

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

**LOUISE DE LIRA ROEDEL BOTELHO**

**ASCENSÃO PROFISSIONAL DE EXECUTIVAS EM EMPRESAS BASEADAS NO  
CONHECIMENTO**

**Orientador:**

**Prof. CRISTIANO JOSÉ CASTRO DE ALMEIDA CUNHA, Dr.rer.pol.**

Florianópolis

2008

LOUISE DE LIRA ROEDEL BOTELHO

**ASCENSÃO PROFISSIONAL DE EXECUTIVAS EM EMPRESAS BASEADAS NO  
CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 29 de fevereiro de 2008.

---

Prof. Roberto Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. rer. pol.  
Orientador

---

Profa. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Marina Keiko Nakayama, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é, em primeiro lugar, o fruto de um grande sonho e, em segundo, sinônimo de superação.

Dedico esta pesquisa a meu filho Henrique Roedel Botelho, que nasceu durante o período em que eu estava cursando o mestrado. Seus risos e seu amor fazem de mim uma mulher muito mais feliz e completa e me permitem sentir a satisfação e o prazer da maternidade.

Dedico-a também a meu marido, Eduardo, que me ajudou a continuar esta trajetória graças a seu companheirismo, amizade, amor incondicional, paciência e suporte.

Dedico este trabalho a todas as mulheres ambiciosas e corajosas que estão iniciando suas carreiras profissionais, e desejo que durante suas jornadas encontrem um mundo profissional cada vez menos discriminatório, mais justo e com oportunidades iguais.

## AGRADECIMENTOS

A conclusão deste mestrado significa, antes de tudo, alcançar um sonho. Estive envolvida com este trabalho desde março de 2006. Neste período, recebi apoio de algumas instituições e de muitas pessoas. Desta forma agradeço:

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, cujos professores e funcionários estiveram sempre presentes e à disposição para a conclusão deste projeto;

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da bolsa de estudos para o PROJETO PROGRESSUS;

À Fundação Certi, por permitir que concluísse este trabalho;

Ao Reitor da UFSC, Lúcio José Botelho, que esteve sempre presente nesta conquista;

Ao professor e orientador Cristiano Cunha, no qual descobri um grande amigo que me auxiliou e guiou os rumos desta pesquisa com suas palavras e correções;

A um grande amigo e companheiro de jornada, pelo qual tenho profunda admiração por sua paciência, seu auxílio nos momentos de apuros, seus conselhos, sua ajuda e, principalmente, por nunca me deixar só, Carlos Henrique Prim;

A todos os meus amigos e amigas, companheiros das manhãs de terças, no Seminário Avançado de Pesquisa em Liderança, por construirmos juntos este projeto. Meu muito obrigado a César, Rodrigo, Prim, Gerson, Willian, Fabiula, Liege, Liliana e Selma.

A toda minha família, por me darem suporte e cuidados a meu filho durante este projeto;

A meu irmão Diego, por me auxiliar nesta caminhada;

A minha prima Francine, pelas palavras, indagações, correções e conversas;

A Julia, bolsista do LGR, por estar presente durante o período em que escrevi este trabalho e por ser sempre prestativa e amiga;

E a todos que estiveram presentes durante estes dois anos e que contribuíram de uma forma ou de outra para este aprendizado.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>viii</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 A gênese de minhas inquietações e os desafios que foram surgindo .....	14
1.2 O Problema .....	18
1.3 Objetivos.....	21
1.3.1 Objetivo geral .....	21
1.3.2 Objetivos específicos:.....	21
1.4 Justificativa.....	22
1.5 Limitações do estudo .....	24
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1 Revisão histórica: o papel da mulher através dos tempos .....	26
2.2 Desenvolvimento da carreira e carreira feminina.....	32
2.2.1 Conceito de carreira.....	32
2.2.2 Carreira feminina.....	37
2.3 As influências enfrentadas pelas executivas.....	38
2.4 Estratégias de carreira.....	55
2.5 Estudos empíricos sobre a ascensão feminina.....	59
2.5.1 Estudos internacionais .....	60
2.5.2 Estudos nacionais .....	64
<b>CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>68</b>
3.1 Pergunta de pesquisa .....	68
3.2 Delineamento do estudo .....	68
3.3 Estratégia de Pesquisa .....	70
3.4 Seleção da amostra .....	70
3.5 Coleta de Dados.....	71
3.7 Organização e análise dos dados .....	72
<b>CAPÍTULO 4 – COMPREENDENDO AS HISTÓRIAS DAS EXECUTIVAS.....</b>	<b>74</b>
4.1 A caminhada.....	74
4.2 O encontro com Ana Paula.....	75
4.2.1 Infância e juventude: uma história que deve ser contada.....	76
4.2.2 A profissão: trilhando seus próprios caminhos .....	78
4.3 O encontro com Fernanda .....	83
4.3.1 Infância e juventude: grandes mudanças e perdas significativas .....	84
4.3.2 A profissão: caminhos e escolhas.....	88
4.4 O encontro com Joana .....	91
4.4.1 Infância e juventude: uma mulher que estilhaça “tetos de vidro” .....	92
4.4.2 A profissão: da superação a conquista.....	93

<b>CAPÍTULO 5 – REVELANDO E COMPREENDENDO AS CARREIRAS EXECUTIVAS FEMININAS .....</b>	<b>96</b>
5.1 Compreendendo as influências que ocorrem na ascensão da carreira feminina.....	96
5.1.1 Influências pessoais .....	97
5.1.2 Influências relacionais .....	102
5.1.3 Influências sociais .....	104
5.1.4 Influências organizacionais .....	106
5.2 Estratégias para ascensão .....	112
5.3 Regularidades que ocorrem na ascensão profissional feminina em EBT's.....	116
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
6.1 Implicações e sugestões para futuras pesquisas .....	126
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>156</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>157</b>

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> – A separação da sociedade por gênero e atividade.....	29
<b>Figura 2</b> – Principais fases da carreira.....	35
<b>Figura 3</b> – Influências sofridas pelas executivas .....	40
<b>Figura 4</b> – O Percorso da Pesquisa Acadêmica.....	73

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> – Separação das esferas .....	30
<b>Quadro 2</b> – Contextos de O’Neil.....	39
<b>Quadro 3</b> – Características da pesquisa qualitativa.....	69
<b>Quadro 4</b> – Executivas entrevistadas .....	71



## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral compreender o fenômeno da ascensão profissional a partir da perspectiva das executivas. Foi realizada em empresas de base tecnológica (EBT's) localizadas no Parque Tecnológico Tecnópolis, em Florianópolis, Santa Catarina. Para a construção da presente pesquisa foi necessário, em primeiro lugar, recuperar nas narrativas das mulheres executivas suas percepções sobre seu caminhar pessoal e profissional, buscando entender as diversas influências experimentadas por elas durante suas trajetórias. O segundo objetivo foi o de conhecer as estratégias utilizadas pelas executivas para ascenderem profissionalmente em suas organizações. Todas essas questões permitiram descrever as regularidades que ocorrem na ascensão profissional feminina. Como procedimento metodológico, foi utilizada a pesquisa qualitativa, com a aplicação de entrevistas semi-estruturadas e estudo de casos múltiplos. Com relação à amostragem, foi investigado o universo de três executivas que atuavam em cargos de comando em suas organizações. Assim, pode-se considerar que a presente pesquisa demonstra que a carreira feminina é complexa, pois a mulher executiva sofre influências de várias frentes. O sentimento de culpa, a falta de tempo, o excesso de viagens, o estresse, as barreiras, preconceitos e o conflito entre carreira e família também aparecem no estudo como fatores de influência relevantes para a compreensão da carreira feminina. Quanto às contribuições para o campo teórico, este trabalho poderá servir de alicerce literário no que tange à ascensão feminina em EBT's. No campo prático, este estudo pode servir de subsídio à formulação de programas de desenvolvimento de carreiras femininas no cenário corporativo, mais precisamente no tocante as EBT's. Outra possibilidade é a de servir de alicerce para o preparo das novas gerações de mulheres para os desafios que elas encontrarão no campo empresarial, levando em consideração as mudanças e contextos internos e externos que circundam as organizações. Por fim, acredita-se que o espaço destinado nas organizações para mulheres em cargos hierárquicos ainda é ínfimo. Assim, este estudo pode proporcionar uma maior compreensão sobre os obstáculos e as estratégias utilizadas pelas executivas para ascenderem em suas organizações através de suas próprias percepções sobre o fenômeno da ascensão.

**Palavras-chave:** Mulheres executivas, ascensão da carreira, EBT's.

## ABSTRACT

The main goal of this dissertation is to understand the professional promotion phenomenon in the executive women perspective. It took place in technology based enterprise (TBE's) located in Parque Tecnológico Tecnópolis, Florianópolis, Santa Catarina, south of Brazil. To build this research, at first, it was necessary to rescue executive women's perceptions about their own personal and professional steps based on storytelling, aiming to understand some different influences experienced by them on professional path. The second goal was to know the strategies used to be promoted in their companies. All these questions could describe the common characteristics that occur on women's professional promotion. As a methodological procedure, a qualitative research was applied, by using semi-structured interviews and multiple-cases studies. About the sample, it consisted on the investigation of three executive women which had leading charges on their companies. Thus, it can be considered that this research demonstrates that the feminine career is complex, because executive women suffer influences from multiple sources. The guilt-feeling, lack of time, excess of trips, stress, barriers, prejudices and the conflict between family and career have also been shown in this study as relevant factors to comprehend the feminine career. About the contributions to the theoretical field, this dissertation can be used as literary support about feminine promotion in TBE's. In the practical field, this study can be used as support to the formulation of feminine careers development programmers in the corporative scenario, more precisely about the TBE's. Another possibility is to serve as support to the preparation of new generations of women for the challenges that they will find in the business field, considering the changes and external and internal contexts that involve the organizations. The fact is that the space that is destined for women in hierarchic charges is still minimal. Therefore, this study may provide a larger comprehension about the difficulties and the strategies used by the executive women to promotion in their companies through their own perception about this promotion phenomenon.

**Keywords:** Executive women, career promotion, TBE's.

## Tua Caminhada

- Charles Chaplin -

Tua caminhada ainda não terminou....

A realidade te acolhe  
dizendo que pela frente  
o horizonte da vida necessita  
de tuas palavras  
e do teu silêncio.

Se amanhã sentires saudades,  
lembra-te da fantasia e  
sonha com tua próxima vitória.  
Vitória que todas as armas do mundo  
jamais conseguirão obter,  
porque é uma vitória que surge da paz  
e não do ressentimento.

É certo que irás encontrar situações  
tempestuosas novamente,  
mas haverás de ver sempre  
o lado bom da chuva que cai  
e não a faceta do raio que destrói.

Tu és jovem.  
Atender a quem te chama é belo,  
lutar por quem te rejeita  
é quase chegar à perfeição.  
A juventude precisa de sonhos  
e se nutrir de lembranças,  
assim como o leito dos rios  
precisa da água que rola  
e o coração necessita de afeto.

Não faças do amanhã  
o sinónimo de nunca,  
nem o ontem te seja o mesmo  
que nunca mais.  
Teus passos ficaram.  
Olha para trás...  
mas vai em frente  
pois há muitos que precisam  
que chegues para poderem seguir-te.

*“Ninguém nasce mulher: torna-se mulher”  
Simone de Beauvoir*

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O preço pago por uma mulher que tenha optado por uma carreira é certamente mais alto do que o pago por um homem.  
(Serafim e Bendassolli, 2006)

Nesta dissertação, tenho como objetivo principal compreender o fenômeno da ascensão profissional a partir da perspectiva das mulheres executivas. Para tanto, realizei uma investigação empírica sobre a ascensão na carreira de executivas de empresas de base tecnológica (EBT's<sup>1</sup>) localizadas em Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina, no sul do Brasil. Como EBT's compreendo:

“Empresa de base tecnológica (EBT) ou empresa baseada no conhecimento (EBC), é o empreendimento que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. As EBT's têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico-científicas” (ANPROTEC; SEBRAE, 2002. p. 47).

Desta forma, utilizo os termos: empresa de base tecnológica (EBT) ou empresa baseada no conhecimento (EBC), como sinônimos e de maneira intercalada neste trabalho.

Procurei, com a pesquisa, recuperar nas narrativas das mulheres executivas seu caminhar pessoal e profissional, buscando entender as diversas influências sofridas por elas nessas trajetórias. Propus-me, também, a conhecer as estratégias utilizadas por elas para ascenderem profissionalmente em suas organizações. Todas estas questões me permitiram, enfim, descrever as regularidades que ocorrem durante o processo de ascensão profissional feminina.

Em síntese, busquei responder à seguinte indagação: **Como as executivas de empresas de base tecnológica percebem sua ascensão profissional?** Dessa forma, no primeiro capítulo apresento um resumo de minha aproximação com o tema e os motivos que me levaram a estudar tal problemática, trazendo para o escopo introdutório minhas inquietações, desafios e superações. Apresento ainda, nesse capítulo, o problema de pesquisa,

---

<sup>1</sup> Empreendimentos industriais que estão comprometidos com o projeto, desenvolvimento e produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se, ainda, pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico. Essas empresas usam tecnologias inovadoras e servem a mercados específicos (Machado *et al.*, in IPT-2001).

os objetivos que guiaram e moldaram o processo da pesquisa, a justificativa para sua realização e a estruturação da presente dissertação.

