

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

**Carolina Maria Mota Santos**

**AS MULHERES BRASILEIRAS:  
Do Espaço Privado da Casa para  
as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras**

**Belo Horizonte**

**2012**

**CAROLINA MARIA MOTA SANTOS**

**AS MULHERES BRASILEIRAS:  
Do Espaço Privado da Casa para  
as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Pessoas e Relações de Trabalho.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Betânia Tanure.

Coorientador: Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto.

**Belo Horizonte**

**2012**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S237m Santos, Carolina Maria Mota  
As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras / Carolina Maria Mota Santos. Belo Horizonte, 2012.  
210f.: il.

Orientadora: Betânia Tanure.

Coorientador: Antônio Carvalho Neto.

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

1. Mulheres - Brasil. 2. Executivas. I. Tanure, Betânia. II. Carvalho Neto, Antônio. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 396(81)

Carolina Maria Mota Santos

**AS MULHERES BRASILEIRAS:  
Do Espaço Privado da Casa para  
as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Pontifícia Universidade Católica  
de Minas Gerais, como requisito parcial para  
obtenção do título de Doutora em Administração

---

Betania Tanure de Barros (orientadora) – PUC Minas

---

Roberto Patrus Mundim Pena – PUC Minas

---

Maria José Tonelli – Fundação Getúlio Vargas

---

Vera Lúcia Cançado Lima – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

---

Roberto Gonzalez Duarte – Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte, 29 de junho de 2012

Aos dois Antônio da minha vida:  
meu avô, Antônio Gomes Ferreira, meu passado, “saudades eternas”...  
e ao meu filho, Guilherme Antônio Mota Lima, meu presente e meu futuro.

## AGRADECIMENTOS

Escrever os agradecimentos a meu ver é uma etapa também de grande responsabilidade. É neste momento que tenho a oportunidade de demonstrar minha eterna gratidão às pessoas que fizeram parte deste sonho, agora realidade:

À Professora Dr<sup>a</sup>. Betânia Tanure, minha orientadora, não só pelos seus ensinamentos teóricos e práticos, mas também por ter me dado força e apoio quando mais precisei. Parabéns pela firmeza, pela grande competência e pelo entusiasmo de sempre.

Ao Professor Dr. Antonio Carvalho Neto, no seu papel de coorientador, com suas orientações minuciosas; no seu papel de coordenador do mestrado e do doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/ Fundação Dom Cabral (PUC MINAS/FDC); e no papel também de amigo. Obrigada por transmitir tranquilidade e pela clareza dos seus argumentos.

Professora Betânia e Professor Toninho, agradeço a experiência adquirida nestes oito anos de convivência, desde 2004, quando entrei para cursar uma disciplina isolada do mestrado no PPGA, até os dias de hoje, na conclusão do meu doutorado.

A todos os professores do doutorado do PPGA da PUC MINAS/FDC.

A todos os funcionários do PPGA da PUC MINAS/FDC, nas pessoas de Jaqueline, Marcos e Cristiano. Em especial à Jaqueline Araujo da Silva, pela eficiência, dinamismo e por estar sempre aberta a nos ajudar.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, por ter me concedido a bolsa institucional.

Aos integrantes do grupo Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho (NERHURT), em especial à Tatiana Souza de Almeida e Juliana Oliveira Andrade.

A todos os professores do curso de Psicologia da PUC-Minas em Betim, que também me apoiaram e me deram força no percurso deste projeto.

Às executivas que aceitaram participar desta pesquisa. Aprendi muito com vocês.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo apoio ao NERHURT, PPGA da PUC Minas, cuja pesquisa deu origem a esta tese.

Ao meu filho, Guilherme Antônio, por me ensinar todos os dias a maravilha de ser mãe. Você me deu a oportunidade de fazer o que mais amo na vida.

Meus queridos e amados pais: posso não dizer em voz alta para vocês, mas todos os dias quando acordo penso: OBRIGADA por tudo!!! Obrigada, mãe, pelo olhar acolhedor, pelas palavras de apoio, por ser uma Vóinda maravilhosa para meu filho e tão presente na vida dele neste momento do doutorado. Obrigada por vibrar e participar de todos os projetos que estabeleço em minha vida. Sorriu nos momentos em que eu sorri. Chorou (muito) nos momentos em que eu chorei...

Obrigada, pai, por me mostrar que nada na vida é fácil. Por me mostrar que precisamos correr em busca dos nossos sonhos, mesmo que eles estejam a milhares de quilômetros e mesmo que precisemos perder horas de sono, de conforto, de lazer e até mesmo a companhia de quem amamos muito.

Obrigada, Mo, por suportar minhas crises de estresse não só durante o mestrado, mas também no doutorado (que foram em dobro). Por continuar bancando a minha paixão pelos estudos de forma também apaixonada. Por trazer mais leveza para nossas vidas. E, principalmente, por me dar o que tenho de mais precioso: o Guigui. Acredito que depois do mestrado e do doutorado nos fortificamos ainda mais. Amo você!

Ao meu único e brilhante irmão “gêmeo de data de aniversário”, Ivan, que solidifica ainda mais o valor da família: a vontade de aprender sempre e de ir em busca dos seus sonhos. Na plateia da sua vida, estou sentada na primeira fila, torcendo por você! Que nos percursos do *designer* você tenha muito sucesso! Obrigada por todo apoio.

Mãe e Mo: obrigada por respeitarem de forma muito digna os momentos em que precisei estar ausente para dedicar-me ao doutorado.

A todos os meus outros familiares e amigos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste projeto de vida, em especial à minha tia Mara, por me trazer a tranquilidade exigida para a realização do doutorado a partir do momento em que se fez presente na vida do meu filho com amor e carinho incondicionais.

Agradeço a todas as mulheres que fizeram e fazem parte da minha vida e que me ensinaram no dia-a-dia a entender o nosso papel na sociedade. Mulheres como minhas avós (Amélia e Maria). A mistura da garra da minha avó Amélia com o aconchego da minha avó Maria foi determinante para o meu desenvolvimento.

**“Se eu fosse dar um retrato bem objetivo, eu diria que o mercado de trabalho feminino é feito de avanços e permanências”.**

**Cristina Bruschini.**

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender quais fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer em posições na alta hierarquia conquistadas nas empresas, do ponto de vista de mecanismos pessoais, organizacionais e sociais. O referencial teórico desta tese inicialmente trata da classificação de autores que abordam a temática mulher a partir do quadro de paradigmas de Burrell e Morgan, como Friedan; Rocha-Coutinho; Del Priore; Bruschini, entre outros. O segundo capítulo descreve a história relacionada ao papel da mulher na sociedade brasileira desde o tempo de colônia até chegar aos dias atuais, para, assim, no próximo capítulo dedicar-se à mulher executiva brasileira. Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e caráter descritivo, tendo seus dados primários derivados de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a 47 executivas de 1º, 2º e 3º escalões das grandes e médias empresas situadas no Brasil. Este trabalho refere-se a uma pesquisa interpretativista com executivas. Os resultados indicaram que a executiva brasileira denota ter dificuldade para conciliar vida profissional com vida pessoal. Apesar disso, quando perguntadas sobre se fossem viver de novo, o que fariam de igual e de diferente, apenas 9% das executivas relataram que dedicariam mais tempo aos filhos. Em vez disso, 30% responderam que fariam diferente o fato de não terem vivido uma experiência de vida internacional, seja para conhecer outra cultura e/ou aprender outra língua, situação que sugere que a culpa dessas mulheres em relação aos filhos não é tão grande como ressaltam. Constatou-se também que não são apenas as características masculinas que predominam no dia-a-dia das organizações. Muitas executivas falaram de estereótipos femininos que são utilizados por elas e que contribuem para o crescimento profissional. Esse resultado vai de encontro à literatura sobre o tema. Em relação ao fenômeno “teto de vidro”, apesar dos preconceitos, muitas executivas acreditam que não houve barreira para o seu crescimento profissional. Parece que elas estão tentando minimizar essa situação, uma vez que, se se analisar o número de mulheres no 1º, 2º e 3º escalões, fica nítido que a barreira de alguma forma existe. Este estudo também sugere que não são as barreiras que vêm das atitudes machistas e preconceituosas que impedem e/ou retardam o crescimento das mulheres. São algumas executivas que não querem chegar ao escalão mais alto e/ou se manter nele, porque acreditam que as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena comprometer tanto as outras demandas, como as de suas vidas pessoais. Dessa forma, levanta-se a questão: será que existe um “teto” colocado pelas próprias executivas em suas carreiras? O que já se pode dizer é que a mulher que alcançou a alta hierarquia organizacional brasileira demonstra estar ainda dividida entre valores tradicionais e modernos.

**Palavras-chave:** Mulheres executivas. Teto de vidro. Sentimento de culpa. Carreira. Realização.

## ABSTRACT

This study aims to understand what factors led the executive women in Brazil to reach and remain in senior positions in companies, from the standpoint of personal, organizational and social mechanisms. The theoretical framework of this thesis deals with the first classification of authors who address the issue of women from the context of paradigms of Burrell and Morgan, as Friedan and Rocha-Coutinho, Del Priore; Bruschini, among others. The second chapter discusses the history related to the role of women in Brazilian society since the time of settlement until the present day, and then, in the next chapter devoted to the woman executive in Brazil. In methodological terms, the research that supported the results of this study can be characterized as qualitative and descriptive, and its primary data derived from structured interviews conducted with 47 executive from 1st, 2nd and 3rd tiers of large and medium-sized enterprises in Brazil. This thesis refers to a interpretive research with executives. The results indicated that the Brazilian executive denotes it difficult to reconcile professional life with personal life. Moreover, when asked if they were alive again, what would do the same and different, only 9% of executives reported that they devote more time to their children. Instead, 30% of them would do differently the fact of not having lived an international life experience, or to learn about another culture and / or learn another language, a situation that suggests that the fault of these women to their children is not so great as stress. It was also found that there are only male characteristics predominate in the day-to-day organizations. Many executives spoke of female stereotypes that are used by them and contribute to professional growth. This result is different to the literature on the subject. In relation to the phenomenon "glass ceiling", despite the prejudices, many executives believe that there was no barrier to their professional growth. It seems they are trying to minimize this situation, since, by analyzing the number of women in the 1st, 2nd and 3rd levels, it is clear that the barrier somehow exists. This study also suggests that there are barriers that come from sexist attitudes and prejudices that prevent and / or retard the growth of women. There are some executives who do not want to get to the top level and / or keep it because they believe that the organizational demands are so intense that it is not worth compromising both the other demands, the demands of their personal lives. Thus, the question arises: is there a "ceiling" placed by the executive in their own careers? What we can already say is that the woman who reached the high organizational hierarchy in Brazilian corporations shows is still divided between traditional and modern values.

**Keywords:** Executive women. Glass ceiling. Feelings of guilt. Career. Accomplishment.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRADESCO	Banco Brasileiro de Descontos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CNRS	Centro Nacional de Pesquisa Científica
EnAnPAD	Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EnGPR	Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais
FDC	Fundação Dom Cabral
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIDEM	Mulheres Líderes Empresariais
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MBTI	<i>Myers-Briggs Type Indicator</i>
NERHURT	Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho
PEA	População economicamente ativa
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
PUC	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas .....	36
Figura 2 - Distribuição da população ocupada, por agrupamentos de atividade, segundo o sexo, 2009 .....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quatro paradigmas de visão de mundo e autores .....	49
Quadro 2 - Recenseamentos brasileiros.....	58
Quadro 3 - Força de trabalho nos EUA .....	79
Quadro 4 - Tipo de ocupação nos EUA quanto ao gênero .....	80
Quadro 5 - Idade das executivas.....	121
Quadro 6 - Idade <i>versus</i> número de filhos das executivas entrevistadas.....	122
Quadro 7 - Estado civil das entrevistadas.....	123
Quadro 8 - Área de atuação das executivas .....	124
Quadro 9 - Escalão ocupado pelas executivas.....	125

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Cargo <i>versus</i> gênero em empresas no Brasil, 2006.....	114
--	-----

## SUMÁRIO<sup>1</sup>

1 INTRODUÇÃO .....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	34
2.1 Paradigmas na teoria das organizações e o trabalho das mulheres.....	34
2.1.1 Abordagem do estruturalismo radical .....	36
2.1.2 Abordagem do humanismo radical.....	42
2.1.3 Abordagens do estruturalismo radical e do humanismo radical.....	45
2.1.4 Abordagem funcionalista.....	46
2.1.5 Abordagem interpretativista.....	47
2.2 Percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente .....	49
2.2.1 Período Colonial: o lugar da mulher na família patriarcal brasileira.....	49
2.2.2 Final do século XIX e início do século XX: na classe média - a professora à espera de um casamento; na classe baixa: a presença das mulheres nas fábricas.....	55
2.2.3 1950 aos anos 1990: de “força de trabalho secundária” à conquista de empregos mais qualificados .....	59
2.2.4 A dupla jornada de trabalho: realidade das mulheres brasileiras desde os anos 1980 .....	68
2.3 Mulheres executivas no plano internacional e no Brasil.....	74
2.3.1 As mulheres que chegaram ao topo das organizações pelo mundo .....	74
2.3.1.1 <u>Mecanismos pessoais</u> .....	74
2.3.1.2 <u>Mecanismos organizacionais</u> .....	77
2.3.1.3 <u>Mecanismos sociais</u> .....	82
2.3.2 A mulher brasileira que atingiu o topo da hierarquia organizacional nas grandes empresas brasileiras .....	83
2.3.2.1 <u>Os mecanismos pessoais: a busca pelo equilíbrio para conciliar vida pessoal e carreira</u> .....	83
2.3.2.2 <u>Mecanismos sociais: o que a sociedade brasileira “espera” da executiva (estereótipos e papéis)</u> .....	93
2.3.2.3 <u>Mecanismos organizacionais que influenciam a carreira da executiva brasileira: o fenômeno teto de vidro</u> .....	104
3 METODOLOGIA .....	111
3.1 Qualificação da pesquisa .....	111
3.2 Unidade de análise.....	113
3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....	114
3.4 O pré-teste.....	116
3.5 Caracterização da amostra.....	117
3.5.1 Perfil das executivas entrevistadas .....	120
3.5.1.1 <u>Em relação às características pessoais</u> .....	120
3.5.1.2 <u>Em relação às atividades exercidas na empresa</u> .....	123
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	127
4.1 Mecanismos pessoais das executivas que propiciam a chegada ao alto escalão.....	127
4.2 Mecanismos sociais que interferem na chegada ao topo das organizações .....	144
4.3 Mecanismos organizacionais que propiciam ou não a chegada ao alto escalão.....	160
5 CONCLUSÕES .....	170
REFERÊNCIAS .....	185
APÊNDICES.....	204

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com o Padrão PUC Minas de Normatização, 2011.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho da mulher esteve presente em todas as épocas e lugares (LUZ, 1984). Na verdade, elas sempre trabalharam. “Elas nem sempre exerceram ‘profissões’” (PERROT, 2005, p. 251). Entre 1960 e 1990, o número de mulheres economicamente ativas na América Latina mais que triplicou. Entretanto, a maior parte dos empregos está ainda concentrada em alguns setores (saúde, educação, artes, humanas e biológicas) e a possibilidade de acesso a postos elevados no mercado de trabalho continua sendo reduzida para as mulheres (ABRAMO, 2000; BRUSCHINI, 2000; BRUSCHINI, LOMBARDI, 2000; LUZ, 1984).

Embora haja mais aceitação do trabalho feminino, especialmente em algumas áreas como da saúde e educação, aconteceram muitas dificuldades de acesso em áreas que demandam uma racionalidade tida como científica e técnica (Arquitetura e Engenharia) e, portanto, “masculina” (ABRAMO, 2007; BRUSCHINI, LOMBARDI, 2000; GONÇALVES, 2000). Apesar da entrada das mulheres no mercado de trabalho, ainda existem dificuldades em chegar aos níveis mais estratégicos nas empresas (MIRANDA, 2006; PERROT, 1998), as quais serão discutidas no decorrer do texto.

A barreira ao crescimento das mulheres nas organizações nos Estados Unidos da América (EUA) fez com que um termo fosse criado para representá-la: *glass ceiling*, teto de vidro, que significa a representação simbólica de uma barreira sutil e ao mesmo tempo forte, porque dificulta a ascensão de mulheres aos cargos de comando nas empresas (ANDRADE, 2010; DAVIDSON; COOPER, 1992; MOORE; BUTTNER, 1997; MORRISON *et al.*, 1994; MORRISON; GLINOW, 1990; NEWMAN, 1993; STEIL, 1997; WRIGHT; BAXTER, 2000). Devido à atenção que chama esse fenômeno, o conceito acabou popularizado. Uma comissão federal foi formada nos EUA em 1991 para identificar as barreiras à progressão na carreira das mulheres americanas. Esse termo é muito utilizado nos estudos sobre trabalho feminino que investigam a ocorrência e manutenção desse fenômeno (ANDRADE, 2010; McDONALD; HITE, 1998).

No caso do Brasil, o ambiente das grandes empresas é também ainda um reduto masculino (AGUIAR, 2007; LIMA; LIMA; TANURE, 2009; LUCAS *et al.*, 2010; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006; SCHERER, 2008): 77% dos executivos brasileiros de nível estratégico são homens e 23% são mulheres. Mais baixa é a proporção de mulheres quanto mais alto for o cargo. Executivas na presidência são 6%, vice-presidentes e diretoras são 19%, gerentes de alto escalão são 25%, estando estas logo abaixo das diretoras (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Ou seja, apesar da evolução da mulher

no mercado de trabalho - o que vem provocando profundas mudanças culturais, como, por exemplo, a divisão das responsabilidades do lar (MAGESTE; MELO; CKAGNAZAROFF, 2008) -, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos (ABRAMO, 2007; ADLER, 2003; 2004; LIMA; LIMA; TANURE, 2009; ROCHA-COUTINHO, 2003; SCHERER, 2008; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2006a; THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2003).

O comando feminino, de maneira geral, é fato recente nas organizações, talvez por elas não terem disponibilidade de tempo e dedicação exigida pelas empresas, em razão da família e de filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LOMBARDI, 2006; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006), talvez pelo preconceito por parte dos homens executivos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; ROCHA-COUTINHO, 2003), talvez, ainda, por preferirem se preservar da competição com os homens por esses cargos (LOMBARDI, 2006). Causa superficial, neste último caso, pois se sabe que por trás de toda efervescência em relação à inclusão da mulher no mercado de trabalho há muitos preconceitos relacionados a fatores culturais e econômicos, que serão discutidos no decorrer do texto sobre a temática feminina.

Se para alcançar os níveis mais estratégicos das empresas brasileiras ainda existem barreiras, o mesmo não acontece para entrar nas empresas em cargos mais baixos (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). A ampliação do número de mulheres presentes no mercado de trabalho foi uma das principais transformações sociais ocorridas no Brasil nas últimas décadas. De acordo com pesquisa de emprego e desemprego (PED), realizada em cinco regiões metropolitanas e no Distrito Federal nos anos de 2006 e 2007, a população economicamente ativa (PEA) feminina já correspondia a 46,7% da força de trabalho metropolitana. Em 2011, a PEA feminina chegou a 11.020, numeração cada vez mais próxima da PEA masculina, 12.878 homens. Em 2003, o número de mulheres economicamente ativas era de 9.392 e de homens era de 11.737 (IBGE, 2012). Mas essa ampliação não aconteceu apenas no Brasil. A revista inglesa *The Economist* lançou, em 2006, um termo que retrata a tese da feminização do mercado de trabalho: *womenomics*. Esse termo chama a atenção para o fato de que a entrada maciça das mulheres no mercado está trazendo ganhos para as economias dos países (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006).

A ampliação do número de mulheres no mercado de trabalho foi causada por vários fatores: redução do número de filhos; aumento da idade da mulher para ter filhos; redução do tempo gasto com afazeres domésticos; e renda masculina não suficiente para manter a família (RIBEIRO *et al.*, 2002; SCHERER, 2008). Além desses fatores, muitas mulheres entram e

permanecem no mercado de trabalho visando à satisfação pessoal e ao desejo de construir uma carreira. Ou seja, não querem apenas um trabalho que ajude a pagar as contas. O aumento da qualificação e a mudança de atitude frente aos desafios do mercado de trabalho estão contribuindo para que mais mulheres disputem espaço no mercado de trabalho de diversos setores da economia (ABURDENE; NAISBITT, 1994; SCORZAFAVE, 2001; WAJNMAN; RIOS-NETO, 2000).

Atualmente, é possível constatar sinais de que as grandes desigualdades entre os sexos estão menos críticas (SCHERER, 2008). As áreas de atuação da mulher também se diversificaram (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). É justamente no grupo das que atingiram os cargos de comando que as mudanças são mais significativas. Apesar disso, ainda são poucos os estudos específicos sobre mulheres executivas (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008; SCHERER, 2008), devido à posição hierárquica que ocupam nas grandes empresas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

O fenômeno “mulheres executivas” no Brasil é ainda objeto de grandes questionamentos (ANDRADE, 2010), inclusive sua vida amorosa e sua relação com o trabalho (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Até mesmo a temática do trabalho feminino é muito recente (PENA, 1981). O tema mulheres profissionais é mais abordado a partir de 1980, mas concentra-se na população de trabalhadoras de base. Por isso, há a necessidade de pesquisas que enfoquem um fenômeno presenciado na sociedade contemporânea: cada vez mais mulheres têm exercido posições de poder nas organizações brasileiras (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008; SCHERER, 2008). O discurso feminino é um valor recente que surge no campo da literatura (FIGUEIREDO, 2009). Na verdade, a teoria organizacional é uma literatura escrita por homens, para os homens e sobre os homens (CALÁS; SMIRCICH, 2006). As definições masculinas de uma carreira de sucesso continuam a dominar as práticas e pesquisas organizacionais (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2008).

Encontrar artigos sobre mulheres profissionais é mais comum, pelo fato delas lutarem cada vez mais por espaços no ambiente organizacional. Entretanto, ainda não há análise da produção científica desses estudos na Administração (CAPPELLE *et al.*, 2007). Em pesquisa nos artigos dos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) nos anos de 2001 a 2011, somente 27 artigos tratam da questão de gênero. Entre estes, sete são mais específicos e trazem a temática mulher executiva. O aumento do número de artigos sobre gênero passou a acontecer a partir de 2009, ano em que foi criado o tema gênero e diversidade nas organizações. Nas edições do Encontro Nacional

de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) (2007; 2009; 2011), oito artigos trataram da questão de gênero e dois abordaram a temática mulher executiva.

O termo mulheres executivas brasileiras muitas vezes é utilizado sem se detalhar as particularidades regionais. A falta de particularidades ocorre porque a mulher executiva que chega ao alto escalão está no Sudeste do país, pois as grandes empresas estão concentradas no estado de São Paulo, preferencialmente na capital. Logo, neste estudo, ao falar de mulher executiva brasileira, fala-se da mulher que está no Sudeste do país, região onde estão localizadas as grandes empresas.

Para entender a ascensão da carreira feminina, pode-se partir de três mecanismos e/ou arranjos que possibilitam às mulheres ocupar cargos estratégicos: mecanismos pessoais, sociais e organizacionais (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; LOMBARDI, 2006; O'NEIL; BILIMORIA, 2005).

Os mecanismos pessoais referem-se aos desejos e às escolhas que as executivas enfrentam na trajetória profissional, como: o conflito entre a carreira e a família; maternidade e estabilidade no emprego; e a dupla jornada de trabalho (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; O'NEIL; BILIMORIA, 2005). Não é porque estão em cargos estratégicos que elas conseguem lidar tranquilamente com todas as suas atividades (dentro e fora de casa). Essa conciliação muitas vezes traz conflito, medo e culpa (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006b).

Os mecanismos sociais retratam como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade, o que a sociedade espera da mulher. Entre esses se encontram a segregação ocupacional por gênero, que diz respeito às profissões tidas tipicamente como femininas, os papéis e estereótipos. Estes são prejudiciais à carreira feminina quando se tornam pejorativos. Esses estereótipos unem a figura feminina a traços socialmente construídos a partir de características ligadas ao que é considerado “ser mulher”, como ser dócil, frágil e submissa (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; O'NEIL; BILIMORIA, 2005; POWELL, 1998). Essas características são completamente opostas às normalmente esperadas para indivíduos que detêm o poder organizacional ou que exerçam liderança.

Já os mecanismos organizacionais são os fatores explícitos ou implícitos derivados das organizações, que podem facilitar ou impedir a ascensão feminina (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; O'NEIL; BILIMORIA, 2005).

Esses mecanismos estão atrelados à visão de mundo masculina, que é responsável pelo fenômeno do “teto de vidro”, representação simbólica de uma barreira transparente e sutil,

mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional. Esse fenômeno será discutido no tópico 2.3.2.3 (DAVIDSON; COOPER, 1992; DURBIN, 2002; MORRISON, 1982; PIZA, 2000; STEIL, 1997; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Essas barreiras ocorrem não só no Brasil. Nos Estados Unidos, as mulheres ocupam mais de 50% de todos os cargos gerenciais e profissionais, mas somente 2% delas fazem parte do *ranking* da revista *Fortune* 1000 CEOs (CNNMoney.com, 2006). Para Lobos (2002), falar de barreira em um país como os EUA, que se diz igualitário, soa de forma ultrajante. Mas não é apenas no Brasil e nos Estados Unidos que isso acontece. Além das barreiras para ascensão feminina nas organizações, outras questões referentes a “ser mulher” acontecem de forma similar ao Brasil em outros países, como será visto mais adiante.

A participação da mulher no mercado de trabalho é cada vez mais estudada, mas as particularidades da mulher brasileira, principalmente aquela que conseguiu chegar ao topo das organizações e conciliar carreira com família, merece mais aprofundamento, pois esse é um fenômeno recente e ainda raro em nosso país (SCHERER, 2008). Estudar a mulher executiva brasileira é relevante também porque a própria executiva, diante de todas as abordagens já expostas, difere em relação ao seu posicionamento nesse ambiente masculino. Em alguns momentos, utiliza postura mais masculina e, por isso, mais aceita; em outros momentos usa atributos femininos (BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2001; LIMA, 2009; MIRANDA, 2006; TANURE, 2005; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2006a).

A postura dessas mulheres diverge por pertencerem, simultânea e conflituosamente, ao espaço privado, ao mundo da família, regido pelos sentimentos, e ao espaço público, regido pela agressividade, competitividade e pelo princípio do resultado (OLIVEIRA, 1992).

A partir da definição dos principais mecanismos descritos por Botelho, Moraes e Cunha (2008) e O’Neil e Bilimoria (2005), esta tese parte de uma visão mais abrangente sobre os impactos dos mecanismos sociais sobre o papel da mulher brasileira. Analisa a existência de fatores que podem contribuir ou impedir a ascensão feminina nas organizações brasileiras. E, no caso das que conseguiram chegar aos cargos mais altos, discute os conflitos na carreira e entre a carreira e a vida pessoal.

É fundamental entender como as executivas que conquistaram cargos de alta hierarquia estão lidando com os mecanismos que desafiam sua carreira, se eles ainda existem para esses cargos estratégicos e de que forma elas tiveram acesso a esses cargos e como os mantêm. E, a partir daí, tentar responder à pergunta que norteia esta tese: que fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições de alta hierarquia

conquistadas nas empresas?

O interesse por pesquisas relacionadas ao tema mulher surgiu no fim da graduação, a partir do primeiro contato com a dissertação intitulada: “Transformações da identidade de gênero entre mulheres, no século XX, em Minas Gerais” (GONÇALVES, 2000). O interesse pelo tema aumentou com as discussões no âmbito da pesquisa do PPGA da PUC Minas, coordenada pela professora Betania Tanure: “As (in)felicidades dos executivos brasileiros”, grupo do qual fez parte quando cursou o mestrado. Apesar de não ser o tema central da dissertação, o assunto foi tangenciado ao discutir os tipos psicológicos de executivos(as) e a relação com sintomas de estresse. Nesse estudo, chamou a atenção as executivas serem tão ou mais racionais do que os executivos. Esse resultado serviu para incitar outras questões relacionadas às executivas.

Assim, o objetivo geral desta tese é compreender que fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar que fatores foram mais importantes para essas executivas chegarem e permanecerem na alta hierarquia, do ponto de vista das características pessoais.
- b) Identificar que fatores foram mais importantes para essas executivas chegarem e permanecerem na alta hierarquia, do ponto de vista dos fatores exteriores a elas (organizacionais e sociais).

A partir do estabelecimento dos objetivos, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa descritiva. A estratégia da pesquisa qualitativa se deu pelo seu objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nele envolvidas (GODOY, 2005).

Mesmo não sendo objetivo deste trabalho aprofundar nos estudos sobre o feminismo, faz-se importante destacar que foi a partir desse movimento que a mulher brasileira conseguiu de forma mais expressiva sair do espaço da casa e ir para o espaço público. Foi a partir dos movimentos de mulheres que hoje estão no alto escalão nas organizações brasileiras que hoje existem mais oportunidades para aquelas que também querem chegar lá (FRIEDAN, 1983; MEDEIROS, 2006; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006).

O referencial teórico desta investigação está dividido em três partes. Como as publicações específicas sobre mulheres executivas são tratadas na literatura brasileira a partir de várias escolhas epistemológicas, no capítulo 1 este trabalho busca se situar, utilizando a

classificação de Burrell e Morgan (1979) dos quatro conjuntos de paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical), para verificar em qual classificação encontram-se os autores que mais publicaram sobre essa temática.

Para responder à pergunta da pesquisa, é fundamental traçar a história relacionada ao trabalho feminino desde a criação das primeiras famílias que se formaram no Brasil, ganhando espaço a mulher e seus respectivos papéis nesse núcleo familiar. Portanto, a segunda parte discute o percurso do trabalho feminino no Brasil.

A terceira parte faz discussão sobre a mulher executiva que chegou ao topo das organizações pelo mundo. Logo após, a parte final é dedicada à executiva brasileira e subdividida em três temas: a) os mecanismos pessoais: a busca de equilíbrio entre vida pessoal e carreira; b) mecanismos sociais: o que nossa sociedade “espera” da executiva brasileira (estereótipos e papéis); c) mecanismos organizacionais que influenciam a carreira da executiva brasileira, discutindo-se também o fenômeno teto de vidro. Barreira ou muralha?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Paradigmas na teoria das organizações e o trabalho das mulheres

O papel dos paradigmas como visões da realidade social, além da argumentação de que a teoria social em geral e a teoria das organizações poderiam ser analisadas a partir de quatro amplas visões de mundo, foi explorado por Burrell e Morgan (1979). A classificação dos autores trata de quatro conjuntos de paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) que refletem uma rede de escolas de pensamento sobre a natureza da realidade de que tratam, diferenciadas na abordagem e na perspectiva (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Este capítulo busca verificar em qual conjunto de paradigmas encontram-se autores que publicaram sobre a temática deste estudo. Essa tentativa de situá-los em cada paradigma ocorreu por terem sido encontrados vários trabalhos que discutiam sobre a questão da mulher a partir de fundamentações diferentes. Sabe-se que é complexo e arriscado tentar delimitar qual é o campo de cada autor, até porque alguns se encontram em mais de um paradigma. Apesar disso, acredita-se que esta é uma contribuição para futuros trabalhos na área da administração no tocante à mulher executiva.

Foram situados apenas os autores que apresentam produção substantiva, com o objetivo de contribuir, de forma inicial, para a discussão desta temática. Ou seja, não são todos que avaliam o que é considerado “ser mulher” que foram situados na classificação de Burrell e Morgan (1979) nos quatro conjuntos de paradigmas. Além disso, com este capítulo, buscou-se deixar mais clara a escolha epistemológica deste trabalho. Segue-se um percurso utilizando a abordagem interpretativa, ou seja, entendendo o mundo como ele é a partir do ponto de vista do participante em ação. Busca-se entender como os mecanismos sociais, organizacionais e pessoais interferem na vida da mulher executiva brasileira nos dias atuais e como ela lida com eles para chegar ao topo das empresas e lá permanecer. A relação com cada um desses mecanismos traz uma realidade que é produto da experiência subjetiva de cada executiva.

O paradigma funcionalista está voltado para o lado racional dos assuntos sociais, para o pragmatismo e busca soluções práticas para os problemas sociais, além de tender ao determinismo, positivismo e realismo, conforme a FIG. 1. Estimula uma abordagem para a teoria social que tenta entender o papel dos seres humanos na sociedade. Tem como pressuposto que a sociedade tem existência concreta e caráter sistêmico orientado para

produzir um estado de coisas regulado e ordenado. A perspectiva funcionalista é reguladora e está preocupada em entender a sociedade de maneira a gerar conhecimento empírico útil. Esse paradigma recebeu influências dos trabalhos de Augusto Comte, Herbert Spencer, Emile Durkheim e Valfrido Pareto (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

Outro paradigma é o interpretativo, onde se situa esta pesquisa, que abarca teorias que buscam compreender o mundo como ele é, mas a partir do ponto de vista do participante em ação. O mundo social apresenta situação ontológica duvidosa e o que passa por realidade social é produto da experiência subjetiva dos indivíduos, não existindo em sentido concreto. É produto do tradicional idealismo germânico. Sofreu influências de pensadores como Dilthey, Weber, Husserl e Schutz e seus pensamentos são oriundos de Kant (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005). Para Morgan (2005), a abordagem funcionalista e a interpretativa baseiam-se na crença de que há uma ordem no sistema social, sociologia da regulação (FIG. 1), entretanto, para o teórico do paradigma interpretativista, a tentativa do funcionalista de estabelecer uma ciência social objetiva é um fim inalcançável.

Com a visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, também derivado do idealismo germânico, particularmente expresso nos trabalhos de Kant e Hegel, tem-se o humanismo radical, terceiro paradigma. Vincula sua análise a uma enfermidade da consciência, pela qual os seres humanos se aprisionam dentro de fronteiras da realidade que eles mesmos criam e sustentam (FIG. 1). Sua principal ênfase é na consciência humana. Essa perspectiva enfatiza como a realidade é socialmente criada e sustentada. O processo de criação da realidade pode ser influenciado por processos psíquicos e sociais que canalizam, restringem e controlam as mentes dos seres humanos, trazendo alienação em relação às suas potencialidades inerentes. Os conceitos que o funcionalista pode considerar como blocos de construção da ordem social são para os humanistas radicais, modos de dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).

O paradigma estruturalismo radical recebe influência de Marx mais maduro e influência weberiana. A realidade definida por esse paradigma, assim como a do humanista radical, fundamenta-se na visão de que a sociedade é uma força potencialmente dominadora. Entretanto, no caso do estruturalismo radical, a realidade é algo que se caracteriza por tensões e contradições intrínsecas. Essa perspectiva busca compreender a maneira como os detentores do poder na sociedade procuram controlá-las por meio de vários modos de dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005). A FIG. 1 traz a descrição dos quatro paradigmas.

**Figura 1 - Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas**



Fonte: Morgan (2005).

Nos dois quadrantes superiores estão os paradigmas radicais (sociologia da mudança radical) e os dois inferiores tratam da sociologia da regulação. A seguir, estão classificados em cada um dos quatro paradigmas os autores que mais publicaram sobre a temática mulher, a partir de suas escolhas epistemológicas.

### **2.1.1 Abordagem do estruturalismo radical**

Devido às várias abordagens dos movimentos feministas (feminismo liberal; radical; psicanalítico; marxista e socialista), conforme Lima (2009), percebe-se que muitos autores que tratam do tema mulher estão nos quadrantes das classificações mais radicais, como o humanismo radical e o estruturalismo radical. Isso acontece devido à vontade do feminismo de transformar o mundo a partir de toda a necessidade histórica de retirar a mulher do lugar de exclusão em que ela foi colocada.

Podem-se inserir nesses quadrantes autores como Friedan (1971; 1983), Muraro (1966), Beauvoir (1949), Oliveira (1992) e Bourdieu (2005), entre outros.

Friedan (1971) deu voz às frustrações que as mulheres sentiam, mas não sabiam como expressar. Era a primeira etapa do movimento feminista. O feminismo, como movimento coletivo de luta das mulheres, manifesta-se como tal na segunda metade do século XX. Foram lutas contra a opressão às mulheres. O movimento acreditava que as relações entre homens e mulheres não estavam inscritas na natureza e que existia a possibilidade política de sua transformação (FOUGEROLLAS-SCHWEBEL, 2009).

Para Friedan (1971), as mulheres encontravam-se em posições inferiores devido a um processo histórico de dominação masculina e às oportunidades econômicas desiguais, que contribuíam ainda mais para a desigualdade entre homens e mulheres. Esse movimento atuava com foco na inserção da mulher na sociedade e no mercado de trabalho. Era uma reação contra a definição do seu papel somente em termos de seu relacionamento com os homens: como esposa, mãe e dona de casa. Ou seja, uma reação contra a visão funcionalista da mulher. O fato de ser mulher não poderia ser causa de desigualdade. Posteriormente, Friedan (1983) buscou tratar de soluções dos problemas concretos das mulheres, como, por exemplo, atividades do dia-a-dia (cuidados com casa, trabalho, entre outros).

Aspectos da submissão da mulher, desde meados do século XIX, são tratados por Rago (1985), tal como o fato de a mulher ser educada para exercer a função doméstica; o homem ser culturalmente respeitado e obedecido e a mulher infantilizada. Rago (2004) define que ser mulher até o final de 1960 era identificar-se com a maternidade e com o lar. Além disso, Rago (2001) discute o universo do trabalho feminino desde meados do século XIX, o cotidiano das fábricas e a conquista do espaço público.

Na mesma lógica, Muraro (1966) afirma que o comportamento feminino não é biologicamente predeterminado, mas é um dado cultural. Em todas as culturas o sexo é um critério diferencial. Homens e mulheres possuem *status* e papéis diferentes. Essa autora pode ser classificada no paradigma do estruturalismo radical, uma vez que trata da dominação da mulher, muitas vezes, fantasiada na forma de cuidado e proteção, uma vez que o homem recobre sua mãe, esposa e filhas com uma redoma de vidro para protegê-las e também dominá-las.

Além disso, Muraro identifica a independência financeira da mulher como primeiro passo para a ruptura dessa dominação masculina. O trabalho da mulher pode não solucionar todos os seus problemas, mas é um primeiro passo para sua libertação. Apesar da diminuição do tempo disponível junto aos filhos, é muito melhor para eles a presença de uma mãe feliz, madura e realizada, embora menos constante. Outro ponto importante é que o trabalho abre perspectivas para a mulher, pois estando apenas dentro de casa, adquire mentalidade fechada,

tornando-se conservadora (MURARO, 1966).

Já para Durham (1983), é próprio do senso comum conceder à família a tendência à naturalização. Ou seja, como se a família fosse algo natural. Essa situação é reforçada por se tratar de uma instituição que regulamenta socialmente as atividades de base biológica: o sexo e a reprodução. A naturalização da família pode ocorrer em qualquer cultura, mas na nossa cultura brasileira assume papel particular e, ainda, permeia o senso comum contaminando até a reflexão científica. O problema ao estudar os impactos da família na divisão sexual do trabalho é tentar dissolver essa aparência de naturalidade e tentar percebê-la como uma criação dos homens, ou seja, mutável.

A divisão sexual do trabalho, denominada como forma de divisão do trabalho social historicamente adaptada a cada sociedade e decorrente das relações sociais de sexo (KERGOAT, 2009), ao colocar a mulher no papel relacionado ao processo reprodutivo, permite que se vejam todos os papéis femininos derivados das funções biológicas. O cuidado com crianças e sua sociabilização seriam competências da mulher, tendo o papel do homem como algo auxiliar. Além disso, a autora diz não ter encontrado exemplos comprovados de sociedade matriarcal, ou seja, sociedade na qual as decisões estão concentradas nas mãos das mulheres (DURHAM, 1983).

Polemizando sobre a posição da mulher na sociedade por ordem histórica, sociológica e antropológica, Saffioti (1975) não separa o problema da mulher dos da sociedade. Focaliza as relações entre a posição da mulher e o capitalismo. Busca explicar um fenômeno social com outro fenômeno social. Seu objetivo é abordar os problemas relativos à mulher até então não percebidos ou tratados. Para Saffioti (1975), a recessão econômica seria relevante para demonstrar a real capacidade do capitalismo em absorver força de trabalho de categorias sociais dominadas e discriminadas.

Para Engels (1995), a primeira divisão do trabalho é a que se fez entre o homem e a mulher para a procriação dos filhos. Além disso, a direção do lar, confiada às mulheres, era uma “indústria” socialmente necessária. Sendo assim, a mulher converte-se em primeira criada e a família baseia-se na escravidão doméstica, franca ou dissimulada. A libertação da mulher teria como uma das condições a reincorporação do sexo feminino à indústria e sua emancipação e equiparação ao homem serão impossíveis enquanto ela permanecer excluída do trabalho produtivo. Kergoat (2009) acrescenta que a divisão do trabalho tem dois princípios: o de separação (trabalhos de homens e de mulheres) e o de hierarquização (o trabalho do homem vale mais do que o da mulher).

Também classificada no estruturalismo radical, Oliveira (1992) trata da desigualdade, mas não apenas dentro de casa, e discute que mesmo no mercado de trabalho a ocupação da mulher na sociedade ainda é em um lugar inferior. A Revolução Industrial pouco teria mudado o lugar social de subordinação da mulher.

Outro ponto destacado por Oliveira (1992) é que a luta pela igualdade se embasava num aspecto de desigualdade, no qual as mulheres se esforçavam para assimilar o modelo masculino, em vez de mostrarem seu próprio modelo. Ou seja, ao querer ocupar os espaços dos homens, as mulheres passaram a se comportar, agir, sentir e verbalizar como eles e isso culminou num processo de crise de identidade.

As mulheres perceberam que essas atitudes fortaleciam o sistema de dominação masculino ao supervalorizarem as qualidades consideradas masculinas, em detrimento das femininas. No final da década de 1980, as mulheres passaram a reivindicar a igualdade pelo direito de serem diferentes dos homens, mudando o foco da década de 1960 e 1970, quando centravam suas atenções na igualdade como forma de capacitar as mulheres a ocuparem os espaços antes dominados pelos homens. Assim, começaram a voltar sua atenção para as diferenças. Dessa forma, elas se diferenciariam dos homens porque sua existência estaria marcada por outros valores como um enfoque maior no relacionamento interpessoal, na atenção e no cuidado com o outro. Esse fato reflete uma identidade feminina mais sensível e empática do que a identidade masculina (OLIVEIRA, 1992).

Pena (1981) busca verificar a participação feminina na força de trabalho, retratando, assim, a situação geral da mulher no interior da sociedade brasileira em diferentes períodos históricos. A autora trata da dominação, que para ela está vinculada à continuidade do patriarcalismo, e parte do pressuposto de que existe uma problemática feminina que não se resolve com a eliminação da propriedade privada. Ou seja, não concorda com a posição de um marxismo que acredita na relação entre dominação masculina e domínio do capital, que crê que a igualdade entre os sexos resulta da abolição do capitalismo.

A dominação pelo capital explica por que as mulheres operárias experimentam sua opressão como operárias, mas não como mulheres (PENA, 1981). Para entender-se a opressão da mulher como mulher, deve-se levar em consideração sua sujeição na família e os papéis que lhe foram atribuídos pela organização patriarcal: “é da relação patriarcal que o homem emerge como o principal ganha-pão familiar, a mulher como uma trabalhadora complementar e a reprodução da família como seu principal e natural campo de atividades” (PENA, 1981, p. 14).

O trabalho feminino deve ser compreendido na intersecção entre organização da

família e do processo de trabalho. O trabalho feminino é tratado por Pena (1981), criticando a visão funcionalista, que para ela representa o exemplo mais radical de uma estrutura teórica em que está postulada uma identidade “natural” da mulher à esfera afetiva e familiar e na qual a maternidade é vista como fato da natureza e não como fato social. A maternidade constitui o poder de dar a vida, ou seja, uma especificidade valorizada, mas também, e, ao mesmo tempo, uma função social e uma fonte de opressão (COLLIN; LABORIE, 2009).

No funcionalismo, o papel mais importante é o do pai. Este ocupa a posição mediadora entre a instituição familiar e as demais instituições do sistema social. A mulher encontra-se superposta à família. Para Pena (1981), a incapacidade do funcionalismo em lidar com os fenômenos de dominação e subordinação prende-se à forma como concebe a estratificação social. Também trata do trabalho feminino no marxismo, mas, como mencionado, não vincula dominação masculina e domínio do capital. Para ela, as trabalhadoras do sexo feminino foram utilizadas tanto para quebrar a resistência dos trabalhadores masculinos do período manufatureiro quanto para baixar o nível dos salários. Com isso, fica evidente que os questionamentos dessa autora a situam no quadrante do paradigma estruturalismo radical.

Para Swain e Muniz (2005), as diferentes perspectivas feministas têm em comum a preocupação em modificar as relações sociais desiguais do mundo contemporâneo. A luta então do feminismo contemporâneo tem sido por expor os mecanismos que criam o social em termos de inferior/superior. Por exemplo, a diferença que aprisiona as mulheres a um destino biológico e uma condição inferior no social não passa de uma atribuição de sentido social a um detalhe anatômico. Tudo que é ensinado, repetido, afirmado torna-se natural a partir do momento em que modela os indivíduos segundo os valores vigentes naquele momento. As instituições de ensino, apropriadas do discurso do social, reforçam os caminhos ditos femininos e masculinos a partir das frases “menina não briga, menino não chora”. Além disso, a própria produção do conhecimento está ancorada em valores.

Discutindo uma nova consciência para a humanidade com base no feminino e masculino, Muraro e Boff (2002) tratam da sexualidade a partir dos primeiros seres vivos até os dias de hoje e, a partir desses princípios fundamentais, discutem o concreto cotidiano da mulher, questionando as grandes teorias que eles denominam de patriarcais.

Para os autores, é com a sociedade primitiva que passa a sobreviver da caça que se instaura uma das primeiras relações de violência. Os mais fortes dominam e passam a ter privilégios sobre os mais fracos e o masculino passa a ser o predominante. Cada fase humana traz uma relação masculino-feminina específica. Na maior fase (que durou um milhão e meio de anos) foram vividas as relações de harmonia entre os sexos e com a natureza. A violência,

segundo eles, é relativamente recente na história humana. Diferente do que acredita o pensamento patriarcal, a maior parte da adaptação humana não foi pela violência, e sim pela solidariedade. Os princípios do feminino e do masculino governaram, então, juntos, por um longo período (MURARO; BOFF, 2002).

A relação de força e o masculino como predominante inicia na sociedade de caça. Com a Revolução Industrial a mulher entrou para o domínio público, uma vez que o sistema competitivo produzia mais máquinas do que homens e isso, pelo menos na teoria, representava o fechamento de um ciclo, o ciclo patriarcal, no qual as mulheres eram reduzidas à função procriadora (MURARO; BOFF, 2002).

A sobrevivência da sociedade, para Muraro e Boff (2002), está na luta contra o patriarcado, uma vez que ele seria destrutivo. Para estes autores, foi apenas o homem que se tornou competitivo. A mulher, por estar ligada ao domínio privado, conservou os valores de solidariedade e partilha. Logo, a mulher é quem traz os novos e ao mesmo tempo também arcaicos valores, e é sua entrada no domínio público que trará condição para reverter o processo de destruição. Os autores, ao mesmo tempo em que demonstram que a luta para sobrevivência deve ser de todos (homens e mulheres), afirmam que dar às mulheres maior poder de decisão sobre o futuro poderia até mesmo salvar o planeta da destruição.

Com o objetivo de contar a história das mulheres, Duby e Perrot (1990a; 1990b; 1991a; 1991b; 1991c) organizaram uma obra que, de forma sutil, trata também da submissão destas. Nela, a história da mulher é de certa maneira a forma como tomam a palavra, mediada inicialmente pelos homens, voz que aumenta de volume com o decorrer do tempo, devido ao impulso feminista.

Para Duby e Perrot (1990a; 1990b; 1991a; 1991b; 1991c), escrever a história das mulheres é supor que elas sejam levadas a sério. Para isso, foram necessários cinco volumes que retomam as divisões cronológicas que demarcam a história ocidental (da Antiguidade aos nossos dias). O volume 1 retrata os modelos femininos do mundo antigo, tais como o feminino na história dos deuses, Platão, Aristóteles e a diferença dos sexos, e a divisão dos sexos no Direito Romano. Analisa os rituais sociais e as práticas das mulheres, tais como o casamento, a procriação, a repartição de tarefas, os papéis religiosos e os poderes das mulheres.

O volume 2 traz a discussão a partir da Idade Média das mulheres nas estratégias familiares e sociais. Analisa as mulheres do século V ao século XI (as mulheres e a religião, a atividade intelectual e artística, o casamento sob o controle da Igreja, a vida de família). Além disso, discute os traços e as imagens das mulheres do ponto de vista da Igreja, na vida privada

e cotidiana (DUBY; PERROT, 1990b).

O volume 3 discute a história das mulheres do Renascimento à Idade Moderna. O enfoque é dado ao corpo, à aparência e à sexualidade das mulheres; os lugares da educação e o nascimento da preocupação com esta, uma vez que a educação passa a ser importante para a formação dos homens; as formas de presença da mulher na política; as mulheres e o teatro (1500 a 1800); a mulher no pensamento filosófico do século XVII e; as jornalistas e a imprensa nos séculos XVII e XVIII (DUBY; PERROT, 1991a).

O volume 4 analisa a história das mulheres no século XIX sobre a produção das mulheres, imaginárias e reais; a mulher civil, pública e privada (DUBY; PERROT, 1991b).

O volume 5 descreve o papel da mulher no século XX (mobilização na Grande Guerra, a mãe, a esposa e a trabalhadora; no patriarcado fascista a reformulação dos papéis sexuais, a política da reprodução e da família; as mulheres na filosofia, na produção cultural no período de 1970-1990; mulheres e consumo; os desafios, direito e democracia; o feminismo dos anos 1960-1980) (DUBY; PERROT, 1991c).

Del Priore (1992), em sua obra, apesar de ter o objetivo de repensar a história da mulher no Brasil, busca também verificar as resistências e subordinações do universo feminino. Estudos sobre mulher devem levar em conta as práticas sociais, pois “tendo no homem o sujeito das falas e a mulher seu objeto, corre-se o risco de fazer um retrato fora de foco do segmento feminino” (DEL PRIORE, 1992, p. 13).

### ***2.1.2 Abordagem do humanismo radical***

Bourdieu (2005) denota estar mais próximo do paradigma humanismo radical, por ser referência nos discursos sobre a dominação masculina presente no inconsciente das pessoas. Já os outros autores aqui retratados denotam também estar nessa abordagem por falarem em identidade e representações possíveis também de dominação. São questões mais subjetivas e que tratam de uma realidade socialmente criada e sustentada, influenciada por processos psíquicos e sociais.

Com o foco no espaço geográfico de Minas Gerais, Gonçalves (2000) procura identificar as transformações da identidade de gênero entre três gerações no século XX. E constrói uma análise das transformações da identidade de gênero dessas gerações por meio das relações que essas mulheres estabelecem com o mundo do trabalho e da vida privada. Discute, também, as continuidades e discontinuidades das identidades dessas mulheres, as formas de resistência na família e na sociedade e os caminhos encontrados para a sua

participação e expressão, como se segue.

Para as mulheres de primeira geração, a educação era uma forma de ascensão social. Já as de segunda geração receberam educação formal até o segundo ou terceiro grau, pois deviam responder à demanda social de serem boas mães. As de terceira geração já não podiam deixar de cursar a universidade. A educação, nesse caso, não era mais para educar melhor os filhos, mas fazia parte da identidade da mulher trabalhadora. Estas são algumas descontinuidades das identidades dessas mulheres: “a universidade, que para a segunda geração era uma possibilidade, uma escolha, é uma perspectiva “natural” para a terceira geração” (GONÇALVES, 2000, p. 149).

Apesar dessas mudanças encontradas a partir da escolarização, elas não foram uma consequência natural para todas. As mulheres da primeira e segunda geração de nível social mais alto tiveram dificuldade de articular a mudança de papéis sociais implicada no acesso à profissionalização, pois tinham medo de arriscar a segurança e o conforto de suas casas, colocando-se à sombra do parceiro. Algumas de nível baixo, por não terem referências para se espelharem e excluídas de várias possibilidades na sociedade, também não realizaram mudanças de papel social (GONÇALVES, 2000).

Uma continuidade observada foi que o trabalho profissional não liberou as mulheres do trabalho doméstico. Na primeira geração, as mulheres de nível social baixo têm a ajuda das filhas para a manutenção da casa. As mulheres de nível social alto têm o papel de administrar a casa. A segunda geração demonstrou ser a mais sobrecarregada com a dupla jornada de trabalho. Não houve relatos sobre a participação das mulheres da terceira geração nos trabalhos domésticos (GONÇALVES, 2000).

Já Bourdieu (2005) parte do pressuposto de que a dominação masculina está impregnada no inconsciente da sociedade devido às estruturas simbólicas e às instituições sociais, pois as pessoas incorporam sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e apreciação as estruturas históricas da ordem masculina. Normas e valores são introjetados nos indivíduos por meio da cultura, da linguagem e da vida afetiva e tornam-se essencialmente tácitos, a ponto de serem tratados como algo “natural”.

Logo, construir uma nova subjetividade feminina compartilhada com a masculina não se constitui em tarefa fácil, pois essa construção enfrenta significativo processo de conflitos e tensões, por ocorrer sobre questões de ordem inconsciente, a partir do momento em que o efeito da dominação simbólica se exerce não na lógica da consciência. Assim, surge a denominada “violência simbólica”, definida como a internalização inconsciente do discurso do dominador (homem) pelo dominado (a mulher), o que a torna cúmplice de sua própria

dominação. Os homens são educados para reconhecerem os jogos sociais que apostam em uma forma qualquer de dominação (BOURDIEU, 2005).

Cappelle (2006) e Cappelle *et al.* (2004) analisam as relações de gênero e a subjetividade com base nas relações de poder vivenciadas por mulheres, no espaço organizacional (CAPPELLE *et al.* 2004) e no âmbito da Polícia Militar do estado de Minas Gerais (CAPPELLE, 2006). Para a autora, no campo organizacional, as relações de gênero são percebidas como mecanismos sociais instituídos e que instituem ações e comportamentos. Na Polícia Militar, por exemplo, o perfil ideal do policial masculinizado é perpetuado na organização pela prática de formas de policiamento tradicional.

Belle (1994) busca verificar quais são as imagens profissionais que são propostas para as mulheres em um universo profissional. Analisar a chegada das mulheres em postos de responsabilidade é o mesmo que compreender a produção da diferença homem/mulher. A conclusão que se tem é que, do lado das executivas, continua-se a observar a manutenção e a reprodução de uma diferença que legitima a separação, assim como a exclusão dos centros de poder, em graus diferentes segundo a empresa na qual essa mulher trabalha. A empresa intervém sobre duas dimensões mais importantes: relacionamento com a carreira e ajustamento da vida privada e profissional, propondo escolhas estratégicas em torno das quais se define a identidade profissional das executivas.

As representações que atravessam o tempo e enraízam no pensamento simbólico da diferença entre os sexos são abordadas por Perrot (1998). A história se dedicou a descrever os papéis privados das mulheres e, por ser problemático o lugar das mulheres no espaço público, a autora busca entendê-las nesse lugar em que não estão representadas. Para isso, baseia-se em cinco temas: imagens, palavras, lugares, frentes de luta e resistências, tentando quebrar o simbolismo e demonstrando os deslocamentos das fronteiras existentes para as mulheres entre o público e o privado.

