA. v. 59, n.3, p. 218-230, May-Jun., 1999.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatísticas multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 296 p.

MORGAN, A.; QUENSENBERRY, J. L.; TRAUTH, E. M.. Exploring the importance of social networks in the IT workforce: Experiences with the 'boy's club.' In 1. Luftnran (Ed.), **Proceedings of the Americas Conference on Information Systems**. v.2 n. 3 p. 1313-1320. New York, 2004.

NAKATA, L. E.; SILVA, N. B.; SANTOS, H. B. As organizações guetos masculinos e os redutos masculinos: um estudo comparativo sobre a carreira e o aprendizado da mulher. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXIV ENANPAD, 2010. CD-ROM.

NATH, D. Gently shattering the glass ceiling: experiences of indian women managers. **Women in Management Review**, Massachusetts, v. 15, n. 1, p.44-52, DEZ., 2000.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. de C. M.; e DALFIOR, S da R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: Um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil". In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: XXIV ENANPAD, 2000. CD-ROM.

O'NEIL, D. A. **Working in context**: understanding the life-in-career experiences of women. Weatherhead School of Management, Western Reserve University, Cleveland, 2003.

QUEIROZ, H. M. G.; FERREIRA, T. R.; MALTA, L. P.; FERNANDES, S. L. Diversidade nas Organizações: Construindo um olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXXIV ENANPAD, 2010. CD-ROM.

QUESENBERY, J.L.; TRAUTH, E.M. The role of ubiquitous computing in maintaining work-life balance: perspectives from women in the IT workforce, in designing ubiquitous information environments: socio-technical issues and challenges. In: SORENSEN; C.; YOO, Y.; LYYTINEN, K.; DEGROSS, J. I. (Ed.). **Designing Ubiquitous information environments socio-technical issue and challenges**. New York: Springer. 2005. Cap. 6, p. 43-55.

PESSANHA, K. Interação entre as ciências: Desafio para a tecnologia da Informação. **Revista da Sociedade Brasileira de Computação**, Porto Alegre, v.6., n.3, p. 56-62., julho, 2007.

PIZA, S. E. O teto de vidro ou o céu é o limite. In: BENTO, M. A. S. (org). **Ação afirmativa e diversidade no trabalho**: desafios e possibilidades. Centro de estudos das relações do Trabalho e Desigualdades e Conselho regional de Psicologia. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000. 63 p.

QUICK, J.C; COOPER, C.L; GARVIN, J. H. **O executivo em harmonia**. São Paulo: Publifolha, 2003. 224 p.

ROBERTS, E. Computing Education and the Information Technology Workforce. **SPECIAL INTEREST GROUP ON COMPUTER SCIENCE EDUCATION – SIGCSE - Bulletin**, Austin, v. 32, n.2, p. 83-90, mar, 2000.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. In: FERES-CARNEIRO, T. (Ed.). **Família e casal**: arranjos e demandas contemporâneas. São Paulo: Edições Loyola, 2003. Cap.6, p. 57-77.

SARTI, C. A. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Revista Estudos Feministas**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 35-50, maio-agosto, 2004.

SCHENK, K. D.; DAVIS, K. S. **The 21st century workforce**: addressing the market imbalance between supply and demand. In: ACM SPECIAL INTEREST GROUP ON COMPUTER SCIENCE EDUCATION CONFERENCE Conference, 1998, Massachusetts, ACM Digital Library , 1998, p. 116-118.

SNEEDE, B. G. Glass walls in state bureaucracies: examining the difference departmental function can make. **Public Administration Review**, Washington, v. 67, n. 5, p.880-891, Set/Out 2007.

SOARES, S. S. D. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho**: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. (Texto para Discussão n. 769).

SOBREIRA, J. L. **Estudantes de engenharia na UTFPR**: uma abordagem de gênero. BRASIL. 2006. P.117. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Curitiba.

SORJ, B. Trabalho não remunerado. In: OLIVEIRA, S. de; RECAMÁN, M.; VENTURI, G. M. **A Mulher brasileira nos espaços público e privado**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004. Cap.10, p. 107-119.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V. N. Gênero no espaço fabril. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: XXIV ENANPAD, 2000.

STAEHR, L.; BYRNE, G.; BELL, E. Gender and the Australian IT industry. In: TRAUTH, E. M. (Ed.). **Encyclopedia of gender and Information Technology**, Hershey, PA: Idea Group, 2006. Cap.73, p. 467-473.

STEIL, A. V. Organização, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 32, n. 3, p.62-69, julho / setembro, 1997.

TABAK, F. Gênero, conhecimento, ciência e poder. In: CARVALHO, M. E. P. de; PEREIRA, M. Z. C.(Org.). **Gênero e educação: múltiplas faces**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2003. p. 235-243.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvados: XXX ENANPAD, 2006. CD-ROM.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 180 p.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista de Administração de Empresas – RAE eletrônica**, São Paulo, v.9, n.1, jan./jun, 2010.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003. 233 p.

TIEDGE, L. B. Processes of change in work/home incompatibilities: employed mothers 1986-1999. **Journal of Social Issues**, Australian, v. 60, n.4, p.787-800, nov, 2004.

TORQUATO, C. L. A. **E-Dicas: diversificando a nova economia**. São Paulo: Ed.Usina do Livro, 2002, 89 p.

TRAUTH, E. M. Odd girl out: an individual differences perspective on women in the IT profession. **Information Technology and People**, Bradford, v. 15, n.2, p. 98–118, may, 2002.

TRAUTH, E. M., QUESENBERRY, J.; Huang, H. A multicultural analysis of factors influencing career choice for women in the information technology workforce. **Journal of Global Information Management**, Auckland, v. 16, n.4, p.1-23, Ago, 2008.

TRAUTH, E. M., HUANG, H., MORGAN, A. J., QUESENBERRYRY, J. L.; YEO, B. Investigating diversity in the global it workforce: an analytical framework. In: NIEDERMAN, F. AND FERRATT, T. (Eds.). **Managing information technology human resources**. Connecticut: Information Age Publishing, p. 333-362, 2006.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro, LTC, 2005. 656 p.

VAN VIANEN, A.E.M., & FISCHER, A.H. Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture references. **Journal of occupational & Organizational Psychology**. v. 75, n.3, p 315-337, British, agosto, 2002

VIEIRA, K. P.; SANTOS, F.; PEREIRA, F. H. O pólo de Tecnologia da Informação de Belo Horizonte. **Cadernos BDMG**, Minas Gerais, v., n. 14, p., abr. 2007.

WARDLE, C. Luncheon panel: fostering diversity in the IT workforce. In: SIGMITS Conference on Computer Personnel Research, 2003, Philadelphia. **Anais...** Philadelphia: SIGMIS, 2003.

WESTPHAL, J.D.;FREDRICKSON, J.W. Who directs strategic chance? Director experience , the selection of new CEOs, and change in corporate strategy. **Strategic Management Journal**. Louisiana, v.22 , n. 12, p. 1113-1137, December, 2001.

WILSON, M. A conceptual framework for studying gender in information systems research. **Journal of Information Technology**, Basingstoke v.19, n.2, p. 81-92, march, 2004.

YIM, P. C; BOND, M. H. Gender stereotyping of managers and the self-concept of business students across their undergraduate education. **Women in Management Review**, v. 17, n. 7/8, p. 364-373, 2002.