No segundo capítulo abordo o referencial teórico usado para contextualizar o problema da pesquisa. Resolvi iniciar minha fundamentação teórica com a construção de uma síntese histórica sobre o papel da mulher através dos tempos. A intenção dessa síntese foi a de demonstrar a situação historicamente experimentada pela mulher na sociedade, de modo a permitir a compreensão da situação atual em que ela se encontra, principalmente na sociedade e nas organizações. Após o relato histórico, apresento uma seção destinada ao desenvolvimento da carreira e à carreira feminina. Resolvi separar carreira de carreira feminina, embasada na sugestão de alguns autores, dentre eles Super (1970), O'Neil (2003) e Gilligan (1982). Após essas considerações, teço uma narrativa sobre as influências enfrentadas pelas mulheres executivas ao longo de suas carreiras, bem como as estratégias utilizadas por elas para ascenderem nas organizações. Por fim, elaboro um referencial com os estudos empíricos internacionais e nacionais sobre o tema da carreira feminina, bem como uma crítica à literatura existente sobre a temática da ascensão feminina em EBT's.

No terceiro capítulo, discuto os procedimentos metodológicos, esclarecendo as razões que me levaram à escolha e adoção da pesquisa qualitativa e ao conjunto de métodos utilizados para tecer este trabalho.

No quarto e quinto capítulos, apresento a análise dos dados. Neles, descrevo o caminhar profissional e pessoal das executivas entrevistadas e sistematizo os resultados da pesquisa, elaborando discussões e reflexões daí advindas. Apresento, também, os temas emergentes e suas análises, confrontando os achados da pesquisa empírica com os achados da literatura existente.

No sexto capítulo, elaboro o fechamento do trabalho, embora caiba neste momento uma ressalva, pois reconheço que esta pesquisa não se esgota aqui, dada a abrangência do assunto estudado. Por isso, além das considerações finais, exponho minhas sugestões e recomendações para futuras pesquisas sobre a temática.

### **1.1 A gênese de minhas inquietações e os desafios que foram surgindo**

Estive envolvida com meu mestrado desde março de 2006. Considero que este trabalho é fruto não apenas de minhas mãos, mas de várias outras que ao longo destes dois anos auxiliaram e guiaram os rumos deste projeto.

Justifico, então, a importância e a necessidade de salientar, neste capítulo introdutório, um pouco de minha caminhada, narrando os percalços, inquietações e desafios que foram surgindo ao longo do período em que cursei meu mestrado, e como essas diversas “mãos” delinearão o escopo desta pesquisa.

Minhas inquietações quanto ao tema da carreira feminina surgiram quando estava interessada em ingressar, como aluna regular, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Durante dez anos estive inserida no contexto organizacional, trabalhando e desempenhando funções administrativas em empresas nacionais e multinacionais. Embasada em minha experiência organizacional, verifiquei que nas empresas nas quais trabalhei ocorria um fenômeno curioso. Esse fenômeno sempre me foi claro e dizia respeito à carreira feminina. Pude observar com facilidade que, independente do campo de atuação da empresa, quanto mais se subia na hierarquia organizacional, menor era a presença feminina nesses níveis. A partir dessa observação prática surgiu minha proposta de estudo. Assim, propus-me a investigar o fenômeno da ascensão feminina nas organizações.

Com base nessa inquietação inicial, construí meu projeto de pesquisa, que foi aceito pelo referido programa. À medida que mergulhei nas aulas de mestrado, outras inquietações foram surgindo. Tive a impressão de que cada disciplina cursada influenciou significativamente a construção de minha proposta inicial, de uma forma ou de outra.

No último semestre de 2006, cursei uma disciplina que promoveu (associada às minhas inquietações) uma grande reviravolta em mim e no que me propunha a estudar. Essa disciplina chamava-se Poder e Liderança e era ministrada por quem seria futuramente meu orientador, o professor Cristiano Cunha.

Durante um certo período, o choque entre minha proposta inicial e o que eu escutava em aula foi intenso. A cada aula ministrada pelo professor, discutia-se uma nova visão do processo da liderança, uma visão nunca antes apresentada a mim.

Nesse período, que passei a chamar intimamente de “período de (re)significações” pois, em regra geral, tudo me era novo - novas correntes acadêmicas, novos pensamentos, novas teorias - tive um cuidado extra em “correr atrás” do que queria ou pelo menos gostaria de estudar. Nesse mesmo período eu engravidei e acredito que outras (re)significações foram surgindo ao longo de minha trajetória.

Em março de 2007, passei a fazer parte da equipe de pesquisa sobre Liderança, passando a freqüentar reuniões de estudo nos Seminários Avançados de Liderança coordenados pelo professor Cristiano Cunha às terças à noite, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A equipe de pesquisadores do Seminário era composta por alunos orientandos do referido professor, por alunos não-orientandos, e por professores da UFSC.

Todos os alunos do Seminário têm seus projetos de pesquisa ligados ao grande tema da Liderança. Nesse tema de estudo existem ainda subgrupos de trabalho, sendo estes: Liderança e Complexidade, Liderança e Redes de Conversação, Liderança e Gestão de Crise, Liderança na Educação, Liderança e Saúde Pública, Liderança Responsável e Liderança e Gênero.

Meu projeto encaixou-se neste último subgrupo: Liderança e Gênero. Nesse subgrupo de trabalho encontrei Liege Viviane dos Santos Moraes. Nesse período, a acadêmica estava trabalhando com a temática de pesquisa que englobava as mulheres executivas em universidades catarinenses. Considero importante salientar que seu trabalho muito influenciou a construção da presente pesquisa.

Cabe informar que o objetivo do Seminário é discutir os projetos de doutorado e de mestrado dos participantes do grupo. Nos Seminários, é realizada a apresentação expositiva e dialogada das propostas de pesquisa de dois ou três pesquisadores, conforme o calendário agendado por trimestre. Pelo calendário, há uma apresentação mensal de cada aluno.

Os pesquisadores têm o compromisso de enviar ao grupo, via e-mail, suas propostas de trabalho. Assim, cabe ao grupo realizar uma leitura profunda e crítica sobre o que será apresentado. Os pesquisadores devem, ainda, entregar suas propostas de estudo ao coordenador, por escrito, antes ou durante suas apresentações.

Após as apresentações, o grupo, juntamente com o coordenador, tece seus pareceres sobre as propostas apresentadas, salientando os pontos que devem ser melhorados ou retirados do projeto de pesquisa.

Essa “construção conjunta” das propostas de pesquisa, além de promover a integração do grupo, auxiliou a troca de material, de informações e de conhecimentos, o que proporcionou melhoras acadêmicas para todas as pesquisas realizadas no grupo, numa espiral de conhecimentos agregados com as mais variadas visões, percepções e teorias.

Essa proposta de “construção” de pesquisa auxiliou nos caminhos que trilhei para a realização desta investigação e contribuiu para consolidar os resultados.



A partir da proposta inicial, meu projeto tomou corpo e, com a ajuda do grupo, as dúvidas e inquietações iniciais começaram a silenciar. Passei a realizar leituras sobre as mulheres nas organizações e interessei-me por mulheres executivas. Descobri, numa dessas leituras, no trabalho de Souza (2000), uma nota de rodapé que citava sucintamente o fenômeno do “*teto de vidro*”<sup>2</sup>. Novas inquietações tomaram conta de mim, e iniciei um processo para investigar o tal fenômeno. Numa dessas leituras iniciais, na tese de Adair, (1994), *Cracking the glass ceiling: factors influencing womens attainment of senior executive positions*, descobri que o termo se referia às barreiras invisíveis que as mulheres, principalmente as executivas, enfrentavam para ascenderem nas organizações. O texto deixava bem claro que esse fenômeno era um dos principais responsáveis pela ausência significativa da mulher na alta cúpula das empresas da atualidade.

Apresentei, então, a minha proposta ao grupo de pesquisa. Desse encontro, após muita discussão e reflexão, surgiu minha pergunta de pesquisa: **como as mulheres executivas percebem suas ascensões?**

Em agosto de 2007, foi fundado o Laboratório de Liderança e Gestão Responsáveis (LGR), vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. No LGR, aprofundei meu trabalho como pesquisadora, focando meus projetos em temas como carreira feminina e liderança feminina nas organizações de base tecnológica.

Esta trajetória que estou narrando traduz a síntese dos acontecimentos que vivi nos últimos dois anos e que dão origem ao processo de construção de minha dissertação.

Acredito que o fato de aceitar os novos acontecimentos e desafios, como uma gravidez, uma mudança de emprego e as exigências dos prazos do programa de mestrado, me fez amadurecer como mulher e, numa síntese integradora e conspiradora, me levou a perceber que existe uma semelhança muito forte entre a minha história pessoal e profissional e as histórias contidas neste estudo.

Verifiquei que, antes de sermos administradoras, médicas, engenheiras, professoras, somos todas mulheres e, como mulheres, enfrentamos vários desafios, principalmente por sermos profissionais, mães e esposas.

---

<sup>2</sup> Fenômeno tido como “teto de vidro” ou “*glass ceiling*”, este termo remete as barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres e que ocasiona a exclusão considerável da presença feminina em cargos de alto poder hierárquico nas organizações. Eagly e Carli (2007) traduzem esse fenômeno como “um labirinto na liderança”, enfrentado pelas mulheres em sua escalada ascensional a postos de comando.

Nesta dissertação, o leitor irá encontrar a história de mulheres que sabem onde estão, o que querem e o que devem fazer para superar os percalços impostos pelas organizações e pela sociedade. Estas histórias falaram muito para mim e espero que falem a vocês também.

## **1.2 O Problema**

O mundo do trabalho vem passando por mudanças, há algumas décadas. Essas mudanças estão relacionadas, principalmente, aos avanços e conquistas realizadas pelas mulheres. Em quase todos os países, as mulheres compõem metade da força de trabalho. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), houve um avanço no percentual de mulheres que ingressaram na força de trabalho nos últimos tempos. No ano de 2006, a participação feminina no mercado de trabalho atingiu o percentual de 44%.

Estudos como os de Leone e Baltar (2006) estimam que, com o crescimento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, até o ano de 2026 ocorrerá na População Economicamente Ativa (PEA) uma igualdade de gêneros na participação do cenário laboral.

Para Naisbitt e Aburdene (1994), as mulheres representam a força de trabalho do futuro. De acordo com os autores, com o aumento da participação feminina no trabalho, o mundo corporativo inicia um processo de auto-avaliação. Fletcher (2004) argumenta que essa auto-avaliação do mundo corporativo é decorrente dos processos de mudanças no que tange à forma de gerenciar as empresas. Para autores como Fletcher (2004), Loden (1998), Naisbitt e Aburdene (1994), Eagly e Johnson (1991) e Carli (1989, 1990, 2001), o mundo corporativo caminha para valores considerados mais femininos: a importância do relacionamento, o trabalho em equipe, a cooperação no lugar da competição, a participação no lugar da centralização, a socialização no lugar da imposição.

Toda essa corrente literária parece coerente com as conquistas das mulheres no mundo do trabalho, nas últimas décadas. Porém, ainda existe uma restrição: por mais que as mulheres tenham conseguido expandir suas fronteiras no mercado de trabalho, ainda se evidencia a baixa representatividade da mulher em posições-chave das organizações. Gardone - Bergstrom (2004) e Johnson (2003) relatam que na força de trabalho, principalmente nos níveis de base e gerência, a mulher conseguiu ampliar sua presença. Em contrapartida, ainda são poucas aquelas que galgaram os postos dos níveis mais altos (DALTON & KESNER, 1993; MEYERSON E FLETCHER, 1999).

Subir degraus na carreira profissional continua sendo um desafio para as mulheres. Evans (2000) justifica esse fato, traçando uma analogia para o problema:

*Existe, atualmente, um grande número de mulheres nas empresas, mas como árvores em uma montanha, quanto mais alto se sobe na paisagem executiva, mais escassas elas se tornam, até chegarmos a uma espécie de limite da floresta, onde o número de mulheres equivale ao de magnólias.*

Segundo a autora, a paisagem executiva ainda limita a trajetória ascensional feminina. Johnson (2003) e Powell (1988) notaram em seus estudos que, ao longo da carreira, a mulher se depara com diversas barreiras que impendem ou dificultam sua ascensão profissional. Dentre elas estão as barreiras invisíveis, também denominadas “teto de vidro” (*glass ceiling*) (MORRISON; WHITE, RANDALL, VAN-VELSOR, 1992). Essas barreiras invisíveis são barreiras não-explicitadas, cujo objetivo é manter as mulheres e outras minorias afastadas dos altos níveis hierárquicos (JACKSON, 2001; HYMOWITZ & SCHELLHARDT, 1986).

Como se não bastasse a presença do “teto de vidro” nas organizações, alguns autores como Miller, Kerr e Reid (1999) relatam a existência de “paredes de vidro”. Essa outra metáfora é utilizada para descrever a existência de obstáculos que podem deter ou impedir o acesso de mulheres a certos departamentos ou funções departamentais e setoriais, dificultando a mobilidade horizontal feminina dentro das organizações. Essa espécie de segregação ocupacional por gênero pode estar baseada em políticas administrativas de departamentos ou setores, ou até mesmo na própria cultura organizacional (SNEED, 2007).