Nas imagens, Perrot (1998) evidencia que a elegância, o luxo e a beleza da mulher exprimem a riqueza e o prestígio de seu marido. Ao falar de lugares, trata dos proibidos às mulheres, tais como políticos, judiciários, esportivos e intelectuais, e dos que lhes são reservados: lavanderias, magazines e salões de chá. Sobre o tema palavras de mulher, ilustra a ideia de que a natureza das mulheres está relacionada ao silêncio. Restritas ao espaço do privado, elas permanecem muito tempo fora do ambiente e da palavra pública. Em frentes de lutas, demonstra que certos terrenos são de acesso mais fácil (saúde e educação) para as mulheres do que outros (filosofia e matemática). Com o tema resistências às mulheres, Perrot (1998) trata dos núcleos de poder que simbolizam a diferença entre os sexos, núcleos (militar,

religioso e político) que fogem às mulheres.

Com uma crítica à visão funcionalista da mulher, Beauvoir (1949) trata da ruptura com o determinismo biológico definido desde a Antiguidade por Aristóteles. E afirma que o mundo de há muito pertence aos machos e que nenhuma das razões que foram propostas para explicar este fato pareceu suficiente.

Apesar de retratar a importância dos dados biológicos, uma vez que estes desempenham papel fundamental na história da mulher, Beauvoir (1949) elabora a concepção de que o corpo físico não determina por si só a condição social estabelecida entre homens e mulheres, e sim que essa condição deriva de um fenômeno cultural. Para explicar essa afirmação, sua obra traz a discussão da questão de ser homem e ser mulher do ponto de vista psicanalítico e do ponto de vista do materialismo histórico.

Do ponto de vista psicanalítico, o corpo físico não determina unicamente a condição social da mulher, uma vez que não é ele que existe concretamente, e sim o corpo vivido pelo sujeito. Para Beauvoir (1949, p. 59): “a mulher é uma fêmea na medida em que se sente fêmea”. Do ponto de vista do materialismo histórico, o corpo físico não determina por si só a condição social da mulher, uma vez que a humanidade não é uma espécie animal e sim uma realidade histórica (BEAUVOIR, 1949).

### ***2.1.3 Abordagens do estruturalismo radical e do humanismo radical***

São raras as publicações que demonstram estar nos dois paradigmas que buscam uma mudança radical: estruturalismo e humanismo radical. Rocha-Coutinho (1994) é um exemplo dessa situação. A autora trata das tensões e contradições existentes, quando se discute gênero (estruturalismo radical), mas também aborda pontos do paradigma (humanismo radical) na medida em que estuda o aprisionamento das mulheres dentro de fronteiras da realidade que elas criam e sustentam.

Para Rocha-Coutinho (1994), as mulheres brasileiras foram levadas a fazer uso de estratégias sutis para exercer o controle e influenciar o comportamento de maridos e filhos. Isso ocorreu devido ao fato do poder ter permanecido por séculos nas mãos dos homens e também pelo confinamento da mulher no espaço da casa. Em sua obra, salienta que, mesmo com as mudanças ocorridas nas últimas décadas, no papel e na posição da mulher na sociedade, as estratégias sutis continuam a ser usadas por elas, até porque não ocorreu profundidade nas mudanças, tampouco se pode acreditar que as desigualdades entre homens e mulheres tenham sido erradicadas.

Estratégias utilizadas pelas mulheres para reduzir ou minimizar a autoridade masculina - como controle de informação, mexericos, recusa a fornecer serviços de alimentação e sexo para influenciar e exercer controle sobre os homens – são enfatizadas por Rocha-Coutinho (1994). Corroborando, Vainfas (2010) ressalta que as mulheres, partilhando experiências, conselhos, descobrindo segredos, fazendo alianças e arquitetando uma maneira de amenizar a ordem patriarcal que as oprimia, acabaram criando um mundo feminino, um poder informal. Pareciam viver um cotidiano à parte.

A maioria dos estudos sobre as relações de poder entre homens e mulheres trata dessa questão a partir do ponto de vista masculino e, para Rocha-Coutinho (1994), se se quiser entender melhor a mulher e sua posição na sociedade, deve-se fazer uma análise de como as mulheres se submetem e resistem às regras de autoridade. Logo, o objetivo de sua obra é descortinar parte das formas de controle ou estratégias utilizadas pelas mulheres para, assim, entender-se a mulher atual.

#### ***2.1.4 Abordagem funcionalista***

No paradigma funcionalista, Leite (1994) discute o fenômeno teto de vidro no Brasil e busca entender como são as mulheres que conseguiram alcançar os altos escalões de poder das empresas brasileiras. Para isso, entrevistou 51 mulheres que tiveram destaque em suas profissões. Seus questionamentos abordam a educação delas, o motivo de buscarem um trabalho fora de casa e como conciliam as tarefas da casa e do trabalho. Leite (1994) acredita que as experiências de sucesso dessas mulheres possam servir de modelo para novas gerações e auxiliar as empresas, que estão cada vez mais tendo a participação feminina nos níveis decisórios.

Também com abordagem funcionalista, Adler (1994; 2003) discute a dificuldade de as mulheres chegarem a posições estratégicas nas organizações e o pouco apoio dos executivos das grandes empresas para que isso ocorra. Além disso, a autora trata do assunto expatriação de executivos e de executivas e expõe três mitos que tentam explicar por que as executivas são pouco expatriadas. O primeiro mito afirma que as executivas estão menos interessadas do que os executivos em procurar carreiras internacionais. O segundo mito, que para a autora é o único que não é mito e sim verdade, trata da recusa por parte das organizações em enviar mulheres executivas para o estrangeiro. O terceiro discute o preconceito por parte de determinadas culturas estrangeiras em relação à mulher, que impede a efetividade e o sucesso dessas mulheres (ADLER, 1994). Ao discutir esses mitos, Adler (1994; 2003) auxilia as

empresas que buscam efetivar o processo de expatriação de suas executivas. Tanto Adler (2003; 2004) quanto Leite (1994), ao analisarem o tema sobre mulheres, enfatizam a executiva, ou seja, aquela que alcançou os altos escalões nas empresas.

Aburdene e Naisbitt (1994) tratam das tendências que as mulheres precisam conhecer para adquirirem poder. Após analisar muitas informações, concluiu que as mulheres precisam saber, tanto quanto os homens, de todas as tendências sociais, políticas e econômicas. Para a autora, com o decadente abuso do poder masculino, outra realidade torna-se mais forte: milhares de mulheres estão adquirindo poder econômico e político, criando instituições e infundindo valores mais humanos nas organizações. E, diante disso, traça um modelo de mulher que busca o poder diante de tantas informações.

Analisando os segredos para o sucesso da mulher, Evans (2000) ensina como participar do jogo dos negócios e tirar proveito dele. A autora, por também ser executiva do setor de mídia, retrata que conheceu inúmeras mulheres perdidas no local de trabalho, como se estivessem participando de um jogo sem antes ler as regras.

Ao entrevistar 118 mulheres que se destacam no mundo empresarial, Lobos (2002) traça um quadro da profissional mulher executiva: origem, características que a diferenciam dos seus pares e de outras mulheres que não estão com a mesma posição hierárquica, visões que ela tem de si mesma e dilemas enfrentados, criando, assim, um modelo de mulher executiva.

### ***2.1.5 Abordagem interpretativista***

Bruschini (2000; 2006; 2007; 2009), Bruschini e Lombardi (2001) e Bruschini e Puppini (2004) pesquisam a participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto no polo onde existem ocupações de má qualidade quanto no polo extremo, composto de ocupações de níveis mais elevados de formalização e rendimentos. Suas pesquisas avançam nesse grupo mais “preparado”, chegando a pesquisar o trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. Com base em estatísticas oficiais (censos e pesquisas domiciliares, dados do Ministério do Trabalho, da Educação, entre outros), seus trabalhos tratam de tendências à inserção laboral das brasileiras. Além disso, tratam do panorama da situação e do perfil da mulher brasileira no mercado de trabalho: se são mais velhas, casadas, como se dá a divisão das tarefas do lar, escolaridade, acesso às profissões de mais prestígio, entre outros fatores, a partir das experiências delas.

Na mesma linha de raciocínio, Leone (1996; 1998; 2000) e Leone e Baltar (2006; 2008) analisam a participação da mulher na atividade econômica e sua contribuição para a renda familiar. Além disso, discutem sobre as diferenças de rendimentos das pessoas com elevada escolaridade, no caso, homens e mulheres que estão em cargos de direção.

Ao entrevistar 965 executivos (homens e mulheres), Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) discutem a situação da mulher brasileira nos primeiros escalões. Os autores tratam dos antigos e persistentes preconceitos vivenciados pela executiva; analisam como ela responde à mobilidade pela carreira; e avaliam como essa mulher vivencia o conflito entre vida pessoal (envolvendo a pressão social e o relógio biológico) *versus* o sucesso na carreira, a partir da percepção das próprias executivas.

Também sobre a mulher executiva, Betiol e Tonelli (1991) analisam seu desempenho e indicam o fato de que o sucesso não é uma exigência social para a mulher. Ela pode voltar ao lar caso queira, diferentemente do homem. Discutem a razão para a discriminação que ocorre nas organizações, além do medo de que o sucesso faça perder o ambiente positivo do lar, por parte da executiva. Outro fator analisado é o desempenho diante da dupla demanda (carreira *versus* lar). Para as autoras, as executivas que apresentam sucesso nos dias atuais exibiram não apenas competência, mas também persistência para conciliar as atividades da profissão com as da casa.

No QUADRO 1 foram descritas, de forma simplificada, as visões de mundo dos quatro paradigmas e os autores (que possuem expressiva produção) relacionados a cada um dos paradigmas. Apesar dessa contribuição ser bastante complexa, é uma tentativa inicial para contribuir para a discussão sobre a temática mulher.

**Quadro 1 – Quatro paradigmas de visão de mundo e autores**

<b>Paradigmas</b>	<b>Funcionalista</b>	<b>Interpretativista</b>	<b>Humanismo radical</b>	<b>Estruturalismo radical</b>
<b>Visão de mundo</b>	Está voltado para o lado racional dos assuntos sociais, para o pragmatismo e busca soluções práticas para os problemas sociais, além de tender ao determinismo, positivismo e realismo (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).	Abarca teorias que buscam compreender o mundo como ele é, mas a partir do ponto de vista do participante em ação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).	Vincula sua análise a uma doença da consciência, pela qual os seres humanos se aprisionam dentro de fronteiras da realidade que eles mesmos criam e sustentam (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).	A realidade é algo que se caracteriza por tensões e contradições intrínsecas. Essa perspectiva busca compreender a maneira como os detentores do poder na sociedade procuram controlá-las por meio de vários modos de dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2005).
<b>Autores</b>	Leite (1994); Adler (2003; 2004); Aburdene e Naisbitt (1994); Evans (2000); Lobos (2002);	Bruschini (2000; 2006; 2007; 2009); Bruschini e Lombardi (2001); Bruschini e Puppini (2004); Leone (1996; 1998; 2000) e Leone e Baltar (2006; 2008); Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007); Betiol e Tonelli (1991)	Bourdieu (2005); Perrot (1998); Rocha-Coutinho (1994); Gonçalves (2000); Belle (1994); Vainfas (2010); Beauvoir (1949); Cappelle (2006); Cappelle <i>et al.</i> (2004).	Friedan (1971; 1983); Muraro (1966); Oliveira (1992); Engels (1995); Saffioti (1975); Rocha-Coutinho (1994); Del Priore (1992); Swain e Muniz (2005); Durham (1983); Muraro e Boff (2002); DUBY e Perrot (1990a; 1990b; 1991a; 1991b; 1991c); Pena (1981); Rago (1985; 2001; 2004)

Fonte: elaborado pela autora a partir de Burrel e Morgan (1979) e Morgan (2005).

## **2.2 Percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente**

### **2.2.1 Período Colonial: o lugar da mulher na família patriarcal brasileira**

A família é uma instituição social que reflete a estrutura política e econômica de uma sociedade, mas também atua na formação e organização desta, pois, a partir do convívio familiar, as pessoas se constituem em sujeitos e cidadãos (ALMEIDA, 2007; CASEY, 1992). Algumas considerações sobre a história da família brasileira serão tratadas aqui, pois indicam valores atribuídos às mulheres, aos cuidados infantis e ao trabalho feminino, que tem profundo impacto na vida e nas escolhas das executivas, objeto deste estudo.

Se, por um lado, falar da família brasileira é buscar entender a mulher brasileira, o inverso também é verdadeiro, pois “[...] para se falar do Brasil, de modo global, fala-se melhor utilizando-se da imagem de uma mulher [...]” (DaMATTA, 1991, p. 137). Fala-se

muito do Brasil ao falar das mulheres brasileiras, como, por exemplo, de Dona Flor, Gabriela, Iracema, Capitu e de muitas Marias, Dolores e Marinas que estão nas músicas e nos versos brasileiros.

Foi apenas com o início do cultivo da terra que a família começou a ganhar importância no Brasil. Entretanto, a organização patriarcal não se restringia apenas à família, mas dava conta da política e da economia latifundiária e monocultora. O *pater famílias* autoritário dominava tudo: a economia, seus parentes, filhos e sua esposa submissa (ROCHA-COUTINHO, 1994). A exploração da mulher pelo homem foi uma característica do regime patriarcal, que dominou longo tempo no Brasil, ocorrendo também extrema diferenciação dos sexos. Ele, o sexo forte, ela o fraco. Ele, o nobre, ela o belo (FREYRE, 2004). Ela, tendo como *locus* o domínio privado, ele, o *locus* do domínio público (LASSANCE; MAGALHÃES, 1997). Ele, devendo ser obedecido e respeitado, ela infantilizada pela imagem de incapacidade de pensar e agir (RAGO, 1985).

A permanência da mulher no interior da casa, junto a seus filhos, familiares, agregados e escravos era uma característica da classe dominante do Período Colonial brasileiro. Diante desses dois papéis únicos (mãe e esposa), a mulher vivenciava uma situação de dependência absoluta. Primeiro, em relação ao pai e, depois, ao marido. Esse enclausuramento era reforçado pelo fato dela não ter a necessidade de se ausentar de casa para obter o que necessitava. Tudo era entregue em domicílio pelas lojas, mascates e quitandeiras (CARDOSO, 1980; ROCHA-COUTINHO, 1994). Se as casas no Brasil possuíam serviços que, em certo sentido, lhes pertenciam, não é estranho verificar que a mulher (mãe e esposa) também pertencia a esse núcleo em situação de submissão e de dependência.

Neste trabalho, quando se fala em “casa”, não se está referindo simplesmente ao local onde se dorme, come e usa para abrigo. É uma rede complexa de símbolos e com limites bem definidos. A casa e a rua são modos de ler e falar do Brasil, não são apenas espaços geográficos. Se a mulher é da rua, ela é vista e tratada de um modo. Se ela é de casa, o tratamento é outro (DaMATTA, 1986; 1991). A mulher da casa não possui a liberdade da mulher da rua. Além disso, é vista como parte da casa, precisando estar “segura”. A casa é considerada um lugar privilegiado onde se forma o caráter das crianças, por isso, a grande responsabilidade moral atribuída à mulher (RAGO, 1985). Vainfas (2010) acrescenta que as mulheres de elite eram enclausuradas pelos esposos. Já as mulheres das camadas populares da sociedade apresentavam relativa liberdade.

Apesar de a mulher pobre estar relacionada a certa liberdade por não ter um marido da elite para doutriná-la, sendo, assim, vista como mulher da rua, o termo “mulher da rua” ou

“mulher da casa” parece estar relacionado mais a uma conotação sexual. Vainfas (2010) retrata que o mal feminino começava pela vontade da mulher de sair de casa. A reclusão doméstica ou nos conventos era para defesa da honra ou virgindade da filha (VAINFAS, 2010). Lugar de mulher honesta, expressa pelo seu recato, pelo trabalho no lar e pelos inúmeros filhos que daria ao marido, é dentro de casa (DEL PRIORE, 2011). A vigilância sobre as mulheres da família, controle da esposa e decisão sobre o casamento das filhas são traços de nosso antigo patriarcalismo, assumido pelos grandes senhores da colônia (VAINFAS, 2010). A reclusão acontecia, pois as mulheres eram consideradas um ninho de pecados (DEL PRIORE, 2011).

Não é apenas no Brasil que a mulher é enclausurada em casa. Perrot (2005) também discute essa situação do passado da mulher francesa, excluída da criação literária, artística, da política, da palavra pública, entretanto, valorizada para o trabalho doméstico. Viajar era algo suspeito para as mulheres, principalmente para as solteiras, pois se a mulher se mostra ela se desonra. A casa e a família constituem o lugar das mulheres.

Enquanto o feminino se infantiliza, a partir do momento em que as mulheres são relegadas à parte subalterna da sociedade que deve ficar confinada em espaço restrito e controlado, os homens se definem pelos atributos e finalidades de um adulto: são chefes, guerreiros, caçadores. Produzem as regras e os valores que fundam a cultura e a sociedade (OLIVEIRA, 1992). No sistema patriarcal, o homem possui todas as oportunidades de iniciativa e contato diversos, limitando as oportunidades da mulher ao serviço e às artes domésticas e contato com os filhos. A extrema diferenciação do sexo feminino em “belo sexo” e “sexo frágil” faz da mulher um ser artificial, serva do marido (FREYRE, 2004).

Mas esse estereótipo de mulher pura e protegida não era válido para todas as famílias. Seu comportamento variava de acordo com a situação do casamento ou da falta dele e com a classe social. As mulheres de baixo poder aquisitivo, apesar de terem mais liberdade, trabalhavam de forma árdua. Algumas de classe mais alta, como as viúvas, que dirigiam fazendas, também trabalhavam (ROCHA-COUTINHO, 1994). Havia também senhoras de engenho (FREYRE, 2004). Muitas eram ativas, participaram de conflitos e reações contra a política colonial. Nos ciclos do ouro dos séculos XVII e XVIII, por exemplo, circulavam e misturaram-se aos homens, animais e mercadorias que cruzavam a colônia de Norte a Sul (DEL PRIORE, 1992).

Também, mais uma vez, não é apenas no Brasil que encontramos relatos de mulheres que apresentam atitudes ativas e poderosas. Algumas francesas tinham poderes diferentes dos papéis aparentes. Mulheres que reinavam sobre a casa, donas de casa autoritárias que dirigiam

os empregados e eram chamadas de burguesas porque seus esposos lhes confiavam seus salários (PERROT, 2005). Mesmo com esses casos isolados, diante de todo o passado de restrições para as mulheres brasileiras, foram necessários muitos anos de muita luta para a mulher conseguir sair de casa e atuar no ambiente público. Mesmo nos tempos atuais a barreira também é grande para a mulher brasileira que busca chegar aos cargos mais altos das grandes empresas situadas no Brasil.

Corroborando os autores citados, Del Priore (1992) salienta que erroneamente estende-se para todo o Brasil a realidade apresentada por Gilberto Freyre da família patriarcal no Nordeste da colônia. O retrato da mãe no Nordeste é o da jovem matrona desgastada pelas inúmeras gestações, os partos a partir dos 14 anos, a falta de exercícios e a reclusão ociosa (DEL PRIORE, 1992). Ou seja, aparece aqui apenas o papel de mãe e esposa.

Mas, não era assim para muitos autores. A vida da mulher e sua inserção na sociedade aproximavam-se mais da condição masculina do que os estudos históricos pressupunham. Além de participação ativa na administração da casa, a mulher se encarregava do tratamento dos doentes, da educação das crianças e da fiscalização dos escravos (COSTA, 2002). Não só as mulheres índias, mas também a mulher do senhor tinha importante papel na organização da atividade agrícola, uma vez que os homens tinham constantes viagens pelo sertão (CALDEIRA, 1999).

Neder (2002) também afirma que a família tradicional patriarcal, que foi tema da obra seminal *Casa-Grande & Senzala*, de Gilberto Freyre, apresenta diferenciações sobre o perfil da mulher. No Nordeste, a *Sinhazinha*, como era chamada a mulher da família patriarcal, tinha o perfil relacionado à docilidade e passividade, com atividades voltadas mais para o interior da casa-grande. Já no Sul, as *bandeirantes* eram convocadas a administrar fazendas e a controlar a escravaria na ausência do homem. Dado o caráter militar e estratégico da colonização do Sul, deu-se essa diferença (NEDER, 2002). Essa divisão pode ser responsável pelo maior avanço conquistado pelas mulheres do Sul e Sudeste do Brasil em relação às mulheres das regiões Norte e Nordeste. No Sudeste, especialmente em São Paulo, estão concentrados os cargos executivos de mais alto nível nas maiores empresas operando no país, em que as mulheres conseguiram os mais significativos avanços, onde se concentram exatamente as mulheres vitoriosas que quebraram o teto de vidro, objeto deste estudo.

Comparando essa situação com as de outras regiões do mundo em tempos de guerra, as mulheres também fazem tarefas masculinas e, assim, invadem espaços que antes não ocupavam. Dirigem bondes, táxis, entram em usinas, ajustam peças. Mas, quando a guerra acaba, elas sofrem pressões para voltarem ao lar, citado como ideal e como um dever

(PERROT, 1998). Isso aconteceu na II Guerra Mundial. Nesse caso, as mulheres já estavam em número expressivo para se rebelarem e se recusarem a voltar “para casa”.

Na colônia brasileira havia mulheres mergulhadas em ofícios variados e no trabalho exaustivo que lhes assegurava a sobrevivência (DEL PRIORE, 1992). Entretanto, apesar desses exemplos, em geral não houve muita alteração no papel da mulher mãe e esposa na sociedade patriarcal brasileira (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Em decorrência da educação das crianças, somou-se a esses dois papéis o dever da atenção aos idosos e doentes e a conservação de valores afetivos, familiares e tudo que está relacionado ao relacionamento privado (JABLONSKI, 1998). É da sociedade patriarcal que o homem surge como o principal provedor familiar e a mulher com seu principal e natural campo de atividade: reprodutora da família (PENA, 1981).

Mas a dependência e a submissão não aconteciam somente no interior das casas. O discurso moralista que a Igreja e o Estado tinham sobre sua vida mostra como essas duas instituições buscavam enaltecer a mulher para melhor submetê-la. “Ao modelo de desordem sensual que representam, impõe-se a necessidade de recato que as feche, enclausuradas, em casa, e onde tenham por tarefa a instrução cristã dos filhos” (DEL PRIORE, 1992, p. 59). Assim se mantém a dominação masculina: apoiada na religião e na lei (RAGO, 1985). Apesar da dominação, para Vainfas (2010), a Igreja teve o papel principal de proteger as mulheres e o Estado cumpriu função mais complacente para com as violências maritais.

A imagem da mulher era a da esposa-mãe-dona-de-casa, afetiva, mas assexuada (DEL PRIORE, 2011; RAGO, 1985). Ou, melhor dizendo, com a sexualidade “sob controle”. Vainfas (2010) realça que havia distinção entre a mulher real e a mulher ideal. A “mulher real” era a mulher sem virtudes, perigosa, desonesta, mulher do cotidiano; distante do modelo que deveria guiar a conduta feminina, ou seja, da “mulher ideal”; mãe zelosa, esposa fiel (VAINFAS, 2010), naturalmente frágil, submissa e doce. Além disso, era esperado que seu instinto materno anulasse seu instinto sexual (DEL PRIORE, 2011).

Del Priore (2009) acrescenta que o adestramento pelo qual passaram as mulheres da colônia foi acionado pelo discurso sobre padrões ideais de comportamento, importado da metrópole portuguesa e mantido pela Igreja, mas também pelo discurso normativo médico sobre o funcionamento do corpo feminino. Esse discurso dava suporte ao religioso a partir do momento em que assegurava cientificamente que a função natural da mulher era a procriação.

Ainda sobre a religião, verifica-se que o papel de mãe como um dos mais importantes da mulher brasileira é reforçado também no culto místico da mãe no Brasil, identificada com pessoas ou instituições santificadas, como a Virgem Maria e a Igreja como protetora

(BERTOLINI, 2002; ROCHA-COUTINHO, 1994). Por um lado, é vista como mãe “pura e santa”; de outro, constata-se uma imagem da mulher associada à sensualidade.

As mulheres tinham que escolher entre tornar-se uma santa-mãe, integrando-se ao sistema, ou viver com o estigma da mulher sem qualidade e, sendo assim, excluída e demonizada. Entretanto, a construção da santa-mãe para distinguir as mulheres “certas” das “erradas” acabava por criar a possibilidade de revanche. Eram administradoras do cotidiano doméstico e da sobrevivência da prole. Mães ideais em contato com projetos da Igreja que não detinham o poder diretamente, mas apresentavam certo poder a partir da imagem que representavam. Ter e criar filhos tornou-se um poder para a época. Ou seja, a maternidade foi o refúgio no qual as mulheres se defendiam da exploração doméstica e sexual, do abandono e da solidão, mas também foi uma possibilidade de poder (DEL PRIORE, 2009).

Com a chegada da corte portuguesa no Brasil, acrescenta-se outra função à das mulheres de classe alta, que passam a ser colaboradoras e incentivadoras dos homens. São as responsáveis pelo sucesso não apenas dos filhos, mas também do marido (ROCHA-COUTINHO, 1994). Toma mais significado a ideia de que “por trás de um grande homem sempre há uma grande mulher”. Essa nova função que aparece aqui com a chegada da corte portuguesa se mantém com a organização da chamada nova família, modernizando, assim, as concepções sobre o lugar da mulher nos alicerces da moral familiar e social. Ao contrário da família tradicional, a “nova” mulher deveria ser educada para desempenhar o papel de educadora e de suporte do homem para que este pudesse enfrentar a labuta do trabalho fora de casa (FRIEDAN, 1971; NEDER, 2002). Deveria esquecer-se de si mesma e realizar-se por intermédio dos êxitos dos filhos e do marido (RAGO, 1985). Além disso, o fato de a esposa não trabalhar era símbolo de *status* para o marido (LASSANCE, MAGALHÃES, 1997). Aí se reafirma o perfil da mulher-suporte.

De acordo com Rago (1985), à mulher cabia atentar para os mínimos detalhes da vida de todos os membros da família, principalmente das crianças. As crianças começaram a ser consideradas pelos médicos da época como seres especiais que requeriam todos os cuidados, cuidados estes dados pelas mães. A valorização do papel materno difundido pelo saber médico buscava persuadir as mulheres de que a maternidade e a educação da criança eram sua vocação natural.

À medida que as famílias ficavam menos numerosas, aumentava o controle das mulheres sobre a educação dos filhos. As crianças eram vistas como vulneráveis e necessitando de treinamento emocional. Sendo assim, a idealização da mãe foi parte integrante da moderna construção da maternidade (GIDDENS, 1993).

A educação feminina torna-se diferente da masculina desde o Brasil Colônia. Pelo fato de ser destinado às mulheres o papel de mãe e esposa, a educação formal das meninas permanece atrasada em relação à dos meninos por longo tempo. Com o objetivo do casamento, a mulher era tirada da escola aos 13 ou 14 anos (ROCHA-COUTINHO, 1994). A educação das meninas tinha o objetivo de aprimorar as duas funções primordiais da mulher: guardiã da economia doméstica e mentora dos filhos. Elas aprendiam a bordar, ler, escrever e, principalmente, “exercitavam-se numa arte difícil e absolutamente necessária à sua condição feminina: a arte de prender seus maridos [...]” (SILVA, 1981, p. 77). Ou seja, a preocupação, caso houvesse, com a educação da mulher era para prepará-la não para a vida profissional, mas para exercer sua função tida como essencial: a carreira doméstica (RAGO, 1985).

A famosa frase de Engels (1995, p. 80) “Na família, o homem é o burguês e a mulher representa o proletariado” mostra a diferença entre os sexos: é papel do homem ganhar os meios de alimentar a família, o que lhe dá posição dominadora (CARDOSO, 1980; ENGELS, 1995). Para Engels (1995), com a família patriarcal, monogâmica e individual, a mulher converteu-se em primeira criada, sem tomar parte na produção social. A diferença biológica entre os sexos é assumida na cultura de acordo com pautas de hierarquização de papéis e posições de *status* (LASSANCE; MAGALHÃES, 1997).

Assim, a família, que é o âmbito primário da reprodução social, torna-se também reprodutora da desigualdade (SARACENO, 1995). Pertencer à unidade familiar pelo casamento e pela responsabilidade de gerar filhos (para a família e para o marido), constitui a “causa” da incapacidade da mulher ser cidadã. Reconhecê-la como autônoma e cidadã seria solapar as bases da unidade da família, introduzindo a possibilidade de conflito. Portanto, “a exclusão das mulheres tem raízes culturais profundas, ainda não destruídas, que se apoiam no conceito de unidade familiar [...]” (CAMARA; CAPPELLIN, 1998, p. 344).

### ***2.2.2 Final do século XIX e início do século XX: na classe média - a professora à espera de um casamento; na classe baixa: a presença das mulheres nas fábricas***

Apenas no final do século XIX surgiram as primeiras escolas normais no Brasil para preparar as moças para o Magistério, a única profissão “aceitável” pela sociedade para mulheres de classe média e alta. Além do magistério, os conventos e casas de reclusão passaram a ser uma nova “possibilidade” para as solteiras (ROCHA-COUTINHO, 1994). Somente as candidatas a freiras poderiam aprender música e latim. As demais aprendiam a ler, contar, escrever, coser e bordar - atividades suficientes para uma boa esposa e mãe

(VAINFAS, 2010). Os conventos e a reclusão eram utilizados largamente na Idade Média na Europa e provavelmente essa prática social foi trazida pelos portugueses para o Brasil. Vainfas (2010) acrescenta que muitos pais encaminhavam as filhas para o convento com o propósito de não casá-las e, assim, manterem intacto o patrimônio fundiário da família. Já os cursos de especialização profissional, técnicos e universitários estavam fechados às mulheres, destinadas às carreiras de professoras primárias e enfermeiras (RAGO, 1985).

Sempre que havia a possibilidade de um casamento, a vida profissional, quando existia, era abandonada. O casamento, na verdade, era quase a única possibilidade de “carreira” aberta à mulher. Permanecer solteira era financeiramente inviável e ocasionava desprestígio social (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Até o final do século XIX, as mulheres trabalhavam quase exclusivamente em casa ou nos negócios da família. Seu espaço social estava restrito ao círculo familiar (BERTOLINI, 2002; ROCHA-COUTINHO, 1994). A constituição da identidade respondia à divisão entre o privado (mulheres dependentes e passivas) e o público (homens ativos e provedores). A vida familiar modelava a trajetória feminina e a referência profissional a masculina (GONÇALVES, 2000). Com as necessidades de mão-de-obra da industrialização no fim do século XIX, aumentou a demanda de mulheres solteiras de famílias mais humildes para trabalhar nas fábricas. Além dessas atividades, elas começaram a trabalhar no comércio e nos escritórios (BERTOLINI, 2002; ROCHA-COUTINHO, 1994). Mas, apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nos primeiros estabelecimentos fabris brasileiros, as mulheres vão sendo expulsas progressivamente das fábricas a partir do momento em que avançam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. Além disso, a desqualificação intelectual, o assédio sexual, a discriminação salarial e a intimidação física foram barreiras enfrentadas pelas mulheres para participarem do mundo dos negócios nesse período (RAGO, 2001). A opção pelo trabalho da mulher estava relacionada à premência da necessidade econômica e nunca à sua realização profissional. Na verdade, as mulheres tinham trabalho, não tinham carreira (LOBOS, 2002).

No mais, aprisionadas nos estreitos limites do espaço da casa ou integradas no mercado de trabalho criado com as novas manufaturas, as mulheres, no início da Revolução Industrial continuavam a ocupar lugar inferior na sociedade. O acesso ao trabalho assalariado não se traduziu em mais bem-estar e independência. Foi a miséria que as empurrou para as fábricas, obrigadas a desempenhar os trabalhos mais penosos (OLIVEIRA, 1992).

Na França, por exemplo, o destino das mulheres eram a família e a costura. Na segunda metade do século XIX, a indústria têxtil e vestuário concentravam 73% das

trabalhadoras. Apesar dessa presença na indústria, vigorava a ideia de que a mulher deveria trabalhar nas profissões ditas como boas para ela, ou seja, aquelas que permitiam que ela realizasse bem a sua tarefa profissional (menor) e também a tarefa doméstica, vista como primordial. Essa noção de profissão feminina ganhou corpo no século XIX. O modelo de mulher que auxilia as outras pessoas também era incentivado e realizava-se na profissão de enfermeira, assistente social ou professora primária, enquanto o trabalho criativo era visto como incapaz para as francesas (PERROT, 2005).

A Revolução Industrial introduziu, assim, uma ruptura no paradigma da diferenciação de mundos, masculino e feminino, ao dar origem à mão-de-obra feminina a partir do momento em que separa a casa do lugar de trabalho e coloca homens e mulheres a trabalharem nas mesmas máquinas, com as mesmas exigências e mesmos ritmos da produção fabril (OLIVEIRA, 1992). Perrot (2005) acrescenta que a separação entre local de trabalho e domicílio privado fez do trabalho doméstico uma especialidade economicamente desvalorizada, porque não quantificável. Dessa forma, tanto no trabalho doméstico quanto na fábrica, a mulher saía perdendo.

No início do século XX, pesquisas evidenciam que as mulheres foram progressivamente expulsas das fábricas e substituídas pela mão-de-obra masculina. Segundo Rago (2001, p. 582): “enquanto em 1872 as mulheres constituíam 76% da força de trabalho nas fábricas, em 1950 passaram a representar apenas 23%” (RAGO, 2001, p. 582) - um movimento contrário, quando se pensa no impacto da presença feminina na constituição do parque industrial brasileiro.

Mas as trabalhadoras de classe baixa que ajudaram a construir o país não estavam apenas nas fábricas. Estavam no campo, no interior das casas, como empregadas domésticas, lavadeiras, cozinheiras, em escolas, escritórios, lojas, hospitais, asilos ou, ainda, circulando pelas ruas como doceiras, vendedoras de cigarros, entre outras atividades. Nas classes média e alta, jovens se tornavam professoras, escritoras, médicas, engenheiras. Aos poucos elas iam ocupando os espaços possíveis de trabalho, ainda que em guetos femininos (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; RAGO, 1985; 2001).

As análises a que Rago (2001) se refere já haviam sido expostas por Cardoso (1980). O primeiro recenseamento brasileiro ocorrido em 1872 mostrou que as mulheres de classe baixa representavam 45,5% da força de trabalho efetiva da Nação, permanecendo próximo desse patamar em 1900 (45,3%), reduzindo-se em 1920 para 15,3%. Com o surto industrial dos anos 1950 a participação feminina no mercado de trabalho começou novamente a subir (CARDOSO, 1980). Essa redução na participação das mulheres ocorreu devido à ampla

incorporação do trabalho masculino em detrimento do feminino, além da substituição de mulheres por homens imigrantes. De 1880 a 1930 entraram no país em torno de 3,5 milhões de imigrantes (CARDOSO, 1980; RAGO, 2001).

Apesar do crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho a partir de 1950, estes não atingiram os níveis do início do século. A participação nas atividades secundárias continuou a declinar, compensado pelo aumento nas atividades terciárias (CARDOSO, 1980).

**Quadro 2 - Recenseamentos brasileiros**

<b>Ano</b>	<b>Recenseamento Brasileiro</b>
1872	45,5%
1900	45,3%
1920	15,3%
1940	15,9%
1970	20,9%
1980	26,6%
1990	35%
2000	44,1%

Fonte: adaptado de Cardoso (1980); IPEA (1996); Guedes e Alves (2004).

Além disso, a Revolução de 1930 foi um marco significativo no processo de urbanização do Brasil, acompanhado também por mudanças de comportamento. O desenvolvimento da vida urbana provocou o enfraquecimento do modelo de família patriarcal rural e diminuiu o sentido de dependência da mulher em relação ao marido. A mulher passou também a exercer tarefas fora do lar. Além disso, a residência na cidade ofereceu-lhe oportunidade para que ela tomasse consciência dos seus direitos (AZZI, 1993). Entretanto, nos anos 1940, as mulheres desempenhavam no mercado de trabalho funções extensivas às tarefas domésticas e de cuidado (BERTOLINI, 2002; GONÇALVES, 2000).

De toda forma, a subordinação ainda estava presente. O Código Civil brasileiro de 1917 reservava à mulher casada um estatuto de total submissão à autoridade marital, que lhe proibia ter emprego sem autorização do marido, por exemplo (TOSCANO; GOLDENBERG, 1992). Na Constituição de 1934 é que foi oficializado o direito da mulher à participação política mediante o voto (AZZI, 1993). Entretanto, essa conquista formal em pouco mudou seu lugar social de subordinação (OLIVEIRA, 1992).

Ao explodir a Segunda Guerra Mundial, as mulheres tiveram campo fértil para ocuparem o espaço dos homens e passaram a não abrir mão desse espaço facilmente, como ocorreu na guerra anterior. Após a guerra, surgiu nas organizações americanas a figura da *Executive Assitant*, uma espécie de supersecretária dos poderosos. Para Lobos (2002), era o embrião da mulher executiva, objeto deste estudo.

### **2.2.3 1950 aos anos 1990: de “força de trabalho secundária” à conquista de empregos mais qualificados**

Após um século (anos 1950 e início dos 1960), a sociedade reforçava a ideia do casamento e a vinda dos filhos. O trabalho de casa, pouco prestigiado, isolava a mulher e aumentava a falta de seu poder social. Já o papel de mãe, valor para a época, era importante, por ser ela a responsável pelo suprimento dos cuidados físicos e emocionais (ROCHA-COUTINHO, 1994). Em relação ao mercado de trabalho, a mulher participava timidamente como professora primária, aceito também por ser visto como uma contribuição social da classe burguesa para as classes mais baixas (BERTOLINI, 2002). O ingresso no mercado de trabalho ocorreu em atividades que exigiam habilidades socialmente consideradas femininas (BETIOL; TONELLI, 1991).

Ter uma carreira ainda era inconcebível para a mulher brasileira nos anos 1950 e início dos 1960. A educação era percebida como luxo ou simplesmente para a criação de uma mãe melhor e mulher mais agradável para o marido, pois também era inadequado socialmente para elas serem superiores aos seus maridos em inteligência ou força física. Levada em grande parte pela culpa e vergonha, era dela a responsabilidade por tudo que não ia bem com o marido, casa e filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994). Elas eram valorizadas pela capacidade de responsabilizar-se pela felicidade doméstica. Não casar era sinônimo de fracasso, mas interromper a carreira na chegada do primeiro filho era algo normal e esperado. As mulheres cultas e/ou inteligentes tinham que ajudar os maridos sem que eles se sentissem humilhados (DEL PRIORE, 2011).

Mas foi no final dos anos 1960 e, sobretudo, nos 1970, com a transformação cultural e com os movimentos sociais e políticos desse período, que ocorreu a inserção feminina em ocupações até então masculinas (Arquitetura, Engenharia, Medicina e Direito), uma vez que essas mulheres foram para as universidades em busca de um projeto de vida profissional e passaram a não ter mais apenas a vida doméstica como opção (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). A participação feminina no mercado de trabalho abrangia diferentes camadas sociais,

parte fruto das conquistas dos movimentos feministas (ANDRADE, 2010). Entretanto, ainda não se falava em carreira nessa época. As mulheres saíam para trabalhar com a justificativa de que não estavam na rua para se divertir, e sim trabalhar. O trabalho como algo agradável e que trouxesse felicidade ainda não era aceito (GONÇALVES, 2000).

Após a Segunda Guerra Mundial, vários fatores contribuíram para a emancipação da mulher brasileira. Um novo modelo de mulher vigente nos países diretamente afetados pela guerra chegava ao Brasil por meio da literatura e do cinema. Começaram na década de 1960 a aparecer fragilidades no rígido modelo patriarcal brasileiro, influenciado pelo movimento feminista norte-americano e pelo liberalismo francês. Era um novo modo de se vestir, um comportamento mais liberado (BERTOLINI, 2002; DUBY; PERROT, 1991a; 1991b; 1991c).

Se no Brasil a guerra teve repercussões, nos países diretamente envolvidos ela destruiu, por necessidade, as barreiras que opunham trabalhos masculinos e femininos. Para as mulheres, ela não só constituiu uma experiência de liberdade e responsabilidade, pela valorização do trabalho feminino a serviço da pátria (na indústria de guerra) e pela abertura de novas oportunidades profissionais, mas porque reacendeu os mitos da mulher salvadora. A enfermeira, por exemplo, mistura de santa e de mãe, é uma das personagens mais louvadas (DUBY; PERROT, 1991a; 1991b; 1991c).

A participação feminina no mercado de trabalho brasileiro intensificou-se a partir da década de 1970 com a expansão da economia, com a crescente urbanização e aceleração do processo industrial (LEONE, 2000; SCORZAFAVE, 2001; SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006). Para Alves, Amorim e Cunha (1997), uma das mais importantes transformações sociais que ocorreram no Brasil desde os anos 1970 foi o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Elas passaram a trabalhar, sem ter vergonha, na década de 1970 e o trabalho tornou-se uma exigência no final da década de 1970 (DEL PRIORE, 2011). As mulheres de classe média nos anos de 1970 já podiam escolher entre trabalhar e ficar em casa. As que foram para o mercado também aceitaram as imposições masculinas, que definiam o que poderia ser trabalho para uma mulher. Existia ambivalência, pois embora os homens já não mais proibissem suas mulheres de sair de casa, eles também muitas vezes as desencorajavam (GONÇALVES, 2000).

Mesmo com a ampliação de sua participação no mercado de trabalho, a mulher ainda não tinha condições ideais para o cuidado de sua casa e dos seus filhos. Esse movimento ocorreu especialmente entre os níveis médio e alto (BRUSCHINI, 1989). Sua participação progrediu na década de 1980 e na primeira metade dos anos 1990, com o acelerado processo de abertura econômica a partir do governo Collor. O aumento da taxa de participação das

mulheres na força de trabalho, concomitantemente à estabilização das taxas para os homens, concorreu para a redução do diferencial entre os sexos (LEONE, 2000; SCORZAFAVE, 2001).

A partir dos anos de 1980, no Brasil, a participação das mulheres em atividades remuneradas para complementar o orçamento tornou-se cada vez mais necessária nas classes mais baixas (BRUSCHINI, 1989). Num contexto de mais incerteza, a sobrevivência passou a depender do trabalho de homens e mulheres, ou seja, do esforço coletivo da família (LEONE, 1996; 2000).

Já em relação à classe média, a necessidade econômica definiu-se pela elevação do consumo com a proliferação de novos produtos. Diante do exposto, o crescimento de trabalhadoras tende a ser explicado muito mais em função do empobrecimento da população do que em razão da ampliação de oportunidades de trabalho. Na verdade, o que se vê é que não há uma única razão para explicar os elevados níveis de atividade feminina (BRUSCHINI, 1989).

Logo, percebe-se que, cada vez mais, a partir dos anos 1980, no Brasil, com as sucessivas crises econômicas, as mulheres de classe baixa e média foram impulsionadas a entrar no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 1989). Mas, também, as mudanças nos valores relativos ao papel social da mulher contribuíram para o aumento da oferta de trabalhadoras, situação que persistiu, mesmo durante a crise dos anos 1980, no aumento da participação feminina no mercado de trabalho (ALVES; AMORIM; CUNHA, 1997). Andrade (2010) ressalta que todo o processo iniciado na década de 1970 ganhou contornos mais nítidos a partir de 1990. Algumas pesquisas citadas a seguir mostram essa situação.

Em estudo relativo à região metropolitana de São Paulo realizado na metade da década de 1990, Silva (1995) buscou vincular a participação da mulher na atividade econômica e sua contribuição para a renda familiar. A contribuição do trabalho feminino na renda familiar ajudou a retirar famílias de situação de extrema pobreza e afastar para mais longe dessa linha famílias que já não eram tão pobres (LEONE, 2000).

Quando se faz comparação da metrópole de São Paulo com as metrópoles do Rio de Janeiro, Recife e Porto Alegre, verifica-se que a contribuição do trabalho da mulher na renda familiar favoreceu de forma evidente as famílias de baixa renda em todas as metrópoles pesquisadas (SILVA, 1995). Entretanto, a busca por complementação da renda familiar não é exclusiva das famílias mais pobres. A complexidade da vida contemporânea e o aumento do tamanho das cidades, gerando altos gastos, além da elevação do nível de consumo, aumentam o nível de gastos familiares (LEONE, 2000). Com isso, as famílias de classes mais altas

também precisam da complementação de salário, no caso da mulher, para melhorar e manter o consumo.

Foi no final da década de 1980 que, para Bruschini (1989), ocorreu uma das mais importantes transformações no país nas últimas décadas: a ampliação da participação no mercado de trabalho do contingente feminino. Andrade (2010) ilustra que no período entre 1993 e 2005 tem-se registro de aumento de 28 para 41,7 milhões de mulheres no mercado de trabalho formal. Corroborando esses dados, pesquisa realizada no Brasil no período de 1981 a 1990 para averiguar a estrutura familiar, trabalho e renda registrou alguns fatores:

- a) Crescente participação feminina no mercado de trabalho;
- b) o fato do homem ter sido o mais afetado pelo desemprego e, com isso, ter dificuldades para se manter como o único provedor do grupo familiar;
- c) as transformações de valores tradicionais que destacavam o casamento como o modelo de vida mais adequado à mulher (RIBEIRO *et al.*, 2002).

Mas, no período de 1985 a 1995 não foi apenas o aumento da participação que caracterizou a mão-de-obra feminina, mas também significativas alterações em seu perfil. As trabalhadoras que até final de 1970 em sua maioria eram jovens, solteiras e sem filhos passaram a ser mais velhas, casadas e mães (BRUSCHINI, 1998).

Mesmo quando comparada a participação das mulheres à dos homens no mercado de trabalho brasileiro de 1985 a 1995, o novo contingente de trabalhadoras é composto de mulheres mais velhas (30 a 49 anos) e casadas (BRUSCHINI, 1989; 2000). Análise diferente dos anos 1950 e 1970 apurou o decréscimo da participação feminina no mercado de trabalho, nas faixas etárias acima de 29 anos, o que, para Cardoso (1980), está relacionado ao casamento e à maternidade.

Indicadores gerais para o Brasil revelam que, no período de 1990-1998, a PEA feminina passou de 22,9 milhões para 31,3 milhões. Em 1998, a mais alta taxa de atividade, superior a 66%, foi encontrada entre mulheres de 30 a 39 anos e aproximadamente 63% das de 40 a 49 anos também eram ativas (BRUSCHINI, 1998; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Em 2009, em torno de 64,2% de mulheres ocupadas tinham entre 25 e 49 anos de idade. Entre os homens esse percentual era de 61,5% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010).

No estado de São Paulo, onde se encontra grande parte das executivas brasileiras, o peso da mulher na força de trabalho aumentou de 36,5% para 40,0% nos anos de 1990. Além

disso, as mulheres passaram a competir com os homens nas ocupações ditas masculinas, apresentando, ainda, a vantagem de terem melhor nível de escolaridade (LEONE, 1998).

Apesar da crescente participação feminina no mercado de trabalho, ao longo dos anos 1990 as diferenças de rendimentos por sexo entre os empregados formais diminuíram, mas ainda continuaram significativas (LEONE; BALTAR, 2006; SEGNINI, 2006). De acordo com Leone e Baltar (2006), as diferenças são grandes em cargos de direção, ocupações de nível superior, ocupações técnicas e serviços administrativos. Além disso, as mulheres avançam no acesso aos cargos de melhor remuneração, mas ainda predomina nestes a presença masculina. Segnini (2006) analisa que esse inegável crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho altera pouco as suas condições socioeconômicas.

Ao pesquisar a evolução do trabalho da mulher na grande São Paulo nos anos de 1988 a 1995, Alves, Amorim e Cunha (1997) perceberam que, apesar do aumento da incorporação de trabalhadoras mais experientes no mercado de trabalho, a associação entre escolaridade e remuneração evidenciou que a remuneração média real por hora das mulheres era bastante inferior à dos homens para todos os níveis de escolaridade.

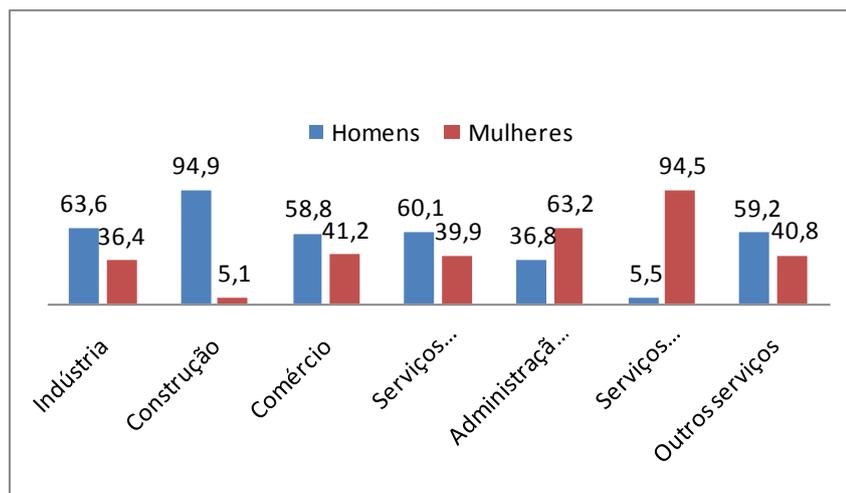
Em outras pesquisas sobre o trabalho feminino no final do século XX foi constatada redução da desigualdade salarial entre homens e mulheres no Brasil, que pode ter sido provocada pelo ingresso maciço das mulheres em ocupações mais qualificadas e mais bem remuneradas (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; BRUSCHINI; LOMBARDI; UNBEHAUM, 2006). Entretanto, apesar da redução da desigualdade o rendimento de trabalho das mulheres continua inferior ao dos homens. Em 2009, comparando a média anual dos rendimentos, verificou-se que, em média, as mulheres ganhavam 72,3% do rendimento recebido pelos homens. Em 2003, esse percentual era de 70,8%. Em um grupo com a mesma escolaridade e mesmo agrupamento de atividade, a diferença entre os rendimentos persistiu. Os rendimentos da população masculina também são superiores em relação às pessoas que possuíam 11 anos ou mais de estudo e para as pessoas que tinham curso superior completo. Nos diversos agrupamentos de atividade econômica, a graduação superior não aproxima os rendimentos recebidos por homens e mulheres. No caso do comércio, a diferença acentuou-se (IBGE, 2010).

Embora ainda persistam diferenças salariais entre homens e mulheres, transformações aconteceram e podem ser constatadas nas altas taxas de participação das instruídas em cargos de comando e em profissões de prestígio como a Medicina, Advocacia e postos de trabalho mais valorizados nas instituições financeiras. É nesse polo do setor de serviços que ocorreram as mudanças mais significativas (BRUSCHINI, 1998; 2000; BRUSCHINI; LOMBARDI;

UNBEHAUM, 2006).

Avaliando mulheres em sete grupamentos de atividades (indústria, construção, comércio, serviços prestados a empresas, administração pública, serviços domésticos e outros serviços), observou-se que a participação delas em 2009 ainda era maior nos grupamentos que incluem administração pública e serviços domésticos (FIG. 2) (IBGE, 2010).

**Figura 2 - Distribuição da população ocupada, por agrupamentos de atividade, segundo o sexo, 2009**



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010).

Em relação às profissões, a partir desse período percebe-se que a mulher não está mais apenas nas salas de aula trabalhando como professora, apesar das trabalhadoras mais qualificadas ainda predominarem nesses empregos tradicionais. De acordo com o IBGE e as Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios (PNADs), verifica-se que, no mercado de trabalho em geral, as trabalhadoras mais qualificadas ainda estão no Magistério, na Enfermagem e no Serviço Social.

Elas concentram-se em algumas áreas do conhecimento – artes, humanas, biológicas e saúde – que as qualificam para ocupar os tradicionais guetos profissionais femininos. Certas áreas são de acesso mais fácil, por exemplo, saúde e educação. Essa concentração de empregos em alguns setores e em pequenos grupos de profissões também é percebida quando se analisam a América Latina e países do Mercosul (ABRAMO, 2000; BRUSCHINI, 2000; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; PERROT, 1998). Para Lassance e Magalhães (1997), a mulher está mais ligada a profissões relacionadas à expressão de afeto e cuidado e não ligada a outras profissões, porque algumas apresentavam intenção de sucesso, de independência e realização que levariam à necessidade de aquisição de características que foram

desencorajadas desde a infância pelos pais, tais como competição, racionalidade, individualidade, autonomia, autoafirmação e curiosidade.

As mulheres buscavam trabalhos considerados “femininos” não apenas por serem considerados “adequados” à mulher ou pela relação com a escolha dos cursos escolares, por exemplo, o Magistério (BLAY, 1975). A autora vai além. Para ela, a mulher é conduzida a ter aspirações profissionais na medida das necessidades do mercado (no qual a dominação é masculina) e não investe na carreira porque acredita que seu trabalho extradomiciliar é uma atividade passageira e porque há também o peso da dupla jornada de trabalho.

Bertolini (2002) atesta, com razão, a influência dos libertários anos 1960 e uma nova alternativa com o movimento feminista. Já para Lassance e Magalhães (1997) e Blay (1975), é falso dizer que a mulher podia decidir quando desejava trabalhar. Na verdade, ela era também conduzida ou impedida de trabalhar, dependendo das necessidades do mercado. Outros autores também reforçam o fator econômico como o grande determinante do aumento da participação da mulher no mercado de trabalho.

Montagner (2000) também se atém aos aspectos econômicos envolvidos, para entender melhor essa situação. No passado, a inserção ocupacional da mulher em postos de trabalho acontecia em momentos de recessão. Entretanto, essa situação era emergencial, para suprir a falta de rendimentos da família por causa do desemprego do “chefe do domicílio”, numa visão da mulher como uma “força de trabalho secundária” (ABRAMO, 2007) ou “exército industrial de reserva” (BLAY, 1975; PERROT, 2005), pois o emprego era flutuante, sem qualificação e com remuneração inferior (PERROT, 2005). Na metade dos anos 1990, esse chefe de família masculino passou por recorrentes situações de desemprego de longa duração. Com isso, aconteceu o aumento do tempo de trabalho da mulher, situação que também não se restringiu aos segmentos mais pobres. Segundo Leone (1996; 2000), o aumento dessa inserção nas circunstâncias econômicas que ocorreram (em uma economia estagnada que limitou a geração de empregos) colocou enormes dificuldades para as mulheres na obtenção de ocupações de qualidade.

Desde a industrialização no Brasil, essa situação de saída das mulheres do mercado de trabalho com a incorporação da força masculina sustenta a visão da mulher como “força de trabalho secundária”. Sob essa ótica, a inserção feminina no trabalho seria precária, eventual, instável. A mulher saiu da atividade econômica no momento em que o homem conseguiu recuperar sua situação ocupacional (ABRAMO, 2007).

A expressão “força de trabalho secundária” é questionável, pois, além de existir aumento na porcentagem de famílias chefiadas por mulheres, percebe-se que, nos países em

que as condições de emprego têm melhorado para os homens, não se observa a retirada das mulheres do mercado de trabalho (ABRAMO, 2000).

Essa visão é estruturada em torno da ideia de que os movimentos de entrada da mulher no mercado de trabalho estão determinados pelos papéis que ela desempenha na esfera doméstica, associados às funções de cuidado com os filhos e com a casa. Esse tipo de concepção se encontra latente nas afirmações que justificam quando, ocorrendo igualdade de funções entre um homem e uma mulher, esta recebe remuneração inferior, a partir da lógica de que ela não precisa tanto do trabalho (ABRAMO, 2007).

No Brasil, a noção de mulher como força de trabalho secundária ainda tem forte persistência social. Entretanto, essa imagem cada vez mais se distancia da realidade. A participação percentual no total da força de trabalho e o número de anos que elas dedicam ao trabalho têm aumentado consistentemente. O que parece estar ocorrendo é uma reconstrução das imagens de gênero a partir de uma realidade na qual aumenta a presença das mulheres no mercado de trabalho, bem como a importância dos seus rendimentos para o bem-estar da família (ABRAMO, 2007).