Dessa forma, a literatura revela que a ascensão profissional feminina é um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. Powell (1988) comenta que a carreira da mulher nas organizações é mais complexa do que a dos homens, pois as mulheres enfrentam certos tipos de problemas que não são comuns ao gênero oposto.

Baterson (1990) e Adair (1994) argumentam que as mulheres que ascendem em suas carreiras deparam-se com inúmeras intempéries durante suas trajetórias.

Uma primeira explicação para a ocorrência de intempéries nas carreiras femininas está alicerçada no próprio modelo de carreira. Para as organizações, segundo Lombardi (2006), o modelo masculino de carreira ainda demonstra ser o mais interessante, pois está baseado na disponibilidade de tempo e dedicação exclusiva. Esse fato não ocorre na carreira feminina, de acordo com O’Neil (2003). Para a autora, a carreira feminina é mais complexa, pois está permeada por várias influências.

Para Evans (2000), a mulher, mesmo a executiva, não consegue desvincular-se do papel de mãe, o que acaba influenciando sua trajetória ascensional. A autora lembra que durante muito tempo o homem tem abdicado da vida familiar em prol de sua carreira, ou pelo menos deixado o cuidado da casa e dos filhos por conta da sua esposa. Para as mulheres, no entanto, a carreira traz em seu âmago um fardo mais pesado: o sentimento de culpa. Butler (1981) argumenta que o sentimento de culpa é ocasionado pelas pressões sociais, organizacionais e pessoais sobre a mulher que trabalha e que deseja dedicar-se à carreira, pois as executivas que são mães sentem-se culpadas por não estarem com seus filhos em tempo integral.

Outro fator impeditivo para as carreiras femininas é o preconceito e os estereótipos que ainda resistem na sociedade. A discriminação por gênero tem afastado as mulheres de posições mais altas nas organizações, pois acarreta a criação de um ambiente inóspito ao gênero feminino. De acordo com Kealey (1999), quando uma mulher desafia os estereótipos e objetiva ascender em sua carreira, ela necessita provar seu valor em dobro.

Segundo O’Neil (2003), para entender a ascensão da carreira feminina é necessário, antes de mais nada, que se busque compreender as diferentes influências que a mulher sofre no decorrer de seu trajeto ascensional. A autora faz a seguinte analogia: “estudar a carreira feminina sem se basear nas influências que a mulher enfrenta, é o mesmo que estudar um peixe fora d’água”.

Dessa forma, este trabalho pretende compreender a ascensão de executivas que subiram degraus hierárquicos em suas organizações a partir de suas perspectivas. A idéia inicial desta dissertação é buscar o entendimento da ascensão feminina em ambientes tipicamente masculinos. Justifico o motivo dessa escolha por acreditar que nesse cenário ficam melhor evidenciadas as barreiras, obstáculos e influências sentidas pelas executivas.

Visando esse objetivo, com base nos estudos de Rocha (2005), elegi o cenário das empresas de base tecnológica (EBT’s) pois, de acordo com a autora, essas empresas caracterizam-se por culturas extremamente masculinas, onde poucas mulheres têm acesso aos níveis organizacionais, de maior autoridade e poder, o que evidencia uma forte cultura masculina delineada pelas pessoas (homens) que constituem aquelas organizações.

Num espaço tipicamente masculino, parece, à primeira vista, que a compreensão da carreira feminina se torna desafiante, pois as chances e o espaço para manobras ascensionais tornam-se diminutas para o gênero feminino (LOMBARDI, 2006). Assim, nesta pesquisa

busquei compreender a carreira feminina através das histórias que estão por detrás das executivas (O'NEIL, 2003), ou seja, das mulheres que conseguiram galgar espaços e atingir cargos de comando em suas organizações, num ambiente masculino.

O'Neil (2003) argumenta que a melhor forma de se compreender a carreira feminina é através das narrativas das histórias das executivas, numa espiral de conhecimentos proporcionada pelas vidas pessoais e profissionais dessas mulheres, pois é na complexidade de suas histórias que se tecem os fios de suas carreiras.

Assim, o resgate das percepções femininas me permitiu compreender a correlação entre suas vidas profissionais e pessoais, num olhar diferenciado sobre as carreiras de executivas e me possibilitou responder à seguinte questão de pesquisa:

- **Como as executivas de empresas de base tecnológica percebem sua ascensão profissional?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Compreender o fenômeno da ascensão profissional a partir da perspectiva das executivas.

### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- descrever o caminho profissional e pessoal dessas mulheres;
- entender como as influências pessoais, organizacionais, relacionais e sociais são vivenciadas pelas executivas;
- conhecer as estratégias utilizadas por elas para ascenderem nas organizações;
- identificar as regularidades que ocorrem na ascensão profissional;

## 1.4 Justificativa

*“[...] a ascensão profissional feminina é um importante tema de análise e sua compreensão é imprescindível para o contexto corporativo atual”.*  
(DESSALT E LIZEE, apud PERREAULT, 1994).

Na atualidade, existe uma presença maior das mulheres no mercado de trabalho, se comparado com o mercado laboral de três décadas atrás. Essa presença tem alterado a divisão do trabalho no que tange aos gêneros. Hoje, há um aumento da participação feminina em um maior número de atividades, profissões e áreas de trabalho (LOMBARDI, 2006). Contudo, diversos estudos (O'NEIL; 2003; FLETCHER, 2004, 2006; JOHNSON, 2003; GILLIGAN, 1982; LODEN, 1998; GARDONE-BERGSTRON, 2004; TAYLOR, 2004; JONES, 1995; PALMER, 2001; SILVA, 2005; KEALEY, 1999; POWELL, 1988, 1993, 2000) indicam a incidência de vários fatores que impedem um número maior de mulheres de progredir em suas carreiras organizacionais. Uma dessas razões talvez esteja nos conflitos e nas dificuldades de adaptação das mulheres às culturas profissionais masculinas (FAULKNER, 1995).

Esta pesquisa sugere um novo olhar sobre a mulher executiva e baseia-se nas percepções de mulheres sobre suas carreiras, mais precisamente sobre suas ascensões. Acredita-se que o que elas têm a dizer pode contribuir para melhor compreender o caminhar das mulheres executivas nas organizações (MORAES, 2007).

Por colocar em evidência as executivas e suas carreiras, esta pesquisa traz à tona pensamentos e sentimentos dessas mulheres, e revela novas possibilidades para mulheres tornarem-se agentes de mudança em um cenário organizacional (MORAES, 2007).

Quanto às contribuições para o campo teórico, este trabalho contempla a questão da carreira feminina de maneira diferente, principalmente, no que tange às aspirações das executivas no cenário de empresas baseadas no conhecimento. Essa afirmação é justificada, pois nas diversas idas e vindas que realizei no *Portal Capes* durante o período de coleta, seleção e análise da bibliografia existente, não encontrei nenhum artigo científico, tese ou dissertação que tratasse do fenômeno estudado: **a ascensão da carreira feminina em empresas baseadas no conhecimento no Brasil.**

Na prática, este estudo pode servir de alicerce para a formulação de programas de desenvolvimento de carreiras femininas no cenário corporativo, mais precisamente em empresas baseadas no conhecimento. Esta pesquisa também poderá ajudar na preparação das

novas gerações de mulheres para os desafios que elas enfrentarão no campo empresarial, levando em consideração as mudanças e contextos internos e externos das organizações e as novas realidades advindas das mudanças paradigmáticas que envolvem a Sociedade do Conhecimento<sup>3</sup>.

Justifico a relevância desta pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento por convergir com a proposta explorada pelo referido programa, a de trazer para a academia uma abordagem multidisciplinar de trabalho. Desta forma, com o aporte de subsídios teóricos que envolvem, multidisciplinarmente, a carreira em empresas baseadas no conhecimento, procurei tratar a carreira feminina como um fenômeno que envolve múltiplos aspectos.

Busquei o conhecimento em áreas do saber que o estudam o indivíduo, a sociedade e a organização (Psicologia, Antropologia, Sociologia, Administração, História, Teorias Organizacionais, Teorias sobre Carreira), para melhor compreender o meu objeto de estudos: **a mulher executiva e a carreira feminina em empresas baseadas no conhecimento.**

O presente estudo contribuirá, mais especificamente, para a linha de pesquisa da Teoria e Prática da Gestão do Conhecimento. Justifico a adequação de minha dissertação nesta linha de pesquisa, pelo fato de que compreendo que os bens mais importantes em empresas baseadas em conhecimento, não são os ativos tangíveis<sup>4</sup> e sim, conforme salientado por Fialho *et al* (2006): “**passam a ser os ativos intangíveis** (grifo meu), como a competência, a intuição, o conhecimento e a experiência”. Neste sentido, em organizações baseadas no conhecimento, o capital humano torna-se o ativo mais importante, pois inclui toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual de empregados e gerentes (FIALHO *et al*, 2006). Neste contexto, a figura feminina não pode ser descartada já que sua presença é notável neste ambiente organizacional, assim, a idéia de compreender a carreira feminina em empresas baseadas no conhecimento traz a tona, a necessidade de

---

<sup>3</sup> Sociedade do Conhecimento é a configuração de padrão sócio-técnico-econômico em que as atividades humanas estão baseadas e organizadas em torno de atividades de geração, recuperação e uso de informação e conhecimento. Na sociedade do Conhecimento, o sucesso das empresas está relacionado ao volume dos seus ativos intangíveis (ANPROTEC; SEBRAE, 2002)

<sup>4</sup> Ativos tangíveis ou Recursos tangíveis são bens que têm valor de mercado, são expressos no balanço patrimonial da empresa e representados pela propriedade de edifícios, máquinas, equipamentos, veículos, estoques, entre outros (ANPROTEC; SEBRAE, 2002)

construção de subsídios teóricos que incorporem e compreendam a presença mulher nestas organizações.

A experiência feminina tomada como um sistema cultural é colocada em pé de igualdade com o senso comum, este saber baseado na confiança que se tem do seu valor e da sua validade. Ou seja, de ocultada e desconsiderada pelo *mainstream*, ela passa a ser considerada como **fonte de conhecimento (grifo meu)** (Geertz,1997 apud MOURÃO, 2006).

Por fim, esta pesquisa poderá proporcionar às mulheres executivas uma maior compreensão sobre suas carreiras, fazendo emergir um maior entendimento do significado de ser mulher na atualidade.

### 1.5 Limitações do estudo

Esta pesquisa limita-se em alguns aspectos:

Quanto aos indivíduos investigados: para a realização do presente trabalho, optei por investigar o fenômeno da ascensão da carreira em mulheres executivas. Para que essas mulheres se encaixassem no perfil desejado, fiz o seguinte recorte: optei por estudar mulheres executivas que passaram pelo processo de ascensão da carreira na mesma empresa em que atuam atualmente. Outra exigência foi a de que as executivas fizessem parte da alta cúpula de suas empresas.

Quanto ao tipo e porte da organização: procurei estudar a carreira feminina em empresas baseadas no conhecimento, neste caso, esta pesquisa baseou-se no universo das empresas de base tecnológica de médio e grande porte, mais precisamente, as empresas de Tecnologia da Informação (TI). A adoção desse tipo de organização tem a intenção de estudar a carreira feminina de uma mesma cultura organizacional.

Quanto à limitação geográfica: adotei como recorte geográfico as empresas de bases tecnológicas localizadas no Parque Tecnológico Tecnópolis, em Florianópolis - SC. A justificativa para essa adoção está no grande número de empresas de bases tecnológicas presentes naquele empreendimento.

Quanto ao método utilizado: utilizei o método interpretativo e a abordagem qualitativa, por ser o método mais indicado para se compreender a percepção da mulher executiva sobre o fenômeno investigado.



‘

Estudo de caso: por utilizar o procedimento do estudo de casos múltiplos, optei por investigar uma pequena parcela da população de executivas. Neste estudo, investiguei três executivas de empresas de bases tecnológicas.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*“É pelo trabalho que a mulher vem diminuindo a distância que a separava do homem, somente o trabalho poderá garantir-lhe uma independência concreta”.*

***Simone de Beauvoir***

Na primeira parte da revisão bibliográfica, estudo a relação entre mulher e mercado de trabalho. Apresento, numa perspectiva longitudinal, o papel da mulher nas atividades cotidianas e as relações de poder entre os gêneros, de modo a justificar, pelo passado histórico, a situação atual em que se encontra a mulher, principalmente na sociedade, nas organizações e na construção de suas carreiras.

Na segunda parte deste capítulo, apresento a literatura sobre o desenvolvimento da carreira e, em particular, da carreira feminina. Na terceira parte, contextualizo as influências sofridas pelas executivas ao ascenderem em suas carreiras. Na quarta, apresento as principais estratégias utilizadas pelas executivas para superarem as barreiras e os conflitos existentes no processo de ascensão.

Por fim, comento os estudos empíricos internacionais e nacionais sobre carreira feminina executiva.

### **2.1 Revisão histórica: o papel da mulher através dos tempos**

A condição milenar da mulher na sociedade tem influenciado na caminhada profissional da mulher executiva da atualidade. A crença atávica, inculcada em nossa sociedade, de que o homem é superior à mulher, acaba legitimando a discriminação (MORAES, 2004, p. 22).

A história da mulher é uma história de submissão ao homem, impossível de se ignorar (MENDA, 2004). Mas nem sempre foi assim. Alguns estudos antropológicos sugerem que a espécie humana era originariamente matriarcal e vivia em agrupamentos que coletavam alimentação de forma pacífica. Muraro (1994) advoga que, há quatro milhões de anos, no período paleolítico, a mulher possuía papel central na sociedade. A autora justifica sua afirmação dizendo que o papel da mulher era tão relevante que cabia ao homem viver com o

clã de sua esposa, surgindo assim o termo *matrilocalidade*. Esse período histórico também foi marcado pela igualdade entre os clãs, pois naquela sociedade primitiva a colaboração de todos e a distribuição de alimentos entre si eram vitais para a sua sobrevivência.

Seguindo a linha da história, num período que pode variar de duzentos a trinta e cinco mil anos a.C, surge o *Homo Sapiens*. Embora haja mudanças no comportamento da sociedade, o grupo familiar ainda era fortemente unido pelo princípio da matrilocalidade (MURARO, 1994).

Pesquisas antropológicas recentes concluíram que os primeiros hominídeos não eram predadores brutais e cruéis, nem arrastavam suas mulheres pelos cabelos. Ao contrário, eram sociáveis e alegres, vivendo em sociedades nômades centradas em mães e crianças, com os homens e irmãos em torno delas, tendo como o objetivo a preservação da espécie. Homens e mulheres mantinham relação amistosa, de mesmo grau de intensidade e com o mesmo valor (SANTOS, 2007).

No período Neolítico, compreendido entre dezoito mil a cinco mil anos a.C., desenvolveram-se técnicas mais sofisticadas de domínio da natureza e se aperfeiçoaram os utensílios domésticos como enxadas, machados e foices. Nesse período, os indivíduos saíram das cavernas e começaram a construir casas, passando de nômades a sedentários (SILVA; PENNA, 1972).

Santos (2007) analisa que, no período Neolítico o papel do homem ganha destaque devido a mudanças comportamentais entre os gêneros. Nesta fase da História a força física masculina passa a garantir segurança e sustento ao grupo. A atividade da caça torna-se uma atividade valiosa garantindo aos homens *status* e poder, mais elevados em comparação ao gênero oposto.

Santos (2007) faz uma análise sobre a fertilidade feminina e a origem de sua desvalorização pelo homem.

*Quando os homens começaram a domesticar os animais, perceberam a cópula deles e a relação com a fertilidade das fêmeas. Até então, eles colocavam a mulher numa posição sagrada e poderosa, porque elas geravam filhos espontaneamente, acreditavam ter relação direta com a fertilidade da terra e fecundação. Nesta época o culto era sempre feito para Grande Deusa, o feminino era sacralizado. Esta revelação causa ruptura na história da humanidade, agora [os homens] podiam fecundar muitas mulheres. A mulher começou a ser desvalorizada e o homem supervalorizado, pelo fato do seu sêmen implantar vida nas mulheres.*

Por volta de 5000 anos a.C. (Idade dos Metais), com o aumento populacional, houve mudanças nas atividades do trabalho. O surgimento da agricultura e da posse da terra valorizou a força dos homens como defensores do território (MURARO, 1994). Com as sociedades pastoris, os homens começaram a pensar em patrimônio, aumento de rebanhos e herança para seus filhos (SANTOS, 2007).

Em relação às divisões de tarefas entre os gêneros para a sobrevivência do grupo nas sociedades pastoris, Santos (2007) argumenta que o trabalho do homem foi ganhando importância, enquanto as mulheres ficaram com a ordenha, a fabricação de laticínios e a horticultura simples.

Para Saffioti (2004), a atitude do homem de dominância em relação à natureza refletiu-se posteriormente em relação à mulher. A autora coloca que o homem passa a se preocupar com a fidelidade feminina, já que com o desaparecimento da igualdade entre os clãs surge a necessidade do repasse da herança às mãos de herdeiros legítimos.

A essa mudança de comportamento e atitude do homem em relação à mulher designou-se patriarcado. No patriarcado, a submissão feminina entra em voga (SAFFIOTI, 2004; MURARO, 1994-1996). Embora o patriarcado tenha se iniciado no período da Idade dos Metais, suas influências repercutem até hoje na sociedade.

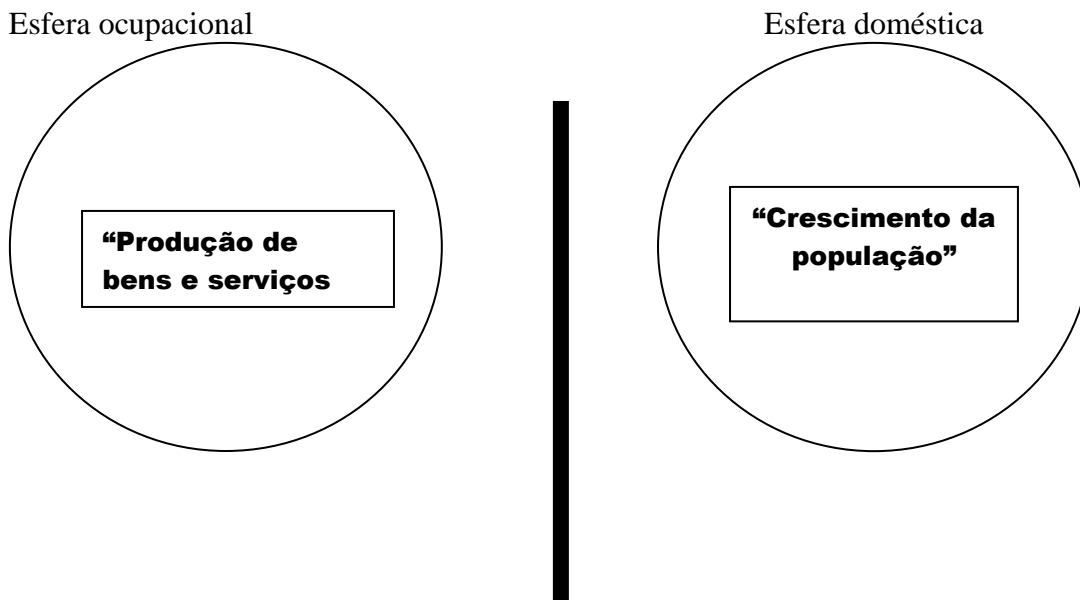
Na narrativa histórica sobre o papel da mulher na sociedade, percebe-se uma correlação entre o patriarcado, a propriedade privada e seus reflexos nas famílias (WEBER, 1964). Souza (2000, p. 55) argumenta que:

*“O patriarcado traz no seu cerne um conjunto de relações sociais de reprodução, formado no interior da família, a qual responsabiliza as mulheres pelo trabalho reprodutivo. [...] a partir das atividades desenvolvidas no desempenho dos papéis sociais e ditados por uma sociedade patriarcal, as mulheres são apropriadas por essa mesma sociedade, na sua dimensão capitalista, o que possibilita a intensificação da produtividade e da criação do excedente. Dessa forma, pode-se dizer que o capitalismo deve ser analisado não somente através da lógica do capital, mas através de um sistema de dominação social, cultural político e, também, econômico”.*

Na Idade Média, período da história em que predominavam valores éticos baseados no cristianismo, a mulher tinha seu papel definido por estereótipos que reforçavam sua presença no espaço doméstico e nas tarefas do lar (ALAMBERT, 2007). Os homens detinham o poder sobre os destinos femininos. Os pais tratavam suas filhas como moeda de troca, escolhendo seus maridos, e o poder passava a ser destes, ou seja, cabia aos maridos as escolhas e decisões

sobre a vida de suas esposas (PERROT, 1992; MURARO, 1994). Santos (2007) expõe um outro lado dessa narrativa, salientando que na Idade Média as mulheres eram compradas de suas famílias e os homens necessitavam lutar por terras para pagar o alto preço das noivas. Segundo a autora, as mulheres representavam objetos.

Fletcher (2006) relata que, desde a Idade Média, esposas e maridos pertenciam a esferas diferentes em relação ao trabalho. Cabia ao homem (pertencente à esfera pública ou também chamada ocupacional) a produção e sustento fora do ambiente do lar; e à mulher, (pertencente à esfera privada ou também chamada doméstica) a manutenção e suporte do lar, conforme se pode visualizar na figura 1.



**Figura 1** – A separação da sociedade por gênero e atividade  
Fonte: Fletcher (2006)

Fletcher (2006) avança em sua teoria e coloca algumas características pertencentes às duas esferas, conforme demonstrado no **Quadro 1**.

<b>Esfera ocupacional</b>	<b>Esfera doméstica</b>
O trabalho é visto como algo que tem que ser feito	O trabalho é visto como algo que necessita ser feito
O dinheiro é motivador	O amor é motivador
O trabalho é pago	O trabalho não é pago
Racionalidade	Subjetividade
Abstrato	Concreto, situado
Tempo e espaço definidos	Tempo e espaço ambíguos

**Quadro 1** – Separação das esferas

Fonte: Fletcher (2006)

Entre os séculos XVI e XVII, as crianças eram consideradas símbolos do mal, seres imperfeitos, esmagados pelo peso do pecado original. Sob a força da Igreja Católica, as mães eram convencidas de que seus filhos deveriam ser severamente castigados. Elas eram estimuladas a não amamentarem seus filhos, que eram entregues às amas de leite. As famílias menos ricas recorriam à primeira camponesa que aparecesse, e as crianças passavam de quatro a cinco anos com elas (SANTOS, 2007).

Antes do século XVI, no entanto, a situação era diferente: a maioria das mães amamentava seus filhos. Estudos antropológicos concluem que os teólogos do século XVI censuravam as mães que demonstrassem publicamente ternura pelos filhos, pois as tarefas maternas não eram valorizadas pela sociedade, naquele período. Como consequência, as mulheres mais abastadas procuravam afirmar sua independência com uma vida social e cultural muito refinada, afastando-se das tarefas maternas (SANTOS, 2007).

A partir do século XVIII, houve uma revolução para mudar a mentalidade sobre a maternidade. Atualmente, ninguém questiona o amor materno. Porém houve uma luta de 100 anos, da Igreja, para que a sociedade absorvesse essa nova ideologia (SANTOS, 2007).

Nesse mesmo período, no entanto, a Igreja assume o domínio patriarcal. Como as mulheres eram, para a Igreja Católica, descendentes de Eva, símbolo do pecado e da tentação, elas foram rebaixadas pela crença cristã e pela sociedade (SANTOS, 2007).

Importa relatar, ainda, que do século XIV ao XVIII, tem-se o período de caça às bruxas. Nessa época as mulheres não tinham o direito de frequentar universidades nem de ensinar. Apenas na Itália e na Espanha havia uma tradição de mulheres intelectuais, que foram importantes agentes culturais. Mesmo assim, no decorrer do tempo, elas foram afastadas pelos

doutores da Igreja e catedráticos de Universidades. Estes conseguiram desqualificar e penalizar as mulheres médicas, e a grande maioria delas não conseguia trabalhar caso um homem não se responsabilizasse por seu trabalho e ficasse com seus créditos. Naquela época, algumas mulheres do povo cuidavam da saúde, sabiam manipular ervas e passavam seus conhecimentos de mãe para filha. As mulheres praticavam o cuidado com os doentes gratuitamente, mas pagavam alto preço pela sua audácia e subversão, porque desafiavam uma corporação masculina, a dos médicos, e o poder dos homens (SANTOS, 2007).

A caça às bruxas foi o maior genocídio que houve na humanidade. O símbolo máximo desse genocídio foi Joana D'Arc. A Igreja centralizava o poder e acreditava que quem não estivesse sob seu controle devia ser exterminado. Foi o que aconteceu com 85% das mulheres pobres, viúvas, solteiras, velhas ou que tinham seus pedaços de terra cobiçados pelos vizinhos, e não possuíam homens para protegê-las. Exterminavam-se mulheres que curavam e que não viviam sob o controle dos homens (SANTOS, 2007).

Com a Revolução Industrial, a mulher integrou-se ao cenário fabril (SOUZA, 2000), embora houvessem indícios de discriminação quanto à sua presença na força laboral. Ela podia ser aceita como trabalhadora, mas apenas em atividades cuja remuneração era menor do que a dos homens. Nesse período, esboçou-se uma reação às condições desumanas que prevaleciam nas fábricas e, através do socialismo utópico, as mulheres iniciaram sua busca pelo reconhecimento de igualdade de direitos e de oportunidades (GOMES, 2005).

Para Brunner, (2001 *apud* GARDONE-BERGSTROM, 2004) outro período importante para a integração da mulher no cenário do trabalho foi o período das Grandes Guerras. Segundo Probst (2006, p. 2), “as mulheres têm se pronunciado massivamente no mercado de trabalho a partir das duas Grandes Guerras tendo, por razões econômicas, que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho”.