A disponibilidade das mulheres para o trabalho depende de uma complexa combinação de características pessoais e familiares (BRUSCHINI, 1989), pois o trabalho está ligado a uma teia de relações de poder nas diferentes esferas da vida dessas mulheres (ANDRADE, 2010). O trabalho feminino não se separa da história da família, de seus papéis sociais e das relações entre os sexos (PERROT, 2005). O estado conjugal e a presença de filhos, associados à idade e à escolaridade, as características do grupo familiar (família em formação, com filhos pequenos, famílias maduras, com filhos adolescentes, por exemplo) e a estrutura familiar (chefiada por mulher, outros parentes, etc.) são fatores que estão presentes na decisão das mulheres de ingressar e permanecer no mercado de trabalho, embora a necessidade econômica e a existência de emprego desempenhem papel fundamental. A solteira, por exemplo, pode mais facilmente ir para o mercado de trabalho do que a casada e com filhos pequenos (BRUSCHINI, 1989).

A mulher sem filhos, na visão de Serafim e Bendassolli (2006), consegue se dedicar a uma carreira, o que é diferente de ter um emprego, pois a carreira necessita de disponibilidade de tempo e de assumir um curso individualista de ação, ou seja, de orientar-se por valores individuais em que não está a família em primeiro plano. Na medida em que a mulher não tem filhos, consegue estar livre, disponível para as exigências inegociáveis da carreira. Essa é uma situação vivenciada pelas executivas.

Além disso, há diferença de incorporação no mercado de trabalho de acordo com a classe social. As famílias de mais poder aquisitivo, por exemplo, provavelmente podem manter os filhos por mais tempo na escola e contar com o auxílio doméstico. Com isso a mulher pode, assim, exercer uma atividade profissional. Logo, fatores individuais e familiares também exercem um papel na determinação do ingresso da mulher no trabalho fora de casa (BRUSCHINI, 1989).

Em relação ao crescimento e não apenas ao ingresso, mulheres instruídas são as que têm mais chances de assumir postos prestigiados no mercado de trabalho, entretanto, de acordo com Serafim e Bendassolli (2006), o crescimento só se concretiza se ela não tiver filhos ou tiver apenas um. Já para Macêdo e Macedo (2004), a escolaridade ou o nível de instrução não é um diferencial que representa melhores oportunidades na organização. Para eles, apesar das conquistas, ainda persistem fatores de exclusão das mulheres em relação aos homens no mundo do trabalho.

A divisão sexual do trabalho relaciona-se diretamente com o papel da mulher no processo reprodutivo, organizando a família internamente e colocando, assim, a mulher na organização doméstica (BRUHNS, 1995). Se, inicialmente, o fator econômico foi primordial para a elevação da participação feminina no mercado de trabalho, para algumas o trabalho deixou de ser apenas uma atividade passageira ou de mera necessidade econômica. Outros fatores, posteriormente, passaram a fazer parte dessa situação.

Não se pode deixar de levar em consideração que essa análise sobre o percurso do trabalho feminino se insere no contexto das transformações demográficas, sociais, culturais, políticas e econômicas pelas quais o Brasil passou e continua passando. De acordo com Bruschini (2000), Ribeiro *et al.* (2002) e Lucas *et al.* (2010), alguns indicadores foram: o voto feminino, a disseminação dos métodos contraceptivos, a crescente inserção no mercado de trabalho, a queda das taxas de fecundidade, o envelhecimento da população, o aumento do número de famílias chefiadas por mulheres, os novos valores relativos ao papel das mulheres na sociedade brasileira e a expansão da escolaridade delas (que atualmente supera a masculina a partir do 2º grau). As jovens concluem os cursos técnicos, profissionais e o ensino médio em mais alto número e, além disso, constituem cerca de 60% dos que cursam o superior (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; BRUSCHINI; LOMBARDI; UNBEHAUM, 2006).

Não obstante as mudanças, as mulheres continuam as principais responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos (BRUSCHINI, 1998; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). É a “Amélia moderna”: ela ganhou o mercado de trabalho e passou a trabalhar em dobro - em casa e na rua.

### ***2.2.4 A dupla jornada de trabalho: realidade das mulheres brasileiras desde os anos 1980***

Apesar do tema dupla jornada de trabalho ter sido citado em alguns momentos durante este trabalho, este assunto é retomado aqui de forma mais profunda, por ser a realidade e uma das maiores dificuldades das mulheres, principalmente a partir dos anos 1980. Isso porque foi a partir dessa década que muitas começaram a ter um trabalho como um projeto de vida, sem abandonarem a dedicação ao lar, o que é a realidade das executivas brasileiras.

Dupla jornada de trabalho é definida aqui como as duas jornadas que muitas mulheres vivenciam hoje no dia-a-dia. Uma jornada está relacionada ao trabalho fora de casa (atividade desenvolvida fora do lar com renda) e a outra ao trabalho em casa (rotinas domésticas sem renda: cuidado com a casa, com os filhos, etc.).

O próprio significado do termo “afazeres domésticos”, que é utilizado muitas vezes, já traz um viés machista, pois significa o trabalho doméstico realizado por mulheres e considerado inatividade econômica (BRUSCHINI, 2006; 2007). Esse conceito é corroborado por Fougerollas-Schwebel (2009), que define o trabalho doméstico como tarefas relacionadas ao cuidado com as pessoas e que são realizadas na família essencialmente por mulheres e gratuitamente.

Com a consolidação da participação, as mulheres também se viram obrigadas a tentar compartilhar dois modelos de conduta, ou seja, dois estilos de vida. Elas precisam conviver com o paradoxo do universal (trabalho fora de casa) e do particular (trabalho doméstico) “[...] colocado por uma sociedade que as universaliza como produtoras e as particulariza como mulheres” (OLIVEIRA, 1992, p. 47). Isso ocorre uma vez que a estrutura tradicional da família brasileira centraliza na mulher a responsabilidade pelos cuidados com a casa e criação dos filhos, mesmo quando essa mulher passa a assumir uma atividade produtiva (BRUSCHINI, 1987).

Para Engels (1995), é na “grande indústria” que a mulher volta a fazer parte da produção, embora não totalmente, pois, para o autor, se a mulher cumpre com as atividades do lar, não consegue se dedicar ao trabalho fora de casa, não podendo, assim, ter vida financeira independente. Se ela participa do mercado de trabalho e começa a ganhar a vida independente, lhe é impossível cumprir as obrigações domésticas.

As mulheres hoje lidam com o que Engels (1995) achava impossível: conciliar obrigação doméstica e trabalho fora de casa. Entretanto, é possível realizar as tarefas de casa e ter um trabalho fora do lar. Esse é o perfil de força de trabalho feminina que vem sendo forjado desde os anos 1980 no Brasil: mulheres mais velhas, casadas e mães trabalham,

mesmo quando os filhos são pequenos e com toda a dificuldade para conciliar responsabilidade doméstica, familiar e profissional (BRUSCHINI, 2007). Essa situação é a realidade da mulher atual nas sociedades de capitalismo avançado, a dupla jornada de trabalho. E é justamente por buscar um espaço fora do lar e não ter com quem dividir as tarefas domésticas e o trato com os filhos que a mulher sente tanta culpa e cansaço, como será exposto quando for tratada a realidade da executiva brasileira (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

É entre as mulheres casadas e com filhos que a taxa de atividade feminina é mais expressiva (AMAS, 1995). A mulher contemporânea está voltada tanto para o trabalho como para a família. A relação lazer-trabalho como consequência dessa situação fica prejudicada para a mulher trabalhadora, casada e com filhos (BRUHNS, 1995). Esse assunto será tratado ao discutir-se a busca por equilíbrio da mulher executiva para conciliar vida pessoal e carreira no tópico 2.3.2.1 deste trabalho.

A entrada de mulheres no mercado de trabalho e certa desvalorização da vida no lar contribuíram para diminuir a fronteira entre o privado e o público, entre o feminino e o masculino. Ao saírem de casa, as mulheres deslocam o desejo de realização para outros planos para além do espaço da família. Há, a partir disso, uma quebra da identidade feminina tradicional, antes centrada na ideia da mulher que se realiza nos afazeres da casa (OLIVEIRA, 1992). O feminismo levantou a bandeira da carreira e a crença de que fora do trabalho não há possibilidade de realização pessoal. A carreira de mãe passou a ser coadjuvante e sobreposta à carreira principal, fora de casa (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006).

Entretanto, suas novas responsabilidades não as eximem das familiares e maternas. Ao contrário, para a maioria delas, a sobreposição das tarefas representa enorme sobrecarga. “Mudanças e continuidades são, portanto, bons descritores do perfil da mão-de-obra feminina dos anos 1990” (BRUSCHINI, 2000, p. 56). Com a consolidação da mulher no mercado de trabalho, percebe-se, a partir desse período, sobrecarga relacionada à dupla jornada de trabalho: trabalho fora de casa, responsabilidade com a formação dos filhos e tarefas da casa (BRUSCHINI, 2000). As dificuldades no avanço para ampliação e consolidação da participação da mulher no mercado de trabalho não se reduzem à expansão do mercado, mas à evolução na redefinição dos papéis masculino e feminino nas esferas domésticas (LEONE; BALTAR, 2008). Essa situação continua nos dias de hoje (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Pesquisa realizada com 40 mulheres casadas, mães, com escolaridade universitária, residentes na cidade de São Paulo indica que a dupla jornada é fonte de estresse e o cansaço

chega a atrapalhar o relacionamento conjugal, uma vez que elas são as responsáveis pelo cumprimento das obrigações domésticas, ainda que trabalhem fora (BERTOLINI, 2002).

Essa situação é também descrita por Bruschini (2006), ao analisar os dados da PNAD de 2002. Segundo ela, as casadas e com filhos dedicam mais horas semanais aos afazeres domésticos. O cansaço acontece porque são as que trabalham fora de casa que mais consomem seu tempo no domicílio, com as tarefas do lar (BRUSCHINI, 2006).

Para as mulheres que conseguem ser bem-sucedidas em aumentar substancialmente seus rendimentos no total da renda familiar, existe mais negociação com o marido na divisão das tarefas domésticas. Entretanto, para as que ainda não são bem-sucedidas, persiste o fato de que, sobrecarregadas pelo trabalho doméstico, muitas têm dificuldade em concentrar seus esforços na profissão, o que as coloca em condição de desigualdade constante (MADALOZZO, MARTINS, SHIRATON, 2010; WOLFF, 2010). Mesmo para as executivas bem-sucedidas, a negociação muitas vezes não ocorre, situação que será mais bem discutida no capítulo a seguir.

Dados da Pesquisa de Padrão de Vida – IBGE – realizada em 1996-1997 mostraram que 79% das mulheres se dedicavam a afazeres domésticos e gastavam neles 36 horas semanais, em média. Dos homens, 28,6% realizavam atividades semelhantes e gastavam nelas 14 horas semanais. Sorj (2004), ao analisar pesquisa de opinião pública com 2.502 mulheres sobre a mulher brasileira nos espaços público e privado, apurou que a jornada semanal de dedicação aos cuidados com a casa e com a família era de 39 horas e 45 minutos. Somadas às horas de trabalho remunerado, a dupla jornada aferida foi de, respectivamente, 66 horas para as mulheres na PEA formal e 65 horas para as mulheres na PEA informal (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; RODRIGUES, 2005; VENTURI; RECAMÀN, 2004).

Os afazeres domésticos continuaram a constituir um grupo de atividades predominantemente femininas em 2005; 109,2 milhões de pessoas de 10 anos ou mais de idade declararam exercer atividades relacionadas aos afazeres domésticos. Desse conjunto, 71,5 milhões são mulheres. Em relação à população ocupada, ou seja, a população que possui atividades também fora do lar, houve também desigualdade quando se fala em horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos (oito horas dedicadas pelos homens e 14,1 pelas mulheres) (SOARES, 2007).

Os homens de 60 anos ou mais de idade são os que mais dedicaram parte do seu tempo em afazeres domésticos (13 horas semanais), pois a aposentadoria permite a eles se dedicarem mais às tarefas do lar. Quando se verifica a escolaridade, foi na população com 12 anos ou mais de estudo que se detectou o menor tempo dedicado aos afazeres domésticos, sejam

homens ou mulheres. Isso pode ter ocorrido devido à escolaridade ter alta correlação com o rendimento, permitindo, assim, que tais atividades possam ser exercidas por terceiros contratados no mercado (SOARES, 2007).

As mulheres dedicaram mais do dobro do tempo dos homens em afazeres domésticos, mas no mercado de trabalho sua jornada média foi menor (34,7 horas semanais) na comparação com os homens (42,9 horas semanais). Entretanto, ao considerar a jornada de trabalho fora de casa mais os afazeres domésticos nos cinco dias úteis da semana, as mulheres trabalharam mais (11,5 horas por dia) contra (10,6 horas por dia) para os homens (SOARES, 2007). Em 2009, as mulheres trabalharam fora do lar, em média, menos que os homens. Elas trabalharam 38,9 horas, média inferior à dos homens em 4,6 horas (IBGE, 2010). Entretanto, quando se compara 2005 com 2009, houve aumento nas horas de trabalho das mulheres em 4,7 horas semanais. Em 2009 também, as mulheres com 11 anos ou mais de estudo foram as únicas a aumentar a média de horas trabalhadas semanalmente, em todo o mercado de trabalho, de 38,8 horas em 2003 para 39,1 horas em 2009 (IBGE, 2010).

Apesar do aumento da participação masculina nas rotinas domésticas, o ritmo da mudança ainda é lento e o fato de que o trabalho doméstico realizado pelas mulheres não tenha retribuição em dinheiro contribui para desvalorizá-lo. O trabalho doméstico não remunerado, embora responda por até 40% do Produto Interno Bruto, não é computado nas contas públicas dos países. Já em relação aos cuidados com filhos, em 1998 as taxas de mães que trabalhavam eram muito mais baixas quando os filhos apresentavam menos de dois anos (47%), em comparação àquelas das mães de filhos maiores, que giravam entre 62 e 65% (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; RODRIGUES, 2005; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Ainda se depara com a força de séculos de investimento cultural, social e ideológico no que é definido como maternidade. Ela permanece essencial para a completa realização de muitas mulheres. Mas parece que se está vivendo uma evolução das raízes tradicionais da identidade feminina, antes baseada apenas na família e na “necessidade biológica” de ter filhos. Agora há abertura para novas necessidades individuais, tais como, carreira, reconhecimento social e autonomia financeira (FLECK; WAGNER, 2003; LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007; VALDAMBRINI, 2005).

O peso do valor cultural de que o principal compromisso das mulheres é com a família é uma das razões que explicam por que a esfera doméstica é uma das mais resistentes à igualdade de homens e mulheres no Brasil, ainda que não se possa desconsiderar as importantes mudanças estruturais que causam impacto na tradicional divisão sexual do

trabalho na família, como já discutido (D'ELIA, 2009; SORJ, 2004).

Almeida (1987) defende a mesma ideia sobre algumas mudanças na diferenciação sexual tradicional. Ao pesquisar a divisão do trabalho no período de gravidez e nos cuidados posteriores com o bebê nas décadas de 1950 e, posteriormente, 1980, nota-se que essas atividades aparecem como marcadores visíveis da diferenciação sexual nos anos 1950, mas que já nos anos 1980 começa a existir a construção de uma nova visão da paternidade. O desejo das mães, neste caso estudado das mães recentes, é cada vez mais de aproximar o marido e mantê-lo atento e participante de todos os aspectos que cercam a gravidez.

É nítido que no Brasil a divisão sexual do trabalho é claramente desfavorável às mulheres. Entretanto, Sorj (2004) preleciona que o tipo de inserção ocupacional das mulheres e seu nível educacional têm impactos positivos sobre representações e práticas mais igualitárias da divisão sexual do trabalho.

Se os homens foram educados e treinados durante toda a vida para exercerem a fala, o discurso e o poder, só há pouco mais de três décadas que as mulheres começaram a ser treinadas, educadas para essas funções. Logo, é pouco tempo para provocar uma mudança estrutural na sociedade e na cultura. Entretanto, apesar dessa exclusão, hoje muitas mulheres estão conscientes de que precisam ser agentes de mudança, formadoras de opinião e capazes de exercer com segurança as atividades para atuarem no espaço público (PORTO, 2007). Mesmo com algumas mudanças, o peso da tradição (ser mãe e esposa) faz com que muitas mulheres sintam culpa por canalizarem energia e tempo no investimento da carreira (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Não obstante as mudanças positivas conquistadas pelo movimento feminista, a desigualdade entre os sexos permanece significativa também na sociedade ocidental atual. Estão aqui os vestígios dos primórdios no presente. Entretanto, o aumento do número de mulheres que trabalham não pode deixar de afetar a divisão de tarefas domésticas e os modelos tradicionais, acarretando, com isso, consequências na aquisição de posições de poder sexualmente diferenciadas no seio da família. Como diz Bourdieu (2005, p. 108), “[...] as filhas de mães que trabalham têm aspirações de carreira mais elevadas e são menos apegadas ao modelo tradicional de condição feminina”.

Certamente, as influências familiares sobre o destino profissional da mulher são notáveis. Leite (1994), por exemplo, recorre à frase de Simone de Beauvoir: “ninguém nasce mulher: torna-se mulher”, para explicar que a influência familiar na infância da mulher marca muito sua trajetória profissional futura. Apesar do cenário descrito por Simone de Beauvoir ser de 1949, percebe-se que atualmente muitas mulheres têm sido estimuladas à

profissionalização.

O reflexo disso aparece quando se verificam as idades, por exemplo, das executivas que alcançaram o topo da hierarquia organizacional: 40,7% têm até 30 anos e 28,2% delas estão na faixa de 30 a 40 anos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Se as executivas estão concentradas nas faixas mais jovens, isso significa que desde muito novas estão se preparando para terem uma carreira.

Muitas mulheres veem o trabalho como uma possibilidade de autonomia, ou seja, tornam-se “livres” e podem defender-se melhor porque trabalham e ganham a vida (PERROT, 1998). Friedan (1971, p. 70) acredita que as mulheres vivenciaram e continuam a vivenciar uma crise. “[...] que começou há muitas gerações, piorou com o passar dos anos e não terminará até que elas, ou suas filhas, tomem uma direção desconhecida e descubram a sua nova imagem [...]” Certamente essas questões avançaram, como discutido no tópico 2.2 desta tese.

Enquanto Andrade (2010) acredita que ocorreu no Brasil uma mudança de comportamento da mulher brasileira, uma vez que houve alteração de perspectiva do que é sucesso e o que é realização, as mulheres buscavam o sucesso a partir da sua contribuição para a vida de outros, no caso marido e filhos, e não por realização própria. A mudança de comportamento ocorreu a partir do momento em que a mulher passou a buscar realização pessoal associada à profissão e ao trabalho. Bertolini (2002) já acredita que o que houve foi uma integração de papéis (desejo de independência, mas também preservação do papel de mãe).

Mesmo com todas as dificuldades, ocorreu no Brasil grande diversificação de papéis e ampliação do campo de atuação feminina no decorrer do último século: a mulher busca simultaneamente realização pessoal e profissional; deseja independência financeira; e tenta preservar seu papel de mãe. Essa integração de papéis se dá muitas vezes de forma conflituosa, mas também é uma fonte de *status* e autoestima (BERTOLINI, 2002). Esse é o cenário que se vê hoje quando se fala de mulheres executivas, objeto desta tese, e que será retratado a seguir, ao discutir os mecanismos pessoais, sociais e organizacionais que perpassam a vida das mulheres que conseguiram chegar aos altos escalões das grandes empresas situadas no plano internacional e no Brasil. A separação que se faz no texto no plano internacional e no Brasil tem apenas o objetivo de facilitar a leitura.

## **2.3 Mulheres executivas no plano internacional e no Brasil**

### ***2.3.1 As mulheres que chegaram ao topo das organizações pelo mundo***

#### **2.3.1.1 Mecanismos pessoais**

As mulheres nas diversas partes do mundo estão buscando respostas para o sucesso na conciliação família-trabalho, pois ser mãe e bem-sucedida na profissão são tarefas que parecem controversas e desafiadoras (HALPERN; CHEUNG, 2009). Nos Estados Unidos, por exemplo, pesquisadores concluíram que a maternidade pode prejudicar a carreira da mulher (CORELL; BERNARD, 2005; KIRCHMEYER, 1998). As gerentes americanas têm mais interrupção na carreira do que os gerentes, devido às demandas com a família. A família afeta o sucesso desses profissionais em direção oposta quando se fala em homens e mulheres (KIRCHMEYER, 1998; MOORE, 2004).

Para Gibelman (1998), as barreiras e as limitações para o avanço das mulheres nas organizações acontecem devido à percepção social de que a mulher é menos comprometida com sua carreira e menos disposta a fazer sacrifícios em sua vida pessoal. Esses sacrifícios acontecem devido ao papel social da mulher como principal cuidadora da família e pela falta de suporte emocional e psicológico em casa. Comparando as mães com outros tipos de candidatas a emprego, estas foram classificadas como menos competentes, menos comprometidas, menos aptas para contratação e promoção e, assim, acabam recebendo salários mais baixos (CORELL; BERNARD, 2005). Esse resultado é diferente dos achados de Nuosce (2007). Ao pesquisar 197 americanas, o autor analisa que a família não interfere no trabalho dessas gerentes e que também não há diferenças significantes nas práticas de liderança de mulheres que precisam lidar com o conflito das tarefas do lar e do trabalho.

Também nos Estados Unidos, a participação masculina nos afazeres da casa é mais frequente. Ou seja, os homens estão mais envolvidos com as tarefas domésticas, até porque naquele país os empregados domésticos são menos comuns (HALPERN; CHEUNG, 2009), porém o tempo por eles dedicado aos afazeres domésticos é incomparavelmente mais curto do que o tempo que as mulheres gastam com essas tarefas (GALINSKY, 2005). Além disso, Arrighi e Maume (2000) referiram que quando há relutância na participação no trabalho doméstico pelo homem é porque para essa atividade é feminina e causa uma ameaça à sua masculinidade. Já em relação aos filhos, os pais dessa geração estão ficando mais tempo com seus filhos do que seus próprios pais ficaram com eles. As crianças estão passando mais tempo com os pais do que as crianças de uma e duas gerações atrás (GAUTHIER;

SMEEDING; FURSTENBERG FILHO, 2004).

Mesmo com a participação masculina, a responsabilidade com as demandas da casa, filhos e do trabalho diminuem o bem-estar geral das mulheres. O conflito trabalho-família traz angústia também para as mulheres trabalhadoras da Malásia (NOOR, 2002). Quando se compara com os EUA, os países nórdicos parecem lidar melhor com os conflitos relacionados à família *versus* trabalho, mesmo para aqueles que estão em cargos altos de liderança. Entretanto, a taxa mais alta de homens envolvidos nas atividades domésticas pode ser mais elevada devido, em parte, às normas desses países contra a contratação de empregados domésticos (MOORE, 2004).

Para as trabalhadoras e mães na Bélgica, Batista (1984) reconhece que, apesar da satisfação com o trabalho fora de casa, as mulheres experimentam grandes dificuldades em desempenhar os papéis de mãe e profissional. A divisão desigual com o esposo em relação às tarefas da casa é um fator importante a ser associado às dificuldades dessas mulheres. A expressão “ele me ajuda” evidencia a existência de uma colaboração que não implica responsabilidade por parte do homem. Além disso, as mulheres ainda se identificam com os papéis tradicionais que manifestam culpa quando as tarefas de casa não são feitas com perfeição. Esses fatores contribuem para a ausência de desejos de ter um segundo filho entre as pesquisadas.

A análise do tempo gasto em atividades domésticas na Alemanha e na Espanha mostrou que mesmo quando as mulheres vão para o mercado de trabalho elas continuam mantendo o papel de dona de casa (ÁLVAREZ; MILES, 2006; TRAPPE; SORENSEN, 2006). Mesmo no caso da Alemanha Ocidental, as mulheres tornaram-se menos dependentes dos maridos a partir da década de 1990. Cada vez mais se reduz o número de mulheres do lar (TRAPPE; SORENSEN, 2006). Na Espanha, a decisão feminina de participar do mercado de trabalho aumenta a participação do marido nas tarefas domésticas, entretanto, a responsabilidade ainda é da mulher (ÁLVAREZ; MILES, 2006).

Ao estudar como as mulheres executivas dos Estados Unidos e da China buscam conciliar trabalho e família, Halpern e Cheung (2009) reportaram que, no geral, as mulheres com melhor formação escolar optam por continuar trabalhando quando os filhos nascem, pois têm mais a perder em termos de salário e *status*. Elas também casam mais tarde e têm menos filhos. As mulheres estão menos envolvidas nos afazeres domésticos do que suas mães e os homens estão mais envolvidos nos afazeres domésticos do que seus pais. No caso das executivas, a redução do número de horas gastas com tarefas domésticas não significa, necessariamente, que as mulheres sejam menos responsáveis por elas. Os papéis tradicionais

de mãe e esposa ainda são arraigados e fazem parte da identidade dessas mulheres. São papéis que incluem múltiplas tarefas ligadas à administração de um lar.

Ao comparar Estados Unidos e China em relação aos ganhos salariais, ficou evidente que naqueles países as mulheres ganham menos do que os homens e as mulheres com filhos ganham menos do que as que não possuem filhos (HALPERN; CHEUNG, 2009). Pesquisas anteriores já avaliavam a diferença de salário na gestão quando se compararam homem e mulher (JACOBS, 1992). Mesmo com o aumento da representação das mulheres em cargos de direção, o salário delas é mais baixo do que de seus pares homens na mesma posição. No caso da China, muitas executivas sugeriram que, quando o marido ganha mais do que elas, há mais chance de ter vida harmoniosa no casamento, o que não ocorreria se elas ganhassem mais (HALPERN; CHEUNG, 2009). Ficam claros aqui alguns valores que foram introjetados pelos indivíduos por meio da cultura, como papéis de submissão que a mulher incorpora e a que se submete. É a dominação simbólica expressa por Bourdieu (2005).

As executivas da China e dos Estados Unidos acreditam que o apoio do cônjuge é um requisito importante para a gestão de conflito entre trabalho e família. Além disso, os melhores casamentos são os que apresentam solidariedade mútua (HALPERN; CHEUNG, 2009). Outras pesquisas nos EUA revelaram que, diferentemente da China, o relacionamento ficou mais forte nas famílias em que a mulher tem rendimento equiparado ao do marido (ARRIGHI; MAUME, 2000).

A submissão ao marido é mais acentuada no caso da China. Líderes chinesas também demonstram diferenças de atitudes no trabalho e em casa. Algumas relatam que possuem postura autoritária no trabalho e submissão no ambiente do lar, além de entregarem suas finanças ao marido (HALPERN; CHEUNG, 2009). Uma das possíveis explicações para esta situação é que na cultura chinesa a mulher é educada para obedecer ao homem. Por isso, essa situação não apareceu nos dados dos Estados Unidos.

Nos Estados Unidos, homens que possuem filhos representam, para as empresas, estabilidade e responsabilidade. São vistos como possíveis bons funcionários, pois desempenham o papel de provedores. Já no caso das mulheres, ter filhos representa efeito oposto. O ideal é ter filhos ou ter uma carreira. Entretanto, também naquele país, muitas empresas estão adotando uma política favorável para ajudar na conciliação família-trabalho (flexibilidade de horário, possibilidade de trabalhar em casa, etc.) (HALPERN; CHEUNG, 2009).

A maioria das executivas pesquisadas (EUA e China), independentemente da cultura, tem clareza das suas prioridades. Elas dizem que a família sempre vem em primeiro lugar e

isso não impediu o sucesso dessas líderes. Entretanto, para chegar ao topo tiveram e continuam tendo rotina diferente. Dormem menos, trabalham depois que a família vai dormir, encontram-se cada vez menos com os amigos. Na infância dos filhos, raramente faziam alguma coisa relacionada à diversão fora do trabalho e da família (HALPERN; CHEUNG, 2009). Já para Koneck (2006), nem todas as americanas têm o desejo de chegar aos altos escalões, porque querem dar prioridade ao equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.

Em relação aos papéis familiares e o que é considerado essencial na função de mãe, Halpern e Cheung (2009) retratam as diferenças estabelecidas pelas executivas americanas e da China. As norte-americanas orgulham-se de nunca terem perdido a peça de teatro ou jogo de futebol dos filhos. Já as chinesas enfatizam os jantares e as reuniões de família, ou seja, a participação nas refeições é uma preocupação para essas mães. Embora as executivas americanas se importem com o desempenho acadêmico dos seus filhos, as notas não são prioridade. As atividades extracurriculares apresentam mais importância do que nas escolas chinesas. A ideologia americana de “supermãe” prioriza os eventos escolares extracurriculares (HALPERN; CHEUNG, 2009).

### **2.3.1.2 Mecanismos organizacionais**

Ao discutir a presença do fenômeno teto de vidro nas organizações americanas, Brown (2010) sugere dois valores chamados de internos e externos, que podem contribuir para aumentar a barreira que evita o crescimento das mulheres. Os internos estão relacionados às opiniões que as mulheres têm de si mesmas e são os mais dominantes; e os externos são as opiniões que os homens têm das características de liderança das mulheres. Para Davies-Netzley (1998), enquanto os homens têm a suposição de que existe um sexo dominante, no caso, o masculino, e que o comprometimento inicial da mulher é com a família, as mulheres acreditam que a escassez delas no poder é reforçada pela rede de relacionamentos, formada só de homens.

Questões culturais, de cultura corporativa ainda masculina, limitam a representatividade feminina nos níveis mais altos da hierarquia das organizações americanas. Kirchmeyer (1998) preconiza que os homens tendem a excluir as mulheres das redes informais de relacionamento entre os executivos, um importante canal de ascensão. Reinhold (2005) acredita que crescente número de *Chief Executive Officer* (CEOs) não impõe barreira quando o assunto é a presença de mulheres nas organizações. Esse autor acrescenta que o destino das executivas baseia-se no grau de esclarecimento de um homem executivo em

relação ao crescimento das mulheres. Entretanto, ter um mentor não tem efeito positivo no sucesso das mulheres, como ocorre na carreira dos homens (KIRCHMEYER, 1998). Já para Toland (2006), americanas em cargos estratégicos acreditam que um mentor, por exemplo, pode contribuir para o sucesso e o crescimento das mulheres nas organizações. Percebe-se que ainda é necessária a criação de perspectivas de desenvolvimento de liderança que atenda às necessidades das mulheres nas organizações (HOPKINS *et al.*, 2008; TOLAND, 2006).

Apesar da participação das mulheres americanas no mercado de trabalho ter aumentado significativamente de 1950 até 2000 (FULLERTON, 1999) e dos avanços alcançados dentro das organizações americanas nas últimas décadas (GORDON, 2007), quando se analisaram a remuneração e a representação das mulheres em cargos mais elevados, elas ainda ganham menos e apresentam menos probabilidade de serem presidentes das organizações (BERTRAND; HALLOCK, 2001; GORDON, 2007). Além disso, os homens enfrentam mais desafios relacionados às tarefas de desenvolvimento e as mulheres enfrentam desafios decorrentes dos obstáculos que aparecem em suas carreiras (OHLOTT; RUDERMAN; McCAULEY, 1994).

Van Vianen e Fischer (2002) acrescentam que o *status* e a questão salarial são motivos menos importantes para as americanas chegarem ao poder quando comparadas com os americanos. Além disso, elas percebem mais que os americanos o conflito de conciliação trabalho *versus* casa como uma barreira importante para chegar ao alto escalão.

No início do século XX, nos Estados Unidos, o homem já havia se firmado como sexo dominante no local de trabalho, tanto em números quanto em posição de autoridade. A mulher dedicou-se exclusivamente às tarefas da casa e responsabilidades com a família, um símbolo de *status* na sociedade americana. Nas décadas de 1900 a 1940 as taxas de participação da força de trabalho para homens e mulheres permaneceram inalteradas, apesar da ocorrência de vários fatores importantes na sociedade americana (Primeira Guerra Mundial, Grande Depressão, Segunda Guerra Mundial). Na segunda metade do século, as taxas de participação das mulheres aumentaram progressivamente de 31% em 1950 para 60% em 2000. Logo, ocorreu diminuição da diferença da participação na força de trabalho entre os sexos nos EUA (QUADRO 3). Os níveis de escolaridade também tiveram modificações. Nos EUA, a proporção de universitárias aumentou entre 1950 e 2000 de 24% para 57% no nível de bacharel e de 29% para 58% no nível de mestrado (POWELL, 2011).

**Quadro 3 - Força de trabalho nos EUA**

<b>Percentual da força de trabalho nos EUA</b>		
Ano	Mulher	Homem
1900	19%	80%
1910	23%	81%
1920	21%	78%
1930	22%	76%
1940	25%	79%
1950	31%	80%
1960	35%	79%
1970	43%	80%
1980	51%	77%
1990	58%	76%
2000	60%	75%
2009	59%	72%

Fonte: Powell (2011).

A natureza da segregação sexual no local de trabalho nos EUA pode ser mais bem entendida consultando-se o QUADRO 4. As mulheres ocupam 46,7% de todos os empregos na força de trabalho, entretanto, muitas ocupações são classificadas como tipicamente masculinas. A ocupação de gestão, classificada como neutra, ou seja, ocupação que não é tipicamente masculina nem feminina, possui 37,4% de mulheres. Esse dado é superior à porcentagem analisada pela Fortune 500 (14%) (POWELL, 2011).

**Quadro 4 - Tipo de ocupação nos EUA quanto ao gênero**

<b>Ocupação</b>	<b>Porcentagem de mulheres empregadas</b>	<b>Tipo de ocupação</b>
Gestão	37,4	
Negócios e operações financeiras	56,2	
Computador e matemática	24,8	M
Arquitetura e engenharia	13,5	M
Vida, física e ciências sociais	46,1	
Serviços comunitários e sociais	60,3	
Leis	51,9	
Educação, formação e biblioteca	74,0	F
Artes, <i>design</i> , entretenimento, esportes e meios de comunicação	47,8	
Profissional da saúde e técnico	74,6	F
Apoio de saúde	88,8	F
Serviços de proteção	22,8	M
Preparação de alimentos	56,0	
Construção, manutenção e serviços de limpeza	40,2	
Cuidados pessoais	78,4	F
Vendas	49,5	
Escritório e apoio administrativo	74,8	F
Agricultura, pesca e silvicultura	21,1	M
Construção e extração	2,5	M
Instalação, manutenção e reparação	3,9	M
Produção	29,7	M
Transporte e material em movimento	14,9	M
Total	46,7	

Fonte: Powell (2011).

Apesar dessas informações sobre as barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações americanas, Baxter e Wright (2000), ao analisarem estudo comparativo sobre o teto de vidro nos EUA, na Suécia e na Austrália, não encontraram evidências desse efeito nos EUA e detectaram fracas evidências na Austrália e na Suécia.

O fenômeno teto de vidro também acontece em outros países, tal como França (CHEVEIGNÉ, 2009; SANCHEZ-MAZAS; CASINI, 2005). Cheveigné (2009) discute a redução da proporção de mulheres na principal instituição de pesquisa da França (Centro Nacional de Pesquisa Científica - CNRS).

Alguns autores acreditam que o fenômeno teto de vidro ainda esteja presente nas organizações, no caso de empresas norte-americanas (JACKSON, 2001). Outros sugerem que mudanças aconteceram e há que se reinterpretar esse fenômeno, uma vez que mulheres gerentes jovens são agora as primeiras a sentirem os benefícios de participarem de um jogo nas mesmas condições dos homens. Nesse caso, as empresas estudadas são do Reino Unido (SIMPSON; ALTMAN, 2000).

Nessa última pesquisa, os autores retrataram que o fenômeno teto de vidro foi recolocado num nível superior. Com muito esforço e trabalho pesado, jovens mulheres quebram barreiras na parte inferior da hierarquia, mas quando chegam a uma posição sênior, encontram o teto de vidro (SIMPSON; ALTMAN, 2000). Wright e Baxter (2000) também propõem que a intensidade dos obstáculos que as mulheres enfrentam para promoção, aqui no caso as americanas, em comparação com os homens aumenta à medida que sobe na organização. Nesta tese, a riqueza está no estudo das mulheres executivas brasileiras que conseguiram ultrapassar a barreira, o teto de vidro.

Pesquisa com 156 executivas e 218 executivos em Quebec demonstrou que o avanço dos homens em posições seniores é facilitado pela idade, sistema familiar e a presença de um mentor (LORTIE-LUSSIER; RINFRET, 2005). Em vez disso, as mulheres possuem facilitações, por suas habilidades interpessoais. A qualidade das relações interpessoais é mais significativa para as mulheres do que para os homens. Além disso, o nível da escolaridade das executivas pareceu ser um trunfo na sua conquista de uma posição de gerência sênior.

Outro ponto observado foi que, para algumas executivas, a progressão de carreira rápida foi facilitada pela ausência de responsabilidades com a família. A pesquisa denota também que as executivas estão tão satisfeitas quanto os executivos com suas carreiras e seu trabalho, apesar das diferenças de níveis hierárquicos e salariais (LORTIE-LUSSIER; RINFRET, 2005).

Estudo longitudinal com executivos suecos sugere que os homens que trabalham em ocupação considerada tipicamente feminina têm melhores condições de promoção do que as mulheres com igual qualificação para o mesmo cargo. Descoberta compatível com a ideia de que a escalada ao topo por parte dos homens é mais veloz (HULTIN, 2003). Outra pesquisa, realizada por Goodman, Fields e Blum (2003), na Georgia (Estados Unidos), também sobre o

teto de vidro (*glass ceiling*), averiguou que mulheres têm mais probabilidade de ocupar cargo de liderança em organizações em que exista mais alto número de gerentes mulheres em nível mais baixo, que exista mais rotatividade nessas funções e que o salário de referência seja mais baixo que o de mercado e em empresas que não sejam indústrias.

### **2.3.1.3 Mecanismos sociais**

Schruijer (2006) também discute os valores masculinos presentes nas organizações holandesas. Mulheres com identidade masculina têm altos salários e ocupam posições mais estratégicas do que as que possuem identidade mais feminina. Além disso, as mulheres com identidade masculina são mais autoeficientes. No caso dos EUA, há relatos de executivas tentando agir como homens para serem aceitas e crescerem no ambiente organizacional. Uma executiva, por exemplo, chegou a dizer com entusiasmo que voltou a trabalhar dois dias após o parto (HALPERN; CHEUNG, 2009).

Apesar do aumento na proporção de mulheres em cargos de liderança nos últimos anos nos EUA, 21% em 1976 e 46% em 1999, Powell, Butterfield e Parent (2002) indicam que um “bom” gerente ainda é percebido como predominantemente gerente masculino. Em pesquisa anterior, Schein e Mueller (1992) já investigavam que homens americanos, britânicos e alemães percebiam as características, atitudes e temperamentos de um gerente de sucesso, mais atribuídos ao homem do que à mulher. Hopkins, O’Neil e Bilimoria (2005) acrescentam que o avanço e o sucesso nas organizações são predominantemente descritos em termos estereotipados masculinos. As próprias mulheres têm a percepção de que a masculinidade tem efeito mais positivo quando se fala em sucesso (KIRCHMEYER, 1998). Esses dados corroboram os achados de Schruijer (2006) de que mulheres holandesas com identidade masculina são mais propensas a serem gerentes do que as com identidade feminina. Entretanto, os valores ditos como mais femininos são mais esperados nas organizações norte-americanas (em todos os níveis) do que os valores masculinos. Essa situação pode ser explicada pela ideologia da Gestão de Recursos Humanos nas empresas, que enfatiza a preocupação com as pessoas (VAN VIANEN; FISCHER, 2002).

Não obstante as diferenças culturais, existem padrões relacionados às oportunidades e limitações vivenciadas por executivas em diferentes países, semelhanças denominadas de “cultura do gênero”. Também se discutiu que há restrições inerentes ao papel da mulher, que tornam difícil chegar ao topo de uma carreira (HALPERN; CHEUNG, 2009). Os padrões e as diferenças desses países estudados serão a seguir comparados com os dados do Brasil no

capítulo em que será dado o enfoque à mulher executiva brasileira.

### ***2.3.2 A mulher brasileira que atingiu o topo da hierarquia organizacional nas grandes empresas brasileiras***

Este capítulo trata da mulher brasileira que atingiu o topo das grandes empresas situadas no Brasil. A primeira parte aborda os mecanismos pessoais relacionados à busca de equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira da executiva. A segunda parte discute o que nossa sociedade espera da executiva brasileira. Quais são os papéis e estereótipos que vigoram na sociedade. Trata-se, então, dos mecanismos sociais. Os mecanismos organizacionais são os fatores organizacionais que influenciam a carreira da executiva brasileira e serão discutidos na terceira parte deste capítulo.

#### **2.3.2.1 Os mecanismos pessoais: a busca pelo equilíbrio para conciliar vida pessoal e carreira**

Os mecanismos pessoais referem-se aos desejos e às escolhas que as executivas enfrentam na trajetória profissional, como: o conflito entre a carreira e a família; maternidade e estabilidade no emprego; a dupla jornada de trabalho (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; O'NEIL; BILIMORIA, 2005). São desejos e escolhas que a mulher executiva brasileira enfrenta todos os dias, como a seguir:

São oito horas da manhã na grande metrópole; a mulher ainda sonolenta dá os últimos retoques na maquiagem, confere a rotina do lar, verifica o que precisa ser comprado, preparado, consertado, pago, arrumado; distribui tarefas, confere lições de casa das crianças; dá-lhes um beijo [...] Já à porta, despede-se do marido e companheiro e vão, cada um para seu lado, para mais uma batalha diária. Ela, agora, revê sua agenda profissional do dia e reavalia os muitos desafios que deverá enfrentar; consciente de suas obrigações e direitos, ela avança para vencer mais uma etapa da carreira profissional. Apesar de todo o entusiasmo e motivação que a move para a conquista da realização plena, seu coração de mãe e esposa se aperta: será que encontrará tudo em ordem e harmonia quando, finalmente à noite, voltar para sua família? (LEITE, 1994, p. 18).

Descontinuidade, improvisação, brevidade: essas são algumas características que descrevem a vida executiva (TONELLI, 2008). Geralmente os executivos retratam que trabalham em casa nos finais de semana, mas que, apesar da carga de trabalho, pois na maior parte do tempo estão dedicados às atividades profissionais, parecem estar satisfeitos com suas realizações (TONELLI; ALCADIPANI, 2003). Entretanto, se o trabalho e a carreira já absorvem tempo e energia (EVANS, 1996), no caso da mulher executiva há ainda a segunda

jornada: o trabalho da casa.

As esferas de atuação família e trabalho, que aparecem mutuamente excludentes em um primeiro momento, passam a ser assumidas concomitantemente no cotidiano dessas mulheres. Ao se falar do trabalho da mulher fora de casa, muitos elementos estão presentes: emancipação feminina, filhos, marido, sentimento de culpa, renda familiar, realização profissional. Isso acontece porque, mesmo com vida profissional, a mulher brasileira continua sendo socialmente considerada o centro da família, ou seja, responsável por tudo que acontece com ela. Mesmo a mulher executiva dificilmente consegue desvincular-se do papel de mãe, o que acaba influenciando sua trajetória profissional (FARIA, 2002; GAIL, 2000; LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005; LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007).

A influência da vida pessoal das executivas na vida profissional não parece ser específica do Brasil. A literatura internacional também discute a dificuldade de conciliar a carreira e os papéis no lar das executivas dos Estados Unidos (CORELL; BERNARD, 2005; KIRCHMEYER, 1998; MOORE, 2004) e da Bélgica (BATISTA, 1984).

Definir a “mulher” de hoje é falar dos papéis tradicionais de mãe e esposa, mas também da possibilidade de inserção no mercado de trabalho, da conquista da independência econômica, do desejo de ter uma carreira profissional, de direitos políticos e do excesso de responsabilidades atribuídas à dupla jornada de trabalho. Essa situação é diferente de ser mulher anos atrás, que significava identificar-se apenas com a maternidade e com a esfera privada do lar (CORRÊA *et al.*, 2007; RAGO, 2004; VENTURI; RECAMÀN, 2004). Pode-se até falar em tripla jornada, uma vez que a crescente demanda por qualificação exige que essas mulheres cumpram, muitas vezes, três jornadas de trabalho: a profissional, a familiar e a educacional (AMARAL; VIEIRA, 2009).

O modelo de família tradicional é questionado a partir das mudanças observadas na sociedade brasileira, como, por exemplo, a entrada das mulheres no mercado de trabalho. Mesmo assim, percebe-se também a permanência da responsabilidade da mulher pelos afazeres domésticos e cuidados com os filhos e outros familiares. Talvez a mudança cultural mais marcante tenha sido o questionamento do papel social apenas como esposa, mãe e dona de casa (BRUSCHINI, 2007; D’ELIA, 2009; SCORZAFAVE, 2004). A literatura brasileira é concordante com a internacional quando se fala em responsabilidade da mulher nas tarefas do lar. O papel social principal da mulher como “cuidadora” está presente em vários países, tais como Brasil, Estados Unidos, Espanha, Malásia, Alemanha, Bélgica e China (ÁLVAREZ; MILES, 2006; BATISTA, 1984; GALINSKY, 2005; HALPERN; CHEUNG, 2009; NOOR, 2002; TRAPPE; SORENSEN, 2006).

As mudanças na configuração do mercado de trabalho têm sido intensas (aumento da renda e tipo de trabalho realizado por elas, aumento do nível de escolaridade mais acelerado entre as mulheres), mas as mudanças na divisão sexual do trabalho doméstico têm sido insignificantes. É um período de transição, uma vez que as mudanças que estão ocorrendo na vida das mulheres não se estenderam de forma ampla para todos os espaços. Enquanto a esfera doméstica não passar por mudanças, não se pode pensar em participação mais igualitária no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Muitas mulheres exercendo funções iguais às masculinas ainda enfrentam sobrecarga injusta de trabalho devido às tarefas domésticas e familiares (AZEVEDO, 2007; FLECK; WAGNER, 2003; LOSADA, ROCHA-COUTINHO, 2007). E, por causa disso, aparecem o cansaço e o sentimento de culpa.

Muitas carregam o sentimento de culpa em relação ao tempo em que não podem se dedicar aos filhos e aos cuidados com a casa. A expectativa da sociedade e da própria mulher é que ela exerça a maternidade 24 horas (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006b). Entretanto, o sucesso não é uma exigência social para a mulher. A mulher pode voltar ao lar e ser só mãe se quiser. A sociedade lhe dá suporte, diferentemente quanto ao homem. Existe pressão para que a mulher entre no mercado de trabalho, mas com respaldo caso haja o abandono (BETIOL; TONELLI, 1991).

Apesar de provedoras do lar, muitas ainda se submetem aos maridos como se eles tivessem o direito de definir sozinhos o orçamento familiar e até mesmo ganhando menos do que elas, em alguns casos. Logo, apesar da executiva ter a possibilidade de inserção no mercado de trabalho e independência econômica além do papel tradicional de mãe e esposa (RAGO, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006a; VENTURI; RECAMÁN, 2004) pesquisas (AGUIAR, 2007; AMAS, 1995; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006b; VENTURI; RECAMÁN, 2004), mostram que os homens ainda são considerados provedores do lar. Em muitos casos eles controlam o orçamento e o dinheiro recebido por elas. A submissão é uma situação similar vivenciada pelas mulheres executivas da China (HALPERN; CHEUNG, 2009). Para Betiol e Tonelli (1991), caso o marido não atinja sucesso profissional, ele pode não suportar o desenvolvimento da mulher. Sendo assim, a executiva passa a ter medo de, com o sucesso, perder o ambiente afetivo e positivo do lar.

Além disso, elas se sacrificam, estendendo a jornada de trabalho, que já é excessiva, acordando mais cedo do que o marido para realizar tarefas que ele poderia compartilhar. Essa situação seria amenizada caso o marido também participasse dessas atividades (EVANS, 2000; LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006b). Na esfera do lar, continua a submissão da mulher ao homem.

Macêdo e Macedo (2004) discutem que a manutenção de que os homens são os reais provedores da casa serve muitas vezes para justificar e sustentar a posição de que eles necessitam ganhar mais do que as mulheres. A mulher deve ser considerada, ainda nos dias de hoje, como segunda renda da família, mantendo, assim, um estereótipo de que sempre tem alguém que cuida dela. No caso das executivas, elas chegam a ganhar mais do que seus maridos, mas continuam submissas a eles. Essa constatação traduz a força da cultura de subordinação feminina.

Pesquisa realizada por Rocha-Coutinho (2003) com executivas cariocas também ressalta que a conciliação família-trabalho é muito difícil, principalmente quando se tem filhos pequenos, desencadeando conflitos e culpa. A divisão de despesas e tarefas dentro de casa ainda é vista de forma tradicional. Mesmo quando há um caixa único, o dinheiro delas é entregue ao marido para ser por ele gerenciado. Mesmo quando elas ganham o equivalente ou mais que seus maridos, eles continuam a ser vistos como os provedores financeiros da família. Além disso, a atuação do homem no espaço doméstico continua a ser vista como uma ajuda, e não como obrigação de compartilhamento de responsabilidades. Mesmo conquistando espaços no topo das organizações, em casa a mulher executiva tem dificuldade de atuar de forma igualitária com o marido. Percebe-se aqui o peso da cultura machista. No lar, o provedor é o homem. A mulher executiva é ainda vista como auxiliar desse provedor.

O sentimento de culpa aparece com mais força, porque as mulheres se lançaram no mercado de trabalho sem, no entanto, se desvencilharem das atividades domésticas (LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005). Há indícios de que os executivos mais novos (de 30 a 35 anos) estão mais propensos a negociar com as esposas a divisão das tarefas do lar (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Sua emancipação encontra barreiras culturais fortemente internalizadas. Além disso, essa mesma cultura, que somente as reconhece como trabalhadoras quando estão no mercado de trabalho (não as reconhece quando fazem trabalhos domésticos), encontrou também nesse mesmo mercado uma outra forma de oprimi-las. A atividade desempenhada fora de casa chega a ser um outro agente estressor a partir do momento em que a mulher precisa disputar com os homens as vagas ofertadas, além de sofrer discriminações no ambiente de trabalho, relativas à maternidade e ao assédio sexual (LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005).

Há reconhecimento, aprendizado, desafios, contatos com outras pessoas (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009), mas, igualmente, há acusação por parte da sociedade de negligência nos cuidados aos filhos e acusação de pouca dedicação às tarefas do lar (JABLONSKI, 1998). Observa-se um mar de culpas envolvendo a mulher que decidiu

trabalhar fora, mesmo para aquela que atingiu o almejado olimpo empresarial.

Ela chega em casa e a única coisa que deseja é tomar um banho e ir para a cama, mas existem demandas como: lição de casa, afeto e atenção aos filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). As transformações na vida da mulher não foram suficientes para modificar os temores enfrentados por ela com respeito à vida profissional. Um dos maiores motivos de angústia e preocupação das mulheres refere-se à sensação de que o trabalho impede a dedicação à família e a necessária atenção à vida pessoal. Elas tendem a se culpar antecipadamente, temendo não conseguir conciliar a vida profissional, disponibilidade para si mesmas e assistência à família (ANDRADE, 2010; BERTOLINI, 2002; CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002).

Como foi discutido no decorrer deste trabalho, quando voltamos no tempo, o papel mais importante da mulher brasileira era o de mãe (PENA, 1981; ROCHA-COUTINHO, 1994). Mas, em alguns períodos da nossa história, a mulher também teve outra sobrecarga: ainda por cima ela era responsável pelo sucesso do marido (FRIEDAN, 1971; NEDER, 2002; RAGO, 1985). Com essa herança, talvez também por isso, executivas, muitas vezes, ao retratarem a sua sobrecarga e sua “culpa” (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), não falam sobre as tarefas da casa, mas sim da responsabilidade como mãe e esposa.

É importante voltar ao assunto sobre as mulheres de baixa renda, para aprofundar nesse raciocínio. Afinal, as mulheres executivas são parte de todo esse universo cultural e sofrem forte influência dele. Em pesquisa com trabalhadoras de baixa renda, Bruschini e Ricoldi (2009) relatam que essas mulheres acreditam que os cuidados relativos à maternidade e ao marido são resultados naturais do afeto que os ligam e, com isso, não consideram esses afazeres como “tarefas domésticas”. Cuidado com a casa é uma atividade, mas cuidado com filho e marido faz parte do seu “dia-a-dia como esposa”. Ou seja, a responsabilidade em relação a essas pessoas ainda é vista como algo natural no papel da mulher.

O sentimento de culpa, apesar de algumas particularidades, também acomete as classes média e baixa. As mulheres dessas camadas parecem também não conseguir integrar em uma identidade única os papéis de mãe e trabalhadora. Entretanto, elas conseguem dividir e delegar a educação e cuidado dos filhos a um membro da família ou instituição, porque elas não têm escolha, precisam trabalhar. Nesse caso, essas mulheres, diferentemente das executivas, trabalham acima de tudo para garantirem as necessidades básicas da família, e não para a satisfação pessoal (ALMEIDA, 2007; LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007; MEDEIROS, 2006). Elas entram no mercado por necessidade econômica (BETIOL; TONELLI, 1991).

As mães da camada de extratos de renda mais altas continuam a se ver como responsáveis pela educação dos filhos, mesmo quando podem contar com uma rede de apoio (marido, avó). Esse é o caso das executivas. A dificuldade ocorre devido ao significado dado ao trabalho por essas mulheres. O trabalho é muito mais do que uma questão financeira. Isso é percebido com mais destaque nas mulheres de alta renda e mais escolaridade. Se antes a maternidade definia a vida da mulher, agora ela parece não ser suficiente para sua plena satisfação pessoal (ALMEIDA, 2007; LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007; MEDEIROS, 2006). Isso não quer dizer que as mulheres de baixa renda não deem significado ao trabalho e não tenham satisfação pessoal, mas como as mulheres de alta renda tiveram mais oportunidades de estudo, de investir na profissão, elas saíram de casa não só pela independência financeira, mas também para construir uma carreira. Essas mulheres estão também buscando reconhecimento de competência (BETIOL; TONELLI, 1991). Para elas, o trabalho foi adquirindo novos significados (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009).

Para as mulheres de renda mais alta, a relação com a vida profissional é muito complexa. Tendo se preparado para isso ao longo de anos de estudo, a maioria encara essa atividade como algo inerente à própria vida e não pretende abrir mão do que já conquistou, em princípio. Em nome da carreira adiam casamento, filhos ou até mesmo abdicam de tê-los. Por isso, não é de se estranhar que o percentual das executivas sem filhos é mais alto do que o percentual dos executivos (40,5% de mulheres contra 19,3% de homens) (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; MEDEIROS, 2006).

Quando as executivas possuem filhos, há o dilema: de um lado, a responsabilidade por eles e de outro o grande interesse profissional. Segundo Andrade (2010), o conceito de maternidade sofreu ressignificações quando se fala em executivas. O poder da maternidade é minimizado diante de outros desejos, como, por exemplo, ser profissional, e frente à preocupação com a necessidade de uma grande doação ou doação incondicional para o trabalho.

O cansaço também está presente na vida dessas executivas. Mesmo no caso das mulheres que romperam a barreira até os altos escalões das grandes empresas situadas no Brasil e gozam dos privilégios de igualdade profissional, a excitação e as recompensas do poder em alguns momentos dão lugar ao cansaço e a certo desapontamento, principalmente para aquelas que abdicaram da vida pessoal em detrimento da carreira. Uma executiva de meia-idade, por exemplo, retrata que deu tudo pelo emprego. Disse que no início foi excitante estar em um local onde nenhuma mulher havia chegado antes, mas que agora é apenas um

emprego. O pior é a solidão que ela enfrenta. Retrata que talvez devesse ter um filho mesmo sem pai, pois assim teria uma família (FRIEDAN, 1983).