Com o término das Guerras, a mulher vivenciou outro dilema na sociedade: o retorno dos homens aos postos ocupacionais. Após o ano de 1929, no auge da Grande Depressão, e no período entre as Guerras, as mulheres foram forçadas a deixar seus cargos nas fábricas e empresas e os cederam aos homens, que tinham prioridade (TOFFLER, 1983). Como conseqüência, o período das Guerras foi um divisor de águas no que tange à participação da mulher no mercado de trabalho (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Na década de 1960, com uma nova fase na economia mundial, as mulheres retornaram ao cenário laboral. Um marco importante, nesse período, foi o lançamento do livro de Betty

Friedan, em 1969, intitulado *A Mística Feminina*. Com esse fato surge o movimento feminista, dando origem a um período de consciência política sobre os direitos femininos, principalmente nas organizações (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Butler (2003), Millet (1970) e Pateman (1993) mostram que um dos principais questionamentos entre as feministas era o da experiência masculina privilegiada ao longo da história. Para as feministas, o poder foi e ainda é masculino, e seu objetivo final sempre foi a dominação das mulheres. O movimento feminista, como um ato político, pleiteou direitos igualitários, principalmente no cenário do trabalho. Dessa forma, a emergência do feminismo como movimento social criou o alicerce para a legitimação da condição feminina no ambiente organizacional (BRUSCHINI, 2000).

O significado das mudanças advindas do feminismo pode ser visualizado com o aumento, na atualidade, da força laboral feminina, embora esse aumento se dê mais facilmente em cargos de base do que em cargos executivos da alta cúpula das organizações (POWELL, 1988; KEALEY, 1999; GARDONE-BERGSTROM, 2004).

Nesse sentido, a baixa representatividade de mulheres executivas em posições de alto nível hierárquico provocou a emergência de estudos que tentam compreender ou explicar tal fato. Para Moraes (2004), a compreensão da carreira feminina ainda é um desafio para os pesquisadores, pois existe uma longa caminhada a ser construída nesse sentido.

## **2.2 Desenvolvimento da carreira e carreira feminina**

### **2.2.1 Conceito de carreira**

A palavra carreira provém do termo latino “*Carraria*” (estrada) e significa “o curso sobre o qual qualquer pessoa ou coisa pode passar” (FERREIRA, 1986, p.358). O dicionário Aurélio (1999) traz ainda os seguintes significados:

5. Linha. 6. Fileira, fila, ala. [...]. 8. Modo de vida; profissão. 9. O decurso da existência. [...] Fazer carreira. 1. Alcançar boa posição social e/ou profissional; 2. Ser adotado e aceito por grande número de pessoas. (FERREIRA, 1986, p. 358)

Como as definições acima demonstram, a carreira é um termo utilizado com diferentes sentidos, agregando com isso vários significados. No cotidiano, essa palavra geralmente se



refere a uma ocupação ou a um determinado cargo em uma organização. No contexto das organizações, no entanto, o conceito de carreira vem sofrendo mudanças (KNABEM, 2005).

Para tornar mais claro o conceito de carreira, Super (1972, p.136) estabelece uma diferenciação básica entre **ocupação** e **carreira**:

**Carreira** é a seqüência de ocupações, empregos e posições assumidas ou ocupadas durante a existência de uma pessoa. Do ponto de vista psicológico, carreira é uma série de papéis desempenhados por uma pessoa, cuja escolha e êxito são determinados em parte pelos interesses, aptidões, valores, necessidades, primeiras experiências e perspectivas.

**Ocupação** é um tipo de atividade de trabalho na qual uma pessoa se empenha, uma atividade que tem um valor de mercado e na qual, portanto, as pessoas são pagas para se empenharem. Psicologicamente, uma ocupação é um conjunto de tarefas, papéis prováveis e desempenho que requerem certas habilidades, conhecimentos, aptidões e trazem certas recompensas.

Para o autor, o termo carreira é mais amplo e complexo do que uma simples atividade de trabalho, dando sentido de seqüencialidade e temporalidade. Para Super (1972), na carreira existem várias funções e papéis desenvolvidos pelo indivíduo ao longo do tempo.

Para Hall (1976), carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos associada a experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Portanto, o termo carreira sugere uma série de posições seqüencialmente ocupadas, dando a idéia de linearidade. Para Van Maanen (1977), a carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser seguido por alguém.

Outros pesquisadores como Fletcher (2004), Gilligan, (1982) e Powell (1988) discordam da linearidade destacada por Hall (1976) e por Van Maanen (1977), e consideram que há a necessidade de redefinir o significado do termo carreira, já que é difícil isolar as influências pessoais e familiares sobre as ocupações do indivíduo nas organizações (FLETCHER, 2004; GILLIGAN, 1982; SUPER, 1972).]

Para Dutra (1993), ambas as definições de Hall (1976) e Van Maanen (1977), ao sugerirem que a carreira seja fruto do arbítrio individual, não levam em conta determinantes colocadas pelas empresas e pela sociedade. Aqueles conceitos sofreram a influência da Escola Americana (Estadunidense) de Psicologia e Sociologia, que pensa a carreira a partir da ação de pessoas. Dutra (1993) mostra um quadro comparativo de como as teorias de carreira foram evoluindo, com base em outros autores, como Hall (1976), Arthur e Laurence, (1984, p. 10) dentre os quais cabe destacar:

- Na Psicologia – a carreira tem sido vista como vocação (HOLLAND, 1985), como um veículo para a auto-realização (SHEPARD, 1984) e como uma componente da estrutura da vida individual (LEVINSON, 1984);
- Na Psicologia Social - a carreira tem sido vista como mediadora entre o papel requerido pelo ambiente externo ao indivíduo e a sua resposta individual (BAILYN, 1980);
- Na Sociologia - a carreira tem sido vista como um conjunto de papéis (HUGLES, 1958) e como mobilidade social (BLAU, DUNCAN, 1967; FEATHERMAN, HAUSER, 1978).

Para Schein (1996), a palavra carreira é usada de diferentes maneiras e possui muitas conotações. O autor ressalta que a expressão “seguir uma carreira” implica, às vezes, em um indivíduo com uma profissão ou com uma vida profissional bem estruturada, em uma caminhada profissional com um progresso constante.

Assim, pode-se considerar como carreira, a maneira como a vida profissional de uma pessoa se desenvolve ao longo do tempo e como ela é vista pelo indivíduo. O autor subdivide o termo carreira em “carreira interna” e “carreira externa”. Para Schein (1996) carreira interna é a idéia que cada um faz a respeito do seu trabalho e o papel que o trabalho desempenha em sua vida. Já a carreira externa se refere às etapas concretas exigidas por uma profissão, ou organização, para que se obtenha ascensão hierárquica.

Schein (1996), com base em estudos como os de Super (1967, 1990) e outros pesquisadores, desenvolve a teoria das fases de carreira.

“A carreira é constituída por várias e significativas unidades ou fases, reconhecidas pela pessoa e pela sociedade, embora o espaço de tempo associado a cada uma delas varie muito de acordo com a profissão ou com a pessoa que a exerce” (SCHEIN, 1996, p.20).

A **Figura 2** ilustra as principais fases da carreira sugeridas por Schein (1996).



**Figura 2** – Principais fases da carreira

Fonte: Schein (1996)

**1ª Fase: Crescimento, fantasia e exploração** – Período associado à infância e à pré-adolescência, quando uma profissão é apenas um pensamento, uma idéia distante.

**2ª Fase: Educação e treinamento** – Caracterizada como uma fase de opções, quando se busca uma profissão externa, no sentido educacional. Dependendo da escolha da profissão, este processo pode ser simples ou complexo.

3ª Fase: **Ingresso no mundo profissional** – Um período de adaptações, onde se toma conhecimento da realidade do trabalho. Nesta fase, inicia-se o processo de aprendizagem pessoal, originando a evolução do auto-conceito profissional, e põe-se à prova, na prática, as aptidões, os objetivos e valores do indivíduo.

4ª Fase: **Treinamento básico e socialização** – A duração e a intensidade deste período variam de acordo com a profissão, a organização e a complexidade do trabalho. Esta fase se caracteriza pelo aprendizado pessoal e pela socialização, fase em que o profissional se vê diante de escolhas concretas quanto ao seu futuro profissional.

5ª Fase: **Admissão como membro** – O profissional passa a ser aceito como membro da organização. Nesta fase surge uma auto-imagem mais significativa do indivíduo como profissional. Inicia-se um processo de maior consciência de suas aptidões, pontos fracos e pontos fortes.

6ª Fase: **Estabilização no emprego e permanência como membro** – Os primeiros cinco a dez anos de uma carreira, na maioria das organizações e ocupações, indicam as possibilidades de estabilidade. Essa estabilidade pode ser formal ou parcialmente assegurada, dependendo da profissão escolhida ou do tipo de organização.

7ª fase: **Crise no meio da carreira e reavaliação** – Fase onde existe a auto-reavaliação do indivíduo, que se questiona sobre o processo inicial de escolha profissional e suas pretensões quanto às realizações futuras.

8ª Fase: **Avanço, recomeço ou estabilização** – Fase onde o indivíduo tem conhecimento suficiente para decidir se deve continuar ou não em uma carreira e se deseja avançar na hierarquia organizacional, ou recomeçar em outra área, ou simplesmente estabilizar-se em sua profissão. Para muitos, a estabilização, nesta fase, é uma escolha baseada na percepção de que suas aptidões, objetivos e valores não requerem maiores aspirações.

9ª Fase: **Desligamento** – Fase em que algumas pessoas desaceleram o ritmo de suas atividades, tornam-se menos envolvidas no trabalho, começam a pensar na aposentadoria e se preparam para ela. Em contrapartida, outras negam a chegada da aposentadoria, continuando em sua rotina de trabalho.

10ª Fase: **Aposentadoria** – Esta fase diz respeito ao fim de um ciclo na carreira profissional de um indivíduo, geralmente decorre do tempo de serviço do indivíduo nas organizações. Nesta fase a auto-imagem profissional, varia muito de indivíduo a indivíduo. Alguns estão

preparados para enfrentar esta fase, outros não. Para alguns, o processo resultante desta fase é traumático, ocasionando muitas vezes em perda de saúde física e mental.

Para complementar, essas fases proporcionam uma espécie de esquema interno de atividades para cada indivíduo (SCHEIN, 1996). Todavia, podem ser longas ou curtas, repetir-se caso o indivíduo troque de carreira, e não estarem necessariamente atreladas à idade da pessoa.

Schein (1996) ressalta que, à medida que a carreira de um indivíduo progride, ele adquire um conceito a seu próprio respeito. Esse auto-conceito vai se formando a partir de sua percepção sobre si mesmo, baseada nas experiências juvenis e educacionais. Schein (1996) argumenta que quanto maior o número de *feedbacks* sobre as atividades desenvolvidas pelo indivíduo melhor será seu auto-conceito, pois os indivíduos aprendem a se aperfeiçoar nas coisas que são motivados a fazer ou que fazem bem. Com a experiência profissional, o indivíduo passa a ter um melhor referencial ou percepção sobre seus caminhos profissionais trilhados e quais outros lhe são adequados, surgindo o conceito de inclinação profissional.

Para Schein (1996), o conceito de inclinação profissional é definido como o conceito que o indivíduo tem de si mesmo e do qual não abre mão diante das escolhas.

Super (1972) e Schein (1996), apesar de utilizarem termos diferenciados, falam a mesma linguagem quando relatam que durante o processo da carreira executiva, o indivíduo é posto à prova através de um leque de escolhas que ele precisa fazer. Essas escolhas estão baseadas em suas próprias necessidades. Super (1972) e Schein (1996) avançam em suas teorias, pois esboçam a diferença entre as carreiras feminina e masculina, relatando que, por serem estudados com maior frequência, os padrões masculinos de carreira são mais compreendidos que os femininos.

### **2.2.2 Carreira feminina**

Conforme visto na seção anterior, a teoria tradicional sobre carreira foca a carreira como um processo linear, hierárquico, marcado pela presença masculina (MCDONALD, 2004). Os modelos tradicionais de carreira evidenciam as experiências vividas por homens executivos no cenário organizacional, sendo inapropriados para explicar as experiências vividas pelas mulheres (GILLIGAN, 1982; FLETCHER, 2004).

Para Bateson (1990), a literatura atual sobre o desenvolvimento da carreira feminina sugere que, diferentemente da dos homens, a ascensão feminina resulta das diferenças

existentes entre os sexos. Por isso, torna-se necessário separar a teoria da carreira feminina das teorias tradicionais de carreira (O'NEIL, 2003).

No campo prático da atividade, o caminho profissional das mulheres não é uma via de mão rápida, no sentido figurado, já que para elas é exigido um investimento intelectual e psicológico muito maior do que para os homens que buscam o mesmo cargo (BERTIOL E TONELLI, 1991). Assim, no que tange à ascensão profissional, a mulher encontra vários obstáculos durante sua caminhada.

Andrew, Coderre & Denis, (1990 *apud* Morrison, 1992) contribuem com essa argumentação. Para eles, as razões que dificultam a ascensão feminina parecem, a princípio, serem óbvias, embora exista um pano de fundo de alta complexidade. A complexidade ressaltada pelos autores pode ser encontrada em diferentes estudos sobre carreira feminina, já que as mulheres focam suas obrigações e tarefas em multi-áreas, freqüentemente priorizando e balanceando suas escolhas.

Para este trabalho, formulei um conceito de carreira feminina com base em conceitos de autores como Schein (1996), Super (1972), Belle (1993), Gilligan, (1982), O'Neil (2003) e Moraes (2004). O conceito de carreira feminina por mim formulado e adotado para esta pesquisa é:

***“A união entre o caminhar profissional e pessoal realizado pela mulher executiva durante um período de tempo”.***

### **2.3 As influências enfrentadas pelas executivas**

Nesta seção, descrevo as influências enfrentadas pelas executivas, adaptando os referenciais utilizados por O'Neil (2003). Assim, busco compreender nesse arcabouço a carreira feminina e o próprio processo de ascensão.

O'Neil (2003) organiza os fatores influenciadores em quatro contextos: relacional, pessoal, organizacional e social. Para a autora, o contexto relacional é essencial para a compreensão da carreira feminina, pois as executivas interagem constantemente com suas vidas pessoais e profissionais, estabelecendo relações dinâmicas com seus maridos, filhos, superiores, clientes, fornecedores e colegas de trabalho.

Por sua vez, no contexto pessoal, além dos critérios já salientados, está o tipo de trabalho que a mulher deseja fazer e o tipo de ambiente de trabalho no qual deseja estar. Já no contexto organizacional, a autora coloca que políticas, procedimentos administrativos, cultura

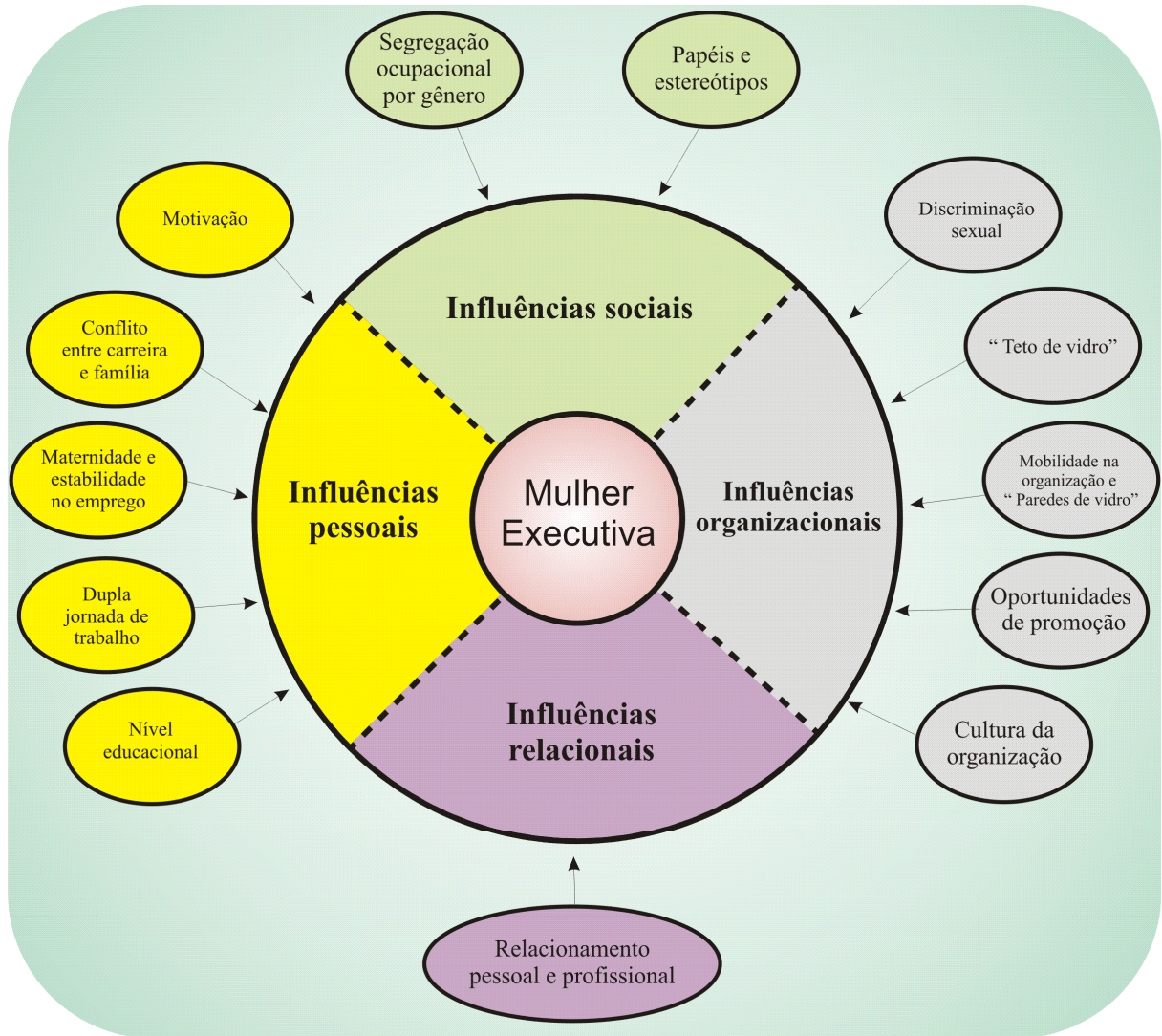
e ambiente organizacionais colaboram para a construção das dificuldades enfrentadas pelas mulheres nesse cenário. Por último, está o contexto social, que diz respeito às interações sociais experimentadas pelas mulheres ao longo dos tempos, como a sua posição econômica e a discriminação sexual que elas sofrem. O **Quadro 2** aborda os contextos estudados por O’Neil (2003).

<b>Contexto Relacional</b>	<b>Contexto Pessoal</b>	<b>Contexto Organizacional</b>	<b>Contexto Social</b>
Baseia-se nas interações entre as relações pessoais e profissionais. A autora coloca como relações pessoais as interações existentes entre a executiva e sua esfera privada (marido e filhos), e como relações profissionais as interações existentes entre a executiva e sua esfera pública (sócios, chefes, subordinados, clientes fornecedores, dentre outros)	Está nos relacionamentos com marido e filhos, nas escolhas pessoais realizadas pelas executivas durante suas carreiras como, por exemplo, o tipo de trabalho que a executiva deseja fazer e o tipo de ambiente de trabalho no qual deseja estar.	Este contexto engloba as influências advindas da cultura e do ambiente organizacional, como por exemplo, políticas e procedimentos gerenciais.	São as pressões existentes na sociedade, as quais interferem na carreira feminina, como a discriminação sexual e a posição econômica, ou seja, a situação de inferioridade econômica vivenciada pela mulher.

**Quadro 2** – Contextos de O’Neil

Fonte: Adaptado de O’Neil (2003)

Para este trabalho, baseado em O’Neil (2003) e nos achados de outros autores como Fletcher (2006), Johnson (2003), Gilligan (1982), Loden (1998), Gardone-Bergstron (2004), Taylor (2004), Jones (1995), Palmer (2001), Silva (2005), Kealey (1999) e Powell (1988, 1993 e 2000), proponho um modelo para entender as influências sofridas pelas mulheres executivas em suas carreiras. Esse modelo pode ser visualizado na **Figura 3**.



**Figura 3** – Influências sofridas pelas executivas

Fonte: Elaborado pela autora

### 2.3.2.1 Influências sociais

As influências sociais são os resultados do que a sociedade espera do papel da mulher ou como a mulher é tradicionalmente vista pela sociedade (KEALEY, 1999; O'NEIL, 2003; POWELL, 1988). Dentre essas influências encontram-se a segregação ocupacional por gênero e os papéis e estereótipos.



### ***Segregação ocupacional por gênero***

A segregação ocupacional por gênero ainda é uma influência preponderante nas carreiras femininas (POWELL, 1988). A sociedade atual ainda está apegada aos vínculos do passado, insistindo em segregar carreiras conforme o gênero. Ainda hoje, pode-se encontrar carreiras designadas como sendo “masculinas” e “femininas”<sup>5</sup>. Tradicionalmente, a sociedade espera que a mulher ocupe espaços em carreiras como enfermeiras, professoras primárias, bibliotecárias ou assistentes sociais. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 1999)

Moraes (2004) salienta que as atividades profissionais ditas femininas concentram-se em atividades derivadas das funções tradicionais como trabalho doméstico, costura, cuidado com as crianças e idosos e ensino básico e médio. Os “guetos femininos”<sup>6</sup> de trabalho existem em profissões e ramos de atividade que em geral são espaços de trabalho pouco valorizados socialmente, ou cujo valor reconhecido não se traduz em boas remunerações.

Já os homens podem ocupar, mais facilmente, aos olhos da sociedade, empregos nas áreas da Engenharia, Medicina e Advocacia, pois, para Powell (1988), são áreas mais valorizadas social, cultural e economicamente.

### ***Papéis e estereótipos***

No contexto deste trabalho, importa ainda o conceito formado a partir das representações sociais a respeito de papéis e estereótipos femininos, já que a compreensão desses dois fatores no âmbito organizacional implica num entendimento mais amplo sobre as barreiras e limitações sofridas pelas mulheres em suas trajetórias ascensionais (CATALYST, 2000).

Nesse sentido, entendo por estereótipos as imagens coletivas partilhadas por um grupo em relação a outro, ou até mesmo a imagem que se faz de si próprio, com o objetivo de

---

<sup>5</sup> No Brasil, estudos de Cacciamali & Pires (1995) relatam a existência da segregação profissional pelo sexo e diagnosticam profissões mais congruentes com os estereótipos “masculinos” e “femininos”, profissões criadas para homens e mulheres distintamente. Nesse sentido, a concentração feminina está distribuída em seis ocupações básicas: empregadas domésticas, balconistas, vendedoras ou comerciantes por conta própria, costureiras, professoras do ensino fundamental e empregadas em funções administrativas, isso na década de noventa (SOUZA, 2000).

<sup>6</sup> “[...] em pleno século XXI, ainda existem profissões e ramos de atividades que são verdadeiros guetos femininos — em geral espaços de trabalho pouco valorizados socialmente ou cujo valor reconhecido não se traduz em boas remunerações, como a de professora da educação básica” (Políticas Públicas e Relações de Gênero no Mercado de Trabalho, *Cfemea*). [...] quanto à ocupação, os guetos femininos no Brasil são constituídos por: costura 94%, magistério 90%, secretariado 89%, telefonia 86%, enfermagem 84%, recepção 81%” (BRUSCHINI, LOMBARDI, UMBEHAUN, 2006).

caracterizar o objeto estereotipado por intermédio de traços, atitudes e comportamentos fixos e imutáveis, de forma a atribuir valores ao objeto (MORRIS E MAISTO, 2004).

Em síntese, trata-se de representações sociais, que nem sempre estão atreladas à realidade objetiva dos fatos ou a uma experiência direta. Normalmente, os estereótipos giram em torno de elementos simbólicos simples, como por exemplo, um conjunto de crenças, e são mantidos intensamente entre o grupo. Assim, os estereótipos podem envolver praticamente qualquer aspecto distintivo de uma pessoa – idade, raça, sexo, profissão, local de residência ou grupo ao qual é associada (MCDAVID E HARARI, 1974; MORRIS E MAISTO, 2004).

Os estereótipos de gênero são as representações generalizadas e socialmente valorizadas acerca do que os homens e as mulheres *devem ser* (traços de gênero) e *fazer* (papéis de gênero). Esses papéis e traços estão ligados e normalmente hierarquizados, ou seja, os ditos traços “femininos” – *a mulher é mais carinhosa e frágil* – são menos valorizados socialmente que os “masculinos” – *o homem é forte e racional*. (CITE, 2007)

*O processo de estereotipia* (formação dos estereótipos na mente dos indivíduos) é, geralmente, inconsciente e dificilmente reconhecido por parte dos indivíduos. A estereotipia recorre à generalização, reforça a carga subjetiva e pode manifestar-se sob a forma de preconceito. O estereótipo é a base que suporta a formação de preconceitos, pois exerce influência na percepção social, nos julgamentos e nos comportamentos. O preconceito pressupõe juízo de valores e a sua hierarquização diz se alguém é bom ou mau e que x é superior a y (CITE, 2007).

Para Crochik (1999), as pessoas usam estereótipos para não reconhecerem a manipulação que sofrem na sociedade plenamente administrada.

No contexto organizacional, a formação do estereótipo feminino se torna um pejorativo para a mulher executiva, à medida que une a figura feminina a traços socialmente construídos a partir das características de seu gênero, como por exemplo, quando a mulher executiva passa a ser vista como um ser dócil, frágil e submisso, características completamente opostas às esperadas para indivíduos que detêm poder organizacional.

Outro ponto colocado a respeito dos estereótipos está na “prisão” que a estereotipagem pode representar para a mulher que deseja galgar sua ascensão, pois a executiva pode aceitar passivamente sua não ascensão justificando-a pela existência dos estereótipos, ou passar a utilizar a desculpa da presença dos estereótipos para fugir psicologicamente da realidade dos fatos. Por exemplo, diante da promoção de um colega homem a um cargo que ambos

pleiteavam, a executiva pode passar a conduzir o seguinte discurso a si própria: “ele conseguiu porque era homem, era isso que a diretoria queria!”, em vez de analisar e comparar sua eficiência com a de seu colega promovido (COHEN, 2001).

Embora tenha apenas se falado na existência de estereótipos negativos que afetam a ascensão feminina, existe atualmente uma corrente literária dedicada a construir um modelo de estereótipo feminino positivo (SEGAL e FELDMAN, 2007).