Muitas, apesar de toda essa rotina, conseguem investir na carreira e também na vida pessoal, mesmo postergando a maternidade. Uma executiva brasileira disse que fez duas faculdades, *Master of Business Administration* (MBA) e mestrado. Trabalhou muito e quando chegou aos 40 anos viu uma data-limite para ter ou não ter filhos. Resolveu engravidar, mas teve que fazer fertilização *in vitro*. Para ela, foi um processo doloroso. Postergar o momento de ter filhos é uma fonte de sofrimento para as executivas, entretanto, tem sido a estratégia de algumas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

O cansaço muitas vezes ocorre devido à sobrecarga de atividades, pois, apesar do avanço na participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda ocorre a fraca contrapartida da participação masculina na divisão do trabalho doméstico, mesmo no caso das executivas (AGUIAR, 2007; AMAS, 1995; MADALAZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2008; VENTURI; RECAMÁN, 2004). Além disso, a maternidade traz novos elementos para uma conciliação que, para essas executivas sem filhos, já era difícil (ANDRADE, 2010). Com filhos, a conciliação fica mais difícil. Uma das saídas para as executivas conciliarem as demandas da família com as do trabalho é a terceirização de tarefas do lar e dos cuidados com os filhos, envolvendo às vezes mais de uma babá, um motorista e uma empregada (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

A terceirização dessas funções acontece de maneira elevada entre as executivas, uma vez que no Brasil é grande a disponibilidade de mão-de-obra barata. É uma situação específica brasileira, pois, ao comparar esse dado com os de outros países, mulheres executivas dos países nórdicos e dos Estados Unidos, por exemplo, não encontram com facilidade profissionais que auxiliem no trabalho das tarefas da casa (HALPERN; CHEUNG, 2009; MOORE, 2004). Talvez, por isso, a participação masculina nas tarefas domésticas nesses países seja mais frequente. Entretanto, no caso do Brasil, apesar da ajuda que as babás e as empregadas domésticas propiciam a essas executivas, tarefas antes desenvolvidas pelas mães, a orientação em relação aos valores e definição de limites dos filhos não é facilmente transferida, apresentando uma carga adicional no dia-a-dia da mulher executiva, uma vez que raramente seus maridos, muitos deles também executivos, ajudam nessas tarefas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Os executivos, quando estão estressados, após o trabalho vão jogar tênis, por exemplo, para relaxar. E não sentem culpa, pois não precisam abrir mão de outros aspectos da vida. Já

em relação às executivas, relatos de que precisam voltar para casa para cuidar dos filhos foram constantes. Além disso, a executiva é cobrada socialmente em relação ao seu papel de mãe e dona do lar. O homem executivo já é cobrado em relação aos desafios profissionais (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; SCANFONE, 2006; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007).

Nos momentos de lazer o executivo diretor, por exemplo, se não estiver presente em uma partida de golfe fica fora da *network* dos seus colegas e presidente da empresa (ASSIS, *et al.*, 2010). Em relação a executiva, a cobrança social no seu papel de mãe e responsável pelo lar também a prejudica não apenas nos períodos de lazer para o descanso, mas também profissionalmente, uma vez que normalmente fica fora de momentos da *network* da empresa como, por exemplo, uma partida de golfe.

Além disso, as demandas organizacionais e a intensa cobrança também fazem com que a executiva leve tarefas para o lar, piorando ainda mais sua presença na vida familiar e aumentando seu estresse. São atividades opostas ao lazer: trabalho profissional, doméstico, que exigem a manutenção do corpo, ligadas a obrigações familiares e sociais, e estudo como investimento de qualificação profissional (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE, CARVALHO NETO, ANDRADE, 2007). Ou seja, atividades que só aumentam o cansaço das executivas e que não trazem lazer e relaxamento.

A executiva solteira também sofre, uma vez que, tendo alcançado sucesso na carreira, fica pressionada, pois a demanda da empresa aumenta, aumentando, assim, a sua dedicação ao trabalho. Quanto mais bem-sucedida ela é, mais dificuldade tem para encontrar um parceiro amoroso estável, pois não tem tempo livre para cultivar uma relação, o que as incomoda muito (LIMA, 2009; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Nas experiências de expatriação de executivas e de executivos, prática cada vez mais comum no cotidiano das grandes empresas (FREITAS, 2006), as mulheres não são tão encaminhadas para exercerem a função fora de seu país quanto os homens. As razões estão ligadas à relutância das empresas em receber mulheres, porque algumas culturas não aceitam pessoas do sexo feminino em posição de poder. Há também a percepção de que será mais difícil para a mulher sair da sua cidade ou país e ficar longe da família ou, então, no caso de ser casada, levar marido e filhos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Um foco de dificuldade no processo de expatriação é a adaptação cultural da família do profissional, particularmente o de seu cônjuge (FREITAS, 2006).

Para explicar por que poucas mulheres são expatriadas, Adler (1994) pesquisa três mitos sobre o assunto: a) as mulheres não querem ser expatriadas; b) as empresas evitam enviar mulheres para o estrangeiro; c) há preconceitos dos estrangeiros em relação às executivas expatriadas.

O primeiro e o terceiro mito são falsos. As mulheres têm interesse no trabalho internacional e o preconceito não impede a efetividade de executivas expatriadas. Entretanto, o segundo mito é verdadeiro. As empresas são hesitantes quando o assunto é expatriação de executivas. Há receio em relação à segurança física das mulheres, aos perigos envolvendo viagens para países subdesenvolvidos e, em especial, ao isolamento e à solidão (ADLER, 1994).

Outras demandas comuns da alta gestão, como viagens e frequentes mudanças de moradia, favorecem os homens executivos e dificultam o avanço na hierarquia organizacional por parte das executivas devido ao sério compromisso com a família. Na maioria das vezes, a executiva não muda a moradia dos filhos e marido em função da empresa, diferentemente dos executivos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Considerando todos os dilemas retratados, nem tudo é óbice. As insatisfações não significam negação à carreira. Mesmo com o alto preço que paga, há também grande orgulho por conseguir conciliar várias carreiras: de mãe, esposa, filha e profissional. Ou seja, há também muitas fontes de prazer na vida da executiva. A executiva leva muito a sério o que faz, pois ela também precisa trabalhar muito mais e melhor do que o homem na mesma posição para ser aceita. Se antes a maternidade e o casamento definiam a vida da mulher, hoje já não é mais suficiente para a satisfação pessoal de muitas. No caso das executivas brasileiras, o trabalho, além de ser um projeto individual, uma carreira, é algo inerente à própria vida. A carreira tornou-se um valor para a mulher contemporânea (D'ELIA, 2009; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MEDEIROS, 2006; SORJ, 2004).

Perguntadas se, diante de todas as barreiras que ainda enfrentam e diante das fortes pressões da sociedade, elas abandonariam o projeto de carreira, as executivas brasileiras disseram que não pretendem abandonar a construção da carreira (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Entretanto, segundo Silveira (2009), elas ainda experimentam sentimentos dúbios em relação às suas experiências no campo profissional. Por um lado, possuem sentimento de sucesso e, por outro, ainda há a expectativa de ser aceita, valorizada e respeitada como mulher.

Ao entrevistar mulheres executivas nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, Andrade (2010) ressalta que o discurso das entrevistadas é marcado por um conceito de *self-*

*made man* (noção de ascensão social e econômica realizada unicamente a partir do esforço pessoal de cada indivíduo), no caso de *self-made woman*. Valores relacionados ao orgulho de sua trajetória profissional e a possibilidade de construir uma carreira bem-sucedida, baseada no esforço pessoal, são constantes nos depoimentos das executivas (ANDRADE, 2010).

Lourenço, Ferreira e Brito (2009), ao investigarem o significado do trabalho para uma executiva, observaram que, ao longo de sua carreira, apesar do sofrimento, houve preponderância da dimensão do prazer. E sentimentos como felicidade, orgulho, realização, reconhecimento, desafio e aprendizado estavam muito presentes. Ou seja, as vivências não foram apenas sob o prisma do prazer, mas houve mais satisfação e bem-estar do que sofrimento quando se considera o prisma do trabalho.

Essas executivas brasileiras fazem parte da chamada “segunda onda”. São filhas das mulheres que, nos anos 1970, lutaram por seu espaço. São jovens que estão mais preparadas intelectual e emocionalmente para vencer etapas e assumir carreiras que até pouco tempo eram consideradas exclusivamente masculinas (MEDEIROS, 2006). As mulheres executivas atuais, “filhas” do feminismo, não estão entrando na batalha pelos direitos como suas mães. Elas já conquistaram a independência financeira pela qual suas mães tanto lutaram (FRIEDAN, 1983), embora, como se vê, tenham ainda outras batalhas a travar. São exatamente as mulheres que estão chegando no 3º e mesmo no 2º escalão das organizações brasileiras (aproximadamente 23%) (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). E as que hoje fazem sucesso (já passaram do 3º escalão) foram as que mostraram não só competência, mas tiveram também persistência numa fase de possíveis conflitos entre as duas demandas, trabalho *versus* casa (BETIOL; TONELLI, 1991).

As mulheres, ao experimentarem uma nova realidade questionando seu papel na sociedade, levam os homens a repensarem também o seu papel na família e no trabalho. Entretanto, a divisão das atividades do lar ainda não foi resolvida, ou seja, essas atividades ainda são vistas como responsabilidade apenas das mulheres e são redefinidas com a demarcação entre a família e o lar como o “mundo das mulheres” e o trabalho como o “mundo dos homens” (FRIEDAN, 1983). A demarcação do que é definido como mundo da mulher e mundo do homem e também os estereótipos construídos pela sociedade serão discutidos a seguir.

### **2.3.2.2 Mecanismos sociais: o que a sociedade brasileira “espera” da executiva (estereótipos e papéis)**

Os mecanismos sociais retratam como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade. A segregação ocupacional por gênero é um dos mecanismos e diz respeito às profissões tidas tipicamente como femininas. Além disso, têm-se os papéis e estereótipos construídos para a mulher pela sociedade. Esses estereótipos unem a figura feminina a traços socialmente construídos a partir de características de seu gênero, como ser dócil, frágil, submissa e são prejudiciais à carreira feminina quando se tornam pejorativos (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; O’NEIL; BILIMORIA, 2005; POWELL, 1998;).

Um trabalho definido como masculino ou feminino envolve representações construídas e moldadas por aspectos culturais, sociais, históricos e conjunturais. Na história, apesar da presença feminina em diversos segmentos, fica evidente a existência da divisão sexual do trabalho, ou seja, tarefas consideradas femininas ou masculinas que dividem as ações de mulheres e homens: os homens socializados para exercerem a autoridade e as mulheres para se submeterem a ela (MACÊDO; MACEDO, 2004).

Sendo assim, para sair do espaço da casa, as mulheres precisaram utilizar de estereótipos masculinos para serem aceitas. “Algumas das primeiras feministas cortavam bem curtos os cabelos e usavam calças largas, tentando se parecer com os homens” (FRIEDAN, 1971). A disputa no intuito de igualar suas oportunidades por posições hierárquicas ainda faz com que as mulheres coloquem “máscaras” para absorver características tipicamente masculinas que predominam no espaço de trabalho (MIRANDA, 2006), para serem mais bem aceitas no ambiente de negócios.

Este estudo apoia-se na visão de autores como Morgan (1996), para quem as relações entre homens e mulheres são frequentemente determinadas por estereótipos predeterminados, traços que tradicionalmente estão associados ao fato de ser homem ou mulher na sociedade ocidental. Estereótipos masculinos estão vinculados à lógica, razão, estratégia, independência e competitividade. Estereótipos femininos estão ligados à intuição, emoção, submissão, empatia e cooperação (MORGAN, 1996). Trata-se de estereótipos que são estabelecidos pela cultura dominante, no caso a masculina. Como tal, é importante ressaltar que se evitam aqui generalizações do tipo “mulheres são assim...”, “homens agem de tal forma”, pois afirmações como essas devem ser tomadas com cautela.

Verifica-se que, como o mundo organizacional é um ambiente novo e diferente para as mulheres, é de se esperar falta de consenso entre elas no que se refere a qual postura escolher (LIMA, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Diante de tantos obstáculos, percebe-se que a mulher executiva está sem rumo: deve agir usando a sua identidade, suas características mais importantes? Ou utilizar atributos que são mais valorizados no atual ambiente em que ela atua?

Embora haja estereótipos determinados para homens e mulheres, desde a Antiguidade até os tempos modernos a História é fértil em relatos protagonizados por guerreiras, apesar dos livros de História serem discretos ou omissos ao falarem delas. Houve guerreiras que atuaram como soldados, exercendo tarefas de dominação, ao contrário do papel atribuído pela sociedade à mulher: o de servir. Mulheres guerreiras sempre existiram. Povos como os árabes, os berberes, os curdos, os chineses, os índios americanos, em diferentes momentos da História, tiveram mulheres soldados. Essas guerreiras, muitas vezes, não por acaso, são chamadas pelos homens, genericamente, de amazonas, palavra que significa “sem peito”. Além do óbvio simbolismo de masculinização, a explicação para esse termo é que elas praticavam a remoção do seio direito para melhor estenderem o arco e disparar a flecha. Mas, apesar delas não serem mencionadas na história militar oficial, há uma obra escrita sobre elas, “*Amazons of Black Sparta*”, do historiador Stanley B. Alpern. Alpern (1998) apresenta a história de mulheres guerreiras e expõe uma lista de culturas que possuíam exércitos de mulheres capazes de lutar, na Austrália, Polinésia, Ásia, África e Europa. Alguns desses exércitos compostos exclusivamente de mulheres em várias ocasiões derrotaram exércitos masculinos. Holanda (2010) também ilustra a presença das amazonas nas Américas, as amazonas americanas, capazes de sustentar-se sem o convívio com os homens. Além disso, ressalta que uma só valia no combate por 10 homens.

Ao longo dos tempos, as sociedades atribuíram papéis aos homens e às mulheres distintamente. Embora as mulheres sempre tenham sido obrigadas a ocupar espaços inferiores aos dos homens no mundo, há diferença de grau. As diferenças biológicas são iguais em qualquer parte do mundo, entretanto, os comportamentos supostos como “femininos” ou “masculinos” são diferentes (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2005).

Tanure (2005), ao comparar o índice de masculinidade do estudo de Hofstede (49%) com o índice apresentado em sua pesquisa (55%), sugere que as características consideradas mais masculinas, como interesse pelo sucesso material e competição, estão crescendo na sociedade brasileira em comparação com as características mais femininas, como cooperação e generosidade. Quando analisadas as diversas regiões brasileiras, os estados nordestinos

apresentam características mais femininas. Essa situação pode ser explicada pelo baixo nível da educação formal, com reduzida exposição à competição. A esses resultados seguem estados como Minas Gerais e São Paulo (TANURE, 2005), onde as executivas que fazem parte desta pesquisa estão situadas. O Sul, quando comparado com as outras regiões brasileiras, é mais masculino (HOFSTEDE *et al.*, 2010).

Nos países de culturas consideradas mais femininas, os papéis desempenhados por homens e mulheres apresentam diferenças menos significativas do que em outros. Tanto o homem quanto a mulher podem estar ligados às atividades externas e também se sentir responsáveis pela qualidade de vida e harmonia das relações (MURARO; BOFF, 2002; TANURE, 2005; TANURE; DUARTE, 2006). Nos países considerados mais femininos (como a Suécia, Noruega, Dinamarca, Finlândia), segundo pesquisa de Hofstede (1983), a cultura enfatiza a importância de uma relação mais amistosa entre os sexos no trabalho. Os executivos têm menos interesse de serem reconhecidos como grandes líderes e o foco em qualidade de vida é maior (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2005). Isso não quer dizer que, mesmo nessas sociedades consideradas mais femininas, haja igualdade. A situação é melhor na comparação com outros países.

Nas sociedades mais masculinas, os homens estão mais ligados às atividades relacionadas à carreira profissional, às atividades externas como viajar e dominar a vida fora de casa. Para as mulheres, o papel é o tradicional: criar e educar os filhos e sacrificar-se pela família e pela carreira do marido. Outras características femininas importantes nesse tipo de sociedade masculina refletem os estereótipos machistas, estão relacionadas à ternura, cooperação e preocupação com a qualidade de vida. Já os homens precisam ser firmes, duros e competitivos (MURARO; BOFF, 2002; TANURE, 2005; TANURE; DUARTE, 2006). Os países mais masculinos, como Venezuela, Itália, Suíça e Irlanda, admitem a importância do reconhecimento, carreira, desafio e dinheiro. As pessoas atribuem destacado papel social à empresa e o nível de estresse tende a ser mais alto para todos (HOFSTEDE, 1983; TANURE, 2005).

No ambiente empresarial brasileiro, considerado mais masculino, quando a mulher ocupa posição de direção, tende-se a adotar um modelo masculino para ter sucesso. É percebido por elas um preconceito não explícito, que dificulta a ascensão na carreira. O discurso sobre a incorporação de valores femininos ainda não se concretizou nas organizações brasileiras (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE, 2005; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Essa situação corrobora a literatura internacional. Mulheres executivas holandesas com identidade mais masculina ganham mais e ocupam

posições mais estratégicas (SCHRUIJER, 2006). Além disso, homens americanos, britânicos e alemães percebem as características e atitudes de um gerente de sucesso, mais atribuídas ao homem do que à mulher (SCHEIN; MUELLER, 1992).

As organizações são frequentemente associadas aos termos racional, analítica, estratégica. São organizadas para a decisão, agressivas, assim como os estereótipos masculinos (MORGAN, 1996). Esse argumento foi confirmado em ampla pesquisa quantitativa realizada com os executivos de alto escalão das organizações brasileiras. Por meio da ferramenta *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI), um indicador de tipos psicológicos baseado no trabalho de Carl G. Jung, utilizada em amostra de 430 executivos(as), verificou-se que essas pessoas (homens e mulheres) que atuam no nível estratégico das empresas também manifestam preferência por características de comportamentos mais objetivos, racionais e planejados, predominando o estereótipo masculino. Observa-se, ainda, que as executivas brasileiras que ocupam essas mesmas posições estratégicas apresentaram o mesmo tipo psicológico dos executivos brasileiros (CARVALHO NETO *et al.*, 2009; MYERS, 1995; MYERS; MYERS, 1997; SANTOS, 2007). É a forma que a executiva encontra para conquistar seu espaço, assumindo os valores masculinos.

As mulheres que chegam aos cargos de gerência possuem como característica predominante a lógica, em detrimento da expressão de sentimentos. Além disso, demonstraram ser menos intuitivas. A presença de mulheres que denotam ter essas características pode ser explicada pelo fato de as organizações brasileiras ainda terem cultura mais masculina, o que não é propício às pessoas expressarem de forma clara os sentimentos. Dessa forma, o ambiente seleciona as mulheres executivas que valorizam mais a lógica (CARVALHO NETO *et al.*, 2009; SANTOS, 2007). Se o perfil da executiva não possui muitas diferenças do perfil do executivo, as mulheres, segundo Tanure (2005), que abrem o caminho em um ambiente predominantemente masculino precisam escapar do estereótipo que muitas vezes são rotuladas.

Para Hofstede (1991), se as mulheres não são consideradas aptas para profissões tradicionalmente exercidas por homens, não é porque não apresentam capacidades técnicas, mas porque não possuem os símbolos, não correspondem às figuras masculinas de heróis e não adotam valores dominantes da cultura masculina. Belle (1994) acrescenta que, apesar do modelo de mulher imposto no século XIX (mulher que estava presente na empresa, mas em um trabalho menos qualificado, mal pago e raramente em um nível em que exercia o poder) estar hoje contestado, não se deve esquecer que, se algumas brechas se abrem, a empresa antes de tudo é um mundo de homens. Não foi nem pensada por mulheres nem feita por elas.

Não se pode esquecer que é em função da preeminência de valores mais ou menos masculinos que as mulheres deverão se “situar”. Afinal de contas, o que os homens pensam sobre as executivas ainda pode influenciar o destino de suas carreiras. Entretanto, reconhece-se hoje que as pessoas que saibam integrar as duas tendências aparentemente contraditórias do exercício de poder (aspecto paternal e autoritário/ aspecto maternal ligado a condutas de persuasão e sedução) terão mais oportunidades de sucesso (BELLE, 1994).

Algumas organizações possuem estruturas mais flexíveis que facilitam a comunicação e o relacionamento entre as pessoas que lá trabalham (LEITE, 1994; LOBOS, 2002). Entretanto, ainda hoje estereótipos femininos inspiram pouco respeito na arena corporativa. Diferenças de atitudes, quando presentes, servem como uma razão a mais para a cultura machista organizacional afastar a mulher e impedir que ela chegue aos cargos mais altos (LEITE, 1994). Apesar do modelo ainda masculino predominante nas organizações (baseado na agressividade, autoridade, foco na tarefa), parece haver incentivo, ao menos no nível do discurso, de ações mais participativas, que se aproximaria da maneira como as mulheres liderariam (LIMA, 2009). Além disso, com o crescimento das mulheres em papéis de liderança e a difusão da teoria de liderança transformacional, há crescente interesse nos estudos que tratam da relação entre trabalho feminino e liderança transformacional (KARK, 2004; KOCH; LUFT; KRUSE, 2005).

A teoria de liderança predominante hoje, o *mainstream* norte-americano, é a transformacional, que mais se parece com o estilo feminino, ainda que estereotipado (KONECK, 2006; POWELL; BUTTERFIELD; BARTOL, 2008). Apesar da liderança não ser o foco deste trabalho, serão tratadas aqui, de forma simplificada (existe vasta literatura sobre o tema), as características de um líder transformacional, pois estas apresentam semelhanças com o estilo feminino de ser nas organizações.

Autoras como Halpern e Cheung (2009), por exemplo, retrataram que as reflexões pessoais das executivas americanas, da China e de Hong Kong, entrevistadas por elas refletiram a linguagem exata usada para descrever líderes transformacionais. Ou seja, ao menos no nível do discurso apregoam-se para a liderança ideal características mais femininas. Helgesen (1990) realça que, por mulheres e homens trabalharem de forma diferente, muitas das diferenças dão vantagens competitivas às mulheres. As mulheres destacam-se em organizações que favorecem a cooperação, a decisão intuitiva e a criatividade.

O líder transformacional deve proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso (qualidade feminina) no qual ele possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de seu desempenho. Esse tipo de liderança procura aumentar a consciência do grupo

a partir do estímulo ao crescimento individual, buscando alinhar mais as expectativas individuais e organizacionais (BASS, 1985). O líder transformador, segundo Tanure e Patrus (2011a), consegue fazer com que a energia das pessoas seja motor de movimento para promover ação empresarial, transformando o trabalho em fonte de realização.

Na concepção de Bass e Avolio (1994), líderes transformacionais possuem algumas características essenciais. A primeira é a consideração individualizada, a atenção às necessidades de cada liderado. Tais líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e ideias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos. Portanto, ações mais participativas e menos coercitivas. Ao investigar a extensão em que os estereótipos dos papéis sexuais influenciam o comportamento de liderança, Bartol e Butterfield (1976) retratam que mulheres em papéis de liderança recebem pontuações mais positivas do que os homens nesses mesmos papéis quando se fala no estilo de consideração em relação aos outros na organização. A segunda característica, também mais participativa, é denominada estímulo intelectual. O líder consegue expor diferentes razões e caminhos para que os liderados reconsiderem e mudem a maneira de pensar e enfrentar os problemas técnicos e humanos da organização, favorecendo ao liderado se autoconhecer, questionar suas crenças e valores de forma a aumentar o seu nível de criatividade e a conviver com novos elementos.

Segundo a teoria transformacional, os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, estimulando-os a alcançar níveis mais altos de desempenho (AVOLIO; WALDMAN; YAMMARINO, 1991). Além disso, uma vez que o líder transformador tem visão clara de seus objetivos, ele desafia as pessoas que buscam seguir na mesma direção, maximizando suas competências (TANURE; PATRUS, 2011b).

Entretanto, pesquisas (BETIOL; TONELLI, 1991; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LIMA, 2009; SANTOS, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007) mostram que não são essas as principais características que as executivas estão demonstrando, e sim características relacionadas aos estereótipos masculinos. Na visão daquelas que “chegaram lá”, o trabalho foi e continua sendo árduo. Ainda há considerável carga de preconceitos machistas nas grandes empresas operando no Brasil e, somados a outros fatores, os obstáculos às altas exigências da carreira são monstruosos. Para vencer, muitas vezes a mulher tem de se comportar como homem (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006a).

Em pesquisa cujo objetivo foi identificar e analisar os principais desafios da carreira das mulheres executivas, Lima (2009) salienta que elas distinguem-se das outras categorias de mulheres por apresentarem aspirações e desafios diferentes. Elas comandam homens, disputam com eles e os vencem na corrida para ocupar níveis estratégicos nas grandes empresas situadas no Brasil. Entretanto, o que há de comum é o fato de que, como as demais mulheres, a executiva brasileira vencedora também é menos reconhecida do que o homem executivo. Para Lobos (2002), guardadas as proporções, o que a mulher demorou para conseguir (6 mil anos), a executiva obteve em 50 anos. Infelizmente, no âmbito organizacional ainda se espera que ela sirva o cafezinho nas reuniões de negócios.

Outro fator constatado foi o processo discriminatório, que aparece em forma de preconceito e falta de oportunidades. As executivas precisam investir mais no trabalho do que os homens para superarem os obstáculos que também são maiores para as mulheres. Além da competência técnica, elas precisam internalizar atributos que os homens valorizam, pois estão em ambiente masculino (LIMA, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Essa situação chama ainda mais atenção ao se verificar que algumas executivas nem percebem o preconceito, assumindo-o como um elogio. Ou seja, os estereótipos machistas estão tão arraigados culturalmente que algumas executivas sequer os percebem como tal (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006a). Outras pesquisas corroboram esse posicionamento gerencial assumido por executivas, estilo mais baseado no modelo masculino de gestão. Elas assumem que gerenciam a empresa com o estilo masculino, embora a maioria não perceba esse seu estilo de gerenciamento (ANDRADE, 2010; BOSCARIN; GRZYBOVSKI; MIGOTT, 2001).

Macêdo e Macedo (2004) acrescentam que o discurso feminino muitas vezes reproduz o discurso masculino, tido como o discurso organizacional, sugerindo que a dominação masculina pode estar ainda mais arraigada na vida das mulheres do que elas mesmas possam se dar conta.

Ao avaliar as relações de gênero vivenciadas por mulheres que atuam na polícia militar, Cappelle (2006), por exemplo, afirma que, para serem avaliadas como boas profissionais, as policiais precisam se comportar como homens. Muitas até preferem estar envolvidas em atividades de caráter mais masculino no policiamento operacional, por serem atividades mais valorizadas na organização. Andrade (2010) entende que existe um padrão no estilo do vestuário das executivas e que esta forma de vestir da maioria, a postura e a linguagem se traduzem na necessidade de construir e manter um *habitus* próprio para atuar no mercado. A construção de um *habitus* corresponde às atitudes e aos conhecimentos adquiridos

por um indivíduo durante o processo de socialização (BOURDIEU, 1998).

Esse mesmo autor acrescenta que grupos “dominantes” se afirmam em três formas de consumo para terem distinção de outros grupos: “alimentação, cultura e despesas com apresentação de si” (BOURDIEU, 2008, p. 174), tais como vestuário, cuidados de beleza, etc. Itens de consumo de um mercado de luxo representam o universo econômico no qual essas mulheres estão inseridas e o seu trabalho propicia mais poder aquisitivo, mas também representam importante dimensão simbólica na formação de uma identidade de grupo e na distinção em relação aos demais.

Assis *et al.* (2010) ao analisarem entrevistas com 965 executivos verificam que eles são isomórficos tanto em relação a características de personalidade, mas também quando se trata de comportamentos relacionados à vida profissional e pessoal.

Lima (2009), em pesquisa realizada com 40 executivos - homens e mulheres -, referiu que as executivas não apresentam reivindicações comuns. Algumas acreditam que devam utilizar os atributos masculinos como forma de alcançar sucesso na carreira. Outras assumem que realmente existe um estilo feminino de liderança e que devem lutar pelo seu espaço na organização. Entretanto, se ela passa a utilizar os atributos masculinos, pode ser um caminho perigoso, havendo risco de ser sempre vista como coadjuvante. Por outro lado, se assume a identidade feminina, pode ser vista como fraca, sem agressividade, gerando, assim, desconfiança quanto à sua competência.

Na mesma linha, em outra pesquisa também com executivas brasileiras, Bruschini e Puppini (2004) retratam que, ao falarem sobre suas características pessoais, essas mulheres apresentam muitas contradições. Uma acreditam que o estilo feminino é diferente do estilo dos homens. A mulher teria *feeling* mais apurado, já o homem seria mais racional. Algumas afirmam que na cultura corporativa não existe espaço para *feeling*. Outras dizem que as mulheres que chegam ao poder têm um perfil mais lógico. Algumas executivas chegam até a dizer que a mulher precisa se transformar em homem para ter sucesso, porque não se muda a cultura da empresa: ou se adapta ou acaba saindo. Até porque, de acordo com Assis *et al.* (2010), o comportamento adotado pelo executivo difunde idéias para o grupo empresarial de como os funcionários devam se comportar.

Mas, adotar características masculinas para serem aceitas no ambiente organizacional pode ser perigoso, pois a masculinização do comportamento da mulher executiva faz com que o outro lado, ou seja, as características que não são encontradas no mundo empresarial, continue a não aparecer (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Usar as regras dos homens é admitir que o jeito feminino de ser está fora da empresa e constitui uma

renúncia, posição que ainda não está clara para as executivas. Além disso, a hegemonia masculina é reforçada por mulheres que validam ou até desqualificam os comportamentos masculinos tanto em suas práticas quanto em seus discursos (ECCEL; GRISCI, 2009).

Na pesquisa de Lima (2009), o estilo gerencial da executiva denota ser mais centralizador. O controle para ela lhe possibilita mais assertividade frente às indagações de seus superiores. Em relação à racionalidade e à forma como expressa seus sentimentos, enquanto o executivo é mais focado nas tarefas e nas recompensas materiais, a executiva busca melhor ambiente de trabalho e foca o desenvolvimento da carreira. O homem executivo demonstra ser mais frio, pelo menos na aparência. As executivas são mais sensíveis ao expressarem seus sentimentos, situação que, para elas, pode prejudicar o desenvolvimento da carreira, uma vez que denotaria fraqueza para lidar com as pressões existentes no âmbito organizacional.

Outros pontos de interesse para o presente estudo é que a mulher executiva pareceu ser mais ponderada, empática e maleável, embora firme na negociação, diferentemente do homem, que se mostra mais afoito e com menos capacidade de refletir antes de agir. Contudo, a executiva tem demonstrado mais dificuldade de negociação para si, quando é para discutir sua remuneração, por exemplo. Exibe mais insegurança para que seu valor seja reconhecido, ou seja, parece ainda não saber brigar para ser reconhecida pela organização (LIMA, 2009).

Bruschini (1987) já analisava o reduzido poder reivindicativo da mulher, consequência de um processo de socialização voltado para converter as mulheres em dóceis e submissas, além da pouca tradição político-sindical das atividades terciárias, nas quais as mulheres se concentravam.

Ao pesquisar por que poucas mulheres avançam em posição de liderança, Chugh e Sahgal (2007) reconhecem que a falta de planejamento de carreira para mulheres executivas influencia diretamente no avanço delas. Já para Russell e Eby (1993), o isolamento social (durante séculos a mulher ficou mais restrita ao ambiente do lar), o pouco acesso às relações com mentores e habilidades políticas limitadas (também por muito tempo a mulher esteve fora do ambiente político) são algumas estratégias que deveriam ser mais trabalhadas pelas mulheres, podendo ser úteis para seu avanço em posições de poder. Lobos (2002) define que traços relacionados ao planejamento, razão, lógica e análise caracterizam apenas os homens.

Apesar da diferença de remuneração, muitas executivas chegam a acreditar que não existem preconceitos contra as mulheres (no caso de seleção e promoção), pois nesses casos o processo seria baseado em critérios de competência e dedicação ao trabalho. A discriminação acontece de forma escamoteada, em razão da gravidez, dos quatro meses de licença-

maternidade e em virtude das dificuldades previstas com os filhos pequenos, como, por exemplo, menos disponibilidade para viagens (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004) e menos possibilidade de expatriação (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Para essas executivas, as promoções acontecem com mais facilidade para aquelas que têm mais chances de se locomover. Estar disponível 24 horas por dia para a empresa tem como consequência óbvia menos convívio com os filhos. “Uma gerência média permite conciliar melhor os papéis pessoais e profissionais do que uma gerência de nível estratégico, que requer muitas viagens” (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 136). Apesar dessa desvantagem, as executivas que chegaram lá acreditam que contra a competência não há argumentos.

Verifica-se que, para as executivas que “chegaram lá” - as que estão no nível mais estratégico -, a crença de que a competência é o que importa muitas vezes as impede de ver as barreiras, a discriminação e o preconceito em relação à mulher existente nas empresas brasileiras, que elas mesmas tiveram que superar. Percebe-se também, por parte de algumas mulheres, o medo de pedir cotas, do paternalismo, pois a crença é de que a contratação a partir destes tipos de programas legais de diversidade não atribui a qualificação e a competência. Segundo Pereira e Hanashiro (2010), mesmo que os contratados por esses programas tenham competência, o fato de outras pessoas não enxergarem dessa forma faz com que eles próprios passem a ter receio da conotação negativa de suas competências. Logo, as atitudes frente às práticas de diversidade podem também ser rejeitadas pelos grupos beneficiados (HEILMAN; BLOCK; LUCAS, 1992), como no caso da executiva.

Diferentemente do homem, de quem sempre se esperou o papel de liderança, as mulheres foram subordinadas a papéis que de certa forma impediram que elas chegassem a cargos de melhor *status*, poder e decisão. Além de precisar lutar mais para conseguir adquirir as competências para cargos elevados, as mulheres ainda precisam provar que possuem essas competências, mais do que os homens (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008). Para isso, encontram-se na literatura manuais práticos que ensinam as mulheres executivas a participar do jogo dos negócios e tirar proveito dele, tais como Evans (2000) e manuais que ajudam a administrar a vida dupla de sucesso (HALPERN; CHEUNG, 2009).

Diante dessas observações, o que é o masculino? E o que é o feminino? São questões cujas respostas não seriam simples. Primeiro, porque convém reforçar que não se trata de uma dicotomia de comportamentos, mas de diferença de frequência nesses comportamentos que poderiam ser identificados em ambos os sexos. Segundo, porque se reconhece, nos dias de hoje, que existe muito pouco da essência do masculino e do feminino e não existem mais espaços reservados e papéis atribuídos em caráter definitivo (BELLE, 1994; MURARO;

BOFF, 2002).

Para Badinter (1986), há crescente indiferenciação entre os papéis masculinos e femininos. Na maioria das sociedades ocidentais, apaga-se aos poucos a linha que separa os campos da maternidade e da paternidade. Os homens começam a fazer para os filhos o que as mulheres sempre fizeram. Com essa nova paternidade, eles afirmam uma feminilidade que anteriormente ignoravam.

Não é simples responder o que é feminino e o que é masculino. Apesar de todas as conquistas femininas, principalmente nas organizações, há espaços reservados e papéis atribuídos para homens e mulheres. As mulheres descobriram que o acesso às funções masculinas não bastou para conseguir a igualdade (OLIVEIRA, 1992). Talvez por isso a mulher executiva sente tanta culpa e conflito, pois é importante lembrar que ainda viemos de uma sociedade patriarcal com definições muito claras sobre qual é o papel da mulher, ou seja: “em torno do trabalho reprodutivo, gerando novas crianças e mantendo-as vivas, em volta do trabalho doméstico, ela realiza a identidade que lhe foi imposta” (PENA, 1981, p. 15). Foi com muita luta e superação de muitos obstáculos que a mulher de hoje consegue ter papéis diferentes dos criados para ela.

Para essas reflexões, é importante observar o que autores como Abramo (2000) discutem sobre a força dos estereótipos sobre a mulher: “essa imagem básica, originária (da mulher-família, mãe e dona de casa) vai estar sempre na base e projetando sua sombra sobre a outra (a da mulher trabalhadora)” (ABRAMO, 2000, p. 133). Apesar da entrada maciça da mulher no mercado de trabalho e da ascensão de algumas a cargos estratégicos, sua imagem basicamente em seu papel de reprodutora e de “cuidadora” (com as características relacionadas a esse papel, como, por exemplo, de mais sensível do que racional) ainda se faz muito presente. Na verdade, a sombra dessa imagem (âmbito privado) ainda se sobrepõe à imagem da mulher atual (definida no âmbito do público, do mercado).

A dificuldade de ascensão das mulheres aos postos de comando pode ser reflexo dos valores masculinos, como visto, que não consideram o ambiente organizacional lugar próprio para o feminino (ANDRADE, 2010; MIRANDA, 2006; MORGAN 1996; RAGO, 2001; STEIL, 1997) e/ou que determinados tipos de trabalho não são feitos para mulher (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Apesar do período de mudanças anunciado pela literatura organizacional, apenas reduzida parcela de mulheres conseguiu romper o teto de vidro (ANDRADE, 2010; MIRANDA, 2006; MORGAN 1996; RAGO, 2001; STEIL, 1997).

### **2.3.2.3 Mecanismos organizacionais que influenciam a carreira da executiva brasileira: o fenômeno teto de vidro**

Os mecanismos organizacionais são os fatores derivados das organizações que podem facilitar ou impedir a ascensão feminina (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; O'NEIL; BILIMORIA, 2005). Esses mecanismos estão atrelados à visão de mundo masculina, que é responsável pelo fenômeno do “teto de vidro” (STEIL, 1997; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

O teto de vidro é uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional (DAVIDSON; COOPER, 1992; DURBIN, 2002; MORRISON, 1982; STEIL, 1997). O fenômeno é conhecido na literatura internacional como *glass ceiling*. O termo teto de vidro, adotado neste trabalho, surgiu em uma reportagem especial do *Wall Street Journal* sobre as mulheres nas empresas em 1986. O artigo investigava o mundo corporativo e o acesso das executivas em direção ao topo da carreira.

A metáfora do teto de vidro não pode ser simplesmente uma descrição de um resultado que mostra que há desproporcionalmente poucas mulheres nos níveis hierárquicos gerenciais. Deve representar a descrição específica que discute os obstáculos para promoção enfrentados pelas mulheres em relação aos homens, à medida que sobem na hierarquia organizacional (WRIGHT; BAXTER, 2000).

Ao analisar de forma crítica o significado do fenômeno teto de vidro, Wright e Baxter (2000) questionam se o teto de vidro pode se referir a uma desvantagem das mulheres ou é um termo genérico que abrange todas as formas de desvantagens da força de trabalho. Desde sua publicação, a metáfora virou sinônimo de barreira invisível, que tem o objetivo de manter mulheres afastadas de níveis hierárquicos mais altos (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; JACKSON, 2001; MIRANDA, 2006; PIZA, 2000), mas também é um termo utilizado para explicar a barreira ao crescimento profissional por parte dos negros nos EUA (PIZA, 2000).

No caso brasileiro, apesar do aumento do discurso igualitário entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho nas empresas. A questão da representação e participação das mulheres em todos os níveis de poder é mais discutida. No entanto, por que as mulheres que tiveram várias conquistas (instrução, igualdade civil) têm tanta dificuldade em chegar aos cargos de comandos nas empresas? (BRUSCHINI, 1987; MIRANDA, 2006; PERROT, 1998). Mesmo em ocupações em que as mulheres representam a maioria, dificilmente chegam a ocupar

postos de direção (BRUSCHINI, 1987). No entanto, se esse fenômeno é um tipo específico de desvantagem, quais são os critérios adequados para identificá-lo? (WRIGHT; BAXTER, 2000).

Há pelo menos duas vertentes que buscam justificar a existência do fenômeno teto de vidro na literatura. Uma enfatiza a discriminação e outra a diferença comportamental entre homens e mulheres (COELHO, 2006).

A vertente que enfatiza a discriminação apresenta dois modelos. Um é denominado discriminação por preferência. O empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que tenham produtividade idêntica. A discriminação é influenciada por fatores culturais e psicológicos. Outro modelo é o de discriminação estatística. Supõe-se que exista um estigma social segundo o qual a produtividade das mulheres é menor do que a dos homens (ARROW, 1998; BECKER, 1971; COELHO, 2006).

A vertente que reforça a diferença comportamental trata de dois modelos. Há o que supõe que as mulheres possuem mais utilidades marginais do que os homens em atividades fora da empresa, por exemplo, cuidar dos filhos pequenos. Isso causaria vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens (ARROW, 1998; COELHO, 2006). Outra hipótese é que quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativas são para elas as atividades fora da empresa (cuidados com a casa e com os filhos). Ou seja, não compensa deixar de trabalhar e deixar de receber rendimentos mais altos para ficar em casa. Logo, os diferenciais por gênero são menos severos, na medida em que ambos os sexos galgam posições mais altas nas empresas. Sendo assim, homens e mulheres são tratados de maneira igualitária em empregos que requeiram altos níveis de qualificação. Diante dessa posição, o fenômeno teto de vidro só ocorre para aquelas que visam a chegar em cargos de comando. Ou seja, para aquelas que ainda não chegaram lá. Para as que estão lá, o fenômeno não ocorre (COELHO, 2006). É como se para as executivas que já conseguiram chegar ao 2º e 3º escalões a barreira não existisse mais. O que passa a valer para homens e mulheres que alcançaram os altos escalões são a competência e a qualificação. A qualificação já é elevada para esses profissionais.

Entre os diversos tipos de discriminação econômica, a do mercado de trabalho é destaque na literatura e pode ser classificada em quatro tipos: a) salarial - em que alguns trabalhadores recebem menos do que outros fazendo o mesmo trabalho; b) de emprego - em momentos de baixa oferta de emprego, alguns são mais atingidos pelo desemprego; c) de trabalho - ocorre quando trabalhadores são impossibilitados de assumir certas ocupações tendo as mesmas capacidades que outros; d) discriminação ao acesso do capital humano –

acontece quando trabalhadores encontram dificuldades ou são impossibilitados de aumentar sua produtividade mediante educação ou treinamento no trabalho (LOUREIRO, 2003; SANTOS, 2005).

Há também os fenômenos chamados segregação horizontal, ocupação feminina em poucos setores e atividades da economia; e segregação vertical, que se refere à ocupação em funções com pouco poder de decisão (ALVES; AMORIM; CUNHA, 1997), segregação que está relacionada ao fenômeno teto de vidro.

Independentemente de qual causa relacionada ao fenômeno teto de vidro, a mulher executiva representa um grupo que, embora esteja em crescimento, ainda é minoria no mundo empresarial (LIMA, LIMA, TANURE, 2009; SCHERER, 2008; TANURE, CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). O número ainda não é representativo do percentual de mulheres que ali trabalham (AGUIAR, 2007). O pêndulo oscila a favor dos homens quando se discute a distribuição de mulheres e homens entre os cargos de direção (SERAFIM; BENDASSOLLI, 2006).

É comum ouvir a frase: achamos importante a presença da mulher, mas quando se pergunta quantas mulheres há numa indústria tradicional, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) chegaram a ouvir: duas mulheres em um grupo de 1.000. Ou seja 0,2%! Poucas mulheres conseguem chegar a posições estratégicas nas organizações e poucos executivos das grandes empresas apoiam o desenvolvimento de carreira da mulher em posições mais altas na hierarquia organizacional (ADLER, 2003; 2004; LIMA, LIMA, TANURE, 2009).

Logo, se, por um lado, tem-se um discurso modernizante, na prática o que se vê são atitudes conservadoras. Com a migração das mulheres para ocupações masculinas, houve redução das disparidades entre homens e mulheres. Entretanto, ainda nas organizações brasileiras a maioria das mulheres não tem tido voz na formulação e discussão dos referenciais que orientam as questões relevantes da economia e da gestão. Apesar do avanço da mulher executiva, ainda se está longe do equilíbrio em relação ao trabalho dos homens executivos. A evolução do emprego feminino é uma situação de algumas luzes e muitas sombras (ABRAMO, 2007; THIERY-CHERQUES; PIMENTA, 2003; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Luzes e sombras também para mulheres executivas de outros países. Nos Estados Unidos e em Quebec o estudo é um trunfo para a mulher que quer alcançar o poder, entretanto, mesmo mais qualificadas elas ainda ganham menos do que seus pares homens e têm menos chances de se tornarem presidentes (LORTIE-LUSSIER; RINFRET, 2005).

Apesar das atitudes conservadoras e muitas vezes com comentários machistas, os homens não se percebem como tal, entretanto, as atitudes machistas aparecem pelas falas que, na aparência, são politicamente corretas, muitas vezes escondidas sob a máscara do humor (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

Para Serafim e Bendassolli (2006), não são o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres nos cargos de direção das grandes empresas, mas o conflito entre a carreira e a maternidade. A questão é muito mais das mulheres decidirem pelas perdas que terão como mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhece como competentes. Essa análise corrobora a literatura internacional, pois mulheres americanas também não escolhem chegar ao poder porque buscam priorizar o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (KONECK, 2006).

Os discursos são vários, como também observa Jablonski (1998) ao relatar os resultados de pesquisa com mais de 200 executivos. Os executivos consideram que as mulheres possuem condições iguais às dos homens para assumir funções gerenciais, mas revelam a contradição: expressivo contingente de mulheres está em cargos com menos poder. Na literatura, foram encontradas várias pesquisas (AGUIAR, 2007; ALVES *et al.*, 2008; ANDRADE *et al.*, 2002; BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2008; ECCEL; FLACH; OLTRAMARI, 2007; MACÊDO; MACEDO, 2004; PEREIRA *et al.*, 2008) que corroboram essa contradição.

Em estudo realizado em uma companhia energética do Paraná a conclusão foi de que a participação feminina nos cargos de presidente, conselheiro e diretor tem frequência muito reduzida, quando existente (BRASIL; PEREIRA; MACHADO, 2008). Pereira *et al.* (2008), ao avaliarem o crescimento da participação feminina nos cargos de direção dos bancos do Brasil e Banco Brasileiro de Descontos (BRADESCO), afirmam que parece ter aumentado ao longo dos últimos anos (2002-2006). Contudo, as taxas de atividade dos homens são superiores, em especial em cargos de chefia, mesmo num setor como o bancário, em que o número de mulheres trabalhando é bem mais alto do que na indústria.

Em outro estudo também no ramo financeiro, os resultados permitem compreender que a hierarquia sexual ainda é imposta como mecanismo de diferenciação. Ou seja, no ambiente organizacional também prevalecem na direção os homens (ANDRADE *et al.*, 2002). Ainda em uma organização financeira situada no Brasil, Aguiar (2007) retrata que as mulheres, além de lutarem contra o preconceito e a discriminação, precisam mostrar o tempo todo que são muito competentes e competitivas. Precisam fazer tudo que os homens fazem, só que melhor que eles. Esses dados são semelhantes aos encontrados por Lima (2009), já

discutido anteriormente.

Ao analisar as relações de poder nas práticas cotidianas de gerentes na área hospitalar, Alves *et al.*, (2008) notificam que os homens definem as estratégias e as mulheres assumem a gerência intermediária para implementá-las. Ou seja, os homens médicos definem políticas e as mulheres asseguram o funcionamento organizacional cotidiano. Portanto, mesmo nas áreas tradicionalmente abertas à participação feminina na história da mulher no mercado de trabalho brasileiro, o que se assiste ainda é à presença maciça de homens em cargos estratégicos.

Também no setor de tecnologia percebe-se que o ambiente de negócios continua como um reduto masculino. A inserção das mulheres em grande parte ocorre nas funções de apoio. As chefias e gerências de nível estratégico dessas empresas são majoritariamente masculinas, remetendo ao fato de que, embora as mulheres estejam presentes na organização, estas ainda se encontram subordinadas a homens e em funções menos valorizadas (ECCEL; FLACH; OLTRAMARI, 2007). Rocha (2006), ao verificar o segmento de produção de *softwares* da informação e comunicação, retrata que as conquistas das mulheres têm ocorrido incessante e paulatinamente, embora ainda de forma aparentemente tímida.

Em pesquisa com 150 empresas participantes das melhores organizações para se trabalhar do ano de 2009, Lucas *et al.* (2010) relatam que o fenômeno teto de vidro se confirma mesmo quando se trata de um grupo seletivo, que procura se destacar pela qualidade no ambiente de trabalho. Mesmo com mais escolaridade, as mulheres recebem salários mais baixos e ocupam menos cargos de direção nas organizações pesquisadas. Bruschini (1987) acrescenta que, no magistério, a ocupação maior é de mulheres. A presença é maciça nos níveis primários de ensino e declina consideravelmente no ensino superior.

Muitas vezes a discriminação contra a mulher aparece de forma sutil a partir de manuais, histórias, filmes, como detalhado por Freitas (2007), ao pesquisar a imagem da profissão de secretária no Brasil, que é vinculada à sedução, sendo mais importante ter um corpo bonito e sedutor do que competência para tal função. O preconceito em relação à sensualidade também aparece no topo das organizações. Uma das ideias preconcebidas seria de que a sexualidade da mulher contribui para que ela atinja o poder (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Leite (1994) comenta que duas personagens femininas da organização fazem parte da visão tradicional que o homem tinha da mulher no ambiente de trabalho: a secretária e a esposa ou o “caso” do chefe. Eram as únicas imagens femininas disponíveis nos escalões mais altos das empresas até poucos anos atrás, nenhuma associada a mérito. Ou seja, quando as diferenças não são negadas, vê-se que são

estereotipadas. A mulher vem associada à figura de delicadeza, beleza, mãe, secretária, o que generaliza e promove o preconceito, em vez de superá-lo (LUCAS *et al.*, 2010).

Para o homem, foi difícil compreender e aceitar a mulher nas grandes empresas desempenhando papel diferente do de secretária, pois elas só existiam nessa função ou em outro estereótipo: o de esposa. Neste, a mulher desempenhava o papel de desenvolvimento da carreira do marido ou estava presente nas fotografias que adornavam os escritórios e/ou era mencionada nos jornais da empresa quando o marido era homenageado (LEITE, 1994).

De acordo com Corrêa *et al* (2007), os jornais de uma empresa podem buscar a legitimação de certos procedimentos dentro da organização, além de trazer preconceitos em relação aos papéis sociais de mulheres e homens. As publicações dirigidas ao público masculino podem reproduzir o papel de homem na sociedade com características relacionadas à racionalidade, competitividade e energia. Publicações para o público feminino podem tratar, por exemplo, do reflexo da vida cotidiana e da economia doméstica.

Mas a discriminação não está só no alto da pirâmide organizacional, começa de baixo. Pesquisa no chão de fábrica realizada por Carlo e Bulgacov (2005) revela que, também nesse local, continuam as marcas da discriminação e segregação no que diz respeito ao tipo de ocupação e às oportunidades que são oferecidas, evidenciando que há um longo caminho a ser percorrido até o dia em que se considere um cargo e não se pense no sexo da pessoa que vai ocupá-lo.

Corrêa e Carrieri (2007) retratam casos de assédio moral que aparecem quando se tenta compreender como tem acontecido a transição da mulher para cargos gerenciais. A mulher em cargo gerencial pode estar mais exposta a esta situação por estar em um terreno de domínio masculino.

Para Rocha-Coutinho (2003), os padrões de exclusão e marginalidade muitas vezes persistem, em grande parte pelo fato de que homens e mulheres continuam a ser vistos como opostos e nem sempre como complementares. Com traços associados às mulheres geralmente distantes dos que uma empresa busca e traços ligados aos homens como distantes dos esperados de alguém que deve zelar pela família e cuidados com a casa, esse padrão de exclusão se perpetua (ROCHA-COUTINHO, 2003).

As mulheres foram excluídas não apenas pelo interesse da comunidade familiar, mas também por serem diferentes dos “iguais – os homens” (SARACENO, 1995). Essa diferença foi política e simbolicamente construída. “Essas representações [...] atravessam a espessura do tempo e se enraízam num pensamento simbólico da diferença entre os sexos” (PERROT, 1998, p. 9). De acordo com a época, as representações assumem formas variadas. Na

Filosofia, por exemplo, a diferença entre os sexos é a primeira delas (DEL PRIORE, 2000). Engels (1995) também já citava como fundamento da vida social a diferença dos sexos, como relatado anteriormente.

O lugar das mulheres no espaço público sempre foi problemático. Mesmo na Grécia Antiga, quando se pensou com mais fervor a cidadania e construía-se a política dos cidadãos como o coração da decisão e do poder, a mulher não votava. Temia-se a entrada da mulher na política ou sua mera influência, pois ela tinha como vocação ser mãe e dona de casa. É nesse papel que ela é benéfica para a sociedade (PERROT, 1998).

É claro que as relações de gênero são estruturadas diante de um pano de fundo construído para garantir uma dominação histórica do masculino sobre o feminino. Entretanto, percebe-se que a evolução das organizações depende do reconhecimento das pluralidades existentes em cada sujeito e isso envolve mais aceitação e reconhecimento do trabalho feminino por parte dos homens (CAPPELLE *et al.*, 2004). Até porque o mundo empresarial exige capacidades de liderança paradoxais. O líder, ao mesmo tempo em que precisa ter uma lógica orientada para o cargo, por exemplo, precisa também se orientar para as pessoas. É necessário dar prioridade à organização, mas também às pessoas (CANÇADO, 2010). O futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão para negociarem seus interesses e, apesar das diferenças, construir um espaço de oportunidades igual para todos.

### 3 METODOLOGIA

Após a apresentação da revisão da literatura no capítulo anterior, no qual foi discutido o percurso do trabalho feminino no Brasil e os mecanismos pessoais, sociais e organizacionais que possibilitaram ou não às mulheres executivas brasileiras ocuparem cargos estratégicos, neste capítulo é apresentada a metodologia escolhida para responder ao problema e aos objetivos de pesquisa.

#### 3.1 Qualificação da pesquisa

Burrell e Morgan (1979) consideram que todos os cientistas sociais abordam seus temas a partir de pressupostos que são explícitos e implícitos e, a partir daí, identificam quatro conjuntos de paradigmas (funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical) que entendem como relevantes para a compreensão da ciência social.

O primeiro paradigma é o funcionalista, que está voltado para o lado racional dos assuntos sociais, para o pragmatismo e busca soluções práticas para os problemas sociais além de tender ao determinismo, ao positivismo e ao realismo. Tem como pressuposto que a sociedade tem existência concreta e caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas regulado e ordenado (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2007).

O paradigma interpretativo abarca teorias que buscam compreender o mundo como ele é, mas a partir do ponto de vista do participante em ação. O que passa por realidade social é produto da experiência subjetiva dos indivíduos e não existe em sentido concreto (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2007).

Com uma visão da sociedade que enfatiza a importância de destruir ou transcender as limitações dos arranjos sociais existentes, tem-se o humanismo radical, terceiro paradigma. Sua principal ênfase é na consciência humana. Essa perspectiva acentua como a realidade é socialmente criada e sustentada e vincula sua análise a uma doença da consciência, pela qual os seres humanos se aprisionam dentro de fronteiras da realidade que eles mesmos criam e sustentam (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2007).

O quarto paradigma é o estruturalismo radical. A realidade definida por esse modelo, assim como a do humanista radical, fundamenta-se na visão de que a sociedade é uma força potencialmente dominadora. Entretanto, no caso do estruturalismo radical, a realidade é algo que se caracteriza por tensões e contradições intrínsecas. Essa perspectiva busca compreender essas tensões e a maneira como os detentores do poder na sociedade procuram controlá-las

por meio de vários modos de dominação (BURREL; MORGAN, 1979; MORGAN, 2007).

Na perspectiva da classificação de Burrel e Morgan (1979), este estudo segue um percurso utilizando a abordagem interpretativa, ou seja, entendendo o mundo como ele é a partir do ponto de vista do participante em ação. Busca-se entender como os mecanismos sociais, organizacionais e pessoais interferem na vida da mulher executiva brasileira nos dias atuais e como ela lida com eles para chegar ao topo das empresas e lá permanecer. A ideia é aprofundar nos fatores-chave da conciliação entre carreira e vida pessoal das mulheres que estão em postos mais altos nas organizações brasileiras e, com isso, contribuir para o desenvolvimento do tema.