Autores como Eagly e Johnson (1991), Carli (1989), Fletcher (2004), Loden (1998) e Naisbitt e Aburdene (1994) salientam que os estereótipos que eram vistos antigamente como negativos para a ascensão feminina nas organizações, na atualidade passam a ter um alto valor. Para eles, um bom exemplo da mudança ocorrida nas organizações é o valor do estereótipo da capacidade relacional (atrelado socialmente à figura feminina), que ganhou destaque na última década. Dessa forma, para os autores, a capacidade relacional é a capacidade da mulher de manter relacionamentos interpessoais. Eles relatam que esse tipo de relacionamento está em voga nas organizações e os indivíduos que dispõem de um alto nível dessa capacidade possuem mais chances de galgarem espaços nas organizações. Assim, o que era visto como fraqueza, passa a ser considerado como uma arma essencial para a sobrevivência organizacional, porque as organizações mudaram e a mulher passou a ser vista como uma mão-de-obra extremamente habilitada para as funções gerenciais (NAISBITT e ABURDENE, 1994; LODEN, 1998; FLETCHER, 2004).

Os *papéis sociais* são comportamentos e atitudes influenciados pelos estereótipos. Esses comportamentos e atitudes resultam da própria socialização dos indivíduos. Quanto aos **papéis de gênero**, são traduzidos como os comportamentos e atitudes atrelados de forma específica e desigual a homens e a mulheres, pela sociedade. Assim, às mulheres cabem os cuidados da casa e dos filhos (atuação no espaço privado) e aos homens, o sustento e o capital (atuação no espaço público/social). Dessa forma, a divisão sexual do trabalho decorre dessa visão (CITE, 2007).

Como exemplo da ocorrência dos papéis e estereótipos femininos na sociedade, tem-se:

“Uma jovem diplomada, candidata a um emprego, será tendencialmente vista como “menos interessante”, para o empregador, na medida em que se espera que ela venha a ter filhos e a assumir a sua “função” na família; na promoção para um lugar de chefia uma mulher poderá vir a ser prejudicada, porque se espera que ela não tenha competências para o exercício da autoridade (visto que as competências “femininas” se situam no plano das relações interpessoais), mas se, pelo contrário,

ela manifestar claramente essas competências, também será preterida porque será vista como uma mulher “masculina”, ou seja, uma figura antipática aos olhos dos outros; finalmente, se esta mulher assumir a função estará submetida à dupla exigência (muito particularmente por parte dos subordinados) de exercer a necessária autoridade e de “ser simpática”, o que não se coloca, no caso dos homens, de quem se espera uma competência “natural” para o exercício da autoridade que remete para segundo plano as competências de ordem relacional” (CITE, 2007).

Por fim, Moraes (2004) argumenta que “a cultura dita os papéis de ambos os gêneros na sociedade e, por conseguinte, no ambiente empresarial”. A autora salienta que, apesar de vivermos em um ambiente de comunicações instantâneas, de mercado globalizado e de avanços tecnológicos, o mundo empresarial ou o mundo do trabalho ainda sofre uma pesadíssima influência da divisão por gênero no trabalho, sendo absolutamente social.

### 2.3.2.2 Influências pessoais

As influências pessoais que a mulher sofre no trabalho se referem aos desejos e escolhas que as executivas enfrentam em seu caminhar profissional, que são intrínsecas e subjetivas. Entre essas estão: a motivação (JOHNSON, 2003), o conflito entre carreira e família (SILVA, 2005; MARTINS, 2006; GILLIGAN, 1982; LODEN, 1998; CARR-RUFFINO, 2000; MORRISON, 1992) maternidade e estabilidade no emprego (MORAES, 2004; RODRIGUEZ, 2003), a dupla jornada de trabalho (MIRANDA, 2006; GILLIGAN, 1982; MURARO, 2003; CAVEDON, GIORDANE e CRAINE, 2006; MORAES, 2004) e o nível educacional (KEALEY, 1999).

### *Motivação*

Johnson (2003) coloca que, como influências motivacionais para ascenderem em suas carreiras, as executivas devem possuir altos níveis de ambição, visão, educação, integridade, inteligência emocional, auto-eficácia e orientação<sup>7</sup>. Tais variáveis estariam atreladas às

---

<sup>7</sup> Os sete motivadores definidos por Johnson (2003):

- Ambição: são os objetivos individuais dos indivíduos no sentido de aquisição (Gherardi, 1995);
- Visão: é a habilidade de antecipar eventos futuros e desenvolvê-los (Bensimon, 1989);
- Educação: é definido como treinamento formal de aprendizagem com a intenção de alcançar objetivos (Bass, 1990);
- Integridade: é uma qualidade individual regida por princípios morais (Geer, 2002);
- Inteligência Emocional: é a habilidade de cada indivíduo de determinar as emoções e motivações (Bensimon, 1989);

escolhas pessoais das executivas, variando de indivíduo para indivíduo em grau de importância.

### ***Conflito entre carreira e família***

A relação entre trabalho e família não pode ser vista de forma segmentada nem dissociada, mas de forma complexa e multifacetada para as executivas (SILVA, 2005). Na tese de Silva (2005), esse conflito fica claro. Para o autor, a questão está no equilíbrio entre o tempo e a energia que as executivas dedicam ora ao ambiente do trabalho (carreira), ora às relações em família.

Vários estudos sobre as mulheres executivas tratam da conciliação ou do desejo de tentar conciliar a família com as exigências da carreira (MORRISON; VON GLINOW, 1990). Gilligan (1982) argumenta que, na carreira feminina, é muito difícil separar a vida pessoal da profissional, já que as mulheres vivenciam com mais intensidade os conflitos ligados à família, o que interfere por sua vez no trabalho (SILVA, 2005).

Evans (2000, p. 33) expõe seu pensamento sobre a questão carreira *versus* família:

Sempre que participo de painéis, fico surpresa com a variedade na formação das mulheres – elas raramente seguem o mesmo caminho direto e reto, como os homens. Existem muitos obstáculos no trajeto das mulheres, em grande parte por enfrentarmos essa enorme questão chamada família. Nunca conheci uma mulher absolutamente sozinha, sem um único relacionamento pessoal importante na vida – fossem pais, irmãs, irmãos ou filhos. Isso significa que muitas mulheres se dividem entre obrigações familiares e a carreira, às vezes tendo que largar ou mudar o horário de trabalho. Os homens em geral não enfrentam esse dilema de ficar em casa ou galgar degraus na vida profissional. Portanto, a carreira da mulher será pontuada por um número de fatores muito maior do que a do homem – o tabuleiro do jogo da mulher é mais complicado.

Para a mulher executiva, a busca desse equilíbrio representa um grande desafio a ser alcançado. A justificativa para esse fato encontra-se no âmago de nossa sociedade.

Para Martins (2006), a mulher, ao longo de seu trajeto social, tem arcado com o ônus da expansão de papéis. De acordo com a autora, a mulher na sociedade continua a

- 
- Auto-eficácia: é acreditar que a pessoa lidera de maneira produtiva e positiva um processo (Gherardi, 1995);
  - *Do inglês: Mentorship*. O que corresponde aos atos de um indivíduo mais velho ou experiente, que promovem suporte ao aprendiz na organização ensinando o que aprendeu com experiências pessoais (Bensimon, 1989).

desempenhar, predominantemente, o papel de “cuidadora” em relação ao lar, ao marido e aos filhos, embora tenha que enfrentar, ao mesmo tempo, os desafios inerentes de sua profissão.

Gilligan (1982) argumenta que a atividade de cuidar faz parte do papel feminino atribuído pela sociedade. Para a autora, a mulher tem em seu subconsciente o desejo de cumprir com os papéis pré-concebidos. Dessa forma, quando as mulheres optam por seguir uma carreira, esse “desejo subconsciente do cuidar” aflora, pois a carreira proporciona independência à mulher, e o papel da “cuidadora” pode ficar ameaçado, gerando conflito.

Dauch (s.d *apud* RODRÍGUEZ, 2003) comenta que as principais razões do conflito vivido pela mulher que trabalha estão relacionadas ao concílio entre família e carreira. Para o autor, a executiva tem medo de ser prejudicada em seu trabalho e medo de não estar presente no cotidiano dos filhos em tempo integral. O sentimento de culpa gerado por esse conflito também pode ser grande fonte de frustração e insatisfação.

Sobre essa frustração gerada na executiva, Loden (1998) coloca que na atualidade as mulheres executivas vivem sob uma pressão desnecessária para conciliar as exigências do trabalho e da família. Para a autora, essa pressão pode ser amenizada à medida que a executiva passa a compartilhar as tarefas do lar, seja com seu companheiro ou com empregadas.

Concordando com os autores já citados, Carr-Ruffino (2000, p. 227) comenta sobre as tarefas das executivas: “As mulheres que não resolvem os conflitos internos que dizem respeito ao concílio entre carreira e obrigações de esposa e mãe, estão sujeitas a um estresse adicional. [...]”.

### ***Maternidade e estabilidade no emprego***

A maternidade ainda é o principal fator de discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho. Muitas deixam de ser admitidas ou promovidas por causa da gestação e pela necessidade de cuidar dos filhos (MORAES, 2004).

O governo, que tem o papel de assegurar e proteger os direitos da mulher, acaba por dificultar o relacionamento entre a mulher e a organização, impondo dificuldades à sua ascensão profissional (RODRIGUEZ, 2003). A legislação que regulamenta o trabalho feminino é um dos maiores motivos das dificuldades enfrentadas pelas mesmas, pois eleva os custos da mão de obra feminina (RODRIGUEZ, 2003).

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujo objetivo é garantir à gestante segurança no emprego (durante um período) e licença-maternidade remunerada, gera, para a organização, a elevação de custos trabalhistas. Outro ponto crucial na elevação dos custos para as organizações está na necessidade de substituição da executiva, durante o período de licença, o que ocasiona mais encargos trabalhistas, já que é necessário contratar um novo empregado(a) para o cargo (RODRIGUEZ, 2003).

Outra consequência da maternidade é o conflito intra-pessoal que a executiva vive. O projeto da maternidade pode atrapalhar a ascensão feminina, justamente por causa do período de afastamento do cargo ou pela elevação de taxas impostas às organizações. Para Rodriguez (2003), a maternidade não é apenas uma licença de quatro meses, pois ela continua pelo resto da vida. Nesse aspecto, engravidar pode ser uma desvantagem para a mulher que trabalha. Muitas mulheres adiam esse projeto, esperando o período no qual estejam mais estáveis e seguras em suas funções gerenciais. Geralmente, isto ocorre quando passa a idade fértil, diminuindo a probabilidade de se ter filhos.

Moraes (2004) faz um desabafo sobre a questão da maternidade:

A reprodução da espécie diz respeito a homens e mulheres, mas várias tarefas com o cuidado das crianças são vistas como atribuições femininas. Cabe à mulher a alimentação, os cuidados com a saúde, acompanhamento escolar e outras tarefas com as crianças que poderiam perfeitamente ser compartilhadas com o homem. Com exceção da gestação e da amamentação, todas as outras tarefas podem ser divididas; mas como não são, as mulheres acabam não tendo a mesma disponibilidade dos homens para se dedicar ao trabalho e nem sempre podem ficar até tarde no trabalho ou levar trabalho para casa. Isto raramente ocorre com os homens. A disponibilidade dos homens para o trabalho é geralmente maior porque contam com a ajuda de alguém (uma mulher) para cuidar dos filhos e da casa, mesmo que ela tenha uma atividade remunerada fora de casa.

### ***Dupla jornada de trabalho***

A questão da dupla jornada de trabalho é uma realidade vivenciada cotidianamente pela mulher executiva (MURARO, 2003).

A mulher que atua no mundo organizacional sofre com a sobrecarga de trabalho, pois ela tem seu tempo praticamente preenchido por seus múltiplos afazeres e responsabilidades. Enquanto desempenha seu papel de executiva nas organizações, a mulher se vê à frente de decisões e responsabilidades que dizem respeito a seu universo de trabalho. Ao retornar a sua casa após um dia muitas vezes exaustivo, vê-se obrigada a continuar, dessa vez no seu lar,

uma outra jornada de trabalho, não remunerado mas igualmente importante: o trabalho doméstico (WOLF, 1992; GILLIGAN, 1982).

Para Strey (1997, *apud* CAVEDON, GIORDANE e CRAINE, 2006) “o trabalho doméstico é por definição um trabalho contínuo, que não termina nunca, porque sempre existem coisas a serem feitas, e porque cada atividade reinicia no exato momento que terminou”.

O estudo empírico de Moraes (2004, p.34-35) relata que, embora o problema do concílio feminino com as jornadas exista em todos os níveis organizacionais e não só no executivo, existe uma diferença entre as realidades enfrentadas pelas mulheres de acordo com os níveis que ocupam nas organizações. Esse estudo pode bem ilustrar o cenário da dupla jornada de trabalho realizado pela mulher:

As mulheres do nível operacional realizam em sua grande maioria as tarefas domésticas e representam o melhor exemplo da dupla jornada de trabalho. Há relatos de mulheres com apenas 5 horas de sono por dia. Já as mulheres de nível hierárquico mais alto contam com empregadas domésticas e faxineiras. Assim, seu envolvimento tende a se restringir à coordenação dessas tarefas e às compras. As mulheres casadas tendem a apontar que têm ajuda dos maridos nas tarefas domésticas e acreditam firmemente que deva existir uma divisão igualitária de papéis.

Na tentativa de equilibrar as diferentes jornadas, a executiva termina por se sentir exausta e pressionada. O esgotamento físico e mental resultante do estresse<sup>8</sup> de uma sobrecarga face a uma dupla jornada de trabalho é uma realidade para mulheres profissionais (CAVEDON; GIORDANE e CRAIDE, 2006).