A definição dos objetivos apresentados na introdução conduziu à opção pela execução de uma pesquisa qualitativa descritiva. Ressalta-se que a pesquisa qualitativa trata de descrever, traduzir e entender o significado da atividade humana, buscando determinar os múltiplos fatores da situação (LAVILLE, DIONNE, 1999). A escolha dessa estratégia se deu por ter a pesquisa o objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nele envolvidas (GODOY, 2005). O fenômeno “mulheres executivas” no Brasil é objeto de grandes questionamentos, por ser pouco abordado e de pouco acesso. A escolha da pesquisa qualitativa tem o objetivo de compreender a mulher executiva brasileira.

A estratégia qualitativa parte de focos de interesses amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a interação do pesquisador com a situação estudada e a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos. O interesse está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Os fenômenos são compreendidos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da questão que está sendo analisada. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador (GODOY, 1995a; 1995b).

A pesquisa qualitativa foi a mais indicada neste caso, pois se buscou averiguar como o fenômeno “mulheres executivas” se manifesta nas grandes empresas situadas no Brasil. O evento foi compreendido a partir da perspectiva da mulher executiva e do significado que elas dão ao trabalho, à vida pessoal e à dupla jornada de trabalho.

Já a definição por pesquisa do tipo descritiva justifica-se por ter objetivos bem definidos, procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Ela é utilizada principalmente para três propósitos:

- a) Descrever as características de grupos;
- b) Estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos;
- c) Descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis (MATTAR, 1999).

Portanto, aplica-se à presente investigação, uma vez que terá por objetivo compreender que fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas. Ao procurar entender essa questão, busca-se saber as características das mulheres executivas e também verificar a existência ou não de variáveis que as impulsionaram ao topo das organizações.

Além disso, quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível, segundo Godoy (1995a; 1995b), que uma análise qualitativa seja a mais indicada.

### **3.2 Unidade de análise**

O universo da amostra foi constituído pelas executivas que romperam o teto de vidro nas grandes empresas brasileiras, ou seja, as que conseguiram chegar aos três níveis mais altos da hierarquia dessas organizações. A pesquisa foi realizada com 48 mulheres executivas. Essa amostra foi composta de executivas do 1º escalão (presidentes), 2º escalão (vice-presidente e diretoria) e 3º escalão (gerentes) das grandes e médias empresas situadas no Brasil, de diversos setores. De acordo com avaliação de 965 executivos brasileiros, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) referiram que a mulher é minoria, principalmente no cargo de presidência, passando de 5,6% na presidência para 25,1% na gerência (TAB. 1).

**Tabela 1 - Cargo versus gênero em empresas no Brasil, 2006**

Sexo		Cargo			
		Vice-presidência/			Total
		Presidência	Diretoria	Gerência	
Feminino	Frequência	2	42	178	222
	% de cargo	5,6%	19,%	25,1%	23,%
Masculino	Frequência	34	179	530	743
	% de cargo	94,4%	81,%	74,9%	77,%
Total	Frequência	36	221	708	965
	% de cargo	100,%	100,%	100,%	100,%

Fonte: extraído de Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006a).

A escolha de grandes empresas se deu de forma intencional, pois o acesso de executivas aos cargos estratégicos de uma grande empresa é mais difícil quando se fala em empresas maiores. Sendo assim, o fenômeno teto de vidro foi mais bem avaliado. Optou-se por todos os níveis estratégicos, pois se acredita que as executivas do 2º e 3º escalões estão vivenciando a necessidade de conciliação da carreira profissional (com todas as oportunidades de mais ascensão) e da vida pessoal (com a chegada de filhos, tempo para o marido e para as tarefas do lar), ou seja, são elas que estão no ápice do conflito. São elas que já encontraram o resultado do feminismo. No caso das executivas do 1º escalão, além de estarem em outro patamar de desafios, por serem raras, tornam-se importantíssimas para este trabalho.

### 3.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisa social, pois apresenta algumas vantagens, tais como possibilitar a obtenção de respostas mais detalhadas e profundas, não carecer de um universo homogêneo, possibilitar respostas com pouca padronização e permitir o esclarecimento de eventuais dúvidas no momento das entrevistas (CASTRO, 2005). Além de ser uma das técnicas mais utilizadas, é importante fonte de informação (YIN, 2005).

As entrevistas têm como pontos fortes o direcionamento, ou seja, focam diretamente o tópico do estudo e a percepção, pois fornecem inferências causais percebidas. Apesar disso, estão também sujeitas aos problemas como vieses devido a questões mal-elaboradas,

imprecisão devido à memória fraca do entrevistador e flexibilidade que significa que o entrevistador dá ao entrevistado o que ele quer ouvir (YIN, 2005).

Para esta investigação optou-se pelas entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados. Essa técnica fornece ao pesquisador informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão e parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa e que, logo após, surgem outras interrogativas à medida que o entrevistador recebe as respostas dos informantes (TRIVINOS, 1987).

É útil esclarecer também que, como salienta Trivinos (1987), as perguntas que fazem parte da entrevista semiestruturada não nasceram *a priori*. Elas são resultados não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já recolheu sobre o fenômeno social que interessa. Além disso, Creswell (2007) acrescenta que as questões da pesquisa podem mudar e ser refinadas à medida que o pesquisador define o que perguntar e para quem perguntar.

Logo, essa fase envolveu uma exploração mais detalhada via roteiro semiestruturado dos tópicos mapeados previamente em pesquisas qualitativas e quantitativas anteriores, da qual esta autora fez parte. Em dissertação de mestrado, a partir de uma pesquisa quantitativa com executivos e executivas brasileiros, chamou a atenção o fato de as executivas serem tão ou mais racionais do que os executivos. Apesar da pesquisa inicialmente não estar relacionada à questão de gênero, ficou evidenciada a situação da mulher. A partir desse resultado, das discussões no grupo de estudo: “A (in)felicidade dos executivos brasileiros”, do qual esta autora fez parte durante o mestrado, e das discussões no grupo de pesquisa NERHURT-PPGA da PUC Minas desde 2009, percebeu-se que se tratava de um fenômeno novo que merecia aprofundamento.

Abramo (1979) reforça que quando se está interessado em identificar, descrever e mensurar aspectos quantificáveis de uma realidade coletiva, deve-se usar o questionário; e quando se está interessado em compreender com mais profundidade atitudes, valores e motivações de um comportamento, usa-se a entrevista, caso deste estudo.

A importância do método qualitativo, então, justifica-se pela busca em compreender, com mais profundidade, atitudes, valores e motivações do comportamento das mulheres executivas brasileiras e, assim, compreender os fatores que levaram essas mulheres a romper o teto de vidro e permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas.

O roteiro que orientou as entrevistas (APÊNDICE B) foi elaborado a partir dos objetivos específicos apresentados na introdução, com o propósito de responder à pergunta central desta pesquisa: **que fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e**

### **permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas?**

Para que fosse possível medir a eficácia da entrevista, ou seja, se a mesma conseguiria atender aos objetivos para os quais foi construída e também verificar a existência de questões mal-elaboradas (YIN, 2005), foi confeccionado um pré-teste, definido por Yin (2005) como um ensaio formal no qual o plano pretendido para a coleta de dados é utilizado de forma tão fiel quanto possível como rodada final de testes.

### **3.4 O pré-teste**

O pré-teste, ou seja, a administração do esboço do questionário a um grupo de sujeitos (BABBIE, 1999), foi realizado em duas grandes empresas do estado de Minas Gerais em junho e agosto de 2010. A seleção das empresas foi de forma intencional, pois há mais chance de encontrar mulheres em cargos estratégicos (diretoria, vice-presidência e presidência) quando se pesquisam grandes e médias empresas.

Foram entrevistadas quatro executivas de uma multinacional do setor farmacêutico. Essas quatro executivas estão situadas na filial no interior de Minas Gerais e fazem parte do 3º escalão da empresa. Além disso, também fez parte do pré-teste uma executiva de uma multinacional do setor siderúrgico que atua em uma das filiais localizadas na capital do estado de Minas Gerais. Essa executiva faz parte do 1º escalão. Essa escolha também foi intencional, para verificar se houve diferença ou não quando se estudou a região em relação a fatores que auxiliam ou não a ascensão da carreira feminina e quando esta está em posição diferente.

De acordo com Babbie (1999), quando se busca mais rigor em pré-testes do instrumento de pesquisa, deve-se dar pouca atenção à representatividade estrita e alcançar a mais ampla variação nos tipos de respondentes, pois o objetivo é melhorar o instrumento de pesquisa, e não fornecer descrições da população.

Após a realização do pré-teste, percebeu-se que as perguntas 10 e 11 do questionário pouco exploravam a importância ou não da mãe e/ou do pai na carreira de sucesso da executiva. Por isso, foram criadas outras duas perguntas (APÊNDICE A):

- a) Seu pai e/ou sua mãe tiveram alguma influência no seu sucesso profissional? Se sim, explique.
- b) Outras mulheres ou homens foram modelos de identificação e/ou mentores para seu sucesso? Se sim, explique.

Além disso, houve a necessidade de também acrescentar outras duas perguntas (APÊNDICE A) que tratassem com mais enfoque do objetivo geral deste trabalho, que é compreender quais fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas:

- a) Relate três fatores que levaram as mulheres executivas ao alto escalão e que fazem com que elas permaneçam nele.
- b) O que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista de mecanismos pessoais (desejos e as escolhas); o que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista da empresa (fatores explícitos ou implícitos derivados das organizações que podem facilitar ou impedir a ascensão); o que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista de fatores sociais (como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade).

Acrescentaram-se também informações nas perguntas 27 e 31. A pergunta 27 era: já interrompeu sua carreira profissional? Qual motivo? Acrescentou-se: esse motivo interferiu na sua chegada ao alto escalão? A pergunta 31 era: na gestão, existem diferenças entre as características das mulheres executivas e dos homens executivos? Se sim, quais? Se não, por quê? Acrescentou-se: essas características interferem na chegada ao alto escalão pela mulher?

### **3.5 Caracterização da amostra**

A amostra foi constituída por 48 executivas entrevistadas. Entretanto, foram analisadas 47. A entrevista realizada com a 25<sup>a</sup> pessoa não será retratada, pois, no momento da sua concretização, havia outra pessoa presente na sala (com cargo superior ao da respondente). Com isso, ficou nítido que ela estava incomodada ao responder algumas questões. Além disso, parecia que estava querendo terminar a entrevista rápido, pois várias perguntas foram respondidas de maneira bem superficial.

O tempo médio das entrevistas foi de 30 a 45 minutos. Em relação às executivas, optou-se por tratá-las apenas por “E” seguido do número correspondente à sua entrevista.

O acesso a essas executivas foi principalmente por intermédio da rede de relacionamentos da orientadora desta tese, composta pelas executivas que chegaram aos escalões mais altos das grandes empresas situadas no Brasil. Esta autora também participou, a convite de uma executiva de 1º escalão, de um *workshop* em 1º/04/2011 do Grupo de Mulheres Líderes Empresariais (LIDEM). Esse evento aconteceu em São Paulo com a

presença de várias executivas e foi uma oportunidade de também convidar outras executivas para participarem da pesquisa. Além disso, outra forma de acesso a elas foi por meio do processo comumente denominado de “bola de neve”. Após entrevista realizada com uma executiva, era solicitado que esta indicasse outras que, por sua vez, também indicavam outras. Apesar disso, a maioria das entrevistas foi através da rede de relacionamentos da orientadora desta tese.

Em junho de 2010 começou a etapa de entrevistas, quando as entrevistas de pré-teste foram realizadas. No período de setembro a novembro de 2010 foram feitas as adaptações, já relatadas, no roteiro de entrevistas. As entrevistas após o pré-teste começaram em abril de 2011 e terminaram em agosto de 2011.

A etapa de entrevistas foi tanto emocionalmente quanto em relação ao tempo utilizado, muito marcante. Inicialmente, para conseguir organizar uma agenda de entrevistas em São Paulo, foi preciso muito jogo de cintura com as secretárias das executivas, uma vez que a agenda delas é bem complexa. Precisou ser levado em conta o tempo disponível delas, além de tentar coincidir o mesmo dia de disponibilidade com a agenda de viagens desta pesquisadora e, ainda, considerar a distância de uma empresa para outra (com o trânsito de São Paulo...). Outro ponto a ser considerado é que se optou por fazer as entrevistas em São Paulo indo e voltando no mesmo dia<sup>2</sup>.

Consequentemente, foram idas e vindas a São Paulo, uma a duas vezes por semana. Em alguns dias foi possível entrevistar quatro executivas, mas em outros apenas duas<sup>3</sup>. Por isso o termo “muito marcante” foi utilizado. Foi fascinante conhecer a vida dessas mulheres que, mesmo com agenda de 24 horas quase completa, cederam uma hora para compartilhar suas experiências<sup>4</sup>.

Era nítida a vontade delas de participar e de mostrar a sua realidade. Muitas mostravam, ou depois da entrevista ou mesmo durante, fotos de filhos e marido, por exemplo, que estavam em suas salas. E por falar em salas, muitas delas retratavam o jeito de ser da executiva. Conforme ressalta Creswell (2007), ao entrevistar no escritório onde está o participante, um cenário natural, o pesquisador pode estar altamente envolvido nas experiências reais destes, além de ter acesso à um número grande de detalhes sobre a pessoa e

---

<sup>2</sup> Eu estava em período de amamentação ao meu filho e, após a experiência de levá-lo na primeira agenda realizada naquela cidade e deixá-lo em um hotel, achei que seria melhor deixá-lo em casa e pegar o voo às 6 horas da manhã e voltar às 22 horas.

<sup>3</sup> Além disso, entre uma entrevista e outra, precisava de intervalo para tirar leite. Mesmo assim, quando voltei a Belo Horizonte, por duas vezes precisei ir para o hospital por causa de leite estagnado, que gerou febre.

<sup>4</sup> Confesso que, apesar da vida conturbada que eu estava levando, até sentia vergonha perto de todas as atividades que essas mulheres realizam diariamente.

o local onde ela trabalha. Eram salas com vários livros na estante, muitas fotos, quadros de premiação, objetos relacionados à meditação, mas também salas sem objetos decorativos, com apenas um cabide para a executiva pendurar o seu terninho e sua bolsa. Algumas me recebiam em suas salas e outras em salas de reunião. Três marcaram em um restaurante e, não sei se porque o ambiente era mais informal, foram as entrevistas que mais demoraram.

Conheci experiências de desafios, conflitos, obstáculos e realizações dessas mulheres. Certas vezes, algumas deixaram a emoção aparecer ao falar do que deixaram para trás para poderem chegar ao alto escalão ou também ao falar de suas conquistas. Algumas relataram ao final: “nossa, como foi bom falar disso”; “lembrei-me de tanta coisa”.

A partir de determinado ponto, os dados começam a se repetir. Dessa forma, as 47 entrevistas já permitem mergulhar bastante no universo dessas mulheres. Em setembro de 2011 teve início a análise de dados de um material que resultou em 37 questões de 47 questionários para analisar. Cabe salientar que, para o tratamento dos dados, adotou-se a técnica de análise de conteúdo. Esse procedimento tem como objetivo principal sintetizar e analisar o material, oriundo de diversas fontes, utilizando, para isso, categorias (FLICK, 2009). Neste trabalho, foram três categorias estabelecidas: mecanismos pessoais, mecanismos organizacionais e mecanismos sociais, que serão mais bem detalhadas a seguir.

Na codificação definem-se as unidades de registro (BARDIN, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2005), que nesta tese foram os temas relativos aos mecanismos pessoais, sociais e organizacionais que podem facilitar ou prejudicar a ascensão das mulheres executivas que atuam nas médias e grandes empresas situadas no Brasil. Bardin (2011) ressalta que as unidades de registro podem ser: a palavra, o objeto, o documento, o personagem e o tema.

O tema aqui utilizado é uma análise que consiste em descobrir o “sentido” que o autor deseja dar a uma mensagem e tem sido utilizado para o estudo de opiniões, crenças e motivações das pessoas (BARDIN, 2011; RICHARDSON, 2007).

Usualmente, a análise de conteúdo visa ao tratamento quantitativo, que não exclui o qualitativo. Os procedimentos para esse tipo de tratamento são numerosos (RICHARDSON, 2007). O mais simples, utilizado nesta tese, consiste no cálculo de frequência e percentagem que permite estabelecer a importância dos elementos analisados, uma vez que busca quantificar a presença ou ausência de determinados elementos (RICHARDSON, 2007).

A categorização finaliza o processo de codificação, entretanto, não é obrigatória na análise de conteúdo (BARDIN, 2011; DELLAGNELO; SILVA, 2005). Os critérios de categorização podem ser sintéticos, léxicos, expressivos e semânticos. Este último, utilizado neste estudo, refere-se a agrupamentos de acordo com categorias temáticas (BARDIN, 2011),

que consistem em isolar temas de um texto e extrair partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado (RICHARDSON, 2007).

A análise do conteúdo do tipo categorial temática permitiu estabelecer três categorias de análise. Os temas que falavam sobre a relação entre carreira e vida pessoal foram agrupados na categoria “mecanismos pessoais”. Todos os que ressaltavam aspectos relacionados à barreira ou facilidades encontradas pelas executivas nas organizações que atuam ou já atuaram foram agrupados na categoria “mecanismos organizacionais”. Por fim, os temas relacionados aos mecanismos que retratavam como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade foram agrupados na categoria “mecanismos sociais”.

Por ser uma técnica difícil de prever o quanto de trabalho será necessário para se chegar a um nível aceitável de confiabilidade, Richardson (2007) salienta que o pesquisador precisa estar preparado para investir o tempo considerado no desenvolvimento do seu trabalho.

### *3.5.1 Perfil das executivas entrevistadas*

#### **3.5.1.1 Em relação às características pessoais**

Em relação à idade, a maior parte das entrevistadas (16) tem entre 46 e 50 anos. Há também alto número entre as faixas 32 a 35 anos e 36 a 40 anos (oito executivas em cada faixa). O mais baixo número de executivas (três) aparece na faixa de idade mais velha, entre 56 e 60 anos, conforme QUADRO 5.

Para manter o sigilo em relação aos nomes das entrevistadas, optou-se chamá-las apenas de “executivas”.

**Quadro 5 - Idade das executivas**

<b>Entrevistadas</b>	<b>Idade</b>	<b>Entrevistadas</b>	<b>Idade</b>
Executiva 1	47 anos	Executiva 25	-----
Executiva 2	51 anos	Executiva 26	50 anos
Executiva 3	34 anos	Executiva 27	40 anos
Executiva 4	53 anos	Executiva 28	47 anos
Executiva 5	36 anos	Executiva 29	32 anos
Executiva 6	38 anos	Executiva 30	33 anos
Executiva 7	45 anos	Executiva 31	39 anos
Executiva 8	51 anos	Executiva 32	48 anos
Executiva 9	39 anos	Executiva 33	32 anos
Executiva 10	49 anos	Executiva 34	33 anos
Executiva 11	47 anos	Executiva 35	47 anos
Executiva 12	43 anos	Executiva 36	49 anos
Executiva 13	39 anos	Executiva 37	50 anos
Executiva 14	47 anos	Executiva 38	60 anos
Executiva 15	55 anos	Executiva 39	42 anos
Executiva 16	33 anos	Executiva 40	47 anos
Executiva 17	51 anos	Executiva 41	39 anos
Executiva 18	40 anos	Executiva 42	49 anos
Executiva 19	33 anos	Executiva 43	40 anos
Executiva 20	43 anos	Executiva 44	47 anos
Executiva 21	43 anos	Executiva 45	47 anos
Executiva 22	54 anos	Executiva 46	56 anos
Executiva 23	47 anos	Executiva 47	59 anos
Executiva 24	35 anos	Executiva 48	48 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos filhos, 30 executivas pesquisadas disseram tê-los e 17 não tinham. Em relação à quantidade de filhos, a maioria (19) das respondentes declarou ter dois filhos. Há elevado número (10) também das executivas com um filho. Apenas duas têm três filhos (QUADRO 6).

Associando o número de filhos à idade das executivas pesquisadas, os dados revelam que pessoas mais velhas (uma executiva de 49 anos e uma de 60 anos, esta última a mais velha delas) têm mais filhos, no caso três.

Uma possível explicação para o número de filhos (dois ou um) pode ser porque as executivas postergam cada vez mais a maternidade, uma vez que precisam se desdobrar entre o cuidado com a família e com a carreira. Grande parte do grupo está na faixa de 30 a 40 anos, ou seja, período em que precisam dar mais ênfase na carreira, sendo, então, difícil equacionar tempo para ter mais filhos.

Os dados também revelam que 20 executivas tiveram o primeiro filho entre 27 e 34 anos. Também foram entrevistadas quatro que tiveram o primeiro filho entre 37 e 42 anos.

Quanto à idade dos filhos, os dados mostram que a maioria tem até 10 anos (20 filhos no total de 54 filhos). É grande também a quantidade de filhos entre 11 e 17 anos (17 filhos no total de 54); 10 filhos estão entre 18 e 25 anos. A quantidade diminui quando a idade é acima dos 26 anos. É importante ressaltar que a idade do filho é importante, pois ela define o grau de exigência e cuidados que este requer. Filhos mais novos demandam mais tempo de dedicação da executiva.

**Quadro 6 - Idade versus número de filhos das executivas entrevistadas**

Entrevistadas	Idade	Número de filhos	Entrevistadas	Idade	Número de filhos
Executiva 1	47 anos	Não tem	Executiva 25	-----	-----
Executiva 2	51 anos	Não tem	Executiva 26	50 anos	2 (22 e 26 anos)
Executiva 3	34 anos	Não tem	Executiva 27	40 anos	2 (9 e 12 anos)
Executiva 4	53 anos	Não tem	Executiva 28	47 anos	2 (12 e 15 anos)
Executiva 5	36 anos	2 gêmeas (7 anos e 4 meses)	Executiva 29	32 anos	Não tem
Executiva 6	38 anos	---	Executiva 30	33 anos	Não tem
Executiva 7	45 anos	2 (9 e 14 anos)	Executiva 31	39 anos	Não tem
Executiva 8	51 anos	1 (20 anos)	Executiva 32	48 anos	1 (21 anos)
Executiva 9	39 anos	1 (11 anos)	Executiva 33	32 anos	2 (grávida e 1 ano e 8 meses)
Executiva 10	49 anos	3 (17, 19 e 21 anos)	Executiva 34	33 anos	Não tem
Executiva 11	47 anos	Não tem	Executiva 35	47 anos	1 (5 anos)
Executiva 12	43 anos	2 (11 e 16 anos)	Executiva 36	49 anos	2 (14 e 18 anos)
Executiva 13	39 anos	2 (2 e 6 anos)	Executiva 37	50 anos	1 (25 anos)
Executiva 14	47 anos	Não tem	Executiva 38	60 anos	3 (28, 29 e 35 anos)
Executiva 15	55 anos	2 (27 e 29 anos)	Executiva 39	42 anos	1 (2 meses)
Executiva 16	33 anos	Não tem	Executiva 40	47 anos	Não tem
Executiva 17	51 anos	2 (17 e 20 anos)	Executiva 41	39 anos	Não tem
Executiva 18	40 anos	2 (5 e 7 anos)	Executiva 42	49 anos	2 (15 e 20 anos)
Executiva 19	33 anos	Não tem	Executiva 43	40 anos	2 (2 e 5 anos)
Executiva 20	43 anos	1 (5 anos)	Executiva 44	47 anos	2 (9 e 16 anos)
Executiva 21	43 anos	1 (12 anos)	Executiva 45	47 anos	2 (10 e 17 anos)
Executiva 22	54 anos	2 (14 e 20 anos)	Executiva 46	56 anos	1 (25 anos)
Executiva 23	47 anos	1 (10 anos)	Executiva 47	59 anos	Não tem
Executiva 24	35 anos	Não tem	Executiva 48	48 anos	2 (10 e 14 anos)

Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere ao estado civil, a maioria das executivas entrevistadas estão casadas (34 no total de 47). Destas, três estão casadas pela segunda vez e uma foi casada mais de duas vezes; seis estão solteiras e sete separadas. Apenas uma é viúva (QUADRO 7).

**Quadro 7 - Estado civil das entrevistadas**

<b>Entrevistadas</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Entrevistadas</b>	<b>Estado civil</b>
Executiva 1	Solteira	Executiva 25	-----
Executiva 2	Separada	Executiva 26	Casada
Executiva 3	Casada	Executiva 27	Casada
Executiva 4	Viúva	Executiva 28	Casada
Executiva 5	Casada	Executiva 29	Solteira
Executiva 6	Solteira	Executiva 30	Solteira
Executiva 7	Casada	Executiva 31	Casada
Executiva 8	Casada	Executiva 32	Casada
Executiva 9	Casada	Executiva 33	Casada
Executiva 10	Casada	Executiva 34	Separada
Executiva 11	Solteira	Executiva 35	Casada
Executiva 12	Casada	Executiva 36	Casada
Executiva 13	Casada	Executiva 37	Separada
Executiva 14	Separada	Executiva 38	Casada
Executiva 15	Casada	Executiva 39	Casada
Executiva 16	Casada	Executiva 40	Solteira
Executiva 17	Casada	Executiva 41	Separada
Executiva 18	Casada	Executiva 42	Casada
Executiva 19	Casada	Executiva 43	Casada
Executiva 20	Casada	Executiva 44	Casada
Executiva 21	Casada	Executiva 45	Casada
Executiva 22	Casada	Executiva 46	Casada
Executiva 23	Separada	Executiva 47	Separada
Executiva 24	Casada	Executiva 48	Casada

Fonte: dados da pesquisa.

No tocante à formação, todas as respondentes possuem graduação e 43 possuem uma especialização; seis executivas têm mestrado e três tem doutorado. Quanto à graduação, quatro executivas possuem mais de uma formação. As profissões mais estudadas foram Administração, Psicologia e Direito. Considerando a especialização, 19 executivas têm mais de uma especialização e cinco têm mais de duas especializações. A maioria fez especialização, mestrado e/ou doutorado no Brasil e 10 fizeram ou todo o curso ou parte dele fora do país.

### **3.5.1.2 Em relação às atividades exercidas na empresa**

A maioria das executivas entrevistadas (28) trabalha em multinacionais. Optou-se por tratar apenas das áreas de atuação (serviço, indústria e comércio), para, assim, ficar em sigilo os nomes das empresas.

Há mais executivas em indústria de aço, mas também foram pesquisadas as que atuam em outros tipos de indústria, tais como: de remédio, alimentícia, química, de alumínio e de cosméticos. Área hospitalar e da saúde, calçados, mineração, desenvolvimento de carreira, comunicação e propaganda, banco e financeira, tecnologia de informação e telefonia também tiveram executivas entrevistadas que estão nos altos escalões, conforme o QUADRO 8.

**Quadro 8 - Área de atuação das executivas**

<b>Entrevistadas</b>	<b>Tipo de empresa / área de atuação</b>	<b>Entrevistadas</b>	<b>Tipo de empresa / área de atuação</b>
Executiva 1	Multinacional – Serviço	Executiva 25	-----
Executiva 2	Multinacional – Serviço	Executiva 26	Nacional – Serviço
Executiva 3	Multinacional – Serviço	Executiva 27	Multinacional – Serviço
Executiva 4	Multinacional – Serviço	Executiva 28	Multinacional – Indústria/Comércio
Executiva 5	Multinacional – Serviço	Executiva 29	Nacional – Indústria
Executiva 6	Multinacional – Indústria	Executiva 30	Multinacional – Indústria/Comércio
Executiva 7	Multinacional – Indústria	Executiva 31	Multinacional – Indústria
Executiva 8	Multinacional – Indústria	Executiva 32	Multinacional – Indústria
Executiva 9	Multinacional – Indústria	Executiva 33	Multinacional – Serviço
Executiva 10	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 34	Nacional – Serviço
Executiva 11	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 35	Multinacional – Serviço
Executiva 12	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 36	Multinacional – Indústria
Executiva 13	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 37	Multinacional – Serviço
Executiva 14	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 38	Nacional – Serviço
Executiva 15	Multinacional – Indústria	Executiva 39	Nacional – Serviço
Executiva 16	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 40	Multinacional – Serviço
Executiva 17	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 41	Multinacional – Indústria
Executiva 18	Nacional – Indústria e serviço	Executiva 42	Nacional – Serviço
Executiva 19	Multinacional – Indústria	Executiva 43	Multinacional – Comércio
Executiva 20	Multinacional – Indústria	Executiva 44	Multinacional – Serviço
Executiva 21	Nacional – Serviço	Executiva 45	Nacional – Serviço
Executiva 22	Nacional – Serviço	Executiva 46	Nacional – Serviço
Executiva 23	Multinacional – Indústria	Executiva 47	Nacional – Serviço
Executiva 24	Multinacional – Indústria	Executiva 48	Multinacional – Indústria

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao escalão, 23 executivas entrevistadas estão no 3º, 18 estão no 2º e seis estão no 1º. A escolha dessas executivas foi feita a partir da rede de contatos da orientadora desta tese. Nessa rede estão presentes as poucas executivas que chegaram aos altos escalões das grandes empresas situadas no Brasil, sendo no cargo de 3º nível que se encontra o mais alto número de mulheres, ou seja, no escalão mais baixo entre os três avaliados. Por outro lado, os dados sugerem que as mulheres já estão conseguindo galgar melhores posições nas organizações, pois há elevado número também das executivas que estão no 2º escalão.

Cruzando-se as informações sobre o escalão *versus* a idade, os dados revelam que as executivas que estão no 1º escalão estão acima dos 42 anos. Das seis executivas, por exemplo, três estão com mais de 54 anos (55; 59; e 60 anos). Apenas uma está abaixo dessa idade (com 32 anos). Uma possível explicação para isso, já que normalmente elas chegam ao topo mais velhas, é que a mais nova está presente em uma empresa familiar e, por motivo de doença do presidente, a segunda geração, no caso, a executiva, teve que assumir a direção. A maioria das executivas na faixa de 32 a 39 anos está no 3º escalão.

Enquanto há na faixa de 36 anos a 40 anos alto número de executivas de 3º escalão (nove), na faixa de 46 anos a 50 anos tem-se número maior de executivas do 2º escalão (também nove). Pode-se perceber com esses dados que as executivas, com o passar dos anos, estão conseguindo alcançar o topo.

**Quadro 9 - Escalão ocupado pelas executivas**

<b>Entrevistadas</b>	<b>Escalão</b>	<b>Entrevistadas</b>	<b>Escalão</b>
Executiva 1	Terceiro	Executiva 25	-----
Executiva 2	Segundo	Executiva 26	Segundo
Executiva 3	Terceiro	Executiva 27	Terceiro
Executiva 4	Segundo	Executiva 28	Segundo
Executiva 5	Terceiro	Executiva 29	Primeiro
Executiva 6	Terceiro	Executiva 30	Segundo
Executiva 7	Terceiro	Executiva 31	Terceiro
Executiva 8	Terceiro	Executiva 32	Segundo
Executiva 9	Terceiro	Executiva 33	Terceiro
Executiva 10	Segundo	Executiva 34	Segundo
Executiva 11	Segundo	Executiva 35	Segundo
Executiva 12	Segundo	Executiva 36	Terceiro
Executiva 13	Terceiro	Executiva 37	Segundo
Executiva 14	Terceiro	Executiva 38	Primeiro
Executiva 15	Primeiro	Executiva 39	Primeiro
Executiva 16	Terceiro	Executiva 40	Segundo
Executiva 17	Segundo	Executiva 41	Terceiro
Executiva 18	Terceiro	Executiva 42	Terceiro
Executiva 19	Segundo	Executiva 43	Terceiro
Executiva 20	Terceiro	Executiva 44	Primeiro
Executiva 21	Terceiro	Executiva 45	Terceiro
Executiva 22	Terceiro	Executiva 46	Segundo
Executiva 23	Segundo	Executiva 47	Primeiro
Executiva 24	Segundo	Executiva 48	Terceiro

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação ao cargo das executivas pesquisadas, os dados notificam que a maioria das executivas está no alto escalão da área de Recursos Humanos (RH) (18). Há muitas

executivas também na área de gestão geral (seis). Na área financeira foram entrevistadas três executivas, marketing quatro, comunicação duas e vendas também duas. Na área de Tecnologia da Informação (TI), duas executivas foram entrevistadas e no desenvolvimento de negócios quatro entrevistadas. Na área de produção, qualidade, clima organizacional e mudanças, desenvolvimento sustentável e jurídica foi entrevistada uma executiva em cada área.

Após a descrição da caracterização da amostra, a análise de dados será discutida no próximo capítulo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados coletados para este estudo foram divididos em três categorias de análise. A primeira trata do que seria mais importante para a executiva chegar e permanecer no alto escalão do ponto de vista dos seus desejos e escolhas (mecanismos pessoais). Trata dos desejos e escolhas que as executivas enfrentam em sua trajetória profissional, tais como dupla jornada de trabalho, maternidade e estabilidade no emprego, conflito entre a carreira e a família e os fatores-chave da busca de equilíbrio entre carreira e vida pessoal.

A segunda categoria trata também do que é mais importante para chegar e permanecer no alto escalão, mas sob a perspectiva dos mecanismos sociais. Esses mecanismos retratam como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade, seus papéis atrelados a traços socialmente construídos a partir de características do que é considerado “ser mulher” como, por exemplo, ser dócil, frágil e submissa e características opostas às normalmente esperadas para pessoas que estão em cargos de alta hierarquia.

A terceira categoria aborda também o que é mais importante para chegar e permanecer no alto escalão para as executivas, mas sob a perspectiva dos fatores exteriores a elas, no caso, relacionados à organização, que são os fatores explícitos e implícitos que podem facilitar ou impedir a ascensão feminina (mecanismos organizacionais).

### **4.1 Mecanismos pessoais das executivas que propiciam a chegada ao alto escalão**

Essa categoria de análise interpreta a percepção das executivas entrevistadas sobre os desejos e as escolhas que enfrentam em sua trajetória profissional.

O anseio pela independência financeira e a determinação foram dois mecanismos pessoais utilizados pela maioria das executivas entrevistadas para alcançarem os altos escalões das empresas situadas no Brasil.

Quando solicitado a elas que relatassem três fatores que levaram as mulheres executivas no geral ao alto escalão e fizeram com que ali permanecessem, a independência financeira apareceu apenas uma vez. Entretanto, quando perguntado o que foi mais importante para a própria executiva chegar ao alto escalão, a independência financeira apareceu oito vezes. Foi o item que mais apareceu em importância entre as outras opções de respostas para elas. Logo após veio o item determinação, com sete respostas.

Foram entrevistadas executivas entre 32 e 60 anos. Aquelas de 39 anos até 50 anos relataram que o objetivo principal para chegar aos altos escalões foi a busca por

independência financeira. Uma delas relatou: “minha âncora de vida foi pautada na vida profissional. Não me via em um lugar diferente do que não ter essa independência financeira” (E-45). Outra executiva, além de também dizer que sempre quis independência financeira, expõe que a partir dessa “[...] eu posso tomar as minhas próprias decisões e bancá-las. A independência possibilita também ter autonomia” (E-33). Além disso, o não depender de ninguém, por exemplo, de um homem para pagar as contas, foi muito importante para outras executivas.

Isso vem ao encontro do que se encontra na literatura. Perrot (1998) retrata que muitas mulheres veem o trabalho como uma possibilidade de autonomia, de ser “livre” e de se defender. Além da busca por realização pessoal e profissional, há o desejo de independência financeira (BERTOLINI, 2002). Além disso, Gonçalves (2000) considera que a ressignificação do trabalho para a mulher traz um novo valor: o trabalho é motivo de orgulho.

A dedicação e a determinação também são fatores importantes para as entrevistadas. Essas características aparecem como um meio de atingir o objetivo de crescer profissionalmente. Percebe-se que a mulher executiva leva muito a sério as atividades que realiza, pois ela precisa trabalhar muito mais e fazer muito melhor do que o homem na mesma posição, para ser aceita (D’ÉLIA, 2009; MEDEIROS, 2006; SORJ, 2004; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). A fala de uma executiva ilustra esta situação: “como a gente sabe que é uma luta desigual, a gente tem mais determinação” (E-17).

Uma possível explicação para essas características serem tão importantes na percepção das executivas pode estar relacionada ao fato de que, no passado, a mulher, além de não conquistar espaço no ambiente organizacional, fazia atividades muitas vezes não relacionadas aos seus interesses. Além disso, como salientaram Gonçalves (2000) e Bertolini (2002), as mulheres nos anos de 1940 desempenhavam no mercado de trabalho funções extensivas de suas funções domésticas (enfermeira, professora, etc.).

Essas executivas além de conquistarem espaço, também têm a oportunidade de fazer um trabalho de que realmente gostam, de ter uma carreira, de se sentirem realizadas: “o desejo de fazer algo diferente que não seja nada só dentro de casa” (E-26). Foram comuns relatos como: “a carreira é muito importante para mim” (E-42); “sempre gostei muito do que faço” (E-43).

A maioria fala de autoexigência, de persistência e que trabalha demais. Mas também menciona a paixão pelo que fazem, em ter justa causa para trabalhar, felicidade no exercício da causa e grande realização profissional.

Foram nítidas durante algumas entrevistas a felicidade e a exaltação delas ao falarem

de suas conquistas. Uma executiva contou com muita alegria o fato de ter sido entrevistada pelo programa “Fantástico”, da Rede Globo de televisão. Outra me presenteou com uma revista na qual ela aparece na capa. Outras duas extrapolaram 100% do tempo combinado para a entrevista. Afirmaram que não tinha problema, pois gostavam de falar das suas conquistas e sucessos.

A ambição, na percepção de algumas respondentes, tanto do 1º quanto do 2º e 3º escalões, foi um fator importante para seis executivas. Isso é ilustrado nas declarações a seguir: “gosto da posição de reconhecimento, de destaque” (E-27). “O fator mais importante para mim foi a vontade de chegar lá, de poder, de controle” (E-36). O poder da influência também foi relevante para algumas: “ser bem-sucedida [...] faz com que as empresas de fora comecem a te chamar para dar palestras. Eu gosto muito de falar em nome da empresa, ser pública. Qual é o prazer? Influenciar pessoas” (E-40).

Aliado a isso, aparece também, apesar de pouco salientado (duas executivas), a questão da competição: “nunca entrei em nada para perder” (E-41); “a gente quer provar que é melhor [...]” (E-23).

Apesar de poucas, o que chama a atenção é que as executivas estão fazendo escolhas que vão além do ambiente do lar. Foi possível verificar que a conciliação entre carreira e família traz muitos conflitos, como referencia a literatura (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006b), entretanto, apesar dos conflitos, elas estão buscando competir por espaços também no ambiente organizacional. O trabalho já é para essas mulheres um projeto de vida (BERTOLINI, 2002; GONÇALVES, 2000). A identidade da mulher está marcada não apenas por ser mãe e esposa.

E para conquistar esses espaços, a literatura realça que a mulher está se preparando cada vez mais. Entretanto, é interessante notar que poucas executivas trataram do fato de investirem em si mesmas e nos estudos. Em um grupo de 47 entrevistadas, apenas duas retrataram que, além de estudarem muito, o estudo foi um importante fator para a ascensão. Interessante esse fator ter aparecido pouco, pois na literatura nacional (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; BRUSCHINI; LOMBARDI; UNBEHAUM, 2006) e internacional (LORTIE-LUSSIER; RINFRET, 2005; POWELL, 2011) as mulheres estão cada vez mais investindo em suas carreiras, estudando mais.

Uma possível explicação para tal fato é que, apesar de não terem relatado o estudo como um fator importante para chegar ao topo das organizações, não quer dizer que ele não é importante. Muitas entrevistadas deixaram isso implícito quando falaram da dedicação à profissão e dos valores relacionados aos estudos, passados pela família. Das 47 entrevistadas,

17 citaram o valor da educação, de uma boa base escolar e da importância que os pais deram para a formação delas. Todas as executivas entrevistadas possuem graduação e 43 possuem especialização. Mestrado é a formação mais graduada de seis executivas e doutorado de três.

Outros fatores que contribuíram para a ascensão relacionados à mudança cultural foram retratados por algumas executivas. Um deles refere-se às tarefas domésticas terem ficado mais fáceis para a mulher. Duas executivas acentuaram que a indústria de serviços e o acesso a produtos facilitaram a rotina do trabalho do lar, possibilitando, assim, estarem mais disponíveis para o trabalho fora de casa. Outro item também retratado por duas é que os papéis em casa estão começando a se misturar. É uma situação contraditória na fala das executivas, uma vez que elas mesmas relataram a responsabilidade com as tarefas do lar. Se para elas cada vez mais mulheres estão como provedoras do lar, quando se fala na divisão das tarefas os homens ainda estão em posição de ajuda. E ajuda não é mistura de papéis. A responsabilidade dessas tarefas ainda é da mulher. Mas, se para poucas esses fatores culturais lhe possibilitaram ter uma carreira, para muitas há ainda conflitos para conciliar vida pessoal e profissional.

As respostas que tratam da dificuldade de conciliação entre vida privada e pública demonstram algumas questões no tocante à identidade da mulher brasileira: mesmo conquistando espaço no ambiente organizacional (definido como masculino), ela ainda “carrega” a responsabilidade sobre tudo o que ocorre no ambiente privado. Esse fator foi muito ilustrado pela literatura brasileira (AZEVEDO, 2007; BRUSCHINI, 2000; FARIA, 2002; FLECK; WAGNER, 2003; GAIL, 2000; LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005; LEONE; BALTAR, 2008; LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007; SOARES, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007) e também pela literatura internacional (ARRIGHI; MAUME, 2000; GALINSKY, 2005; HALPERN; CHEUNG, 2009).

Enquanto quatro executivas declararam que não escolheram essa carreira e que no passado não tinham o objetivo de serem executivas, ou seja, que as coisas foram acontecendo naturalmente. Outras foram enfáticas ao dizer que para estarem na posição a que chegaram colaborou o fato de não possuírem filhos. O conflito entre a carreira e a família é relatado por executivas que são solteiras:

Como eu não sou casada e não tenho filhos, eu entendo que isso fica muito mais fácil [...] É um grande desafio isso. Eu vivo insatisfeita com a minha vida pessoal, com as outras demandas que eu tenho que gerenciar e com as demandas do trabalho (E-29).

Esse conflito não acontece apenas com as solteiras. As que são casadas e sem filhos também acreditam que dão conta do trabalho e das demandas da vida pessoal porque não têm filhos: “[...] funciona por eu não ter filhos e por eu ter um marido bastante dedicado ao trabalho também” (E-31). E as que são casadas e possuem filhos também sofrem: “com filho tudo fica mais difícil [...]” (E-35).

Uma possível solução declarada por elas que será mais discutida posteriormente neste trabalho é a presença de uma boa estrutura em casa, com profissionais desde motoristas até babás para ajudar. Mas, apesar dessa possibilidade, como comentam (LAGES; DETONI; SARMENTO, 2005; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), um sentimento de culpa continua presente na vida dessas executivas.

Algumas executivas relataram que o marido ajudou muito, que possuem menos culpa pelo fato de saberem que os filhos estão sob a supervisão do marido e que alguns chegaram até a ocupar o papel que elas não puderam ocupar. Apesar disso, demonstraram também sentimento de perda em relação aos cuidados com os filhos – papel da mulher na sociedade brasileira. Outras manifestaram preocupação com a chegada dos filhos, porque sabem que da mesma maneira que as tarefas da casa, os cuidados com os filhos são de responsabilidade da mulher. A fala de uma entrevistada ilustra essa situação: “[...] é um receio que eu tenho sobre a questão de ter filhos, porque no fundo é que nem a casa, ia sobrar só pra mim [...] eu acho que ainda é fácil porque a gente não tem filho. Com filho fica tudo mais difícil” (E-24).

A mulher ainda é a responsável pelos cuidados com os filhos e quando essa tarefa consegue ser encaminhada para outras pessoas (avó, outras pessoas da família, empregada, babá, etc.) a coordenação dessas pessoas também é responsabilidade da mulher. O homem entra como ajudante.

Quase 50% das executivas entrevistadas (20 em um grupo de 47) dedica duas a três horas por dia aos filhos. Muitas revelaram que essa dedicação acontece no período da noite. Uma até brincou: “ah... se contar de madrugada (risos)” (E-33). As mães que têm filhos pequenos ressaltaram que no final de semana tentam ficar o período integral com os filhos para compensar a ausência durante a semana. Mães que têm filhos já no final da adolescência e/ou adultos ficam menos tempo com eles: “eles é que não querem saber da gente mais” (E-8).

As excessivas demandas com o trabalho fazem com que a executiva tenha um mínimo de contato com os filhos. Foram muitos comentários de que a babá ou a empregada é quem vivencia o crescimento dos filhos, é quem está presente quando o filho consegue fazer uma tarefa nova, como, por exemplo, engatinhar a primeira vez. Essa situação deixou as executivas emocionadas ao falarem desse assunto.

Aparece uma diferença na questão da dedicação quando se compara o tempo disponível aos filhos pelas executivas que atuam em São Paulo e Belo Horizonte com o tempo disponível das executivas que atuam no interior de Minas Gerais. A frase de uma executiva ilustra isso:

Olha, hoje em dia, morar no interior de Minas Gerais tem uma grande vantagem porque [...] eu sou paulista e vejo que a grande diferença não é o custo de vida e sim o meu tempo com a família. Hoje posso acordar cedo, tomar café e estar com eles novamente às 6 horas da tarde [...] (E-7)

Entretanto, não houve achados quando se comparou o tempo disponível das executivas aos filhos que atuam na capital de Minas Gerais e das executivas que atuam na capital de São Paulo.

As facilidades da vida moderna, para algumas executivas, ajudam na conciliação: trabalho *versus* lar. Muitas tentam facilitar a rotina: morando perto do trabalho, fazendo compras *on-line* e buscando ter disciplina com horário, além de “estar completa com o que está fazendo” (E-21). Essas são algumas estratégias feitas para diminuir a pressão que todas as demandas exercem sobre essas profissionais.

Na percepção de muitas executivas, a presença de uma boa empregada foi um fator importante, pois ajudou a enfrentar a trajetória profissional *versus* as demandas do lar. Contar com uma boa empregada possibilitou ter em casa uma estrutura que funcionasse, evitando-se, assim, a dupla jornada de trabalho mais intensa.

Na vida dessas mulheres, os filhos e a casa não são mais partes que completam a sua realidade. Na verdade, se se verificar as horas dedicadas a eles, o papel no qual a executiva mais gasta tempo é o profissional, diferentemente das mulheres de gerações bem anteriores, como retrata a literatura (CARDOSO, 1980; DEL PRIORE, 2011; ROCHA-COUTINHO, 1994), que tinham em sua rotina o envolvimento apenas com as atividades relacionadas ao lar.

Para algumas, a funcionária do lar precisa ser excelente e realizar várias atividades: “[...] ela faz tudo, eu não me dedico à casa, assim como normalmente as mulheres fazem. Eu não faço nem supermercado [...]” (E-28). “[...] treinei-a para fazer minha mala. Chegava em casa só para trocar de roupa” (E-35).

Essas funcionárias fazem as atividades da casa, mas também as que extrapolam essa rotina, como, por exemplo, as relacionadas ao papel de ser mãe na sociedade brasileira, conforme depoimento a seguir:

[...] Tenho duas funcionárias excelentes. Uma trabalha pra mim há mais de 20 anos. Sabiam tudo. Quem era o pediatra, qual medicamento teriam que dar aos meus filhos. Faço uma boa seleção de pessoas que podem me ajudar. A nova cozinheira que está comigo busca receitas na internet. As receitas devem ser *light* devido ao meu esporte [...] (E-42).

Essa mesma executiva declarou que comenta com a empregada sobre as comidas que experimenta em viagens internacionais com o marido e a empregada busca pela internet as receitas e prepara da mesma maneira. Ou seja, o suporte encontrado em casa é formado por profissionais bem qualificados. Dessa forma, a executiva consegue dedicar mais o seu tempo a atividades profissionais.

Essa estrutura precisa funcionar principalmente para as executivas que viajam muito: “eu viajava para o exterior por 15 dias, por exemplo, com um neném de cinco meses em casa” (E-20).

Algumas executivas, além de ressaltarem que para crescer e alcançar o alto escalão as mulheres que possuem família precisam ter boa estrutura no lar, afirmaram também que, como são da área de RH, buscaram desenvolver essa competência também em casa, desenvolvendo bons profissionais que trabalham em suas casas: “[...] mas também minha origem é de desenvolvimento. Se eu não tivesse uma boa empregada podia entregar meu diploma” (E-15): “[...] sempre enxerguei a importância delas dentro desse contexto. É utopia a mulher que quer desenvolver uma carreira achar que não precisa de ninguém. Precisa e precisa muito” (E-15).

Cabe ressaltar que executivas de áreas diferentes percebem a importância de ter uma boa empregada, já os depoimentos que indicam a importância de desenvolverem essas profissionais foram citados apenas por executivas que estão na área de RH. Uma possível explicação é que desenvolver pessoas é função imprescindível para essas mulheres, pessoas que agregam valor também no lar.

Por possuírem uma estrutura no lar, a maioria das executivas entrevistadas (19) assegurou que dedicam de uma a quatro horas por semana para cuidarem da gestão da casa. Entretanto, cinco enfatizaram que chegam a dedicar 10 horas semanais e duas que chegam a dedicar 15 e 16 horas semanais, respectivamente. Essas horas mais longas apareceram porque as executivas pesquisadas que dedicam mais tempo à casa ou são solteiras ou são casadas, mas não têm filhos, ou são casadas, mas com filhos maiores de 17 anos, ou seja, filhos que não demandam mais tanta atenção quanto os filhos pequenos. Essa pode ser uma explicação, uma vez que, por não ter filho ou não ter filho pequeno, elas podem, assim, disponibilizar mais tempo para as atividades do lar.

Além de reforçarem a importância de se ter estrutura em casa que funcione e jogo de cintura para lidar com várias atividades por dia, o marido precisa lidar bem com o fato de a mulher ficar muito tempo fora de casa. Mesmo assim, muitas disseram: “a gente sempre acha que está devendo” (E-18). A conciliação entre vida pessoal e profissional foi e/ou é muito difícil para muitas executivas. Uma entrevistada chegou a dizer que, quando era mais jovem, ao dar entrevistas dizia que estava tudo maravilhoso. Tinha medo de falar a verdade. A maturidade mostrou isso: “é extremamente difícil conciliar” (E-38).

Vários exemplos confirmaram essa situação. Uma executiva comunicou que ficava na empresa das sete da manhã às 10 da noite e que com muito custo aprendeu a dizer não. Vários depoimentos de muitas viagens e de trabalho com grande carga horária apareceram, além de mudanças constantes que diminuem a vida social: “morei muito tempo fora. Isso rompe o tecido social. Tenho amigos no mundo inteiro e pouco tempo para vê-los” (E-40).

Das executivas que responderam quantas horas trabalham por dia, 31 das 47 entrevistadas trabalham 10 a 12 horas por dia, mas relatos de 14 horas por dia também foram registrados (cinco). Já em relação ao trabalho nos finais de semana, a maioria, considerando o mês, disse não trabalhar (12) ou trabalhar apenas um final de semana (13) na empresa. Houve aqui uma contradição em suas falas, uma vez que muitas das que disseram não trabalhar noticiaram que aproveitam a tarde e/ou a noite de domingo para colocarem as atividades em dia, checar *e-mails*, entre outras tarefas. Nessas atividades, uma vez que estão relacionadas ao trabalho, devem ser consideradas horas de trabalho, apesar de serem feitas em casa. Número também expressivo de executivas contou trabalhar os quatro finais de semana do mês (13) na empresa.

O tempo dedicado aos eventos relacionados à empresa também foi considerado como tempo de trabalho nesta pesquisa. Uma executiva nunca aceitou ir à festa, evento ou reunião fora do trabalho: “essa coisa de sair com o pessoal depois do trabalho, eu nunca fiz. Eu voltava para casa e ficava com os meninos, ficava com o marido. Eu não tinha essa disponibilidade e também eu não achava que era importante” (E-17). Fica difícil para a executiva dedicar-se à vida pessoal, ao excesso de trabalho fora de casa e ainda ter que participar destes tipos de eventos relacionados à empresa. Conforme ilustra a literatura (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007), a executiva casada é cobrada socialmente em relação ao seu papel de mãe e todos os cuidados e demandas que esse papel exige. Já para o homem executivo, o que se espera é que ele tenha todo o tempo possível para dedicar-se aos desafios profissionais. Ele socialmente não é cobrado em relação às tarefas da casa e cuidado com os filhos, tendo, assim, mais tempo disponível para todas as atividades

relacionadas à carreira.

O trabalho chega a ser tão excessivo que uma hora problemas de saúde surgem. Relatos de problemas sérios de saúde apareceram. Apesar de não terem sido explorado aspectos da saúde nesta pesquisa, quatro executivas falaram sobre este assunto:

Em 2009 tive um tipo de infarto (desmaiei, adormeci). O médico disse que foi um pico de estresse. Um sinal. Meu marido me perguntou: “o que falta agora? Um infarto de verdade?” Lembrei do que meu pai sempre disse: eu trabalho para viver e não para morrer de tanto trabalhar. Saí da empresa. Foi uma decisão muito difícil. Abri mão de tudo (*status*, financeiro). Pedi demissão. Fiquei 40 dias fora. Eu e minha mãe. Quando voltei escolhi abaixar o meu ganho financeiro, mas também abaixar o meu nível de estresse. Hoje tenho outra relação com a carreira (E-45).

Menções a mudança na postura em relação ao tempo dedicado ao trabalho foram ligadas a quando algo de muito ruim com a saúde aconteceu. Uma executiva declarou que o câncer adquirido fez com que mudasse a sua postura: “[...] minha doença parou tudo. Se não tivesse tido a doença acho que eu estaria no mesmo ritmo louco e me culpando de tudo. Antes trabalhava até durante o final de semana, sábado à noite” (E-36). E também relatos de fim de relacionamentos: “não acho que o fim do primeiro casamento foi só por causa do trabalho, mas ajudou muito” (E-39).

Outra executiva chegou a pedir demissão da empresa porque não tinha tempo para a filha. A filha chamava a sogra de mãe e isso a machucava muito. Depois que decidi: “ou sou uma executiva que tem filhos ou uma mãe que trabalha fora” (E-5) começou a fazer escolhas. Parou de falar mentira para a empresa dizendo que ia ao médico e na verdade ia para a reunião da escola da filha.

Parece haver aqui uma mudança de postura das mulheres atuais em relação às mulheres de gerações anteriores. Antes a mulher tinha vergonha de sair de casa. Hoje, parece ter vergonha de dizer que tem que faltar ao trabalho ou atrasar por estar envolvida com algum compromisso relacionado à família.

Como ilustram Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), a expectativa da sociedade e da própria mulher é de que, independentemente das obrigações profissionais, a mulher deva exercer a maternidade 24 horas; e para algumas executivas, lidar com essa pressão é muito difícil.

O sentimento de culpa por dedicar pouco tempo acontece para muitas em relação aos filhos, mas também apareceram frustrações devido ao pouco tempo disponível para outras pessoas da família: “eu senti ainda mais agora com a perda da minha mãe [...] porque eu não passei mais vezes na casa dela” (E-14).

O papel da responsável pelas pessoas da casa, como relatado por Jablonski (1998), foi imposto à mulher desde o período de colônia. O dever da mulher era a educação das crianças, atenção aos doentes e idosos e conservação dos valores afetivos e familiares. Logo, mesmo com a responsabilidade com a vida profissional, a mulher se culpa por não ter tempo disponível para a família.

Sobre o tempo dedicado para cuidar de si, percebe-se que esse tempo é utilizado para ir ao salão, principalmente para cuidar dos cabelos e das unhas, fazer ginástica e massagem. Apenas duas executivas citaram que ler é uma atividade relacionada ao tempo para cuidar de si e também para duas fazer compras também é uma atividade para cuidar de si. Respostas como sair com uma amiga (duas) e viajar (três) também foram ditas.

No geral, das 47 entrevistadas, 36 responderam a quantidade de horas que utilizam para cuidarem de si. Tiveram respostas de apenas uma hora por semana até 24 horas por semana. Mas a maioria (sete) gasta, em média, 10 horas por semana para cuidar de si. Respostas de três e seis horas por semana também foram mais ouvidas (17 no total).

Uma executiva chegou a perguntar: “dormir pode ser considerado cuidar de mim?” (E-34). É interessante que essa executiva, apesar de estar vivendo um momento feliz de promoção (ela foi promovida no dia da entrevista), deixou transparecer, principalmente no cansaço nítido no seu rosto (olheiras bem grandes), que não tem tempo para ela. Quando perguntada sobre quantas horas trabalha por dia, teve dificuldade de responder, pois para ela não tem como ter essa separação:

[...] eu inclusive sonho a respeito de coisas do trabalho. Esta é a distinção de você ter um cargo de relevância. Se você conseguir, realmente, chegar em casa e desligar o *chip*, posso estar equivocada, mas eu acho que você não tem condições de estar num cargo de poder [...] o *blackberry* é o meu despertador. Eu tenho tido muita insônia, eu acordo no meio da noite, aquela maldita luzinha vermelha piscando e leio *e-mail* de madrugada [...] Eu comecei a responder uns *e-mails* de madrugada, daí [...] me disseram que eu estava ficando insana e eu agora me constranjo. Eu não respondo na madrugada, mas eu vejo de madrugada os *e-mails*, entende [...] Estou trabalhando. Você não para nunca, nunca... nunca, você não para nas férias, você não para nunca (E-34).

Fica clara nesse depoimento a dificuldade de algumas mulheres conseguirem separar o que é vida pessoal e o que é vida profissional. Nesse caso, as responsabilidades profissionais são tantas que a executiva chega a utilizar as horas de descanso, ou seja, da madrugada, para trabalhar. Além disso, preocupa sua falta de discernimento, uma vez que para ela a executiva ou o executivo só tem condição de estar em um cargo de poder se não desligar o “*chip*” nem quando chega em casa. Percebe-se que a falta de limite não imposta a si mesma pela profissional causa problemas relacionados à vida pessoal. Foi essa executiva que revelou que

o trabalho foi um dos motivos do término do casamento. Ela está com 33 anos e as consequências ainda podem ser maiores se os limites não forem estabelecidos. Afinal, a madrugada dos dias de semana deve coincidir com o sono profundo, necessidade básica para um mínimo de saúde.

Em relação ao tempo dedicado ao salão de beleza, as executivas utilizam o sábado ou o horário de almoço ou a noite em salões de *shoppings*. As ginásticas são feitas geralmente à noite. Apenas três têm o final de semana todo para cuidar de si, como ilustra a frase: “uso o final de semana para mim” (E-47).

O tempo para cuidar de si é considerado “menos do que deveria. Na hora do aperto você abre mão é de você” (E-40). As executivas possuem várias atividades, dentro e fora do lar: “dedico menos para cuidar de mim do que da casa” (E-35). Algumas usam a praticidade para dedicarem um tempo, o mínimo possível, para si. Uma delas disse que muitas coisas ela encaixa no prédio ao lado do trabalho. Ela mostrou o prédio e disse que é lá que ela faz ginástica e vai ao salão.

As 11 executivas respondentes que gastam consigo tempo superior a nove horas por semana ou não têm filhos ou eles são maiores de que 16 anos. Apenas uma tem um filho de 10 anos e dedica 10 horas por semana para cuidar de si mesma. As que disseram gastar 15 horas e 24 horas por semana para cuidar de si também não têm filhos.

Quanto à prática de exercício físico, 33 executivas disseram praticar e 11 não; 14 praticam três horas por semana; 10 praticam duas horas por semana; e apenas duas fazem exercício todos os dias, inclusive no final de semana. As atividades mais citadas foram: musculação, pilates e caminhada. Além disso, algumas possuem *personal*.

Das mulheres que têm na sua rotina a prática de exercício físico, algumas utilizam frases que despertam um pouco de dúvida se realmente essa atividade é frequente. Algumas falaram: “comecei pilates... vou retornar para o pilates... tento fazer”. Já as que gostam muito de se exercitar fazem qualquer esforço para colocar no dia-a-dia essa atividade. A frase a seguir ilustra isso: “faço em um horário em que todos estão dormindo (5:45 horas), mas tem que ter coragem” (E-42). As que não gostam acrescentam: “sou presidente do clube dos sedentários da cidade de São Paulo” (E-40). “[...] atividade *beeemmm* sem-vergonha [...]” (E-37). “Eu pago academia, mas tenho que criar vergonha na cara e ir” (E-25)

No tocante às atividades realizadas no tempo de lazer, fora das obrigações com a carreira e fora das obrigações familiares, as atividades mais citadas foram viajar (18 têm a viagem como um momento de lazer), estar com os amigos (19 executivas), ler (17) e ir ao cinema (16). Outras atividades, não tão citadas, também foram ilustradas: ver filme em casa

(oito), cozinhar (sete), estar com a família (nove), ir a restaurante (sete) e ouvir música (seis executivas).

Para seis executivas (13%), estar com os filhos nesse momento livre não é uma obrigação e sim uma possibilidade de lazer. Sair com os filhos, viajar com eles, como ilustra a frase a seguir: “adoro estar com meus filhos. Eu curto levar e buscar na festa [...] Eu me privo às vezes de no final de semana ir à sua casa se você me chamar se eu tiver um programa com um filho” (E-28).

O oposto também apareceu, a necessidade de ter um tempo só para ela. Uma executiva relatou que o filho fica um final de semana com ela e outro com o pai. Na primeira vez em que o filho foi ficar com o pai ela sentiu muito. Mas hoje, quando ela abre a porta de casa e... “ele não está: *Yes!* Esse final de semana eu estou sozinha (risos). Eu não faço nada!” (E-23). A mesma referiu que nesses finais de semana entra em casa na sexta e só sai no domingo para buscar o filho. Entretanto, declarações como essa são poucas, uma vez que a mulher sente culpa por não dedicar muito tempo aos filhos.

Algumas atividades foram pouco mencionadas, ou seja, citadas apenas por uma executiva. Foram elas: pescar, ver novela, tocar violão, não fazer exatamente nada, cuidar do jardim, ir à Igreja, dançar, andar de moto, fazer mosaico e praticar esqui aquático. Cuidar da casa para uma delas é um momento de lazer e não de obrigação. Outra escreve muito e tem um sonho de se tornar autora de novela.

O tempo disponível para uma outra executiva é o momento dela exercitar a possibilidade de não fazer duas coisas ao mesmo tempo: “sempre tive a mania de fazer duas coisas ao mesmo tempo” (E-15). Logo, ela tenta apenas assistir à TV ou, quando está conversando com alguém, apenas conversar, etc.

Essa característica de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo foi muito citada pelas executivas como algo positivo que as ajuda a crescer e se manter em cargos de direção. Esse assunto será aprofundado no próximo item 4.2 ao analisar os mecanismos sociais que interferem na chegada ao alto escalão. É interessante que E-15 tenta, no ambiente do lar, não adotar essa postura, que é vista como positiva no ambiente organizacional.

Outra disse que adora jogar *angrybird*. Durante a entrevista, nesse momento, ela levantou, pegou seu *ipad* e ligou o jogo. Ficou bem empolgada. Disse que vários executivos quando estão no aeroporto jogam esse jogo: “você pensa que eles estão trabalhando e na verdade eles estão jogando” (E-44).

A utilização de ferramentas que facilitam a vida das pessoas é também utilizada pelos executivos para o lazer, a distração e o relaxamento. Entretanto, muitas atividades retratadas

pelas executivas não são consideradas lazer. Conforme reportam Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), são atividades opostas ao lazer: o trabalho profissional, o trabalho doméstico, as atividades que visam à manutenção do corpo, as atividades ligadas a obrigações familiares e sociais e associadas ao estudo como investimento de qualificação profissional.

Muitas têm dificuldade de separar o lado pessoal do lado profissional, mas porque gostam muito do trabalho. “Sou muito intensa no trabalho” (E-40). “Eu tenho tendência a me sentir muito atraída pelo universo profissional, é como se ele me puxasse, como se ele me atraísse” (E-19). “Eu gosto tanto do que eu faço, mas gosto tanto, que eu não acho que é assim um horror” (E-23). Uma entrevistada chegou até a dizer que sempre pensou em ter uma profissão e se sobrasse alguma coisa para a vida afetiva e familiar seria lucro.

São muitas que colocam o prazer de trabalhar apesar de deixarem de lado outros aspectos da vida. Fica claro que essas mulheres não seriam mais felizes se não tivessem o trabalho. “Nunca sofri muito porque eu nasci para trabalhar. Eu não acho que seria uma melhor mãe se tivesse que ficar em casa” (E-44).

As mulheres da geração que começaram a sair de casa para trabalhar, conforme ilustra Gonçalves (2000), saíam com a justificativa de que estavam “na rua” para trabalhar e não para se divertir. O trabalho como lazer, como algo agradável e que traz felicidade ainda não era aceito. O que se percebe hoje, principalmente, nos casos dessas mulheres que chegaram a altos escalões, é que o trabalho chega a ser algo tão importante em suas vidas quanto ter um marido e ser mãe. Enquanto as mulheres dos anos a partir de 1970 diziam aos seus filhos que não estão batendo pernas, mas sim trabalhando, essas executivas deixam claro para seus filhos que estão trabalhando porque gostam muito, porque isso faz parte de suas vidas. Além disso, ter um marido, ser casada era importante no final do século XIX. Como trata Rocha-Coutinho (1994), o casamento era quase a única possibilidade de “carreira” aberta à mulher. Nos dias atuais, ter um trabalho e/ou ter uma carreira parece ser mais importante.

Entretanto, outras ressaltam justamente o contrário. Deixam claro que se tiverem que escolher vão escolher a família: “[...] se eu estiver penalizando meu filho em função da minha carreira [...] acho que até a abandono” (E-20).

Sobre a opção entre carreira e vida pessoal, metade das executivas não teve que escolher entre uma e outra opção. Seis narraram que quando foram expatriadas ou mudaram de cidade por causa do trabalho tiveram que optar pelo trabalho em vez da vida pessoal. Apenas uma não aceitou uma oportunidade de ter uma carreira internacional, pois optou pela vida pessoal.

Quatro escolheram postergar a vinda dos filhos ou ter uma família menor para poderem, assim, dar conta das demandas da carreira: “eu queria ter outro filho e me arrependo. Trabalhava muito, escolhi a vida profissional” (E-37). Uma executiva explica que achou que ficaria louca, porque trabalhava o dia inteiro e passava a noite amamentando: “[...] a ideia de ficar grávida e passar por aquilo tudo de novo é traumatizante” (E-23).

A demora para ter filho foi para algumas a possibilidade de crescer profissionalmente e, dessa forma, dar uma estrutura melhor para a família: “se eu tivesse o... (nome do filho) há 10 anos não teria chegado aonde cheguei ou seria uma mãe ausente” (E-35). Situações como não estar presente no aniversário da filha (uma executiva) ou do próprio pai (uma executiva) também foram declaradas.

Conforme Gonçalves (2000), a vida familiar modelava a trajetória feminina enquanto a referência profissional direcionava mais a trajetória masculina. Entre as mulheres era comum ver mais carreiras descontínuas, ausência de progressão regular no trabalho e mais envolvimento com os papéis e funções familiares.

Hoje, para essas executivas a carreira está tendo peso maior em suas vidas, uma vez que postergam a vinda dos filhos ou anulam a vida pessoal em nome de uma expatriação. Entretanto, essa expatriação parece ocorrer com mais facilidade quando a executiva é solteira. Tanure, Carvalho Neto, Andrade (2007) já diziam que a expatriação para as executivas casadas se torna mais difícil, uma vez que precisam estruturar também a vida de filhos e marido. Para um homem ser expatriado é “mais fácil” e aceito socialmente a esposa largar tudo e ir com ele, do que o contrário.

Apesar dessas situações, 39 executivas pesquisadas nunca ou poucas vezes contemplaram a possibilidade de buscar outro trabalho ou de deixá-lo devido à incompatibilidade com sua vida pessoal. Seis assinalaram que precisam pensar numa outra carreira no futuro, quando estiverem mais velhas, pois a rotina de uma executiva é extremamente cansativa. Ritmo intenso de trabalho e muitas viagens, tudo isso cansa: “no futuro tenho outro plano. Quero um trabalho menos duro” (E-37). A opção de outra carreira para algumas é a docência ou ter um negócio próprio. Como a profissão faz parte da vida dessas executivas, elas pensam em diminuir o ritmo no futuro, mas não parar totalmente.

Somente duas respondentes disseram que sempre pensam na possibilidade de deixar o trabalho e aquelas que pensam nisso poucas vezes (12) comentaram que são pensamentos que aparecem de vez em quando, são rompantes: “[...] poxa, para que que eu trabalho tanto, porque eu guardo tanto dinheiro [...]” (E-33). Mais uma vez fica claro que a carreira faz parte da vida dessas mulheres.

Além disso, oito delas também já interromperam a carreira. Os motivos foram: viagem para o exterior para aprimorar a língua inglesa, doença da própria executiva ou de alguém próximo na família. Entretanto, observa-se que o trabalho faz tanto parte da vida delas que, quando perguntadas se já interromperam a carreira, algumas declararam que a licença maternidade foi um motivo de interrupção. O interessante é que a licença dessas mulheres foi de um ou dois meses, no máximo, pois trabalhava em casa ou voltaram antes da hora. Logo, ficar em casa (trabalhando) em um curto período de um a dois meses chega a ser, na percepção de algumas entrevistadas, uma interrupção na carreira.

O ritmo de trabalho demandado pelas organizações é tão intenso que as executivas não conseguem discernir quando precisam diminuir ou até parar alguns meses. A licença-maternidade, além de ser um direito conquistado, é o tempo necessário para a mãe estar mais disponível para a criança, que depende de muitos cuidados.

Para Friedan (1983), as mulheres executivas atuais não estão entrando na batalha pelos direitos como suas mães tiveram que buscar, elas já conquistaram a independência financeira pela qual suas mães lutavam e possuem uma carreira. Entretanto, como foi dito, ela ainda têm outras batalhas a travar, como, por exemplo, lidar melhor com o sentimento de culpa relacionado ao pouco tempo dedicado à família e a conciliação de vida pessoal com vida profissional.

Tanure, Carvalho Neto, Andrade (2007) acrescentam que o peso da tradição (ser mãe e esposa) faz com que muitas mulheres sintam culpa por canalizarem a energia na carreira. Além disso, a conciliação entre vida pessoal e trabalho só será mais tranquila para elas quando as tarefas do lar passarem também a ser responsabilidade do universo masculino. Sorj (2004) e D'élia (2009) discutem que o peso cultural de que o principal compromisso das mulheres é com a família explica por que a esfera do lar é uma das mais resistentes à igualdade entre homens e mulheres no Brasil.

Almeida (1987) trata de uma nova visão de paternidade, a partir dos anos de 1980, uma vez que pais e mães buscam a participação dos pais em todos os aspectos que cercam a gravidez. Essa mudança é ainda superficial, pois a responsabilidade com os cuidados do dia-a-dia ainda fica nas mãos das mulheres. Foram poucas que descreveram que a responsabilidade de olhar os filhos (envolvendo todos os cuidados necessários) é do marido. E no caso dessas que expressaram essa situação, geralmente o marido tem uma profissão que necessita de poucas horas de dedicação e tem ganhos bem inferiores.

Quando perguntadas sobre se fossem viver de novo o que fariam de igual e o que fariam de diferente, muitas reconheceram que era uma pergunta profunda, difícil e

“filosófica”. Algumas demoraram a responder.

Em um grupo de 47 executivas, 10 responderam que nada fariam de diferente (21%). As outras quando falavam de diferença, citavam apenas um item que mudariam em suas vidas. O item mais citado (por nove executivas) foi não terem tido a experiência de morar em outro país e, com isso, não terem contato mais profundo com outra cultura. E também a possibilidade de terem aprendido inglês mais cedo e terem aprendido outras línguas também apareceu (cinco). Um outro fator também aludido foi que essas executivas têm a percepção de que deveriam estudar mais (quatro). Uma explicação para essa situação pode estar na fala dessa executiva: “a gente não tem muito tempo para formação ou a formação acadêmica não está intimamente ligada com as necessidades de mercado” (E-21). É interessante que se está falando das mulheres brasileiras que mais tiveram acesso à educação e, mesmo estudando cada vez mais, na percepção delas ainda é pouco.

Cinco executivas falaram que fariam diferente justamente o que não conseguiram adquirir. Duas solteiras disseram que investiram pouco nos relacionamentos afetivos, pois sempre priorizavam a carreira. Entre elas, apenas uma demonstrou, durante a entrevista, tristeza por não ter casado. Das 15 que não possuem filhos, para quatro a maternidade foi uma frustração na vida. Não tiveram filho porque renunciaram: “fiz a opção de não ter filho, pois acho que para filho tem de haver uma dedicação muito maior” (E-2) ou porque não conseguiram engravidar: “fiz todos os exames para ver por que não engravidava, mas meu marido não fazia [...] queria ter a resposta por que não podia ter filhos. *Me separei com 41 anos e com 42 entrei na menopausa. Entendi que Deus me mandou a resposta*” (E-1).

Apenas uma executiva não mudaria o fato de não ter filho. Assegurou: “gosto dessa liberdade e pago o preço disso” (E-40). As outras, ao falarem dessa frustração, ficaram com os olhos cheios de lágrimas. Uma delas, que tem apenas um filho, manifestou a vontade de ter tido mais: “[...] eu tenho *uma* dó do meu filho porque não tem irmãos [...] isso é uma coisa que talvez devesse ter tido, mas eu não dava conta não, isso foi uma coisa que deixei da minha vida pessoal, por causa do trabalho” (E-23).

Outro fator interessante é que mesmo com a correria e a falta de tempo dessas mulheres, apenas quatro em um grupo de 47 disseram que mudariam em suas vidas o pouco tempo dedicado aos filhos e à vida pessoal. Se o sentimento de culpa aparece pelo fato de não terem tempo disponível, era de se esperar que, com essa pergunta, elas dissessem que mudariam o pouco tempo dedicado aos filhos. Entretanto, pouquíssimas (9%) atestaram isso. Parece que a demanda profissional está tão intensa na vida dessas mulheres e a vontade de buscar cada vez mais, de terem acesso a todos os tipos de oportunidade é tão forte, que fazem

com que o que ficou como falta para elas é não ter tido uma oportunidade diferente na vida: morar em outro país.

Outras situações do que fariam de diferente foram citadas apenas uma vez: fazer tudo de novo de forma mais política, fazer mais trabalhos voluntários, ter filho mais cedo, não casar com o primeiro marido, mudar de profissão, não viver a morte do pai, dedicar mais aos esportes e prestar mais atenção às pessoas no começo da carreira. Essa executiva explicou que: “cheguei a demitir uma pessoa no dia do aniversário dela [...] poderia ter esperado uma semana para fazer isso” (E-11).

Logo, um dos achados desta tese, no que se refere aos mecanismos pessoais, foi o fato de as executivas demonstrarem angústia quando reconheceram o pouco tempo dedicado aos filhos. Entretanto, quando perguntadas sobre se fossem viver de novo o que fariam de igual e de diferente, pouquíssimas (quatro em um grupo de 47) dedicariam mais tempo aos filhos se tivessem a oportunidade de fazer diferente. Em vez disso, mencionaram que fariam diferente não ter vivido uma experiência de vida internacional, seja para conhecer outra cultura e/ou aprender outra língua.

O único dado que contraria a literatura em relação aos mecanismos pessoais nesta pesquisa foi que as executivas não expuseram de forma explícita que o estudo foi um fator importante para a ascensão. Apenas quatro, entre 47, distinguiram a importância deste. Já a Bruschini e Lombardi (2001), Bruschini, Lombardi e Unbehaum (2006) analisam que cada vez mais as mulheres estão investindo em suas carreiras e estudando mais.

A necessidade de independência financeira e a determinação estão em consonância com as publicações consultadas (GONÇALVES, 2000; PERROT, 1998). O trabalho passa ser uma possibilidade de autonomia, entretanto, no caso das executivas, deve-se ir além com essa análise, pois independência financeira pode ser encontrada em qualquer profissão. Há, no caso delas, o desejo de uma carreira bem-sucedida, de fazer algo diferente e de estar em uma posição pouco explorada pelas mulheres.

Os dados que mais coincidem com a literatura foram a dificuldade de conciliar vida profissional com a vida pessoal. Esse lar “funciona” na visão delas porque, além de terem muitos empregados, estes são bem qualificados. Entretanto, o sentimento de culpa aparece porque são poucas as horas dedicadas aos filhos e a outras tarefas do lar e muitas horas dedicadas ao trabalho. Apesar disso, 39 respondentes nunca ou poucas vezes contemplaram a possibilidade de buscar outro trabalho ou de deixá-lo devido à incompatibilidade com sua vida pessoal.

O sentimento de culpa tem grande relação com o peso e a importância que a sociedade dá à mulher (mãe e esposa). Mesmo alcançando altos escalões nas grandes empresas brasileiras, a sociedade ainda espera que essas mulheres desempenhem bem esses papéis. O próximo subitem trata dos papéis atrelados à figura feminina.

#### **4.2 Mecanismos sociais que interferem na chegada ao topo das organizações**

Essa categoria de análise aborda a percepção das executivas entrevistadas sobre o que é mais importante para chegar e permanecer na alta hierarquia sob a perspectiva de mecanismos sociais. Esses mecanismos retratam como elas são tradicionalmente vistas pela sociedade, o que a sociedade espera delas.

Na percepção de sete executivas, alguns mecanismos sociais negativos podem ter dificultado a ascensão, como, por exemplo, a dificuldade das pessoas em enxergarem uma mulher em uma profissão no setor financeiro, como ilustra o depoimento a seguir: “[...] antes não era respeitada. As pessoas riam quando eu falava que sou executiva da área financeira. Hoje sou reconhecida. Construí isso com os anos” (E-26). Isso corrobora dados da literatura (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001; O’ NEIL; BILIMORIA, 2005; POWELL, 1998) em relação à segregação ocupacional por gênero, que diz respeito às profissões tidas tipicamente como femininas.

Outros depoimentos também confirmam os mecanismos sociais que unem a figura feminina a características opostas às esperadas para indivíduos que exerçam liderança ou detenham o poder empresarial. “Diziam que eu iria receber cantada. Olhavam com preconceito. Minha sorte é que não tenho um marido machista. Ele também lidava bem com o fato de eu receber uma renda maior do que a dele” (E-46). Outra executiva acredita que a sociedade ainda tem dúvida se a mulher ao chegar ao alto escalão não vai de repente abandonar tudo ao ter filhos e optar por ficar em casa.

Percebe-se que esses depoimentos fazem alusão aos preconceitos relacionados à carreira feminina, a trabalhar fora: “[...] para a sociedade, a mulher deve ficar em casa. Melhorou muito, mas ainda é bastante complicado” (E-23).

Como sugere Abramo (2000), a força do estereótipo sobre a mulher (mãe, esposa e dona do lar) vai sempre projetar sua sombra sobre a imagem de mulher trabalhadora. Mesmo com a entrada maciça da mulher no mercado de trabalho e a ascensão de algumas, a imagem da mulher em seu papel de reprodutora e cuidadora ainda se faz muito presente.

Além disso, os dados da pesquisa denotam que a mulher ainda não pode demonstrar ter interesse por algo que não seja relacionado à casa e aos filhos. Essa mesma executiva esclareceu que voltou da licença maternidade quando seu filho fez três meses. Ela voltou antes porque quis, entretanto, algumas pessoas assustavam com essa atitude. Quando perguntada: “você deve ficar aqui pensando no seu filho o tempo todo, né?” e ela dizia que não, recebia o olhar de espanto das outras pessoas. Outra também relata este fato: “no ambiente familiar em que vivo ainda é raro a mulher trabalhar. Muitas vezes escuto: que dia você vai parar com isso? Mas, ao mesmo tempo, as mulheres que não trabalham falam: nossa, vai mesmo... ficar em casa não está com nada” (E-20).

Apesar de o trabalho fazer parte da vida dessas executivas e da maioria das mulheres de 20 a 60 anos na sociedade brasileira, ocorre aqui uma contradição. A mesma sociedade que hoje estimula a saída da mulher para o mundo do trabalho se espanta quando ela tem mais interesse nesse mundo do que no papel de ser mãe. A mensagem que fica é: a mulher pode sair para trabalhar, mas o seu desejo principal é querer dedicar-se aos seus filhos.

Preconceitos em relação ao crescimento profissional também foram registrados, como se a mulher que trabalha não pudesse chegar aos altos escalões. A fala de uma executiva traduz isso e o susto das pessoas quando ela fala que é presidente: “quando sai na revista Valor Econômico entre os 14 melhores executivos ouvi dos meus amigos: mas, como assim?” (E-39). E preconceitos em relação aos retornos de um bom trabalho: “a sociedade enxerga o que a mulher faz, mas explicitamente não reconhece” (E-36).

O reconhecimento explícito ainda ocorre apenas nos papéis de ser uma boa esposa e uma boa mãe. Por isso, algumas mulheres, mesmo casadas e com carreiras brilhantes, sentem que não estão completas. Uma executiva trata do estereótipo da mulher de ter que ter filho e de seu incômodo diante disso.

Eu sinto um incômodo das pessoas em relação ao fato da posição a que cheguei e não ter filhos. É... não foi por opção, mas porque eu não consegui engravidar, não tive essa felicidade. Algumas pessoas leem isso como uma consequência da minha dedicação. É uma coisa que eu sinto... até mesmo dentro da organização existe um pouco esse incômodo. É como se eu tivesse me dedicado menos a isso ou fosse menos feminina por causa disso (E-31).

O tempo dedicado à empresa parece, para a sociedade, ser o tempo que não foi dedicado na busca de um filho. Até o final do século XIX, segundo Rocha-Coutinho (1994), permanecer solteira era um desperdício social para a mulher. Ainda hoje, não ter filhos também é um desprestígio social. É como se a mulher viesse ao mundo inicialmente, e principalmente, para ser mãe, sendo as outras funções secundárias.

Mas, enquanto algumas tratam da dificuldade, três acreditam que com o tempo o reconhecimento aparece, mesmo em uma sociedade em que ainda vigora o estereótipo da mulher ligada apenas à casa e à família. “Hoje tenho reconhecimento. A mulher que sobressai todo mundo olha” (E-35). Outra expõe que com o passar dos anos fica-se reconhecida porque a origem está na própria forma de criação dos filhos: “o machismo vem das próprias mulheres” (E-21).

Entretanto, para duas respondentes ainda há o peso do estereótipo dos papéis masculino *versus* feminino na sociedade. O que a sociedade espera das mulheres e dos homens. E-13 ilustra bem essa situação:

Ainda existe uma cobrança de que o homem é o provedor, de que o homem é mais bem posicionado do que a mulher, e na minha casa não é assim. Eu fico com vergonha às vezes, não dele, mas das pessoas que sabem desse contexto [...] eu fico com medo de isso uma hora pesar, porque existe uma cobrança para ele também, né? (E 13).

Mas a mudança da relação da sociedade com o trabalho da mulher também foi retratado. O fato de a mulher trabalhar fora para a geração de executivas dos 30 aos 40 anos já era algo comum. Algumas até recebiam incentivo para irem para o mercado de trabalho. Depoimentos que demonstram mudanças na visão da sociedade em relação ao trabalho da mulher de uma geração para outra também apareceram quando perguntadas sobre as semelhanças e as diferenças fundamentais quando comparadas à mãe. A fala de E-21 é significativa: “trabalhar fora, para mim, é tão natural que nem tinha muita noção do preconceito do trabalho da mulher quando eu efetivamente fui pro mercado de trabalho”.

Gonçalves (2000) salienta que as mulheres da classe média nos anos de 1970 já podiam escolher entre trabalhar e não trabalhar. Mas o trabalho ainda não fazia parte da vida delas. As que aceitaram trabalhar se submeteram também às imposições masculinas, que definiam o que podia e o que não podia ser trabalho para a mulher. Existia ambivalência em relação ao trabalho. Embora os homens já não mais proibissem as mulheres de trabalhar, eles também as desencorajavam. A situação já era diferente para a próxima geração, ou seja, para as filhas dessas mulheres. Os pais já não as desencorajavam e as mães muitas vezes foram as grandes incentivadoras, como mostram os dados a seguir.

Ainda ao responder sobre as semelhanças e as diferenças fundamentais quando comparadas à mãe, percebe-se que, para algumas executivas, a mãe ter sido avançada para sua época, ousada e de ter também trabalhado fora ajudou na busca de uma carreira, de realização e crescimento profissional.

A influência da mãe nesse caso aparece em vários depoimentos de duas formas diferentes. Para algumas executivas, as mães já eram ousadas e/ou já tinham uma carreira e influenciaram positivamente suas filhas também na busca de suas carreiras. Para outras, a mãe ter sido dependente financeiramente do marido também contribuiu para a busca de uma profissão e, conseqüentemente, da independência financeira: “eu já respondo mais pelas minhas vontades. Minha mãe tinha mais receio de combater a voz ativa masculina” (E-2). Essa frase mais uma vez traduz o que trata Gonçalves (2000) sobre o trabalho da mulher nos anos 70, época em que as mães da maioria das executivas estava ativa.

Em alguns casos a mãe já tinha o desejo de uma vida independente financeiramente e, assim, influenciou a filha para que corresse em busca disso. “Minha mãe vivia sufocada. Libertou-se aos 47 anos” (E-46). Em outros casos, a filha via a situação de dependência e não gostava disso: “minha mãe é uma pessoa passiva diante de sua própria vida, das suas escolhas” (E-19). “Minha mãe não teve que desenvolver a carreira. Ela desenvolveu mais para a família e eu morro de medo de ser assim” (E-35). “Então minha mãe é assim, a doméstica. Família é tudo, olha, tudo [...], o que é meu oposto, né?” (E-23).

Talvez essa situação seja atribuída à falta de oportunidade das mães de irem para o mercado de trabalho porque houve imposições masculinas ou até porque não quiseram vivenciar esse outro papel e, de alguma forma, influenciaram as escolhas das filhas para irem para o mercado de trabalho.

Na próxima geração as mulheres já passam a ter uma relação diferente com o trabalho e não querem ter apenas a opção de ser mãe e dona de casa. Fica claro também que a necessidade de uma vida independente foi a causa de muitas irem para o mercado de trabalho. Logo, se o objetivo inicial era ter uma vida independente, para a geração das executivas na faixa dos 30 e 40 anos o objetivo também é ter uma carreira de sucesso.

A expectativa da mãe em relação à carreira da filha também aparece nesta pesquisa como um motivador para a conquista de uma carreira. Para uma executiva, além dela ter orgulho de ter conquistado seu espaço, fica explícita a importância que a mãe dá à sua carreira. Isso fica evidente na declaração a seguir: “sou para ela a filha que faz a diferença [...] saí do lugar comum” (E-45).

Diante dessa questão, foi possível verificar que muitas mães, apesar de terem sido criadas para casar, ter filhos e cuidar da casa e do marido, conforme a literatura sugere (DEL PRIORE, 2009; FRIEDAN, 1971; JABLONSKI, 1998; NEDER, 2002; PENA, 1981; RAGO, 1985; ROCHA-COUTINHO, 1994), educaram suas filhas, as atuais executivas, de forma diferente: “ela não queria que eu fosse igual a ela” (E-8). E, diante de filhas profissionais e

realizadas, a admiração dessas mães fica nítida: “eu acho que é até por isso que ela me admira tanto” (E-8). Parece que as mães que queriam ter vivenciado a experiência de ter um trabalho projetaram esse desejo para a vida de suas filhas.

Para algumas executivas, o fato de sua mãe ter sido forte diante de desafios difíceis durante a vida foi um incentivo para que elas também corressem em busca de seus sonhos e também tivessem muita coragem: “eu tenho a ousadia e a coragem da minha mãe. Ela veio sozinha para São Paulo com dois filhos pequenos e sem trabalho” (E-28). Outro depoimento também mostra isso: “minha mãe é muito guerreira. Eu acho que também sou. Ela ficou viúva com 36 anos e com sete filhos para educar. Formou todos” (E-10).

Mesmo para as executivas que tiveram ou têm mães profissionais, na percepção de muitas o estudo é outro diferencial entre elas e as mães. Apesar de algumas mães terem investido no estudo, a maioria das executivas estudou muito mais que suas mães.

Essas executivas vivenciaram uma mudança na sociedade quando se fala em trabalho *versus* estudos. Para elas, houve, antes de tudo, a preocupação com a formação, muito maior do que a preocupação que suas mães tiveram, pois na época de suas mães o estudo trazia a ideia de que a mulher precisava se preparar para casar. Hoje, ao contrário, o estudo tem o objetivo de formar profissionais independentes.

Outra diferença entre a geração é que, mesmo para as mães que já trabalhavam, a dedicação para com os filhos era maior: “nós, mulheres, com a opção de trabalho hoje, nos afastamos muito dos filhos” (E-44). Está claro para essas mulheres que a dedicação que suas mães lhes deram nunca será a mesma que hoje elas dão para os seus filhos. A dedicação com a casa também: “eu acho que minha mãe tinha uma responsabilidade maior com a casa dela do que eu” (E-26).

A mesma dedicação que as mães ofereceram para os filhos e para o lar não é igual e continuará sendo menor porque a relação da mulher dos dias atuais com o trabalho é diferente, principalmente no caso das executivas entrevistadas, uma vez que as demandas para quem está no alto escalão são mais expressivas.

A maioria das executivas relatou que suas mães as incentivaram não apenas a estudar, mas também a trabalhar e não depender de ninguém. Apenas uma mostra o contrário: “Minha mãe dizia para eu parar de estudar. Para eu sair, namorar e casar. O projeto dela quando eu nasci não era me encontrar como vice-presidente, mas ela soube me respeitar. De tempos em tempos ela fala para eu adotar uma criança” (E-40).

A expectativa para essas mulheres executivas era outra. Já não podiam deixar de cursar uma universidade e ter uma profissão. A educação e a profissionalização já fazem parte

de sua identidade. Uma vez qualificadas para o mercado, elas passam então a pensar em uma carreira contínua, com progressão, e não mais em ter apenas um trabalho.

Suas mães talvez tiveram dificuldade para articular a mudança de papéis sociais, como destaca Gonçalves (2000), entretanto, essas executivas, com o incentivo de suas mães e também de um ambiente propício para mudanças (BERTOLINI, 2002; DUBY, PERROT, 1991c), já tiveram mais facilidade para optarem pela carreira conciliada com a vida pessoal.

Quase metade das executivas de 31 a 50 anos possui mães que não tiveram um trabalho, ou seja, dedicaram sua vida à casa, a marido e filhos e um pouco mais da metade possui mães profissionais. Mesmo no caso de algumas entrevistadas que estão na faixa dos 50 anos e com as mães na faixa dos 75 anos, algumas dessas mães já trabalhavam. Uma mãe até teve uma carreira relacionada à área médica, ou seja, foi avançada no seu tempo quando se pensa em profissão. Conforme Rocha-Coutinho (1994), somente no final do século XIX surgiram as primeiras escolas normais no Brasil e os cursos universitários ainda eram fechados para as mulheres.

Das 47 executivas, 20 relataram que a mãe não teve uma vida profissional, ou seja, eram ou são do lar. As demais (27) têm mães profissionais. É interessante notar que algumas mães já possuíam profissões relacionadas a curso superior, como: farmacêutica, psicóloga, médica, advogada, contadora, *design* e pedagoga, mas a maioria é professora. Isso é consonante com a literatura. Como trata Bertolini (2002), essa profissão era aceita por também ser vista como uma contribuição social da classe burguesa para classes mais baixas.

No tocante à profissão dos pais, muitas citadas estão relacionadas à escolaridade mais baixa, tais como: alfaiate, técnico, ferroviário, mestre de obras, mecânico, agricultor, viajante, motorista e gráfico. Das profissões relacionadas a curso superior, a mais recorrente foi engenharia. Sete executivas têm pais engenheiros. Advogado, economista, médico, contador, professor universitário, pedagogo e arquiteto também foram mencionados. No geral, as executivas pesquisadas não acreditam que a profissão dos seus pais teve influência na escolha de suas carreiras.

Quanto ao pai incentivar a executiva a ter uma carreira, das 47 respondentes 29 foram incentivadas pelo pai e 16 não. As demais não responderam. A maioria declara incentivo relacionado apenas aos estudos, mas em uma delas identifica-se a importância da filha ter independência: “meu pai dizia que podia ser qualquer coisa, menos depender de homem” (E-39).

Como a maioria eram meninas de classe média, as executivas eram incentivadas a investir nos estudos. A partir dessa época, como informam Bruschini e Lombardi (2000) e

Gonçalves (2000), os estudos já faziam parte de um projeto profissional e não mais visavam à melhor qualificação para as suas funções na família. Porém, frases como a de E-39, cujo pai a incentivava a não depender de homem, ainda eram poucas.

Mães de 40 executivas as incentivaram a ter uma carreira. Foram poucas as mães que não estimularam. Apenas três executivas relataram o desejo da mãe de a filha casar e ter filhos: “achava que eu tinha que continuar a história dela” (E-14) “qualquer coisa, menos sair de casa” (E-23).

As mães de seis executivas deixavam clara a importância de a filha ter um trabalho e independência financeira, por exemplo: “mulher antes de casar tem que ter o próprio dinheiro. Se for para depender de homem, não casa não” (E-11).

Uma explicação para esse incentivo das mães mais do que dos pais pode ser por essas executivas estarem vivendo em um período no qual as mulheres estavam em busca de outros espaços e em que algumas mães já tinham um trabalho. Mas outras ainda tiveram que aceitar as imposições masculinas e viam nas filhas uma possibilidade de fazerem diferente. Começa, então, a surgir, a partir dos estudos, uma possibilidade de identidade feminina como profissionais.

Para muitas, o incentivo foi por intermédio do exemplo, pois muitas mães já tinham profissão. Uma respondente chegou a dizer que em sua família as mulheres sempre trabalharam fora “[...] não tenho referência de mulher do lar” (E-42). Nessa família, o trabalho já é parte da identidade das mulheres. Apenas uma relatou que o incentivo foi por necessidade, pois a mãe tinha sete filhos e não tinha renda paterna.

Apesar de não haver ainda a discussão sobre carreira, grande parte das executivas expôs que o incentivo era em relação aos estudos e 13 delas lembraram o esforço dos pais para manterem um bom padrão de escola para elas: “[...] não existia a discussão sobre carreira [...] estava implícito que tinha que tirar notas boas no colégio, que tinha que passar na melhor faculdade [...]” (E-34). Em concordância, Gonçalves (2000), Bruschini (2000) e Bruschini e Lombardi (2000) já retratavam que os estudos foram uma possibilidade de acesso das mulheres a postos mais elevados, uma vez que estavam mais preparadas.

Além disso, Blay (1975) acrescenta que as mulheres de gerações anteriores eram conduzidas a terem aspirações profissionais na medida das necessidades do mercado e não investiam na carreira porque acreditavam que seu trabalho era uma atividade passageira.

Além do incentivo para os estudos, que foram muitos, incentivo para o trabalho também foram ilustrados por 10 executivas. Uma delas descreveu que o incentivo dos pais para trabalhar fora foi tão grande que eles nunca incentivaram filha alguma a ser do lar nem

ser mãe. Hoje ela vê essa influência. A mais nova das irmãs tem 21 anos, são seis ao todo, nenhuma tem filhos e apenas essa executiva é casada. Entretanto, todas estão bem profissionalmente.

Sobre a infância dessas mulheres, cinco tiveram uma vida sem muitos recursos. Em alguns lares, os filhos mais velhos cuidavam dos mais novos. Algumas tiveram que começar a trabalhar cedo, por exemplo, aos 16 anos. Outra conta que a primeira vez que viajou de avião foi a trabalho. A dificuldade financeira, para algumas, aconteceu após algum acontecimento, como se segue:

Meu pai resolveu mudar para outro estado para administrar uma fazenda. Parou de sustentar a família. Minha mãe tinha 30 anos e só o primário. Começou a costurar e fez supletivo. Passou em dois vestibulares. Formou-se aos 39 anos. Na época, os filhos mais velhos começaram a trabalhar para ajudar (E-12).

Outro exemplo também trata dessa situação: “[...] meu pai ficou cego e foi aposentado por invalidez. Minha mãe voltou a estudar para dar conta da família. Eram quatro filhos e uma família simples” (E-32).

Para quatro executivas entrevistadas, o valor que mais preponderou foi a importância do esforço no trabalho, exemplo passado pelo pai para dar uma vida melhor a seus filhos: “meu pai mostrava que tudo aconteceria pela nossa conquista, conquista através do trabalho... acordar cedo... porque precisávamos aprender a ter responsabilidade” (E-7).

Cinco executivas ressaltaram também que os pais eram exigentes e colocavam muitas regras para serem seguidas. Eram rígidos na educação: “estudei em colégio de freira, bons modos, delicadeza, de certa forma direcionada para o lar” (E-2). Outras já tiveram mais independência: “apesar dos valores muito rígidos de responsabilidade, fui muito educada para ser independente mesmo” (E-17).

Mas, o que foi mais destacado por elas (13) foi a importância dos estudos na família, o valor da educação: “[...] meu pai dizia: ‘não vou deixar parede, e sim educação’” (E-45). Algumas demonstraram também já a preocupação dos pais para que as filhas tivessem oportunidade de estudar inglês, instrumento musical e estudar em escolas de referência: “[...] educação clássica, eu fiz balé clássico, estudei piano, hipismo [...]” (E-31). “[...] a gente estudou no Porto Seguro, que é uma escola bem tradicional aqui de São Paulo” (E-33).

Considerando o sucesso, grande parte das executivas relatou que tanto o pai quanto a mãe tiveram influência no seu sucesso profissional, entretanto, mais uma vez essa influência ocorreu devido à postura dos pais em relação aos estudos, da importância que eles deram à formação delas. Logo, essa influência não foi no sentido de escolher a profissão, mas de

proporcionar ótimas escolas e de dar educação básica de qualidade, o que permitiu ter acesso à faculdade: “minha mãe é do lar, mas não *deixava eu* cuidar da casa para poder estudar” (E-45). “Minha mãe não tinha noção de onde é que isso ia acabar, mas sempre falava: ‘tem que estudar’” (E-20). Para algumas executivas, o incentivo também foi no sentido de dar condição de fazer uma boa universidade sem ter a necessidade de trabalhar.

Para duas entrevistadas, a influência no sucesso aconteceu porque os pais tinham papel de liderança no trabalho ou na comunidade em que viviam, para outras a influência foi porque a mãe incentivava ter autonomia, coragem e ousadia, de acordo com essa executiva: “minha mãe dizia que ela não podia trabalhar, que precisava do dinheiro do marido, mas que eu podia, que poderia ter independência [...] fez uma lavagem cerebral” (E-44).

Quatro executivas relataram que apenas os pais foram os seus grandes incentivadores ao seu sucesso. Outras disseram que não tiveram mentores na vida profissional. Para outras, os professores, gestoras e gestores também foram pessoas de identificação. É interessante notar que para as executivas entrevistadas os modelos de identificação são mais masculinos do que femininos; 12 executivos foram modelos de identificação. As lideranças femininas citadas foram apenas quatro. Avô, avó, mulheres dinâmicas da família, psicóloga e liderança social também foram mencionados, mas pouco, como modelos de identificação.

Isso se deve, provavelmente, ao fato de que, não tendo referências em que se espelhar, considerando que o universo organizacional é masculino, as mulheres atuando nesse espaço tiveram, então, mais referências masculinas. Como lembra Belle (1994), não se pode esquecer que é em função de valores masculinos que as mulheres deverão se situar inicialmente, uma vez que o que os homens pensam sobre elas ainda pode influenciar suas carreiras. Entretanto, se há na pesquisa quatro mulheres como referência, pode-se pensar que, no futuro, muitas mais serão também lembradas, pois, como mostra E-40: “mulher conhece mais mulher e contrata mulher [...] não tem parada. É uma questão de tempo”.

Além das referências de sucesso serem predominantemente masculinas, na percepção de algumas executivas entrevistadas as mulheres apresentam características parecidas com as dos homens executivos na maneira de liderar (BETIOL; TONELLI, 1991; LIMA, 2009; SANTOS, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Entretanto, o que apareceu de novo nesta pesquisa foi que, na percepção de muitas executivas, as mulheres apresentam algumas características dos estereótipos femininos comuns entre elas e que ajudam no crescimento profissional. Algumas características vão de encontro a como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade, por exemplo, como mais sensível: “Acho que essas características femininas estão mudando um pouquinho o mundo

do trabalho. Estamos trazendo mais humanização, mais carinho” (E-11).

Essa característica que está relacionada à mulher é vista pela maioria como algo positivo para elas na organização. Esse resultado é diferente dos apurados por Lima (2009), por exemplo. Na pesquisa desse autor, as executivas, quando falavam sobre a sensibilidade, tratavam de aspectos negativos. A sensibilidade, para elas, pode prejudicar a carreira, uma vez que denota fraqueza emocional para lidar com as pressões do ambiente organizacional. Neste estudo, tanto a característica de sensibilidade quanto a preocupação com as pessoas foram, além de muito citadas, definidas como importantes na progressão da carreira.

Percebe-se que várias executivas de idades diferentes, mas que estão no alto escalão, acreditam que a sensibilidade é um fator importante para a mulher alcançar um cargo estratégico e se manter nele. Na percepção de uma delas, a palavra certa que se associa à sensibilidade é a resiliência, pois, além de ser mais sensível para lidar com situações diversas, “a mulher sai de várias situações com mais jeito do que o homem” (E-46).

É importante enfatizar que essas respostas sobre as características das mulheres executivas apareceram em três perguntas feitas durante a entrevista. Logo, para a maioria das executivas as características que serão citadas a seguir são importantes para chegar e permanecer no alto escalão.

Ao avaliar as respostas à questão: “relate três fatores que levaram as mulheres executivas ao alto escalão e fazem com que elas permaneçam nele”, nota-se que vários fatores retratados pelas respondentes estão relacionados às características historicamente atribuídas ao sexo feminino pela sociedade.

Um fator que aparece em 12 entrevistas é o estereótipo da capacidade de fazer várias atividades ao mesmo tempo. Isso faz parte da história da mulher, que tinha o dever de cuidar da casa, dos filhos, do marido e, no caso das mulheres atuais, também do trabalho. Essa característica, para muitas delas, é o que as faz alcançar, mas também se manter nos altos escalões.

Esse atributo aparece em falas como a seguinte:

Parece brincadeira, né?... mas, eu me lembro das minhas tias, das minhas avós. Elas conseguiam fazer várias coisas ao mesmo tempo. Elas administravam uma casa, davam atenção a um filho, estavam com uma panela no fogão, ou seja, faziam várias coisas ao mesmo tempo (E 28).

A mulher, por ter que gerenciar vários papéis na sua vida, conseqüentemente cria várias interações e, assim, faz várias coisas ao mesmo tempo. Essa característica pessoal na empresa tem as suas vantagens, uma vez que a executiva, “ao trabalhar com dois ou três

projetos, traz um diferencial que para ela é algo natural” (E-38).

Outra executiva complementa que, para ela, a mulher tende a ter mais repertório para lidar no contexto organizacional, porque a vida inteira ela aprendeu “a se enquadrar”, mas também aprendeu outros papéis, como ser mãe, lidar com gente e o acolhimento, atividades que cada vez mais são importantes. Nesse sentido, pela sua “história, a mulher foi adquirindo algumas competências que facilitam o seu trabalho no ambiente organizacional, como, por exemplo, o fato de administrar uma família” (E-22).

Outro fator que foi retratado por 10 executivas e também está associado ao estereótipo do sexo feminino é a grande preocupação com as pessoas. É ser mais gregária e buscar construir relações duradouras. Para muitas executivas, a mulher percebe o outro de maneira mais sensível. “Num mundo de brutos, a gente consegue trazer um pouco de sensibilidade” (E-30). “As mulheres ouvem mais e têm uma relação melhor com as pessoas” (E-32) e “possuem sensibilidade para perceber o ambiente” (E-31). Em uma reunião, por exemplo, “têm o papel de conciliar e isso ajuda as empresas, pois favorece as relações. [...] As pessoas buscam uma causa maior e a mulher as envolve mais para chegarem lá, até essa causa. As pessoas querem ser envolvidas. Muitas empresas acordaram para isso” (E-39).

Essas frases tratam do que Lima (2009) documentou em sua pesquisa. Apesar do modelo ainda masculino presente nas organizações, baseado na agressividade, autoridade e foco na tarefa, parece haver incentivo de ações mais participativas, que se aproximam da maneira como as mulheres lideram.

Para sete executivas, a vontade, a paixão e a determinação são fatores primordiais para chegar aos altos escalões. Essas características parecem estar presentes no cotidiano de muitas delas. Rocha-Coutinho (1994), Oliveira (1992), Freyre (2004) e Del Priore (1992) informam que, ao longo da história, a mulher foi impedida de atuar fora do espaço da casa. Foi após muitas lutas que ela conseguiu espaço nas empresas. Se, antes, muitas já estavam no espaço organizacional, mas com empregos pouco qualificados e sem o desejo de ter uma profissão, hoje essa vontade e essa paixão estão associadas a ela ter uma carreira e de estar fazendo aquilo de que gosta, apesar de muitos desafios e barreiras. E-26 comenta: “o desejo, a vontade de querer fazer algo diferente que não seja só dentro de casa”.

Ao falar dessa vontade, muitas contradições apareceram nas respostas. Para algumas, a mulher trabalha porque gosta, “porque por algum motivo aquilo é importante para ela” (E-44). “A mulher não está em alto escalão por causa do sucesso. Elas são desprovidas de vaidade” (E-33). Para outras, a mulher chegou a essas posições e compete com os homens porque apresenta muita vaidade.

Precisa de muita vaidade para ficar nessa posição, que exige tanta coisa, tanta renúncia. É uma janela que abriu para a mulher. De estar na mídia, de ser uma figura pública, dar entrevista, aparecer em jornal. Todo esse *glamour* é uma coisa nova que a mulher descobriu e nutre sua vaidade (E-40).

Essa contradição em relação a ter vaidade ou não ocorre porque parece não estar claro isso na percepção das executivas. A vaidade é uma característica do ambiente organizacional. Elas já participam desse ambiente, mas, por outro lado, o que a sociedade brasileira trata como algo certo, por muitos anos, é da falta de vaidade de suas mulheres. A falta de vaidade chega a ser vista como um valor. Essa situação foi muito ouvida na música de Mario Lago e Ataulfo Alves: “[...] Amélia não tinha a menor vaidade, Amélia que era mulher de verdade”.

Os dados da pesquisa revelam que a mulher chegou também aos altos escalões por serem muito competitivas. “Eu acho que somos competitivas, apesar de fingirmos que não” (E-31). Outra executiva reforça a partir do momento em que retrata que a mulher quer provar que é melhor. “Não adianta falar que não quer, porque quer” (E-23).

Em relação aos aspectos pouco retratados pelas executivas, um fator que aparece e pode ter relação direta com a capacidade de fazer várias atividades ao mesmo tempo é a crença de que “o cérebro feminino faz mais trocas de sinapses e, com isso, lida melhor com sistemas caóticos” (E-38). Essa observação foi feita por apenas uma executiva em um grupo de 47 entrevistadas. Para ela, por ter essa característica, a mulher dá mais conta da complexidade do mundo dos negócios:

A criatividade feminina funciona a partir de uma teia de conexões e a partir desse processo sistêmico chega ao sucesso. A criatividade masculina funciona mais em foco, em linha reta. O processo é importante para o feminino, e não o resultado. Isso leva as mulheres a se destacarem (E-38).

Outro fator que poucas mencionaram, mas que tem a ver com a sensibilidade, é que a mulher abraça as causas sociais. “As mulheres defendem as diferenças e apoiam a inclusão. E esse é um ponto que será grande impulsionador daqui para frente” (E-44). Para esta executiva, esse fator ainda não leva as mulheres aos altos escalões, mas pode levar no futuro, uma vez que cada vez mais as empresas terão que se preocupar com a inclusão. Outro fator que também foi pouco explorado, mas que uma executiva, além de usar para tomar decisão, acredita que ajuda no crescimento na empresa, é a intuição, também chamada de sexto sentido (E-44). Outra executiva relaciona o seu sexto sentido aos resultados que pode gerar para a empresa: “Não deixo de considerar meu sexto sentido. Acho que a intuição feminina é mais forte. Se desconsidero meu sexto sentido, acaba que algo acontece que não foi bom para mim” (E-42).

As características mais citadas por essas executivas também são as mesmas, em sua maioria, quando perguntadas se há diferença na maneira de liderar dos homens executivos e das mulheres executivas. Sete foram enfáticas ao dizer que isso não é questão de ser mulher ou homem, e sim de personalidade. Para elas, os modelos de gestão se diferem, mas indiferentemente de ser homem ou mulher. Tudo é questão de estilo de cada um. Elas relataram que já trabalharam com executivos com posturas mais femininas e com executivas mais masculinas, “mais duras e menos mãe” (E-27). Vale ressaltar que esse assunto sobre o enfoque na personalidade e não na questão de ser homem ou mulher não foi perguntado para as executivas, mas surgiu quando solicitadas a dizer se há diferença na maneira de liderar dos homens executivos e das mulheres executivas. Portanto, apesar de serem somente sete mulheres que pensam assim em um grupo de 47, esse número se torna relevante.

As que acreditam que existe diferença, pois “quando passa o crachá não deixa de ser mulher” (E-35), afirmaram mais uma vez que as mulheres são mais detalhistas, sensíveis, intuitivas, fazem várias coisas ao mesmo tempo e possuem mais facilidade de relacionamento interpessoal, o que faz com que consigam agregar mais pessoas:

Mulher tem mais jeito para falar alguma coisa. Meu subordinado foi fazer uma reunião com sua equipe e disse que falou o que eu havia falado com a minha equipe e que foi um desastre. Ele disse que não tem o mesmo jeito doce de falar que eu tenho (E-6).

Para uma executiva, o que a mulher aprendeu durante anos no trabalho de casa ela traz para a empresa, o que para ela se torna muito fácil:

Consigo ver que a mulher já vem com essa preparação. Você é uma administradora o tempo inteiro. Uma dona de casa que não sabe que faz orçamento, é financeira, sabe treinar, por exemplo, quando desenvolve o filho, desenvolve processos, por exemplo, quando define a rotina da casa. Observe uma mulher colocando a compra no carrinho: pesado, frio... isso é gestão o tempo inteiro (E- 4).

Características como ser mais dedicada, mais flexível e mais exigente também foram retratadas. Mas que, “por se dedicarem tanto, deixam de lado a questão política e isso interfere” (E-36).

Esses dados confirmam a pesquisa de Lima (2009), que concluiu que a percepção das executivas pesquisadas por ele também era que a executiva é mais empática e maleável. E que a executiva demonstra mais dificuldade de negociar para si quando o assunto é a sua remuneração. Ainda sobre a questão política, como já discutido anteriormente, os homens têm mais disponibilidade para os contatos e as relações feitas nos momentos fora da empresa, o

que para a executiva é mais difícil. Além disso, parece que ela não entra tanto no jogo de poder como o executivo.

Relatos de que as mulheres são muito competitivas entre elas e que fazem muita picuinha e muitos conchavos também foram feitos por quatro executivas como fatores que podem interferir no desempenho delas. Contradições também apareceram ao falar sobre as características de liderança das executivas. Enquanto para algumas a mulher é mais segura para tomar decisão e, além disso, toma decisão com mais embasamento técnico, para outras, a executiva é mais insegura, mesmo tendo competência e buscando muita formação.

Uma possível explicação para isso é que a imagem de uma liderança feminina ainda não é tratada com a mesma visão, com as mesmas características pelas mulheres, diferentemente dos homens, pois parece estar mais claro na percepção delas como é uma liderança masculina, sempre presente em número muito mais elevado nas organizações.

Na percepção das executivas pesquisadas, os homens executivos são mais objetivos, focados e racionais. Possuem liderança voltada para a ação e resultado: “não tem muito ‘embromeicham’. Temos muito que aprender nisso” (E-40). Além disso, por estarem há mais tempo no comando, são mais seguros, parecem estar mais à vontade e, por isso, arriscam mais.

A vaidade de estar no alto escalão também é uma característica descrita pelas executivas: “vejo que o *status* para o homem, o título que aparece ali no cartão de visitas tem um peso maior” (E-2). “Já a liderança feminina é por conceito, por valor. Não é o que estamos fazendo, mas o porquê de estarmos fazendo” (E-40).

Tanure, Carvalho Neto, Andrade (2007) já haviam abordado em suas pesquisas que a mulher executiva é menos prisioneira do seu papel profissional porque as pressões sociais, da cultura e do instinto materno fazem com que ela viva os outros papéis, em especial os relacionados à maternidade.

Apesar dessas diferenças, uma executiva tem visto muitos gestores homens com bastante sensibilidade também: “acho que os homens também estão passando por mudanças” (E-31).

Com base nos dados desta pesquisa, parece haver um discurso, mas ainda superficial, de que o ambiente organizacional está mais feminino: Os homens tendo atitudes mais sensíveis e as mulheres não optando tanto por adotar um modelo masculino para ter sucesso, como ilustra o comentário a seguir:

No início eu trabalhava só no meio de homem, então fui para a linha masculinizada. Tentei fazer da forma que eles faziam. Um dia uma pessoa falou algo que me marcou: “não faça isso porque você vai perder o que tem de mais precioso e que vai diferenciar você dessa massa masculina [...] você tem a possibilidade de ter muito mais sucesso sendo você mesma. Você pode impor o respeito que precisa ter, mas com toda a sua feminilidade”. Nunca esqueci isso (E-15).

Algumas executivas acreditam que, por serem diferentes, precisam valorizar isso e explicaram a tentativa de se portarem como um executivo, ou seja, utilizando atitudes masculinas nos seus posicionamentos. Esse é um assunto muito tratado na literatura (BETIOL; TONELLI, 1991; LIMA, 2009; SANTOS, 2007; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007) e nomeado por uma executiva como “homem de batom” (E-25).

Esse estilo feminino de liderar vem ao encontro do que alguns autores apregoam sobre os líderes transformacionais (AVOLIO; WALDMAN; YAMMARINO, 1991; BASS, 1985; BASS; AVOLIO, 1994; HALPERN; CHEUNG, 2009). São pessoas que buscam um ambiente organizacional mais harmonioso, no qual os liderados possam desenvolver seu potencial. São atentas às necessidades de cada liderado e constroem uma relação de confiança. Tudo isso é ressaltado por E-40: “a mulher combina com o que vivenciamos no mundo organizacional hoje: século XXI precisa de algo sistêmico, nascemos para isso”.

Entretanto, ao mesmo tempo em que esse discurso denota que as executivas acreditam que o ambiente organizacional está mais feminino, percebem-se também contradições que mostram que essa questão ainda não está clara para elas.

Quando perguntadas se as mulheres estão buscando igualdade com os homens ou uma identidade feminina, das 27 executivas que responderam, 14 afirmaram que estão buscando uma identidade, três disseram igualdade, seis acham que as mulheres estão buscando as duas coisas e quatro deram respostas contraditórias do tipo “eu busco identidade, mas as mulheres no geral não sei (risos). Eu de jeito nenhum” (E-22) “Ah, ai é de cada um” (E-23).

As que “ficaram em cima do muro” deram respostas do tipo: “depende [...] já teve talvez até um período mais acirrado, *onde* tinha a guerra dos sexos, [...] acho que hoje é bem menos” (E-21) e “estão buscando identidade própria, mas ainda marcada por um modelo masculino” (E-40). As que sugeriram que a identidade é o que as mulheres estão buscando opinaram que nem sempre foi assim: “a mulher que buscou igualdade acho que foi uma geração mais anterior. Ela era até uma gerente masculinizada” (E-27).

Isso foi dito pelas mais velhas: “eu acho que agora que começou esse percurso de identidade feminina. A minha geração, porque eu já *tô* mais pra lá do que prá cá, foi a primeira mesmo que buscou muito essa igualdade” (E-28). E “minha geração foi meio

complicada. Tive que ser macho para crescer, hoje não” (E-37). E pelas mais novas: “durante muito tempo buscou igualdade, mas hoje, por exemplo, minha referência não é essa, de características masculinas assim, não me reconheço” (E-29).

Mas, para algumas executivas, não são as mais velhas que adotavam atitudes masculinas apenas: “tenho medo de mulher chefe, principalmente as mais novas, quando promovidas pela primeira vez, têm um viés masculino muito forte” (E-40). Parece que tanto a mais nova quando entra ainda adota essas atitudes e depois “relaxa” quando vê que pode, sim, assumir sua maneira feminina de ser, quanto a mais velha, que com o passar dos anos viu que não precisa mais se masculinizar para crescer.

De acordo com outra executiva, apesar destas sutis mudanças, ainda há barreira ao crescimento da mulher nas organizações brasileiras. Essa situação que será discutida no próximo subitem.

Em síntese, alguns dados encontrados corroboram a literatura. O primeiro deles é o fato de a sociedade ainda não enxergar uma mulher em uma profissão que exerça o poder e/ou a liderança. Parece, ainda, haver mais valor quando a mulher é mãe e esposa. Além disso, outro ponto consonante com a literatura é o modelo de identificação, também chamado de mentor pelas executivas. Para muitas (12 executivas), esse modelo é mais masculino do que feminino (quatro).

O que se constatou nesta pesquisa que diverge de outros autores é não serem só as características masculinas exercidas pela executiva que predominam no dia-a-dia das organizações. Muitas entrevistadas falaram de estereótipos femininos que são utilizados por elas e que contribuem para o crescimento profissional, como, por exemplo, ser sensível. Lima (2009) apresenta resultado diferente. A sensibilidade, na visão das executivas entrevistadas por esse autor, pode prejudicar a carreira.

Os achados da presente investigação em relação aos mecanismos sociais estão relacionados à influência da mãe na carreira dessas executivas. O incentivo era para estudar e ter um trabalho. Não se falava ainda em carreira, entretanto, a vontade das mães para que as filhas tivessem uma vida diferente impulsionou-as para o mercado de trabalho e, conseqüentemente, para a construção de suas carreiras. Os pais não proibiam, mas também não incentivaram como as mães.

Outro achado é que, segundo essas respondentes, ainda parece não estar claro se a mulher está buscando uma identidade feminina nas organizações ou a igualdade com os homens. Embora 14 de um grupo de 27 executivas tenham respondido que buscam uma identidade, as demais referiram respostas muito contraditórias.

### 4.3 Mecanismos organizacionais que propiciam ou não a chegada ao alto escalão

Os mecanismos organizacionais são os fatores explícitos ou implícitos derivados das organizações que podem facilitar ou impedir a ascensão feminina (BOTELHO; MORAES; CUNHA, 2008; O'NEIL; BILIMORIA, 2005). No caso dos mecanismos que impedem a ascensão, Steil (1997) trata de uma visão de mundo masculina. Essa visão é responsável pelo fenômeno do “teto de vidro”, uma representação simbólica de uma barreira transparente e sutil, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres aos postos altos da hierarquia organizacional.

Na percepção de 23 executivas entrevistadas, os fatores derivados das organizações mais facilitaram do que impediram a ascensão. Essa possibilidade aconteceu por vários motivos: a) porque a empresa tem uma estrutura organizacional que facilita os processos e, conseqüentemente, dá oportunidade de crescimento; b) por um aspecto relacionado ao tamanho: “tive a sorte de trabalhar em grandes empresas *onde*, para a época, a ascensão não era tão frequente, mas também não era uma barreira” (E-46); c) porque o modelo de gestão possibilita o crescimento das mulheres na organização: “o diretor-presidente dava muito espaço para a mulher” (E-19); d) porque o espaço aberto para a realização de projetos na empresa faz com que a atividade que a executiva está realizando ganhe notoriedade.

Entretanto, apesar das entrevistadas se aludirem a mais aspectos que facilitaram, se se analisar bem os dados, principalmente os números, fica a impressão de que elas estão suavizando a situação. Essa atitude talvez seja porque a maioria delas (25) já chegou lá (no 1º e no 2º escalão), ou seja, já passou pelos grandes desafios e agora isso pode ter se tornado mais irrelevante.

Além dos aspectos relacionados à organização, 13 executivas comentam que o crescimento aconteceu por elas apresentarem muitos resultados, por trabalharem seriamente e abrirem mão de outros aspectos da vida para dedicarem-se mais ao trabalho. Na sua visão, o importante para as organizações em que atuam é a competência para gerar resultados, não importando se é homem ou mulher.

Mais uma vez aparece aqui a contradição, a partir do momento em que os homens executivos não precisam abrir mão, como as mulheres, de outros aspectos da vida. Nem precisam trabalhar tanto quanto as mulheres (SCANFONE, 2006; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Logo, as executivas entrevistadas não estão percebendo essas diferenças.

Outras também descrevem características de personalidade que possibilitaram o crescimento, além de estarem em um ambiente propício a isso: “eu gosto de desafio e, por outro lado, a empresa percebendo isso me possibilitou ter acesso [...]” (E-31). “Foi uma junção. Houve a oportunidade e eu consegui capturá-la a meu favor” (E-33). “A consistência que eu apresentava [...] criou ao meu redor e a meu respeito uma reputação que foi pavimentando o caminho e as minhas promoções” (E-40).

É de se esperar que se o funcionário está “dando resultado”, a possibilidade de ascensão aconteça. Mas, mais uma vez é importante ressaltar que essas executivas precisam dar muito mais resultado do que seus pares homens.

A preparação para a função também é relevante para oito executivas: “se você tiver oportunidade e não tiver preparado, dançou [...]” (E-32). E mesmo quando a organização dificulta, três executivas, apesar de poucas, relataram que isso é irrelevante, pois não deixam o crescimento na mão do outro: “eu sempre crio as minhas oportunidades. Se uma porta fechava aqui, abriam três ali” (E-22). É como se a barreira não impossibilitasse de chegar aonde buscavam.

Verifica-se que as executivas brasileiras têm muito valor, porque, dentro do possível, conseguem, ou pelo menos tentam, conciliar vida pessoal e profissional. E também porque conquistaram espaços nas organizações brasileiras antes nunca conquistados por outras mulheres. Entretanto, parece haver a necessidade de algumas mostrarem que essas barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenos, irrelevantes perto da vontade e da competência delas. A mensagem que estão transmitindo é: não importa a atitude do outro, se eu quero chegar lá, eu consigo.

Ainda em relação aos aspectos organizacionais, para quatro respondentes o ramo de atuação da empresa interfere na ascensão. Depende do nicho em que a executiva está: “ajudou na ascensão o fato de eu trabalhar em uma empresa de cosméticos [...] são empresas um pouco mais voltadas para a mulher” (E-24). Outra acredita que é mais fácil para a mulher atuar em uma empresa de prestação de serviço, diferentemente de uma indústria. Esses dados revelam que ainda hoje se fala em trabalhos mais adequados à mulher e trabalhos mais adequados ao homem.

No final do século XIX no Brasil, as mulheres tinham como únicas profissões aceitáveis o Magistério e a Enfermagem (RAGO, 1985; ROCHA-COUTINHO, 1994). A professora primária, por exemplo, era vista como uma contribuição social da classe burguesa para as classes mais baixas (BERTOLINI, 2002). Mesmo nos anos 1990 e início de 2000, certas áreas continuavam a ser de fácil acesso, como da saúde e da educação. Áreas ligadas a

artes, humanas, biológicas e saúde qualificam as mulheres para ocuparem os tradicionais guetos profissionais femininos (BRUSCHINI, 2000; BRUSCHINI, LOMBARDI, 2001). Também na literatura internacional (POWELL, 2011) algumas profissões são nomeadas como tipicamente femininas e, conseqüentemente, apresentam mais ocupação de mulheres e profissões tipicamente masculinas.

Entretanto, aspectos que dificultaram a ascensão foram reportados por sete executivas. Frases como: “só de ser mulher já prejudica” (E-23); “o ambiente não era propício à mulher no poder, tanto que são raras as que têm” (E-20) ilustram isso. Para três delas, a barreira existe, mas não impede o crescimento: “foi um crescimento dolorido [...] não tem o caminho totalmente aberto. A gente tem que deparar com disputas, preconceito [...]” (E-21).

Quatro executivas reproduziram frases em que fica explícito o preconceito: “se as pessoas que me falaram no passado falasse isso hoje, estariam presos [...] já ouvi em uma seleção: ‘mas você é mulher [...]’” (E-36). Outra lembra uma frase de uma funcionária canadense que atuava em uma unidade da empresa no Canadá: “se você tem ambição de crescer, não fique na [...], que a [...] não gosta de mulher no poder” (E-20).

Isto converge com o que Botelho, Moraes, Cunha (2008), Jackson (2001), Miranda (2006) e Steil (1997) relacionam ao teto de vidro. As frases ditas ainda trazem um discurso com viés preconceituoso e que de forma sutil podem dificultar a ascensão das mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional.

Mesmo com essas dificuldades, percebe-se que foram poucas as executivas (sete) que declararam dificuldades para o crescimento profissional. Na percepção da maioria, os aspectos organizacionais são mais positivos do que negativos. Entretanto, isso é incongruente, pois elas próprias não deixam de enfatizar que precisam trabalhar muito mais do que os homens e abrir mão de outras atividades da vida. Estas já romperam o teto de vidro, assim, a relativização que elas fazem da barreira é compreensível, afinal, já estão “do outro lado”.

Aspectos positivos também aparecem na percepção das entrevistadas acerca de estarem em condições de igualdade com os homens na mesma posição na empresa. Na opinião da maioria (26) há igualdade com os homens - financeira e no tocante às oportunidades de trabalho. Sete executivas falam que a empresa se preocupa com a competência do gestor e não se ele é homem ou mulher. Entretanto, aparece aqui mais uma vez uma inconsistência, pois, como falar em igualdade se essas executivas precisam trabalhar muito mais do que os homens? Aguiar (2007) e Lima (2009) também tratam muito da necessidade de a mulher precisar mostrar o tempo todo que é muito competente e precisar dedicar muito mais.

Ao falar sobre a igualdade ou não com os homens na mesma posição na empresa, é importante ressaltar que os mesmos pontos apareceram (o setor de atuação e a personalidade das executivas interferem para algumas).

O setor de atuação da empresa também é citado como um aspecto que interfere na igualdade. Uma executiva destaca que, por atuar em uma empresa de cosméticos e por ter mais mulheres empregadas, inclusive a presidente, a igualdade acontece.

Entre algumas entrevistadas vigora a ideia de que a postura da mulher também interfere na posição de igualdade com os homens que estão na mesma posição. A maneira como a executiva se posiciona é importante. Uma delas chega até a falar que, se há desigualdade, é porque a mulher se colocou nesse local: “o outro só faz exercício do poder se você der licença” (E-47).

Outra executiva expõe que o que pesa com desigualdade é o sentimento de culpa: “[...] viajar, deixar família são coisas intangíveis e eu vejo mais mulheres negociando mais para viajarem menos porque têm mais culpa” (E-40). Mais uma vez aqui aparece a dificuldade de mobilidade. E se há mais dificuldade de mobilidade do que os homens, pode-se falar em igualdade?

Além disso, apesar da maioria das situações declaradas pelas executivas trazerem consigo a percepção de igualdade, houve algumas contradições em suas falas. A primeira diz respeito à quantidade de mulheres no poder. Sete respondentes reconhecem que há igualdade, mas depois relatam a significativa diferença no número de diretores e diretoras. Por exemplo: “na minha diretoria tem só eu de mulher” (E-6). “Somos 10 com o presidente. O presidente, duas mulheres e mais sete homens” (E-28). “Eu sou a primeira diretora mulher aqui em 45 anos” (E-32).

Esse reduzido número de mulheres no poder confirma o que referenciam Aguiar (2007), Alves *et al.* (2008), Andrade *et al.* (2002), Brasil, Pereira e Machado (2008), Eccel, Flach e Oltramans (2007), Pereira *et al.* (2008) e Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007).

Outra contradição diz respeito à opinião das executivas entrevistadas que atuam na mesma empresa. Enquanto, por exemplo, uma respondente afirma que há muita igualdade, outra, da mesma empresa e do mesmo setor (RH), enfatiza que não: “temos uma questão cultural forte. O nível executivo é extremamente composto de homens, extremamente machista e hierárquico” (E-45).

Essa contradição deixa uma questão: como se sabe, a percepção e o sentimento diante de uma experiência constituem algo muito particular. Logo, a experiência vivida por uma pessoa pode ter sido muito negativa, enquanto para outra nem tanto.

Foram comuns constatações de igualdade na empresa em que atuam, mas desigualdade em outras empresas. No entanto, pode ser que as executivas tenham ficado com receio de expor a situação de desigualdade na empresa em que estão atuando. E, falando genericamente, estão falando de si mesmas.

Uma executiva expõe: “você perguntar isso para uma responsável pelo RH é duro, né?” (E-21). Depois salienta que seriam poucas as instituições que ainda teriam essa desigualdade de forma clara. Isso pode acontecer de forma subconsciente, por preconceitos internos: quando, por exemplo, um gestor está avaliando alguém e acaba considerando melhor algum profissional pelo sexo, mas não tem clareza de que a sua preferência está relacionada ao sexo. Como discutem Bruschini e Puppim (2004), a discriminação pode acontecer nas empresas, muitas vezes, de forma escamoteada. Irigaray e Vergara (2009) acrescentam que, apesar das atitudes machistas, os homens não se percebem como tal, entretanto, estas aparecem nas falas que, na aparência, são politicamente corretas, muitas vezes escondidas sob a máscara do humor ou proferidas suavemente.

Entre as executivas que identificam haver desigualdade com os homens na mesma posição na empresa, foram recorrentes declarações de que essa desigualdade é sutil: “no fundo, no fundo, acho que não tem igualdade” (E-18). “Ainda não tem igualdade, mas melhorou muito” (E-39).

Mais uma vez ocorre, por parte das executivas entrevistadas, a relativização da barreira ao crescimento das mulheres nas organizações brasileiras. Se Botelho, Moraes e Cunha (2008), Jackson (2001), Miranda (2006) e Steil (1997) tratam do teto de vidro como uma barreira sutil, as executivas interpretam essa barreira como ainda mais sutil.

Na percepção delas essa desigualdade está relacionada ao fato delas estarem há menos tempo em algumas posições e áreas. Naturalmente, existe um espaço a ser conquistado e isso reflete no aspecto financeiro. “Os cargos técnicos ainda não são ocupados por mulheres e são cargos que apresentam mais visibilidade e mais remuneração” (E-12). E se ainda tem mais homens em posições de altos escalões é porque: “o homem acaba puxando o homem por afinidade, porque está jogando bola, tênis, golfe com o superior. A mulher não tem esse grau de afinidade toda no final de semana, até porque tem família, filhos [...]” (E-27).

Considerando as dificuldades encontradas ao longo da carreira relacionadas ao fato de ser mulher, metade das executivas disse que não teve dificuldades ou pelo menos não sentiram isso: “minha memória não diz que foi sofrimento” (E-47) ou o que aconteceu não foi significativo. Algumas afirmaram que tiveram mais dificuldades e encontraram preconceitos não por serem mulheres, e sim por serem novas.

Segundo a outra metade das executivas entrevistadas, as dificuldades encontradas ao longo da carreira estão relacionadas à discriminação por parte de outros executivos e à falta de oportunidade de crescimento. Dificuldade com o superior: “eu tive muita dificuldade com ele. Com sua aceitação. Ele tinha críticas muito pesadas e tentava boicotar alguns processos” (E-19); e com subordinados: “tive a oportunidade de ser chefe de pessoas que não se sentiam confortáveis por eu ser uma superior mulher” (E-41).

O preconceito pode vir dos superiores, mas também dos subordinados. Se os próprios subordinados deixam transparecer o desconforto por uma superior ser mulher, imagine quando eles estiverem em uma posição de liderança?

Algumas executivas realçam terem vivenciado apenas momentos mais delicados como escutar piadas e brincadeiras durante uma reunião com vários homens executivos. Outras tratam de situações mais pesadas, como, por exemplo: “você é mulher e não entende sobre isso” (E-45). “Você é quem vai fazer essa apresentação? Uma mulher?” (E-37).

Mesmo assim, no geral, parece que o que mais traz sofrimento ao longo da carreira, na percepção das executivas, é a dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal. Esse assunto foi tratado na primeira categoria desta pesquisa e é retomado aqui de forma superficial, porque para a maioria das executivas é a grande dificuldade encontrada ao longo da carreira, principalmente na fase em que os filhos estão pequenos e demandam muitos cuidados e tempo. Esta situação, além de trazer muito sofrimento, pode dificultar o crescimento profissional: “tive um chefe que não queria que eu voltasse da licença-maternidade” (E-46).

Além de ser difícil conciliar essas duas demandas, para alguns gestores a vida pessoal da mulher pode ser um motivo para ela dedicar menos e/ou até ter um vínculo mais instável com a empresa do que o homem (ARROW, 1998; COELHO, 2006).

Logo, apesar de se tratar de uma categoria sobre os aspectos organizacionais que podem facilitar ou prejudicar a ascensão, percebe-se que a vida pessoal interfere na possibilidade de crescimento dessas mulheres. Ao responderem sobre as dificuldades relacionadas à organização em que atuam, muitas também descrevem mecanismos pessoais que interferem e dificultam a carreira.

Também não houve consenso quando as executivas pesquisadas responderam se existe barreira para a ascensão em sua organização. Metade do grupo acredita que sim e a outra metade acredita que não. Além disso, reparam-se novamente algumas contradições. A primeira delas refere-se à barreira *versus* a quantidade de mulheres no poder. Oito respondentes falam que não há barreira, mas depois mencionam que no poder são poucas ou

nenhuma. Os depoimentos a seguir elucidam isso: “eu acho que não, mas quando a gente pega o número de mulheres e homens, a proporção é bem diferente, discrepante” (E-6). “Não. Tudo bem que na nossa diretoria não tem nenhuma mulher” (E-8).

São poucas (três) as entrevistadas que acreditam que há barreira e ao mesmo tempo comprovam a existência dela a partir da porcentagem de mulheres no poder: “Sim. Eu, por exemplo, nunca trabalhei em uma organização com uma mulher no poder” (E-45). Esses dados mostram mais uma contradição na percepção das executivas brasileiras pesquisadas sobre o teto de vidro.

Mais uma vez houve contradição também em relação ao posicionamento das executivas entrevistadas que estão atuando em uma mesma empresa. Da mesma forma, não há consenso quando tratam da igualdade ou quando falam das barreiras. Algumas são enfáticas ao dizerem que não: “Não. Nós temos mulheres à frente de projetos gigantes” (E-11), outras já acreditam que as barreiras ainda acontecem.

Em uma mesma empresa, enquanto uma executiva entrevistada declarou que: “[...] isso já está ultrapassado” (E-5), outra acentuou que: “a mulher luta incessantemente e nem sempre ascende. Talvez um homem na minha posição já fosse diretor” (E-1). Outra realçou que o vidro dela foi mais leve. “O teto não chegou a bater, ia empurrando aos poucos” (E-4).

Observa-se, novamente, que o setor de atuação da empresa da mesma forma que foi relatado, como um aspecto que interfere na igualdade, propicia a existência ou não de uma barreira ao crescimento. Isso fica claro quando se analisa a opinião de uma executiva: “talvez com certa linha mais machista do universo da indústria, eu vejo que a mulher vai ter dificuldades sim [...]” (E-19). Na percepção de algumas, a barreira é por área de atuação na mesma empresa. O depoimento de uma executiva que atua no setor financeiro elucidou isso: “Mulher é boa para ser gerente de relacionamento. Quando começa a sair desse nível, vejo diferença” (E-35).

Uma executiva que atua no setor de Engenharia também trata desse assunto. Ela preconiza que a barreira pode existir porque o negócio impõe mobilidade e muitas mulheres não conseguem se adaptar a essa mobilidade. “Uma hora você está no Pará, depois vai para São Paulo, depois para [...]” (E-17). Para ela, se essa situação é difícil para os homens, imagina, então, para as mulheres. É compreensível também para uma executiva que atua no setor de mineração que a barreira aconteça por área: “imagina levar uma mulher para negociar no Japão. A dificuldade dela vai ser ainda maior” (E-23). A dificuldade em relação à mobilidade, de acordo com Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), é uma realidade na vida das executivas, mesmo que não tão ressaltada.

Mais uma vez houve também a contradição nos comentários das executivas quando falam sobre a inexistência de barreiras ao crescimento em sua empresa, mas existência em outras empresas. Várias relataram que na empresa em que estão atualmente não existe barreira à ascensão da mulher, entretanto, nas empresas que elas conhecem no geral e/ou nas quais já trabalharam, as barreiras existem.

Mais uma vez a impressão é de que algumas executivas podem estar com receio de expor a situação de desigualdade ou, então, por perceberem que as empresas em que estavam não possibilitavam o acesso aos altos escalões, buscaram empresas propícias a isso.

Frases que demonstram a existência do teto de vidro nas empresas em que já atuaram foram detectadas em quatro situações. A mais marcante diz respeito à demissão de uma executiva. Ela conta que trabalhou em uma empresa em que todas as mulheres noivas ou casadas foram mandadas embora. Era demissão coletiva e o critério para o desligamento foi ser noiva ou ser casada.

Em uma reunião de trabalho com vários homens executivos, uma entrevistada reproduz o que ouviu: “olha, não se preocupa que a gente faz o cálculo para você” (E-28). Outra destacou que já atuou em uma empresa em que era comum ouvir frases do tipo: “se ela está lá é porque teve algo com o chefe” (E-3). São insinuações de que a conquista não é pelo profissionalismo e sim por uma conexão relacionada à sedução. Ideia preconcebida, como mostram Freitas (2007), Leite (1994) e Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), de que a sexualidade da mulher contribui para que ela chegue ao poder.

De acordo com Bruschini e Puppini (2004) e Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), apesar de algumas desvantagens, a maioria das executivas entrevistadas acredita que contra a competência não há argumentos. Entretanto, mais uma vez aparece nas entrevistas com executivas brasileiras que “chegaram lá” a crença de que a competência é o que importa (LIMA, 2009; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007). Essa crença muitas vezes as impede de ver as barreiras e as discriminações em relação à mulher (embora sutis na percepção de muitas), barreiras existentes já que ainda são tão poucas as que chegam lá.

Além disso, algumas respondentes são enfáticas ao deixarem claro que o preconceito vai fazer parte apenas do passado, como, por exemplo:

A barreira é mais das redes de relacionamento. Homem conhece mais homem e contrata homem. Mulher conhece mais mulher e contrata mulher. Inexorável: cada vez mais diversos países terão mulheres presidentes. Não tem parada. É uma questão de tempo. O fluxo está posto (E-40).

Entretanto, a equação trabalho *versus* vida pessoal também ainda é uma realidade que influencia o crescimento dessas mulheres. Talvez o teto de vidro esteja aqui: “[...] depois que a mulher tem filho, naturalmente ela tira o pé do acelerador” (E-24). Na percepção de muitas, a mulher passa a ter outras prioridades relacionadas à família. A situação é diferente para os homens. O executivo muitas vezes não tem a preocupação que a executiva tem. Uma executiva reforça que o homem pode até participar das atividades da casa, mas a obrigação não é dele.

A partir dessas observações, chega-se a uma questão polêmica abordada por poucas, mas que não é tratada dessa forma nas publicações consultadas sobre o fenômeno teto de vidro. (BOTELHO, MORAES, CUNHA, 2008; JACKSON, 2001; MIRANDA, 2006; STEIL, 1997). Para esses autores, a barreira vem das atitudes e posturas machistas e preconceituosas por parte dos homens. Diferentemente, algumas executivas opinam que são as mulheres que não querem “chegar” lá, conforme será visto a seguir.

Diante de um contexto organizacional cheio de pressão e desafios que muitas vezes impossibilitam a atenção para vida pessoal, algumas entrevistadas não querem abrir mão da família e dos filhos e, mesmo gostando do que fazem, deixam o trabalho ou desaceleram a caminhada para o crescimento. Segundo elas, algumas executivas competentes talvez estejam deixando a carreira porque acreditam que quando chegam ao primeiro escalão as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena continuar. Nesse sentido, a razão da barreira vem das próprias mulheres: “muitas será que querem abrir mão de muita coisa?” (E-37).

Isso é ilustrado na afirmação de E-43:

Até certo nível a barreira não existe. Até a diretoria flui bem. Muitas saem no cargo de diretoria por opção. Hoje temos apenas uma [...] Não sei se quero estar na situação dela [...] é um balanço (filho *versus* marido *versus* trabalho) se subir muito esse custo não sei se vale a pena.

O teto de vidro é avaliado por Coelho (2006), Becker (1971) e Arrow (1998), que sugerem duas vertentes que justificam esse fenômeno. A vertente que enfatiza a discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos e a que enfatiza a diferença comportamental que supõe que as mulheres possuem utilidades marginais mais significativas do que os homens.

Os dados da presente pesquisa vão justamente de encontro à literatura sobre a vertente de diferenças comportamentais. O fato de ter que cuidar, por exemplo, dos filhos pequenos não causou vínculos mais instáveis com as empresas. Percebe-se que há sofrimento por parte

delas, mas que elas não deixam a vida pessoal abalar suas carreiras. Pelo contrário, trabalham muito mais do que os homens que ocupam a mesma posição.

A outra hipótese acredita que as mulheres mais qualificadas têm as atividades fora da empresa (cuidados com casa e filhos) como menos atrativas e pensam que não compensa deixar de receber os rendimentos altos para ficar em casa. Logo, homens e mulheres são tratados da mesma maneira quando já estão em cargos mais altos (ARROW, 1998; COELHO, 2006). Os dados sugerem o efeito contrário e *insight* para futuras pesquisas: executivas bem qualificadas e já atuando em cargos estratégicos podem abrir mão de toda a carreira para se dedicar a casa e aos filhos.

Outro achado foi que muitas disseram não existir barreira ao crescimento profissional das mulheres nas organizações brasileiras. Parece que elas estão tentando minimizar essa questão, pois, se se analisar o número de mulheres no 1º, 2º e 3º escalões, fica nítido que a barreira de alguma forma existe. Pode-se concluir que essa situação não está clara para as executivas, talvez por isso várias contradições aparecessem em suas falas.

## 5 CONCLUSÕES

Neste trabalho buscou-se compreender que fatores, do ponto de vista de mecanismos pessoais, organizacionais e sociais, levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições conquistadas no topo da hierarquia organizacional nas grandes empresas situadas no Brasil.

Os mecanismos pessoais estão relacionados à busca de equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira da executiva, além dos desejos e escolhas realizadas por elas em sua trajetória profissional. Os mecanismos sociais discutem o que nossa sociedade espera da executiva brasileira e quais são os papéis e estereótipos que vigoram na sociedade. E os mecanismos organizacionais são fatores que implícita ou explicitamente podem impedir ou facilitar a ascensão feminina nas empresas.

Nesta pesquisa estabeleceu-se a relação entre o que se esperava da mulher brasileira desde o tempo de colônia até os dias atuais, quando ela já está presente nos altos escalões das grandes empresas deste país. Considera-se que este trabalho pode contribuir para o avanço do conhecimento acerca do tema, em função da escassez de estudos em relação a esta temática, sobretudo no contexto brasileiro.

Percorrer os caminhos traçados pelos estudos sobre a mulher executiva significou entender a experiência subjetiva de cada uma em relação a seus desejos, desafios e conflitos. Ou seja, significou entender o fenômeno “mulheres executivas” a partir do ponto de vista delas, das participantes dessa situação de ter superado barreiras e preconceitos e ter conseguido chegar ao topo das organizações brasileiras.

Do ponto de vista prático, os resultados encontrados podem levar a uma reflexão não só por parte das executivas, mas também de seus pares, de seus subordinados e seus superiores (caso haja) sobre as experiências profissionais, dificuldades e barreiras encontradas nas organizações, pelo fato de ser mulher. E, principalmente, sobre as experiências, muitas vezes conflituosas, de conciliar ou tentar conciliar carreira e vida pessoal. Espera-se também que os resultados possam instigar a reflexão dos dirigentes homens das organizações brasileiras para que, conseqüentemente, eles tenham iniciativas que possam contribuir para a conciliação família *versus* trabalho.

Não se refere aqui que as organizações devam criar políticas de desenvolvimento profissional voltadas somente para as mulheres, mas que criem naturalmente estas políticas para os colaboradores, independentemente da religião, cor e sexo. Essa igualdade, com o tempo, pode ser alcançada e, com mais mulheres no topo das organizações, mais discussões

sobre essa dificuldade de conciliação ocorrerá.

Outro resultado prático é que este estudo sinaliza abertura de espaço para as futuras executivas. A vivência dessas profissionais, que são as primeiras mulheres poderosas das organizações, pode ajudar muitas mulheres a entender seus desafios e conflitos.

Parte-se do princípio de que as executivas já romperam o teto de vidro, uma vez que estão no 1º, 2º e 3º escalões, cargos até então entendidos como de supremacia dos homens. Essas mulheres, ao exercê-los, estão, portanto, quebrando o teto de vidro. Os dados desta pesquisa evidenciam que são inegáveis as conquistas dessas profissionais, mesmo que ainda em minoria nas organizações.

As dificuldades e barreiras nas organizações e a ausência de iniciativas empresariais que contribuam com a conciliação família-trabalho, como, por exemplo, a possibilidade de trabalhar em casa, em algumas situações, não impediram o crescimento da inserção feminina no mercado e a conquista por cargos de alto escalão. O crescimento da mulher no mercado de trabalho e também o crescimento na sua participação em cargos de liderança, ocupando espaço de destaque, comprova que o ambiente organizacional não é mais homogêneo, com apenas a presença de homens. A idéia de que os homens são os únicos donos de poder já entrou em colapso.

As executivas brasileiras ganharam a competição acirrada no mercado de trabalho. Disputaram vagas com profissionais competentes, lutaram contra o preconceito, contra a discriminação e conseguiram lidar com o cansaço gerado pelo acúmulo das tarefas profissionais e da família. Tudo isso demonstra as dificuldades e os obstáculos para conquistar um lugar ao sol no mundo empresarial.

Logo, além dessas executivas terem em comum o rompimento de barreiras denominadas teto de vidro, os resultados desta investigação possibilitam identificar outros fatores que elas têm em comum e que também contribuíram para que elas chegassem ao topo. Esses fatores serão mais bem analisados a seguir, com a descrição de resultados que corroboraram os de outros autores e também contrariaram outros, quando se analisam os mecanismos pessoais, organizacionais e sociais.

O anseio de independência financeira, a determinação e a dedicação foram mecanismos pessoais importantes para chegar ao alto escalão, na percepção das executivas brasileiras. Apesar da independência financeira não ser motivo aparente para se chegar à alta hierarquia, uma vez que as mulheres podem ser independentes financeiramente sem serem executivas, parece ter sido um fator inicial, uma vez que no período em que estavam com a idade para escolher a profissão tinham como valor o trabalho como possibilidade de

autonomia. As mulheres, em muitos casos, não pensavam na carreira de executiva nem em ter uma carreira, como buscam hoje. Elas buscavam trabalho, pois queriam independência financeira, por isso, no início saíram de casa. Entretanto, com o tempo foram sentindo prazer e experimentando um sentimento de realização nas atividades que estavam exercendo e foram conquistando espaços até chegarem à alta hierarquia organizacional.

Para conseguirem alcançar seus objetivos e crescerem profissionalmente, elas tiveram que se dedicar muito mais do que seus pares na mesma posição e ter muita determinação também. Entretanto, nas entrevistas elas demonstraram que não faltaram energia e vontade de se superar e de crescer. A dedicação que a própria vida da mulher exige, uma vez que é responsável pelas tarefas da casa, ela também apresenta no ambiente profissional. Até porque foram décadas sem poder exercê-la. A determinação e a vontade da executiva quando se fala em carreira, proibida durante décadas, são intensas e desfazem qualquer fantasia que ainda exista sobre sua inferioridade.

E, pelo fato do ambiente organizacional cobrar dedicação mais do que integral, as executivas vivem um conflito muito grande para equilibrar vida profissional e vida pessoal, com todas as demandas da família. Entretanto, a modernização de equipamentos que auxiliam nas tarefas da casa e invenções como lavadoras de louça e aspiradores de pó foram relatadas como um facilitador para a mulher poder se dedicar a outras atividades fora de casa.

Outro ponto relatado como facilitador foi a postura do homem como uma pessoa que está disposta a “ajudar” mais a mulher na “sua” tarefa de cuidar dos filhos e da casa. Percebe-se, pelos relatos, que a responsabilidade pelo cuidado e o longo tempo de dedicação são das mulheres. Essa situação deixa evidente que os valores referentes aos papéis de homem e mulher na vida pessoal não foram alterados. Se a mulher conseguiu, por meio dos movimentos feministas e com muita dedicação, lutar por um ambiente mais aberto à igualdade no âmbito organizacional, no familiar as coisas continuam da mesma maneira ou mudaram pouco. Mesmo a mulher tendo uma ocupação isso não significa que o cônjuge vai dividir as tarefas da casa com ela.

Ao longo dos anos a mulher adquiriu mais tarefas a fazer, sem abandonar as tarefas do lar. A responsabilidade das tarefas da casa e dos filhos incumbida à mulher brasileira desde o tempo de colônia continua a vigorar no ano de 2012. Se houve diálogo para sair de casa, no quesito responsabilidade com as tarefas da casa parece não haver tanta negociação. Ainda há cobrança privada e pública para a mulher cuidar dos filhos, da casa e do trabalho ao mesmo tempo, cobrança que não é feita dos homens. O enfoque deles é apenas no profissional.

Por causa dessa dupla jornada, o conflito para conciliar vida pessoal e carreira

apareceu nesta pesquisa como um dos fatores que mais incomodam e preocupam as executivas brasileiras. Da maneira como foi abordado por elas, esse conflito denota ser o grande desafio dessas profissionais, sendo o sentimento de culpa comum nesse grupo de mulheres. Esse conflito demonstrou ser tão preocupante que em vários momentos das entrevistas o assunto era retomado por elas.

O tempo dedicado ao trabalho reduz o tempo dedicado à família. Essa situação gera culpa nas executivas, mas não gera conflito familiar. Além disso, conclui-se que o fato delas estarem na alta hierarquia não implica renúncia à vida familiar e/ou o rompimento de sua união conjugal, renúncia tão “convocada” pelo movimento feminista. O estereótipo de executiva solteira ou divorciada não se mantém nos dias atuais, o que não quer dizer que elas não tenham problemas para resolver em relação à conciliação entre vida pessoal e carreira.

A executiva vai em busca do desejo de constituir uma família. O conflito trabalho *versus* lar, tão valorizado no passado, está sendo superado, uma vez que os maridos reconhecem que a mulher também tem a necessidade de se realizar profissionalmente. Além disso, o conflito parece estar superado, uma vez que há considerável contribuição dos ganhos dessas executivas para o lar. O aumento da renda familiar a partir dos salários das executivas propicia melhor qualidade de vida e até mesmo bens de consumo de última geração para sua casa e para seus filhos. Se elas não podem estar presentes no dia-a-dia deles, podem pelo menos pagar por produtos de alta qualidade.

Mas, o ganho maior é em relação ao lado pessoal da executiva, pois com a possibilidade de ter carreira e família, ela volta para casa mais completa, sentindo-se uma profissional realizada, o que interfere na qualidade do relacionamento interpessoal. A executiva não se sente abafada vivendo à custa dos desejos do marido, como as mulheres de gerações anteriores. Mas ela também se diferencia das atuais mulheres que estão no mercado de trabalho, pois chegaram à alta hierarquia organizacional. Entretanto, mesmo realizada profissionalmente, essa situação não diminui sua preocupação em relação à dificuldade de conciliar essas duas grandes demandas da sua vida. E essa preocupação não escolhe estado civil e tamanho da família: as solteiras, as casadas, com filhos e sem filhos relataram viver esse conflito.

As solteiras, talvez por terem mais tempo disponível para a empresa, preocupam-se com um futuro relacionado a demandas também com marido e filhos. “Será que darei conta?” As casadas e sem filhos questionam o fato de terem que ser as responsáveis por tudo que envolverá seus filhos, cabendo aos maridos o papel de ajudar. Elas vivem o dilema dos tempos atuais: a dura opção entre carreira e maternidade. As casadas e com filhos dedicam

mais tempo ao trabalho do que aos filhos. E, para “darem conta”, encontraram como solução a contratação de profissionais chamadas de empregadas, babás ou secretárias do lar, que fazem de tudo, experientes no cuidado com a casa e com os filhos. Muitas chegam até a exercer o papel que anteriormente era das mães. Na administração do lar é consenso a necessidade de uma retaguarda que lhes dê cobertura.

O retrato das mulheres que estão atualmente no alto escalão é: casadas, com filhos, apesar de terem adiado a chegada deles, com acentuada carga de trabalho profissional e pessoal, mas sem a divisão das tarefas da casa com o marido. Ou seja: as “dores do parto” para a mãe, que também é executiva, transcorrem o nascimento. Apesar dessas dores, elas não aceitam e não querem mais agir na retaguarda dos homens, tanto em casa quanto nas organizações.

Elas dedicam, em média, 10 a 14 horas por dia ao trabalho na empresa, mais as horas dedicadas às tarefas da casa, ou executando-as ou coordenando terceiros, mais as horas dedicadas aos filhos e marido. Além disso, tem necessidade de viajar, participar de eventos da empresa e de se atualizar (línguas, pós-graduação, etc.), traduzindo uma rotina bem difícil.

Diante do exposto, a saúde de algumas executivas apresenta problemas. Foi isso que aconteceu com algumas delas. Para a mulher atual, principalmente para a executiva, é mais difícil dar atenção a todas as demandas da vida do que antes, quando os esforços das mulheres tinham o foco mais fechado, pois dependia dela apenas a rotina da casa. Entretanto, se se pode tirar algo de positivo nisso é que, com uma vida sem saúde, elas assumiram outra postura diante das pressões não só do trabalho, mas também relacionadas às tarefas da casa e com a família. Demonstraram que diminuíram o ritmo ou passando a dar mais atenção à sua vida pessoal, por exemplo, evitando trabalhar aos sábados e domingos ou até mesmo trocando de empresa, inclusive para uma função inferior, com salário mais baixo, mas também com demandas mais compatíveis com o tipo de vida que passaram a levar.

Considerando todas essas pressões, se elas demandam muito mais tempo para as exigências da carreira, não é somente porque a empresa exige. Elas dedicam tanto tempo assim, não para ocupar seu tempo ocioso ou simplesmente porque nada têm para fazer. Elas dedicam porque gostam muito do que fazem. Sentem prazer e realização, apesar de todos os obstáculos e lutas. Embora reconheçam os conflitos e todos os obstáculos, elas estão demonstrando que ser executiva não se trata de uma missão impossível e/ou de um sonho nunca conquistado.

Postergam a vinda dos filhos ou deixam de ter todos que queriam para se dedicarem mais à carreira. Não é por questão financeira nem porque precisam trabalhar que fazem isso.

Essas mulheres não aceitam mais ter apenas trabalho ou carreiras descontínuas como as das mulheres de gerações anteriores. Elas se prepararam e continuam em busca de novos desafios.

Precisou que autoras como Muraro, Friedan e Simone de Beauvoir desfizessem o mito de que a maternidade constituía um destino biológico para a mulher e passasse a ser uma escolha. A partir daí as mulheres ainda querem ter filhos, mas não querem ser somente mães. No caso das executivas, elas possuem vários desafios e desejos a serem realizados. Ao falarem do trabalho como algo que as deixa felizes (o que soaria como algo muito ruim vindo de uma mãe décadas atrás), essas executivas estão manifestando seus outros desejos e outras escolhas.

Enquanto algumas mães das executivas já tinham uma profissão, mas que muitas vezes colocavam outros objetivos (pessoais - filhos e marido) na frente da carreira, transformando essa carreira em algo descontínuo, as executivas brasileiras atuais colocam mais foco na vida profissional e constroem carreiras contínuas e progressivas. Uma executiva descreveu, por exemplo, que sua mãe médica trabalhava algumas poucas horas no consultório e dividia seu dia com uma rotina de ficar meio horário em casa ajudando os filhos na tarefa escolar, levando e buscando-os na escola, na aula de natação, no balé e ainda por cima realizando atividades domésticas. Essa situação, para essa executiva, é impossível de ser mantida nos dias atuais por uma mulher, até mesmo médica, que quer ter uma carreira. Hoje essas executivas possuem uma carreira, entretanto, não conseguem dedicar-se à casa e aos filhos como suas mães dedicaram. Apesar de a carreira ser contínua e progressiva, ela influencia a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Por isso, talvez, quando perguntadas se tivessem que viver de novo o que fariam de igual e de diferente, citaram o fato de não terem vivido uma experiência internacional, seja profissionalmente, seja para estudar e aprender outra língua, seja apenas para terem a experiência de viver em outra cultura, o que, sob a ótica delas, acrescenta pontos na carreira. Relataram mais necessidade relacionada à vida profissional do que a dedicar mais horas para os filhos, uma vez que este fator incomoda a grande maioria delas.

Logo, em relação aos mecanismos pessoais, um dado novo apareceu neste estudo: o sentimento de culpa pode ser relatado por essas profissionais para responder à pressão social, tendo em vista que na sociedade brasileira ainda é esperado que a mulher exerça em tempo integral seu papel de mãe e responsável pelo lar. Se o conflito de conciliar vida pessoal e profissional existe, a culpa por ficar tão pouco tempo com os filhos também acontece. Se for colocado tudo isso na balança, o peso maior é pela falta de experiências que agreguem valor à vida profissional, ou seja, elas não estão tão preocupadas com o pouco tempo dedicado aos

filhos. A frase dita por elas: “desculpe, filha, que a mamãe vai trabalhar [...]” parece não transmitir tanta culpa por parte delas, após a realização desta pesquisa.

Dos fatores sociais, pessoais e organizacionais analisados nesta investigação, parece ser o mecanismo social o que mais exhibe situações que não chegaram a interferir ou dificultar o crescimento profissional das executivas, entretanto, são fatores negativos. Parece difícil, ainda nos dias de hoje, para a sociedade, aceitar ou entender que a mulher pode ter desejos de realização que perpassam o ambiente da casa. Talvez, por isso, ocorra o estranhamento em relação à mulher em cargos de alta hierarquia e preconceitos em relação ao crescimento profissional. Parece, ainda, não soar bem a frase: “uma mulher como presidente da empresa”.

Valores como o homem exercendo vida ativa e ligada ao público e a mulher vida passiva e ligada ao âmbito privado ainda estão presentes. Valores de que o homem seja o provedor da casa e a mulher submissa a esse homem podem não ser mais tão vigentes, mas preocupa algumas mulheres, inclusive algumas que estão na alta hierarquia. O receio do “que os outros vão pensar” por elas ganharem mais do que os maridos ainda gera dores de cabeça para algumas.

Apesar de poucas nos altos postos organizacionais, elas chegaram lá. Apesar de serem “desconhecidas” até pouco tempo atrás, elas chegaram ao olimpo empresarial brasileiro. E pelo fato de serem poucas, de não terem lideranças e exemplos femininos a seguir, seus mentores e modelos de sucesso e realização são ou foram figuras masculinas. Talvez, as mulheres que ainda não estão em cargo de liderança e que um dia chegarão lá terão mais mentores relacionados à liderança feminina, considerando que as executivas de agora já são exemplos para os subordinados nas organizações.

Se o modelo de sucesso está relacionado a um homem, algumas também utilizam características mais masculinas para liderar e realizar o seu trabalho. Parte-se do princípio, da mesma maneira que algumas executivas, de que a liderança nem sempre está relacionada ao fato de ser homem ou mulher. É uma característica que independe de sexo. Esse fator não determina quem é o melhor líder. Podem-se ter homens com postura feminina de liderar, ou seja, mais sensível, mais preocupado com as pessoas em suas atitudes. Como também pode haver mulheres com postura mais masculina na forma de liderar, mais objetivas, mais focadas em resultados e metas, mais racionais. Mas, também, acredita-se que a maioria dos homens apresenta características mais masculinas, e vice-versa. Ou seja, homens e mulheres têm estilos diferentes de liderar.

Elas acreditam que não utilizam postura masculina para liderar, como acontecia no passado, quando eram muito poucas inseridas nas organizações e buscando espaço para

crescer e mostrar seu trabalho. Mesmo com essa percepção, as executivas que estão no topo ainda não têm a clareza se a mulher está buscando ou identidade feminina ou igualdade com os homens na organização.

Mas se a barreira foi quebrada e algumas chegaram ao topo, a maneira diferente de liderar também começa a aparecer no alto escalão. O que apareceu de novo neste estudo em relação aos mecanismos sociais foi que, de acordo com muitas executivas, algumas características dos estereótipos femininos ajudaram e continuam ajudando no crescimento profissional delas. Esses estereótipos a organização vê como algo negativo e até contraditório para uma pessoa que está no alto escalão. Já para elas é como algo positivo. A característica mais citada foi: a sensibilidade. “Estamos trazendo mais humanização, mais carinho” - exemplifica o que revelou uma entrevistada. Parece que os atributos femininos, antes desconsiderados no ambiente organizacional, começam a valer ouro.

A mulher executiva atua em dois ambientes diferentes. Em casa, o lugar de aconchego, de afeto e aberto aos sentimentos. No ambiente empresarial, o lugar onde se deve ter foco, competitividade e agressividade. Apesar dessas polaridades, a executiva brasileira começa a trazer aspectos do ambiente que sempre esteve presente (a casa) para o ambiente em que está há pouco tempo. E parece que no topo isso está dando certo, ou então pelo fato de já estarem lá elas podem adotar essa atitude.

Outras características relacionadas ao estereótipo feminino na sociedade também foram mencionadas: a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e a maior preocupação com as pessoas. Trata-se de características que, na percepção das executivas, combinam com as demandas do mundo organizacional nos tempos atuais. Mas se o ambiente parece estar mais “feminino”, se há um diferencial feminino nas organizações, pelo menos sob a ótica delas, essas mulheres também passam a adotar postura tida como mais masculina ao se importarem com a vaidade e serem mais competitivas e agressivas. Elas adotaram essas características ou já nasceram com elas e por isso chegaram ao topo. Esse é um aspecto a ser aprofundado em pesquisas futuras.

A vaidade relacionada ao fato de estar no alto escalão e a competitividade são assuntos sobre os quais as executivas ainda também não possuem opinião formada. Enquanto algumas acreditam que a mulher não tem vaidade, que elas não estão no topo por causa do sucesso, outras afirmam que têm sim, competitividade e vaidade, por isso chegaram lá.

Ainda sobre os mecanismos sociais, na percepção das executivas a influência das mães foi fator fundamental para que elas fossem em busca de um trabalho, dos estudos e, conseqüentemente, influenciasse a posição que elas assumem hoje. Mães que já eram ousadas

para a época influenciaram suas filhas, porém mães dependentes do marido também influenciaram suas filhas, as atuais executivas. A influência ocorreu ou porque as filhas não estavam contentes com a vida de passividade e dependência que suas mães tinham, e não queriam isso para suas vidas, ou porque as próprias mães insatisfeitas com suas vidas queriam um futuro diferente para suas filhas.

Logo, não foram apenas o ambiente socioeconômico-cultural propício à entrada da mulher no mercado de trabalho, a partir dos movimentos feministas e também a dificuldade do homem de se manter como o único provedor da família que impulsionaram as executivas brasileiras a saírem para o mercado de trabalho. Elas tiveram em comum suas mães estimulando-as a saírem de casa ou para trabalhar ou para estudar.

Os pais não tiveram papel de incentivo para sair de casa como as mães. Eles não proibiam que suas filhas trabalhassem, mas também não estimularam tanto quanto as mães. Apesar disso, suas ações também tiveram reflexo na carreira dessas executivas, pois eles exigiam que as filhas estudassem. Pode ser que, sem saber, o estudo, um valor que eles tanto reforçavam, foi o que levou essas mulheres a adquirirem empregos mais qualificados e, conseqüentemente, crescerem nas organizações. Hoje, a formação acadêmica é a principal moeda de negociação de empregos mais qualificados para as mulheres. Os valores que mais preponderaram nas casas dessas executivas foram o estudo e o esforço no trabalho. Parece que o estudo, como um trunfo na carreira, não é visto apenas nos Estados Unidos, mas no Brasil também.

O reflexo da qualificação das mulheres por meio dos estudos, há 30 anos, não era tão expressivo como hoje. Nos anos de 1980, conforme a literatura aqui analisada, poucas mulheres tinham profissões que exigiam escolaridade mais elevada, tais como Medicina, Arquitetura e Engenharia. As profissões ditas “de mulher” eram, a maioria, de professora e enfermeira.

Nesta pesquisa, um pouco mais de 50% (27) das mães das executivas já tinham uma profissão, além de terem feito um curso superior, pois, além de professoras, as executivas tiveram ou têm mães farmacêuticas, psicólogas, médicas, advogadas, entre outras profissões. Na geração anterior à das executivas, a partir dos dados apurados, as mulheres já estudavam mais que os homens, ou pelo menos conseguiram empregos que exigissem formação mais graduada. Já em relação aos pais das executivas, a maioria possui profissões que não exigem escolaridade superior.

Este trabalho, ao tentar compreender os mecanismos que levaram as mulheres executivas a chegar e se manter na alta hierarquia e também ao compreender os percursos do

trabalho feminino no Brasil, verifica que as mães dessas executivas, além de já terem mais escolaridade que os pais das executivas, exerceram também importante papel na carreira dessas mulheres. Mães que tinham profissão estimularam as filhas a ter também um trabalho e também as mães que, apesar de terem sido criadas para casar, cuidar da casa e dos filhos, ainda educaram as filhas para irem para o mercado de trabalho. Não se pensava em carreira, mas o estímulo para ter um trabalho foi um fator importante para elas chegarem à posição que ocupam hoje.

Apesar de este estudo ter como objetivo principal verificar quais fatores levaram as mulheres executivas brasileiras a romper o teto de vidro e chegar a posições de alta hierarquia das grandes e médias empresas situadas no Brasil, os mecanismos organizacionais parecem, na percepção das respondentes, ter mais facilitado do que dificultado o crescimento. Entretanto, isso não significa que não houve barreiras ou dificuldades no percurso da carreira delas.

Se ainda são tão poucas no alto escalão, por que, na visão das entrevistadas, as barreiras e os preconceitos foram sutis e/ou não houve barreiras? Sabe-se que as mulheres que estão em posição de liderança são julgadas pelo mesmo padrão com o qual se julgam os homens, mas elas têm outras responsabilidades fora da empresa (muito maiores ou que demandam muito mais atenção). Por isso, elas precisam trabalhar muito mais para mostrar que também dão conta dos desafios.

Parece que as executivas brasileiras têm necessidade de diminuir o impacto dos preconceitos e das dificuldades encontradas pelas mulheres nas organizações. Isso ocorreu porque as mulheres podem ter aprendido com os homens: estes não dão muito atenção aos obstáculos e simplesmente continuam trabalhando. Se as organizações ainda têm preconceitos, as executivas estão demonstrando que possuem anticorpos para combatê-los. Ou, então, a diminuição desse impacto ocorreu pelo fato delas já terem passado pelos desafios e, agora, parece fácil tudo o que viveram. De forma geral, o discurso delas está alinhado ao da organização, ou melhor, de que não há mais barreiras para o crescimento das mulheres nas empresas.

Outro aspecto que foi levantado e sugere um *insight* é o fato de que, para algumas executivas, não são as barreiras que vêm das atitudes machistas e preconceituosas que impedem e/ou retardam o crescimento das mulheres. São elas que não querem chegar ao escalão mais alto e/ou se manter nele.

Em um ambiente com grandes desafios e demandas, que exige atenção mais do que integral, algumas executivas não querem abrir mão da vida pessoal, mesmo amando sua

carreira. Dessa forma, a razão da barreira para a chegada da mulher ao topo vem das próprias mulheres, pois, segundo algumas delas, executivas competentes estão deixando a carreira porque acreditam que quando chegam ao primeiro escalão as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena continuar.

Algumas retornam ao lar, não porque aí as atividades são melhores, mais atrativas. Esse retorno acontece porque estar na presidência tem como consequência um peso muito grande para conciliar vida pessoal e todas as demandas organizacionais exigidas para uma pessoa que é a primeira do topo.

Este resultado, apesar de não ter sido em número significativo, diverge da literatura sobre o fenômeno teto de vidro. De acordo com as publicações, as mulheres mais qualificadas têm as atividades fora da empresa (cuidados com casa e filhos) como menos atrativas. Não compensa deixar de receber os rendimentos altos para ficar em casa. Logo, homens e mulheres são tratados da mesma maneira quando já estão em cargos mais altos.

Os dados aqui obtidos sugerem o contrário: executivas bem qualificadas e já atuando em cargos estratégicos podem estar abrindo mão de toda a carreira para se dedicar a casa e, principalmente, aos filhos. Essa dedicação é igual à das suas antecedentes - desde o tempo de colônia, ou seja, “minha dor é perceber que, apesar de termos feito tudo, tudo, tudo o que fizemos, nós ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais” - como diz a canção de Belchior (1974). A mulher que alcançou o topo demonstra estar ainda dividida entre valores tradicionais e modernos.

Mesmo com a opção de algumas de se dedicarem apenas às demandas do lar, não se pode desconsiderar a guinada radical na mudança de comportamento da mulher brasileira nas últimas décadas. Conseqüentemente, com a mudança de comportamento das mulheres, estão mudando os maridos, as empresas e a sociedade. Se, por um lado, tem-se a questão de que algumas executivas não querem mais estar em posições de alto escalão (o que não significa que elas estão fazendo uma revolução às avessas), por outro, sabe-se que se a porcentagem ainda é baixa de mulheres na alta hierarquia, é porque há poucas décadas é que se deu a entrada maciça delas nas organizações. Ou seja, ainda não houve tempo suficiente para elas chegarem lá. Apesar de algumas mudanças, o tempo foi curto para ocorrer mudança estrutural na sociedade e na cultura. Se, antes da década de 1970, as mulheres já estavam nas fábricas, elas eram desqualificadas e, portanto, sem qualquer possibilidade de lutar com os homens por posições mais estratégicas. Hoje, se são poucas no topo das organizações, há maioria delas no mercado de trabalho conseguindo fazer carreira e criando estratégias para chegarem lá.

Se se analisar os dados mais importantes do mecanismo pessoal e do organizacional, é

nítido que houve diferenças de opiniões. As executivas demonstram que sentem culpa e conflito ao tentarem conciliar demandas da carreira e dos filhos, mas se pudessem viver de novo dariam mais enfoque em experiências profissionais que não tiveram oportunidade de realizar em vez do enfoque em mais tempo para os filhos. Entretanto, quando chegam no lugar mais alto do topo, algumas podem não dar conta da pressão e preferir escolher a tarefa de cuidar dos filhos.

Ao estudar o percurso da mulher brasileira desde o tempo de colônia, percebe-se que as mulheres alcançaram várias conquistas e se orgulham disso. Porém, foram conquistas coletivas: acesso ao mercado de trabalho, o direito de voto, entrada na universidade. Entretanto, as batalhas de agora são de outra grandeza. São individuais, de desejos e escolhas que apenas cada uma, de forma individual, pode tentar resolver. Ao colocar na balança, a executiva solitariamente terá que decidir qual é o melhor caminho: em relação à vontade de ficar com os filhos, mas também à vontade de assumir tarefas novas e desafiadoras no ambiente profissional, buscar mais conciliação com o marido quanto às tarefas da casa e, ainda, lidar com seus conflitos.

Esse parece também ser o conflito de mulheres americanas: enquanto os homens enfrentam desafios mais relacionados às tarefas de desenvolvimento profissional, as mulheres enfrentam desafios decorrentes dos obstáculos que aparecem na carreira, sendo um deles a dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional.

Será que se pode afirmar, então, que as executivas brasileiras possuem identidade? Será que se pode dizer que existe uma representação de ideal de mulher executiva brasileira? Talvez, identidade formada não, pois foram muitas contradições quando se comparam suas falas, em consonância com a literatura nacional. Ao entrevistar representativa parcela de executivas da alta hierarquia e analisar grande volume de informações, o que se pode afirmar é que a mulher brasileira que chegou ao topo das organizações está mais segura na sua carreira, porém repleta de dúvidas na vida pessoal, pois se é difícil conciliar as duas partes, ela acaba devendo mais para a vida pessoal.

Ao ter acesso a esse fenômeno raro e recente no Brasil percebe-se que há alguns padrões que se mantêm entre elas. Primeiro, em relação à aparência. No geral, as executivas são muito bem vestidas, elegantes e demonstram cuidar da aparência. Nem todas usam roupas masculinas, como, por exemplo, calça comprida com *tailleur*. Várias estavam de saias, o que sugere que elas já não estão precisando se masculinizar quando já estão no alto escalão. Talvez, para chegar lá seja necessário usar aparência masculina para dizer que “somos iguais”, mas, para se manter, não. A competência realmente fala mais alto quando se está na

alta hierarquia organizacional.

Algumas, apesar de terem fisicamente estilo mais masculino não manifestaram durante a entrevista, conduta masculina em suas ações. No geral, a sensibilidade feminina dessas executivas é algo visível. É algo presente não só na sua maneira de expressar, mas também nas considerações das entrevistas. Isso indica que apesar das executivas terem como mentores figuras masculinas, parece que a influência do estilo masculino de agir não está tão presente em suas ações.

As lutas que travaram foram por igualdade de condições na concorrência entre homens e mulheres, e não por privilégios. As executivas estão cientes de que seu tempo já chegou. A oportunidade que não foi dada e sim conquistada agora é delas. São mulheres vencedoras e querem mostrar isso: suas conquistas, superação de obstáculos e o quanto cresceram profissionalmente. Estão mais preocupadas em deixar um legado, e também, mas talvez pouco, se envaidecem pelo *status* que sua posição traz.

Sabem que sofrem pressão de todos os lados (demandas organizacionais, marido, filhos), mas não demonstram tanto sofrimento por estarem nesse lugar, apesar da dificuldade mencionada por elas para conciliar vários aspectos da vida. Essas dificuldades são mais sentidas pelas mais novas e pelas que estão no terceiro escalão, talvez por estarem vivenciando um “furacão” de demandas: filhos pequenos, marido e oportunidades de crescimento na carreira. As mais velhas e que estão na presidência já passaram por essas dificuldades.

No geral, ao final das entrevistas, ficava “no ar” mais um sentimento de realização do que sofrimento. A sensação de culpa parece evidente quando há a oportunidade de chegar ao primeiro escalão, onde a pressão fica insuportável e os ganhos de estar lá passam a não valer a pena. Além disso, essas mulheres não sofrem pressão como seus pares homens para chegarem à presidência e também para se manterem nestes altos postos de trabalho. A desistência, se houver, para elas é ainda aceitável na nossa sociedade, pois o papel de mulher e mãe é ainda o mais valorizado. Talvez houvesse mais desistências de homens na presidência se não fosse a pressão da sociedade.

Dinâmicas, sensatas, determinadas e com muita energia, manifestaram entusiasmo quando o assunto é a carreira e a família. As entrevistas eram uma injeção de ânimo e esta pesquisadora saía renovada desses encontros.

Deixam claro que os filhos precisam aprender desde cedo o valor da carreira de suas mães. O valor do trabalho foi passado pelos pais dessas executivas que agora mostram para seus filhos que a mulher pode, sim, ter um trabalho e ser muito feliz por também ter

atividades fora de casa.

Demonstram praticidade em suas ações, facilitando a correria do dia-a-dia. Tentam morar próximo do trabalho, fazer compras pela internet, além de delegar várias responsabilidades para as empregadas, secretárias do lar, babás. Estas são profissionais também muito eficientes na visão das executivas e de alguma forma fazem o papel delas em casa, uma vez que elas não estão tão presentes nesse ambiente. Essas executivas administram o tempo, o tempo todo (em casa e no escritório). Essa é a forma do sucesso para conseguirem se dedicar de forma intensa ao trabalho. Algumas até utilizam técnicas do mundo dos negócios para educar seus filhos e até se vangloriaram por isso.

Parecem “estar ligadas” todo o tempo – várias participaram da entrevista com o celular na mão. Algumas pediam licença para atender ao telefone. Os *blackberrys* e os *smartphones* estavam ali, na mesa, bem próximo delas. Equipamentos eletrônicos de última geração que facilitam a rotina estressante, trazem *status*, mas também revelam que elas não podem parar. O trabalho é *full time*. É a “Mulher Maravilha” com suas ferramentas e suas estratégias para conseguir alcançar todos seus sonhos e superar todos os obstáculos que aparecem em sua frente - sempre “amparadas” pelas eficientes secretárias, ditas por várias executivas como seu braço direito. São secretárias que controlam suas agendas e organizam suas vidas.

Entretanto, a sensação de ser uma “Mulher Maravilha” e de achar que tudo “anda bem” (carreira, família, saúde) se desfaz quando têm a oportunidade de serem presidentas, de estarem no primeiro escalão. As ferramentas e as estratégias de algumas “Mulheres Maravilha” passam a não dar conta de tamanha pressão e as demandas da vida pessoal passam a valer mais a pena. Algumas estão então queimando os *notebooks*, e retornando ao lar...

De tudo o que foi aprendido ao realizar este estudo, destaca-se a experiência maravilhosa de tentar entender, a partir de uma visão interpretativista, o universo dessas mulheres executivas. Esse universo se assemelha às situações atuais da mulher brasileira, seja a mulher com ou sem escolaridade, de classe e idades diferentes, pois muitos de seus desejos e escolhas estão relacionados a ter felicidade e bom êxito no cuidado à sua prole, sua casa e agora também ao seu trabalho.

Se o trabalho tem o objetivo de fonte de renda, de prazer e de desafios, ele passou a ser parte integrante da vida da mulher brasileira. Mas os valores perpassados são tão fortes que a mulher também quer manter, apesar de todo cansaço, o controle do lar. Uma executiva demonstra que, apesar de querer que o marido também tenha essa responsabilidade, a ela quer voltar e continuar como a “dona” do lar (contou rindo) quando ela não pode levar seus filhos ao médico. Do telefone ela controlava a pessoa que se propôs a realizar essa tarefa (a mãe ou

o marido). Ela ainda passou o dia todo reclamando porque acreditava que era ela quem deveria estar lá.

Mas o universo dessas mulheres executivas diferencia-se também quando se compara com o universo da maioria das mulheres brasileiras. Diferencia-se porque são pouquíssimas que chegaram ao topo das empresas e, conseqüentemente, vivem desafios diferentes em um ambiente ainda masculino.

Em relação à abrangência da pesquisa, embora essas executivas estejam no Sudeste do país, ou melhor, na cidade de São Paulo, cidade onde se concentram as maiores empresas situadas no Brasil, tentou-se com este estudo relacionar os dados com executivas da cidade de Belo Horizonte e do interior de Minas Gerais. Mas foram pouquíssimos dados que sugeriram diferenciação em relação aos mecanismos pessoais, organizacionais e sociais. Com isso, pode-se dizer que esta pesquisa indica que não há diferenças nas questões que envolvem os fatores que levaram as mulheres executivas brasileiras a chegar e permanecer nas posições de alta hierarquia conquistadas nas empresas, quando se trata de comparar dados dessas cidades citadas.

Em suma, considera-se que estudar o fenômeno mulher executiva é uma temática inovadora, que ainda carece de estudos mais aprofundados e mais abrangentes. Por isso, sugerem-se novas pesquisas que retratem a percepção de subordinados dessas mulheres e com seus pares homens na mesma posição em relação aos mecanismos pessoais, organizacionais e sociais que afetam a carreira dessas executivas.

Além disso, uma questão que poderá ser aprofundada em futuras pesquisas é: será que elas estão realmente dando conta? É inegável que essas mulheres estão agregando valor para as empresas em que atuam, mas e a vida pessoal? Como está o ambiente do lar, a relação com os filhos e marido? Será que a culpa, que tanto se ouve, é porque algo não está “dando certo” ou é porque o peso de décadas envolve a vida das executivas brasileiras por todo o cenário à sua volta?

O *insight* levantado e sugerido neste estudo - o fato de que para algumas executivas não são as barreiras que vêm das atitudes machistas e preconceituosas que impedem e/ou retardam o crescimento das mulheres - é outro ponto que merece ser aprofundado em futuras pesquisas. Outra possibilidade de estudos futuros é verificar se há diferenças e quais (características de personalidade, influência social, etc.) entre as executivas que não aceitam mais dividir seu tempo entre as demandas da carreira e a vida pessoal e as executivas que continuam optando pela possibilidade de estarem no topo ou, ainda, conseguirem galgar o lugar mais alto, no caso, a presidência.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária? Tese. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Programa de doutorado em sociologia. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

ABRAMO, Laís Wendel. A situação da mulher latino-americana. *In*: DELGADO, Dídice G.; CAPPELLIN, Paola; SOARES, Vera. **Mulher e trabalho**: experiências de ação afirmativa. Boitempo editorial, 2000.

ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. *In*: HIRANO, Sedi. (org.). **Pesquisa social**: projeto e planejamento. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Megatendências para as mulheres**. Rio de Janeiro, Rosa dos Tempos, 1994.

ADLER, Nancy J. Competitive Frontiers: women managing across borders. **Journal of management development**, v.13, n. 2, p.24-41, 1994.

ADLER, Nancy J. Women and Men in management: foreword. *In*: POWELL, Gary; GRAVES, Laura. **Women and Men in management**. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage, 2003.

ADLER, Nancy J. Women in international entrepreneurship. *In*: DANA, Leo Paul. **The Handbook of research on International Entrepreneurship**. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 2004.

AGUIAR, Gardene Souza. **Diversidade no trabalho**: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

AGUIAR, Neuma (org.). **Gênero e ciências humanas**: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 1997.

ALMEIDA, Leila Sanches. Mãe, cuidadora e trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, v. 19, n. 2, p. 411-422, Jul/Dez, 2007.

ALMEIDA, Maria Isabel Mendes. **Maternidade**: um destino inevitável? Rio de Janeiro: Campus, 1987.

ALPERN, Stanley B. **Amazons of Black Sparta**: the women warriors of Dahomey. London: C. Hurst & Co, 1998.

ÁLVAREZ, Begoña; MILES, Daniel. Husband's housework time: does wives' paid employment make a difference? **Investigaciones económicas**, v. 30, n. 1, p. 5-31, 2006.

ALVES, Edgard Luiz Gutierrez; AMORIM, Brunu Marcus Ferreira; CUNHA, George Henrique de Moura. **Emprego e ocupação**: algumas evidências da evolução do mercado de trabalho por gênero na grande São Paulo – 1988/1995. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 1997.

ALVES, Marília, BRITO *et al.* Práticas de gestão, relações de poder e de gênero na organização hospitalar. *In*: EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD 2008. CD-ROM.

AMARAL, Grazielle Alves; VIEIRA, Adriane. A mulher e a tripla jornada de trabalho: a arte de ser Beija-Flor. *In*: ENANPAD 2009 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM.

AMAS. **Famílias de crianças e adolescentes**: diversidade e movimento. Belo Horizonte, 1995.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **RAE – eletrônica**, v. 1, n. 1, jul-dez, 2002.

ANDRADE, Silvana Rodrigues. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. *In*: X ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE. **Anais...**, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, 2010.

ARRIGHI, Barbara A; MAUME, David J. Workplace subordination and Men’s avoidance of housework. **Journal of family issues**, v. 21, n. 4, may, p. 464-487, 2000.

ARROW, Kenneth. What has economics to say about racial discrimination? **Journal of Economics Perspectives**, v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998.

ASSIS, Lilian Bampirra *et al.* O isomorfismo entre executivas nas maiores empresas brasileiras. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p.95-107, 2010.

AVOLIO, B.; WALDMAN, D.; YAMMARINO, F. Leading in the 1990s: The four I’s of transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 4, p. 9-16, 1991.

AZEVEDO, Márcia Carvalho. A mulher no mercado de trabalho brasileiro. *In*: ENGPR 2007 – I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal. **Anais...** Natal: I Encontro da GPR. CD-ROM.

AZZI, Riolando. Família, mulher e sexualidade na Igreja do Brasil (1930-1964). *In*: MARCÍLIO, Maria Luiza (org.). **Família, mulher, sexualidade e Igreja na história do Brasil**. São Paulo: Loyola, 1993.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BADINTER, Elisabeth. **Um é o outro**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

BARTOL, Kathryn M.; BUTTERFIELD, D. Anthony. Sex effects in evaluating leaders. **Journal of Applied Psychology**, v. 61, n. 4, p. 446-454, 1976.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Shatter the glass ceiling: women may make better managers. **Human Resource Management**, New York: v. 33, n. 4; p. 549- 561, 1994.

BASS, B.M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

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

BATISTA, Sílvia Magalhães. Maternidade e exercício profissional. **ABP – Arquivo Brasileiro de Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 45-58, 1984.

BAXTER, Janeen; WRIGHT, Erik Olin. The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden and Australia. **Gender & Society**, v. 14, n. 2, p. 275-294, 2000.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1949.

BECKER, Gary Stanley. **The economics of discrimination**. The University of Chicago Press, 1971.

BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? *In*: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas S.A., 1994.

BERTOLINI, Lucila Benatti Almeida. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. São Paulo: Vetor, 2002.

BERTRAND, Marianne; HALLOCK, Kevin. The gender gap in top corporate Jobs. **Industrial & Labor Relations Review**, v. 55, n. 1, p. 3-21, 2001.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out/dez, 1991.

BLAY, Eva Alterman. Trabalho industrial x trabalho doméstico. A ideologia do trabalho feminino. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, n. 15, 1975.

BOSCARIN, Roberta; GRZYBOVSKI, Denize; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Mulher, conhecimento e gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. *In*: ENANPAD 2001 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais...** Curitiba: XXV Encontro da ANPAD 2001. CD-ROM.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel; MORAES, Liege Viviane dos Santos; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. **Seminário Internacional Fazendo Gênero – Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, 2008. Disponível em: [http://www.fazendogenero8.ufsc.br/sts/ST25/Cunha-Botelho-Moraes\\_25.pdf](http://www.fazendogenero8.ufsc.br/sts/ST25/Cunha-Botelho-Moraes_25.pdf)  
Acesso em: 20/02/2010.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BROWN, Marcia L. **Examining leadership and the laminated glass ceiling: gender and leadership traits**. Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management, 2010.

BRASIL, Lemuel; PEREIRA, Antonio Nunes; MACHADO, Vandresa Lúcia. A inserção do gênero feminino na empresa reflete a participação feminina na população economicamente ativa? Um estudo de caso da Companhia Energética do Paraná – COPEL. *In: ENANPAD 2008 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba: XXXII Encontro da ANPAD 2008. CD-ROM.

BRUHNS, Heloisa Turini. Corpos femininos na relação com a cultura. *In: ROMERO, Elaine (org.) Corpo, mulher e sociedade*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1995.

BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). *In: ROCHA, Maria Isabel Baltar. Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: Ed.34, 2000.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 110, p. 67-104, julho, 2000.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**, n. 17/18, p.157-196, 2001.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa; UNBEHAUM, Sandra. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. *In: UNIFEM, O Progresso das mulheres no Brasil*, Brasília, 2006.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, jan/abr, 2004.

BRUSCHINI, Cristina. **Tendências da força de trabalho feminina brasileira nos anos 70 e 80: algumas comparações regionais**. São Paulo: FCC / DPE, 1989.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho da Mulher: igualdade ou proteção? **Caderno de Pesquisa**, n. 61, p. 58-67, 1987.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho doméstico: inatividade econômica ou trabalho não remunerado. **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**. São Paulo: v. 23, n. 2, p. 331-353, jul/dez, 2006.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez, 2007.

BRUSCHINI, Maria Cristina; RICOLDI, Arlene Martinez. Família e trabalho: difícil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, p.93-123, jan/abr, 2009.

BRUSCHINI, Maria Cristina. **Trabalho das mulheres e mudanças no período 1985-1995**. São Paulo: FCC / DPE, 1998.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Exeter, NH: Heinemann, 1979.

CALÁS, Marta B.; SMIRCICH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. *In*: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v 1. 2006.

CALDEIRA, Jorge. **A nação mercantilista**: ensaio sobre o Brasil. São Paulo: 34, 1999.

CAMARA, Cristina; CAPPELLIN, Paola. Gênero, trabalho e cidadania nos anos 90. Contribuições para atualizar o referencial teórico. *In*: ABRAMO, Laís; ABREU, Alice Rangel de Paiva (orgs.). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

CANÇADO, Vera Lúcia. Desenvolvimento de competências de liderança global: líder à brasileira? *In*: NELSON, Reed Elliot; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Liderança**: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade. São Paulo: Elsevier, 2010.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *REAd*. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, p. 2-4, 2007.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2004.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em Administração, 2006.

CARDOSO, Iredé. **Mulher e trabalho**: discriminações e barreiras no mercado de trabalho. São Paulo: Cortez, 1980.

CARLO, Juliana; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Noções de trabalho feminino no chão de fábrica de uma empresa líder no setor de eletrodomésticos. *In*: ENANPAD 2005 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: XXIX Encontro da ANPAD 2005. CD-ROM.

CARVALHO, José Luis Felício dos Santos; CARVALHO, Maria da Penha Felício dos Santos; SANTOS, Lyla Collares. Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. *In*: ENANPAD 2002 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002, Salvador **Anais...** Salvador: XXVI Encontro da ANPAD 2002. CD-ROM.

CARVALHO NETO, Antonio *et al.* Executivos brasileiros na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *In: EnGPR 2009, Curitiba. II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Anais...*, 2009.

CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 3, jan/jun, 2010.

CASEY, James. **A História da família**. São Paulo: Ática, 1992.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: PUC/ FDC. Apostila do Curso de Mestrado em Administração, 2005.

CHEVEIGNÉ, Suzanne. The career paths of women (and men) in French research. **Social Studies of Science**, v. 39, n. 1, p. 113-136, 2009.

CHUGH, Sumita; SAHGAL, Punam. Why do few women advance to leadership positions? **Global Business Review**, v. 8, n. 2, p. 351-365, 2007.

CNNMoney.com. **Fortune 500 2006: WomenCEOsfor Fortune 500 Companies**. (17 de abril de 2006). Disponível em: [http:// money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500 /womenceos](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/womenceos). Acesso em: 15 de janeiro de 2011).

COELHO, Danilo. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. *In: NEGRI, João Alberto; NEGRI, Fernanda; COELHO, Danilo. Tecnologia, exportação e emprego*. IPEA, Brasília, 2006.

COLLIN, Françoise; LABORIE, Françoise. Maternidade. *In: HIRATA, Helena et al. (orgs.). Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: UNESP, 2009.

CORELL, Shelley J.; BERNARD, Stephen. **Getting a job: is there a motherhood penalty?** 2005. Disponível em: <http://news.cornell.edu/stories/Aug05/soc.mpthers.dea.html>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Percurso semântico do assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes. **RAE**, v.47, n.1, jan-mar, 2007.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta *et al.* Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 191-211, 2007.

COSTA, Cristina. **A imagem da mulher: um estudo de arte brasileira**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2002.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DaMATTA, Roberto. **A casa & a rua**. Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

DaMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAVIDSON, Marilyn J.; COOPER, Cary L. **Shattering the glass ceiling: the woman manager.** London: Paul Chapman Publishing Ltd, 1992.

DAVIES-NETZLEY, Sally Ann. Women above tge Glass Ceiling: perceptions on corporate mobility and strategies for success. **Gender & Society**, v. 12, n. 3, p. 339-355, 1998.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *In*: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEL PRIORE, Mary. **A mulher na história do Brasil.** São Paulo: Contexto, 1992.

DEL PRIORE, Mary. **Ao sul do corpo: condição feminina, maternidade e mentalidades no Brasil colônia.** São Paulo: UNESP, 2009.

DEL PRIORE, Mary. História das mulheres: as vozes do silêncio. *In*: FREITAS, Marcos Cezar. **Historiografia brasileira em perspectiva.** São Paulo: Contexto, 2000.

DEL PRIORE, Mary. **Histórias íntimas: sexualidade e erotismo na história do Brasil.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2011.

D'ELIA, Tatiana Charpinel Pereira. **Mulher, maternidade e trabalho: dilemas contemporâneos.** Dissertação de Mestrado. Programa de pós-graduação em Psicologia do Departamento de Psicologia da PUC - Rio, Rio de Janeiro, 2009.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres no ocidente.** A Antiguidade. Porto: Edições Afrontamento, v. 1, São Paulo: Ebradil, 1990a.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres no ocidente.** A Idade Média. Porto: Edições Afrontamento, v. 2, São Paulo: Ebradil, 1990b.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres no ocidente.** Do Renascimento à Idade Moderna. Porto: Afrontamento, v. 3, São Paulo: Ebradil, 1991a.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres no ocidente.** O século XIX. Porto: Afronamento, v. 4, São Paulo: Ebradil, 1991b.

DUBY, Georges; PERROT, Michelle. **História das mulheres no ocidente.** O século XX. Porto: Afrontaento, v. 5, São Paulo: Ebradil, 1991c.

DURBIN, Susan. Women, power and the glass ceiling: current research perspectives. **BSA publications Ltd**, v. v. 16, n. 4, p. 755-759, 2002.

DURHAM, Eunice R. Família e reprodução humana. *In*: DURHAM, Eunice R. *et al.* **Perspectivas antropológicas da mulher 3.** Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; FLACH, Leonardo; OLTRAMARI, Andréa Poletto. Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre: um estudo multi-caso. *In: ENGPR 2007 – I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2007, Natal. **Anais...** Natal: I Encontro da GPR. CD-ROM.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Trabalho e gênero - trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *In: ENANPAD 2009 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

EVANS, Gail. **Nos negócios, jogue como homem, vença como mulher**. São Paulo: Futura, 2000.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta. Entre marido e mulher, O Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 48, 2002.

FIGUEIREDO, Marina Dantas. A mulher em ambientes de identidade masculina: novas formas de produção simbólica do discurso feminino ou da dominação masculina? *In: ENANPAD 2009 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM.

FLECK, Ana Cláudia; WAGNER, Adriana. A mulher como a principal provedora do sustento econômico familiar. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 8, p. 31-38, 2003.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOUGEROLLAS-SCHWEBEL, Dominique. Movimentos feministas. *In: HIRATA, Helena et al. (orgs.). Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: UNESP, 2009.

FREITAS, Karine. O lugar da secretária: implicações históricas de gênero no trabalho e imagem da profissão. *In: ENGPR 2007 – I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 2007, Natal. **Anais...** Natal: I Encontro da GPR. CD-ROM.

FREITAS, Maria Ester. Expatriação de executivos. **Revista GV Executivo**. Especial Negócios Internacionais, v. 5, n. 4, set/out, 2006.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos: decadência do patriarcado e desenvolvimento do urbano**. 15-ed. rev.- São Paulo: Global, 2004.

FRIEDAN, Betty. **A segunda etapa**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.

FRIEDAN, Betty. **Mística feminina**. Petrópolis: Vozes Limitada, 1971.

FULLERTON, Howard. Labor force participation: 75 years of change, 1950-98 and 1998-2025. **Monthly Labor Review**, v. 122, n. 12, p. 3-12, 1999.

GALINSKY, E. **Overwork in America**: When the way we work becomes too much. New York: Families and Work Institute, 2005.

GAUTHIER, Annd H.; SMEEDING, Timothy; FURSTENBERG FILHO, Frank. **Do we invest less time in children?** Trends in parental time in selected industrialized countries since the 1960s. Center for Policy Research Working Paper, n. 64, 2004. Disponível em: <http://cpr.maxwell.syr.edu/cprwps/wps64abs.htm>. Acesso em: 16 de janeiro de 2011.

GIBELMAN, Margaret. Women's perceptions of the glass ceiling in human service organizations and what to do about it. **AFFILIA, Sage Publications**, v. 13, n. 2, p. 147-165, 1998.

GIDDENS, Anthony. **A transformação da intimidade**: sexualidade, amor & erotismo nas sociedades modernas. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1993.

GODOY, Arilda Schimidit. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr., 1995a.

GODOY, Arilda Schimidit. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun., 1995b.

GODOY, Arilda Schimidit. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan/abr., 2005.

GONÇALVES, Betânia Diniz. **Transformações da identidade de gênero entre mulheres, no século XX, em Minas Gerais**: um estudo em três gerações. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Dissertação de mestrado.

GOODMAN, Jodi S.; FIELDS, Dail L.; BLUM, Terry C. Cracks in the Glass Ceiling. In What kinds of organizations do women make it to the top? **Group & Organization Management**, v. 28, n. 4, p. 475-501, December, 2003.

GORDON, Athena B. Women in power: a phenomenological study of women in leadership. **Massachusetts School of professional Psychology**, 2007

GUEDES, Moema de Castro; ALVES, José Eustáquio Diniz. A população feminina no mercado de trabalho entre 1970-2000: particularidades do grupo com nível universitário. **XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, ABEP, Caxambu/MG, setembro, 2004.

HALPERN, Diane F; CHEUNG, Fanny M. **Mulheres no topo**: como mulheres bem-sucedidas conciliam trabalho e família. Rio de Janeiro: Habacuc, 2009.

HEILMAN, Madeline; BLOCK, Caryn; LUCAS, Jonathan. Presumed Incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. **Journal of Applied Psychology**, v. 77, n. 4, p. 536-544, 1992.

HELGESEN, Sally. **The female advantage**: women's ways of leadership. Currency Doubleday. United States, 1990.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações**: compreendendo a nossa programação mental. Silabo: Lisboa, 1991.

HOFSTEDE, Geert *et al.* Comparing regional cultures within a country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, 2010.

HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. *In*: **Journal of International Business Studies**, Fall: p. 75-89, 1983.

HOLANDA, Sérgio Buarque. **Visão do paraíso**: os motivos edênicos no descobrimento e colonização do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

HOPKINS, Margaret *et al.* Women's leadership development strategic practices for women and organizations. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 60, n. 4, p. 348-365, 2008.

HOPKINS, Margaret; O'NEIL, Deborah; BILIMORIA, Diana. Effective leadership and successful career advancement: perspectives from women in health care. **Equal Opportunities International**, v. 25, n. 4, p. 251-271, 2006.

HULTIN, Mia. Some take the Glass Escalator, some hit the Glass Ceiling? **Work and Occupations**, v. 30, n. 1, p. 30-61, February, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Mensal de Emprego – PME. **Mulher no mercado de trabalho**: perguntas e respostas, 2010. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 27/01/2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa**: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre (2003-2011). Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em: 27/01/2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil, 1996**. Disponível em: <http://www.undp.org.br/HDR/Hdr96/rdbh3.htm>. Acesso em: 29/03/2010.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. *In*: ENANPAD 2009 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM.

JABLONSKI, Bernardo. **Até que a vida nos separe**: (a crise do casamento contemporâneo). Rio de Janeiro: Agir, 1998.

JACKSON, Janet Cooper. Women middle management perception of the glass ceiling. **Woman in management review**, v. 16, p. 30-45, 2001.

JACOBS, Jerry A. Women's entry into management: trends in earnings, authority, and values among salaried managers. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, p. 282-301, 1992.

KARK, Ronit. The transformational leader: Who is (s) he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 2, p. 160-176, 2004.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *In*: HIRATA, Helena *et al.* (orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: UNESP, 2009.

KIRCHMEYER, Catherine. Determinants of managerial career success: evidence and explanation of male/female differences. **Journal of Management**, v. 24, n. 6, p. 673-692, 1998.

KOCH, Sabine C.; LUFT, Rebecca; KRUSE, Lenelis. Women and leadership – 20 years later: a semantic connotation. **Social Science Information**, v. 44, p. 9, 2005.

KONECK, Carolyn M. **A study of women leadership styles and the glass ceiling**. Dissertation. CapellaUniversity, 2006.

LAGES, Sônia Regina Corrêa; DETONI, Carolina; SARMENTO, Sandra Carrato. O preço da emancipação feminina: uma reflexão sobre o estresse gerado pela dupla jornada de trabalho. **Estação Científica**, Juiz de Fora, v. 1, 2005.

LASSANCE, Maria Célia Pacheco; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. Gênero e Escolha Profissional. *In*: LEVENFUS, Rosane Schotgues (org). **A psicodinâmica da escolha profissional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres**: muito além do teto de vidro. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONE, Eugenia Troncoso. A expansão do emprego feminino, na região metropolitana de São Paulo, nos anos 90. *In*: XI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 1998, Caxambu, **Anais...**, 1998.

LEONE, Eugenia Troncoso; BALTAR, Paulo. A mulher na recuperação recente do mercado de trabalho brasileiro. *In*: XVI ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 2008, Caxambu, **Anais...** setembro, 2008.

LEONE, Eugenia Troncoso; BALTAR, Paulo. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. *In*: XV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 2006, Caxambu, **Anais...** setembro, 2006.

LEONE, Eugenia Troncoso. Renda familiar e trabalho da mulher na região metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. *In*: ROCHA, Maria Isabel Baltar (org.). **Trabalho e gênero**: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: 34, 2000.

LEONE, Eugenia Troncoso. Trabalho da mulher e renda familiar na região metropolitana de São Paulo. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS*, 10, 1996, Caxambu, **Anais...** Campinas: ABEP, v. 1, 1996.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *In: II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. EnGPR*, 2009. Curitiba, 2009.

LIMA, Gustavo Simão. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de MG, 2009.

LOBOS, Júlio. **Mulheres que abrem passagem: e o que os homens têm a ver com isso**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

LOMBARDI, Maria Rosa. Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 3, p. 63-86, 2006.

LORTIE-LUSSIRE, Monique; RINFRET, Natalie. Determinants of objective and subjective success of men and women. *International. Review of Administrative Sciences*. v. 71, n. 4, p. 607-624, 2005.

LOSADA, Beatriz Lucas; ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Redefinindo o significado da atividade profissional para as mulheres: o caso das pequenas empresárias. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 12, n. 3, p. 493-502, set/dez.2007.

LOUREIRO, Paulo Roberto Amorim. Uma resenha teórica e empírica sobre economia da discriminação. **Revista Brasileira de Economia**. v. 57, n. 1, jan/mar, 2003.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patricia Aparecida; BRITO, Mozar José. O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. *In: ENANPAD 2009 – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2009. São Paulo. **Anais...**, XXXIII Encontro da ANPAD 2009.

LUCAS, Angela Christina *et al.* Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. *In: ENANPAD 2010 – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2010. Rio de Janeiro, **Anais...**, XXXIV Encontro da ANPAD 2010.

LUZ, France. **O trabalho da mulher no direito brasileiro**. São Paulo: LTr, 1984.

MACÊDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **RPOT**, v. 4, n. 1, p. 61-90, 2004.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sérgio Ricardo; SHIRATON, Ludmila. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 547-566, maio-agosto, 2010.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? *In: ENANPAD 2008 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba: XXXII Encontro da ANPAD 2008. CD-ROM.

MAGESTE, Gizelle Souza; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CKAGNAZAROFF, I.B. Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. *In: EnEO 2008 – ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, 2008, BELO HORIZONTE. **Anais...** Belo Horizonte: V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD 2008. CD-ROM.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McDONALD, Kimberly S.; HITE, Linda M. Exploring the glass ceiling: an exploration of gender differences in management-development experiences. **Journal of Management Education**, v. 22, n. 2, p. 242-254, 2008.

MEDEIROS, Ivany Yara. **Amamentação em mulheres que trabalham: o não trabalho no trabalho**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-graduação em saúde pública, São Paulo, 2006.

MIRANDA, Liliana Carneiro. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Programa de Pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia, Rio de Janeiro, 2006.

MONTAGNER, Paula. Dinâmica e perfil do mercado de trabalho: onde estão as mulheres? *In: ROCHA, Maria Isabel Baltar. Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFGM/ São Paulo: Ed.34, 2000.

MOORE, Dorothy Perrin; BUTTNER, E. Holly. **Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling**. New Delhi: Sage publications, 1997.

MOORE, Gwen. Mommies and Daddies on the fast track in other wealthy nations. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, p. 596:208, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeça na teoria das organizações. *In: CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar. Teoria das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE**, v. 45, n. 1, p. 58-71, jan/mar, 2005.

MORRISON, Ann M. **Breaking the glass ceiling**: can women reach the top of American's largest corporations? Updated edition, 1982.

MORRISON, Ann M. *et al.* **Breaking the glass ceiling**: can women reach the top of America's largest corporations? Massachusetts: Updated edition, 1994.

MORRISON, Ann M.; GLINOW, Mary Ann Von. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 200-208, 1990.

MURARO, Rose Marie. **A mulher na construção do mundo futuro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1966.

MURARO, Rose Marie; BOFF, Leonardo. **Feminino e masculino**: uma nova consciência para o encontro das diferenças. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

MYERS, Isabel Briggs. **Introdução à teoria dos tipos psicológicos**. Um guia para entender os resultados do Myers-Briggs Type Indicator. Palo Alto, Califórnia: CCP – Consulting Psychologists Press, Inc., 1995.

MYERS, Isabel Briggs; MYERS, Peter Briggs. **Ser humano é ser diferente**: valorizando as pessoas por seus dons especiais. São Paulo: Gente, 1997.

NEDER, Gizlene. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. *In*: KALOUSTIAN, Sílvia Manoug. **Família brasileira, a base de tudo**. 5.ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNICEF, 2002.

NEWMAN, Meredith Ann. Career advancement: does gender make a difference? **The American Review of Public Administration**, v. 23, n. 4, 1993.

NOOR, Noraine M. Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. **The Journal of Social Psychology**, v. 142, n. 5, p. 645-662, 2002.

NUOSCE, Mary B. **The relationship between role salience, work-family conflict, and women's managerial leadership practices**. Dissertation. The Graduate Faculty of The University of Akron, 2007.

OHLOTT, Patricia J.; RUDERMAN, Marian N.; McCAULEY, Cynthia. Gender differences in managers developmental job experiences. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 1, p. 46-67, 1994.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy. **Elogio da diferença**: o feminino emergente. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

O'NEIL, Deborah; BILIMORIA, Diana. Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 168-189, 2005.

O'NEIL, Deborah; HOPKINS, Margaret; BILIMORIA, Diana. Women's careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 4, p. 727-743, 2008.

PENA, Maria Valéria Junho. **Mulheres e trabalhadoras**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PEREIRA, Antonio Nunes *et al.* A inclusão vertical de gênero no setor bancário: um estudo documental, evolutivo e comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. *In: ENANPAD 2008 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Curitiba: XXXII Encontro da ANPAD 2008. CD-ROM.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, PP. 670-683, jul/ago, 2010.

PERROT, Michelle. **As mulheres ou os silêncios da história**. Bauru, SP: EDUSC, 2005.

PERROT, Michelle. **Mulheres públicas**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

PIZA, Sinopse Edith. O teto de vidro ou o céu não é o limite. *In: BENTO, Maria Aparecida Silva (org.). Ação afirmativa e diversidade no trabalho: desafios e possibilidades*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

PORTO, Maria de Fátima Silva. **Pérolas em chão árido**: organização, ação social, ação política e cultura política de mulheres empresárias no estado de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em História e Culturas Políticas, 2007.

POWELL, Gary N.; BUTTERFIELD, Anthony D.; BARTOL Kathryn. Leader evaluations: a new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, v. 23, n. 3, p. 156-174.

POWELL, Gary N.; BUTTERFIELD, Anthony D.; PARENT, Jane D. Gender and managerial stereotypes: have the times changed? **Journal of Management**, v. 28, n. 2, p. 177-193, 2002.

POWELL, Gary N. One more time: do male and female differ? **Academy of Management Executive**, v. 4, p. 68-75, 1998.

POWELL, Gary N. **Women and men in management**. SAGE. Publications, 2011.

RAGO, Margareth. **Do cabaré do lar**: a utopia da cidade disciplinar. Brasil: 1890-1930. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

RAGO, Margareth. Ser mulher no século XXI. *In: VENTURI, Gustavo; RECAMÀN, Marisol; OLIVEIRA, Suely. A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. *In: DEL PRIORE, Mary (org.). História das mulheres no Brasil*. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

REINHOLD, Barbara. Smashing Glass Ceilings: Why women still find it tough to advance to the executive suite. **Journal of Organizational Excellence**, v. 24, n. 3, p. 43-55, 2005.

RIBEIRO, Rosa Maria *et al.* Estrutura familiar, trabalho e renda. *In:* KALOUSTIAN, Sílvia Manoug. **Família brasileira, a base de tudo**. 5. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNICEF, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Quando o executivo é uma “dama”: a mulher, a carreira e as relações familiares. *In:* FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Família e casal: arranjos e demandas contemporâneas**. Rio de Janeiro: Ed. PUC - Rio; São Paulo: Loyola, 2003.

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

ROCHA, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro?** (novos contextos da tecnociência). Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciência Humanas. Florianópolis, 2006.

RODRIGUES, Almira. Lugar de mulher é na política: um desafio para o século XXI. *In:* SWAIN, Tânia Navarro; MUNIZ, Diva do Couto Gontijo. **Mulheres em ação: práticas discursivas, práticas políticas organizadoras**. Florianópolis: Mulheres; Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

RUSSELL, Joyce E.A.; EBY, Lillian. Career assessment strategies for women in management. **Journal of career assessment**, v. 1, n. 3, p. 267-293, 1993.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

SANCHEZ-MAZAS, Margarita; CASINI, Annalisa. Egalitéformelle et obstaclesinformels á l’ascensionprofessionnelle: lês femmes et l’effet “plafond de verre”. **Social Science Information**, v. 44, n. 1, p. 141-173, 2005.

SANTOS, Carolina Maria Mota. **Estresse e tipo psicológico dos gestores brasileiros**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de MG, 2007.

SANTOS, Renato Vale. **Desigualdades de rendimento e discriminação por gênero no Brasil em 1999**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Economia. Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

SARACENO, Chiara. A dependência construída e a interdependência negada. Estruturas de gênero da cidadania. *In:* BONACCHI, Gabriella; GROPPI, Ângela (orgs.). **O dilema da cidadania: direitos e deveres das mulheres**. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1995.

SCANFONE, Leila. **Tempos de trabalho e de não trabalho na percepção dos executivos das grandes empresas no Brasil**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de MG, 2006.

SCHEIN, Virginia; MUELLER, Ruediger. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: a cross cultural look. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 5, p. 439-447, 1992.

SCHERER, Aline Cristine Scotti. **Trajetórias de mulheres bem-sucedidas profissionalmente**: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de gênero. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

SCHRUIJER, Sandra G.L. Do women want to break the Glass Ceiling? A study of their career orientations and gender identity in the Netherlands. **Management Revue**, v. 17, n. 2, p. 143-154, 2006.

SCORZAFAVE, Luiz Guilherme da Silva. **A evolução e os determinantes da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

SCORZAFAVE, Luiz Guilherme da Silva. **Caracterização da inserção feminina no mercado de trabalho e seus efeitos sobre a distribuição de renda**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Nota técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. *In*: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2006.

SERAFIM, Maurício C.; BENDASSOLLI, Pedro F. Carreiras anticoncepcionais. GV Executivo. **Especial Mulheres**, v. 5, n. 2, maio/junho, 2006.

SILVA, Maria Beatriz Nizza. **Cultura no Brasil Colônia**. Petrópolis: Vozes, 1981.

SILVA, Maritza Maffei. Mulher, identidade fragmentada. *In*: ROMERO, Elaine (org.) **Corpo, mulher e sociedade**. Campinas, São Paulo: Papirus, 1995.

SILVEIRA, Nereida Salette Paulo. Entendendo a experiência de Inclusão-Exclusão de mulheres em cargos de alta gerência. *In*: ENANPAD 2009 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM.

SIMPSON, Ruth; ALTMAN, Yochanan. The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success – evidence from the UK. **Journal of European Industrial Training**, p. 190-198, 2000.

SOARES, Cristiane. **Tempo, trabalho e afazeres domésticos**: um estudo com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2001 e 2005. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2007.

SORJ, Bila. Trabalho remunerado e trabalho não remunerado. *In*: VENTURI, Gustavo; RECAMÁN, Marisol; OLIVEIRA, Suely. **A mulher brasileira nos espaços público e privado**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

STEIL, Andréa Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, julho/setembro, 1997.

SWAIN, Tânia Navarro; MUNIZ, Diva do Couto Gontijo. **Mulheres em ação**: práticas discursivas, práticas políticas / organizadoras. Florianópolis: Ed. Mulheres; Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana Oliveira. **Relatório de pesquisa sobre qualidade de vida dos executivos nas Empresas Brasileiras**. Relatório elaborado por Fátima Brant Drumond – DMEP, 2006a.

TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana Oliveira. A superexecutiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *In*: ENANPAD 2006 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: XXX Encontro da ANPAD 2006b. CD-ROM.

TANURE, Betânia, CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. **Executivos**: sucesso e (in)felicidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TANURE, Betânia; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TANURE, Betânia. **Gestão à Brasileira**: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, Betânia; PATRUS, Roberto. **Os dois lados da moeda em fusões e aquisições**: o case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011a.

TANURE, Betânia; PATRUS, Roberto. **Natura**: a realização de um sonho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011b.

THIERY-CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível técnico e gerencial das organizações brasileiras. *In*: ENANPAD 2003 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: XXVII Encontro da ANPAD 2003. CD-ROM.

TOLAND, Claude Wayne. **Slow Career Progress**: the lack of mentors for women managers. Dissertation. University of Phoenix, 2006.

TONELLI, Maria José; ALCADIPANI, Rafael. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. *In*: ENANPAD 2003 - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: XXVII Encontro da ANPAD 2003. CD-ROM.

TONELLI, Maria José. Vida de executivo. GV Executivo. **Getúlio Vargas Executivo**, v. 7, p. 62-66, 2008.

TOSCANO, Moema; GOLDENBERG, Mirian. **A revolução das mulheres**. Rio de Janeiro: Revan, 1992.

TRAPPE, Heike; SORENSEN, Annemette. Economic relations between women and their partners: an East and West German comparison after reunification. **Feminist Economics**, v. 12, n. 4, p. 643-665, 2006.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAINFAS, Ronaldo. **Trópico dos pecados: moral, sexualidade e inquisição no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

VALDAMBRINI, Antoninho. A condição da mulher executiva no mercado de trabalho: um estudo da complexidade organizacional e divisão sexual de trabalho. *In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE NEGÓCIOS EM AMBIENTE PORTUÁRIO. SINAP – Anais...*, Santos, 2005.

VAN VIANEN, Annelies; FISCHER, Agneta. Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 75, n. 3, p. 315-337, 2002.

VENTURI, Gustavo; RECAMÀN, Marisol. As mulheres brasileiras no início do século XXI. *In: VENTURI, Gustavo; RECAMÀN, Marisol; OLIVEIRA, Suely. A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

WAJNMAN, Simone; RIOS-NETO, Eduardo L.G. Quantas serão as mulheres: cenários para a atividade feminina. *In: ROCHA, Maria Isabel Baltar. Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: 34, 2000.

WOLFF, Cristina Scheibe. Profissões, trabalhos: coisas de mulheres. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 503-506, maio-agosto, 2010.

WRIGHT, Erik Olin; BAXTER, Janeen. The glass ceiling hypothesis: a reply to critics. **Gender & Society**, v. 14, n. 6, p. 914-821, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICES**  
**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista**

Data: \_\_\_\_\_

1. Empresa: \_\_\_\_\_

2. Nome: \_\_\_\_\_

3. Idade: \_\_\_\_\_

4. Cargo: \_\_\_\_\_

1º escalão	Considerando este o presidente
2º escalão	
3º escalão	

5. Tipo de Empresa:

Nacional	
Multinacional	

6. Qual é a proporção de homens e mulheres que trabalham na sua empresa na sua cidade?  
\_\_\_\_\_ E na empresa como um todo? \_\_\_\_\_

7. Formação:

	Área	No seu país	No exterior
a. Graduação			
b. Especialização			
c. Mestrado			
d. Doutorado			

8. Profissão do pai: \_\_\_\_\_

9. Profissão da mãe: \_\_\_\_\_

10. Pai incentivava você a ter uma carreira?

Sim	
Não	

11. Mãe incentivava você a ter uma carreira?

Sim	
Não	

12. Relate (em cinco minutos) como foi a infância (desafios, relação com a profissão dos pais, valores, dramas, alegrias).
13. Quais são as suas semelhanças e diferenças fundamentais quando você se compara com sua mãe?
14. Quanto ao seu relacionamento afetivo:

Solteira	
Casada	
Separada / divorciada	
Viúva	

Você considera que o seu relacionamento atual é estável? Fale sobre ele (tempo, divisão de espaço e despesas)

15. Possui filhos:

Sim	
Não	

Quantos? \_\_\_\_\_ Que idade têm seus filhos? \_\_\_\_\_ Moram com você? \_\_\_\_\_  
 Você possui enteados? \_\_\_\_\_ Moram com você? \_\_\_\_\_

16. Quantas horas dedicadas por dia aos filhos / enteados?
17. Quantas horas por semana você dedica para cuidar da gestão da casa (babás, motoristas, faxineiras, etc.) ?
18. Quantas horas por semana você dedica para cuidar de si (salão, esporte, terapia)?
19. Quantas horas você trabalha por dia (incluindo compromissos fora do horário de trabalho)?
20. Se você viaja a trabalho, por quantos dias no mês deve se ausentar da sua cidade, em média? Viagem no Brasil \_\_\_\_\_ Viagens para o exterior \_\_\_\_\_
21. Como foi a estória de conciliação entre vida pessoal e profissional?... (culpa?)
22. Você já contemplou a possibilidade de buscar outro trabalho ou de deixá-lo devido à incompatibilidade com sua vida pessoal?

Nunca	
Poucas vezes	
Com frequência	
Quase sempre	
Sempre	

23. Considerando o mês, em média, em quantos finais de semana você trabalha? Inclua o trabalho em casa e fora da empresa em eventos e também pela Internet (tipo relatórios, projetos, leituras técnicas obrigatórias)

Zero	
Um	
Dois	
Três	
Quatro	

24. Pratica exercícios físicos?

Sim / frequência semanal	
Não	

25. O que você faz em seu tempo de lazer, fora das obrigações com a carreira e fora das obrigações familiares?
26. Você já considerou em algum momento da sua carreira migrar sua atuação profissional para o setor público? Se sim ou se não, discorra sobre o assunto.
27. Já interrompeu sua carreira profissional? Qual o motivo?
28. Quais são os seus maiores desafios quanto à carreira?
29. Você acha que as mulheres em sua posição estão em condições de igualdade com os homens na empresa? Se sim, por quê?. Se não, você acha que as mulheres como você estão buscando igualdade com os homens ou outra identidade, feminina?
30. Na gestão, existem diferenças entre as características das mulheres executivas e dos homens executivos? Se sim, quais? Se não, por quê?
31. Existe barreira para a ascensão da mulher em sua organização? E nas empresas que você conhece, no geral?
32. Encontrou alguma dificuldade ao longo da sua carreira?
33. Se você fosse viver de novo, o que você faria igual e o que você faria diferente?

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista modificado

Data: \_\_\_\_\_

1. Empresa: \_\_\_\_\_

2. Nome: \_\_\_\_\_

3. Idade: \_\_\_\_\_

4. Cargo: \_\_\_\_\_

1º escalão	Considerando este o presidente
2º escalão	
3º escalão	

5. Tipo de empresa:

Nacional	
Multinacional	

6. Qual é a proporção de homens e mulheres que trabalham na sua empresa na sua cidade?  
 \_\_\_\_\_ E na empresa como um todo? \_\_\_\_\_

7. Formação:

	Área	No seu país	No Exterior
a. Graduação			
b. Especialização			
c. Mestrado			
d. Doutorado			

8. Profissão do pai: \_\_\_\_\_

9. Profissão da mãe: \_\_\_\_\_

10. Pai incentivava você a ter uma carreira?

Sim	
Não	

11. Mãe incentivava você a ter uma carreira?

Sim	
Não	

12. Seu pai e/ou sua mãe tiveram alguma influência no seu sucesso profissional? Se sim, explique.

13. Outras mulheres ou homens foram modelos de identificação e / ou mentores para seu sucesso? Se sim, explique.
14. Relate três fatores que levaram as mulheres executivas ao alto escalão e fazem com que elas permaneçam nele.
15. a) O que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista pessoal (desejos e as escolhas);
- b) O que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista da empresa (fatores explícitos ou implícitos derivados das organizações que podem facilitar ou impedir a ascensão)?
- c) O que é e/ou foi mais importante para você chegar ao alto escalão, do ponto de vista de fatores sociais (como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade)?
16. Relate (em cinco minutos) como foi a infância (desafios, relação com a profissão dos pais, valores, dramas, alegrias).
17. Quais são as suas semelhanças e diferenças fundamentais quando você se compara com sua mãe?
18. Quanto ao seu relacionamento afetivo:

Solteira	
Casada	
Separada / divorciada	
Viúva	

Você considera que o seu relacionamento atual é estável? Fale sobre ele (tempo, divisão de espaço e despesas)

19. Possui filhos:

Sim	
Não	

Quantos? \_\_\_\_\_ Que idade têm seus filhos?: \_\_\_\_\_ Moram com você? \_\_\_\_\_  
 Você possui enteados? \_\_\_\_\_ Moram com você? \_\_\_\_\_

20. Quantas horas dedicadas por dia aos filhos/enteados?
21. Quantas horas por semana você dedica para cuidar da gestão da casa (babás, motoristas, faxineiras, etc.)?
22. Quantas horas por semana você dedica para cuidar de si (salão, esporte, terapia)?
23. Quantas horas você trabalha por dia (incluindo compromissos fora do horário de trabalho)?

24. Se você viaja a trabalho, por quantos dias no mês deve se ausentar da sua cidade em média? Viagem no Brasil \_\_\_\_\_ Viagens para o exterior \_\_\_\_\_

25. Como foi a estória de conciliação entre vida pessoal e profissional? ... (culpa?)

26. Você já contemplou a possibilidade de buscar outro trabalho ou de deixá-lo devido à incompatibilidade com sua vida pessoal?

Nunca	
Poucas vezes	
Com frequência	
Quase sempre	
Sempre	

27. Considerando o mês, em média, em quantos finais de semana você trabalha? Inclua o trabalho em casa e fora da empresa em eventos e também pela Internet (tipo relatórios, projetos, leituras técnicas obrigatórias)?

Zero	
Um	
Dois	
Três	
Quatro	

28. Pratica exercícios físicos?

Sim / frequência semanal	
Não	

29. O que você faz em seu tempo de lazer, fora das obrigações com a carreira e fora das obrigações familiares?

30. Você já considerou em algum momento da sua carreira migrar sua atuação profissional para o setor público? Se sim ou se não, discorra sobre o assunto.

31. Já interrompeu sua carreira profissional? Qual motivo? Esse motivo interferiu na sua chegada ao alto escalão?

32. Quais são os seus maiores desafios quanto à carreira?

33. Você acha que as mulheres em sua posição estão em condições de igualdade com os homens na empresa? Se sim, por quê? Se não, você acha que as mulheres como você estão buscando igualdade com os homens ou uma outra identidade, feminina?

34. Na gestão, existem diferenças entre as características das mulheres executivas e dos homens executivos? Se sim, quais? Se não, por quê? Essas características interferem na chegada ao alto escalão pela mulher?

35. Existe barreira para a ascensão da mulher em sua organização? E nas empresas que você conhece, no geral?

36. Encontrou alguma dificuldade ao longo da sua carreira?

37. Se você fosse viver de novo, o que você faria igual e o que você faria diferente?