Cohen (2001) salienta que o estresse é o principal causador de doenças em mulheres executivas. Essas doenças geralmente são decorrentes das pressões sofridas pela sobrecarga de trabalho. Lages, Detoni e Sarmiento (2007) no artigo “O preço da emancipação feminina: Uma reflexão sobre o estresse gerado pela dupla jornada de trabalho”, relatam que o estresse é causado nas mulheres executivas pelo fato de muitas delas não conseguirem se desvencilhar das atividades domésticas. Os autores colocam:

---

<sup>8</sup> A palavra “estresse” vem do inglês “stress”. Este termo foi usado inicialmente pela física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão. Selye transpôs este termo para a medicina e a biologia, significando assim esta terminologia “esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras à sua vida e a seu equilíbrio interno” (LAGES, DETONI E SARMENTO, 2007)



“Em meio a perdas e ganhos, nem sempre tão visíveis, o que de fato tem ocorrido é uma sobrecarga de trabalho que agride seu corpo, e um imenso rol de sentimentos ambíguos que as faz se sentirem culpadas por desafiar as regras e os valores de uma cultura patriarcal, que as pressiona para não se afastar das tarefas domésticas e do cuidado com a família. Essa mesma cultura, que somente as reconhece como trabalhadoras quando estiverem no mercado de trabalho, encontrou, nesse mesmo mercado, uma nova forma de oprimi-las e pressioná-las, o que as tem levado ao estresse– adoecimento físico e psíquico.”

Nessa perspectiva, estresse seria uma resposta inespecífica, não pré-determinada do corpo humano a uma determinada demanda, ou seja, uma reação natural do organismo, podendo ser, portanto, essencial à sobrevivência, visto que é capaz de estimular a criatividade e adaptabilidade do homem ao seu ambiente (LAGES, DETONI e SARMENTO, 2007). Para os autores, o estresse é uma reação que as mulheres executivas experimentam, de acordo com suas crenças, valores e cultura, ao criar uma situação que elas não mais conseguem suportar, provocando manifestações de ordem emocional, social e psicológica. Assim, o cansaço ocasionado pela dupla jornada de trabalho e a preocupação de com quem deixar os filhos causam uma divisão emocional entre as exigências do trabalho e as exigências com os cuidados da família, gerando, com frequência, uma dupla culpabilidade – a culpa pelo abandono do lar e a culpa por se emancipar. Tal fato aumenta a predisposição das mulheres para a aquisição de doenças, ou a sua cronificação, e a sofrer acidentes.

De acordo com Lages, Detoni e Sarmento (2007) multiplicam-se os casos de doenças crônicas decorrentes do estresse, principalmente doenças ligadas ao coração, como infartos e derrames, em mulheres executivas nos últimos tempos.

“O aumento das doenças do coração no sexo feminino decorre de agentes estressores, na maioria das vezes são decorrentes da dupla jornada de trabalho: a vida sedentária que passam a levar ocasiona o aumento do peso e da pressão arterial; o alívio para a ansiedade é conseguido através do fumo, do uso de drogas para o emagrecimento; a falta de tempo leva a uma alimentação inadequada; o medo da gravidez leva ao uso de pílulas anticoncepcionais que possuem toda uma rede de efeitos colaterais. Outro agente estressor diz respeito à própria atividade desempenhada fora de casa. Primeiramente a mulher tem que disputar com os homens as vagas existentes. Em seguida, passa a sofrer vários tipos de discriminação no ambiente de trabalho, no que se refere ao estado civil, à maternidade, ao assédio sexual” (COELHO, 2000 apud Lages, Detoni e Sarmento (2007).

### ***Nível educacional***

O nível educacional possui um significado determinante na ascensão gerencial, nas promoções e nos níveis salariais (KEALEY, 1999).

Existe, por parte das mulheres executivas, uma preocupação constante com o aprimoramento educacional (POWELL, 2000). Para muitas organizações na atualidade, o nível educacional é um critério de seleção relevante no momento de promoção (KEALEY, 1999). Muitas executivas investem em sua educação com o objetivo de galgar melhores posições em suas empresas, a longo prazo.

O investimento na educação faz parte do projeto ascensional traçado por muitas mulheres executivas. Para elas, o grau de instrução é um diferencial sempre levado em conta na análise de suas carreiras (POWELL, 2000).

### **2.3.2.3 Influências relacionais**

As influências relacionais estão baseadas nas interações realizadas pelas executivas em suas vidas públicas e privadas (O'NEIL, 2003).

#### ***Relacionamento pessoal e profissional***

O relacionamento pessoal e profissional é a base das interações vividas pelas mulheres executivas no cotidiano. O'Neil (2003) destaca que, na vida privada, a mulher executiva pode buscar na relação com o marido o apoio e suporte psicológico para o processo de ascensão da carreira. Na vida pública, a autora salienta que alguns relacionamentos na empresa podem ser saudáveis para o projeto ascensional feminino, tais como os relacionamentos com superiores, subordinados, clientes e fornecedores.

Para O'Neil (2003), a capacidade relacional da mulher pode ser uma fonte de poder e influência, à medida que a executiva se conscientize de sua importância de modo a extrair resultados positivos desses relacionamentos para sua carreira.

### **2.3.2.4 Influências organizacionais**

As influências organizacionais são os fatores implícitos ou explícitos derivados das organizações. Elas podem facilitar ou impedir a ascensão feminina. Essas influências podem estar atreladas à visão de mundo da coalizão dominante, que se reflete no ambiente de trabalho da executiva.

### ***Discriminação por gênero***

Moraes (2004) salienta que é possível encontrar pelo menos três formas de discriminação da mulher: a direta, a indireta ou não assumida, e a auto-discriminação. Para a autora, um bom exemplo de discriminação direta é o antigo Código Civil Brasileiro, que considerava a mulher como dependente do marido. Dessa forma, a discriminação direta está baseada em regras legais ou institucionais. No campo organizacional, essa discriminação pode ocorrer quando são estabelecidas normas internas que proíbem a contratação de mulheres para determinados cargos ou funções.

A discriminação indireta é caracterizada por práticas cotidianas ou idéias pré-concebidas a respeito do sexo, cor da pele, idade, entre outros. Normalmente, a cultura organizacional valoriza em seu julgamento a força física, a inteligência, o discernimento e a capacidade de decisão como habilidades masculinas (MORAES, 2004).

A auto-discriminação é a discriminação da executiva sobre si mesma. Ela está alicerçada em estereótipos e valores cultural e socialmente transmitidos a ela durante sua vida. Como exemplo, Moraes (2004) ressalta:

É muito alto o número de mulheres que não conseguem se imaginar em espaços profissionais masculinos e nem buscam poder, que geralmente são redutos masculinos, como presidentes ou diretores de empresas, dirigentes sindicais, políticos em cargos executivos, e tantos outros exemplos.

A discriminação tem sido um dos itens mais prejudiciais à carreira da mulher, e mais apontados nos estudos sobre a carreira feminina (KEALEY, 1999). Para Crampton e Mishra (1999 *apud* Smith, 2003), a discriminação pode ocorrer nas organizações pela estrutura organizacional, políticas, redes informais e culturais que são dominadas pela visão de mundo masculinizada. Esses fatores contribuem para a formação de barreiras invisíveis ou os chamados “tetos de vidro”.

### ***“Teto de Vidro”***

O termo “teto de vidro”, que adotei no presente trabalho, surgiu em 1986, em uma reportagem especial do *Wall Street Journal* sobre as mulheres nas organizações (HYMOWITZ; SCHELLHARDT, 1986). O artigo visava investigar o mundo corporativo e o acesso das mulheres executivas em direção ao topo de suas carreiras, em contraste com a cultura estabelecida nas empresas. Desde a publicação do artigo, o termo “teto de vidro” virou

sinônimo de barreiras invisíveis que mantêm mulheres e minorias afastadas de certos níveis hierárquicos (JACKSON, 2001).

Coelho (2006) relata a existência de três modelos que visam justificar a existência dos “tetos de vidro” nas organizações. Para o autor, esses modelos estão baseados ora na discriminação por gênero, ora na diferença comportamental entre homens e mulheres. Na literatura econômica, alguns modelos como os desenvolvidos por Becker (1957), Arrow (1972) e Lazear e Rosen (1990) são exemplos representativos dessa abordagem.

Becker desenvolve um modelo de barreiras invisíveis alicerçado na discriminação por gênero. Para Becker (1957), o empregador-discriminador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que ambos tenham produtividade idêntica. Nesse modelo, a discriminação é uma questão de gosto, que por sua vez é influenciada por fatores culturais e psicológicos. Além disso, a discriminação também pode vir dos próprios colegas de trabalho – refletida em frases como “não aceito receber ordens de uma mulher” (COELHO, 2006).

Arrow (1972) propõe um modelo de discriminação estatística, que supõe que a produtividade do trabalhador não é perfeitamente observável pelos empregadores e que existe um estigma social segundo o qual as mulheres são menos produtivas do que os homens. Como resultado dessas suposições, as mulheres são preteridas pelos empregadores, que dão preferência aos homens (COELHO, 2006).

O modelo de Lazer e Rosen (1990) supõe que as mulheres possuem utilidades marginais maiores do que os homens em atividades extra-mercado – por exemplo, cuidar dos filhos pequenos. Isso faz com que seus vínculos com as empresas sejam mais instáveis do que os dos homens. Como consequência, as empresas têm menos incentivos para contratá-las ou alocá-las em cargos de comando (COELHO, 2006).

Pode-se perceber então, que a ascensão na carreira feminina é dificultada por aspectos socioculturais não muito perceptíveis, relacionados ao gênero, e não à qualificação e competência da mulher (STEIL, 1997).

Segundo Leffel (2002), a metáfora do “teto de vidro” foi estendida para o léxico do contexto governamental e empresarial, como sendo as barreiras que dificultam a ascensão profissional na carreira feminina. Para finalizar, Bensimon (1995) acredita que o fenômeno do “teto de vidro” seja o grande responsável pela falta evidente de mulheres na alta cúpula das organizações.

### ***Mobilidade na organização e as “paredes de vidro”***

A mobilidade é definida como o deslocamento realizado pela mulher em uma organização. Essa mobilidade pode ocorrer de duas maneiras: vertical ou horizontalmente (KEALEY, 1999). Para Kealey (1999) a executiva realiza o deslocamento vertical, quando ascende a um cargo de maior poder hierárquico, como por exemplo passar da gerência média para a alta gerência. Neste movimento a executiva poderá encontrar em seu trajeto ascensional a presença do “teto de vidro”. Já em relação à mobilidade horizontal, o autor coloca que a mulher executiva realiza esta manobra ao migrar linearmente na organização, ou seja, trocando de setor para setor, departamento para departamento ou de função para função, mantendo *a priori* o mesmo nível de poder (KEALEY, 1999).

Autores como Bensimon (1995) e Kealey (1999) salientam que a mobilidade pode favorecer o projeto de ascensão da executiva, pois aumenta a visibilidade da executiva na organização, ajuda a construir redes de relacionamentos (*networking*) e permite o contato constante com a alta cúpula. Para os autores, esses fatores podem causar impactos positivos na carreira feminina.

No entanto, autores como Miller, Kerr e Reid (1999) relatam a existência de “paredes de vidro” nas organizações. Embora essas “paredes” também sejam consideradas barreiras invisíveis, seu objetivo é diferente do “teto de vidro”. O “teto” tem como objetivo dificultar a ascensão feminina a cargos de maior poder, na subida da escada hierárquica organizacional. As “paredes” têm como norte dificultar ou afastar a mobilidade horizontal feminina nas organizações.

Sneed (2007) coloca que as “paredes de vidro” são uma espécie de segregação ocupacional por gênero nas organizações, pois acabam criando espaços específicos, os redutos, para homens e mulheres. Para a autora, essas barreiras podem estar baseadas em políticas administrativas ou até mesmo na própria cultura organizacional.

### ***Oportunidades de promoção***

Aparentemente, as oportunidades de promoção na carreira são diferentes para homens e mulheres (POWELL, 1988; KEALEY, 1999). Kealey (1999) destaca que nos estudos relativos à carreira feminina, o item das oportunidades de promoção tem ganho destaque. Para o autor, as oportunidades dadas nas organizações estão fortemente imbricadas no gênero.

Nas pesquisas promovidas por Kealey (1999), Powell (1988) e pela Catalyst (2000), cheguei a uma constatação: as porcentagens de mulheres e homens na base piramidal das empresas são muito semelhantes; entretanto, na medida em que se caminha em direção ao topo da pirâmide, a presença feminina vai diminuindo, prevalecendo a do gênero masculino. Ou seja, esse fato indica que existe uma diferença nas oportunidades de promoção entre homens e mulheres nas empresas.

Um estudo promovido por Stewart & Gudykunst (1982) garante que é muito mais fácil um homem ascender na carreira executiva que uma mulher, pois a mulher precisa passar por diferentes gargalos hierárquicos e interagir constantemente com a alta cúpula. A pesquisa dos referidos autores relata a necessidade de a executiva se auto-afirmar sempre que necessário e estabelecer laços consistentes com a coalizão dominante e os subordinados.

### ***Cultura da organização***

Para Barbosa (2002, p. 16), a cultura organizacional não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que dela participam ou não.

Burton (1991) salienta que o termo “cultura organizacional” pode ser utilizado de forma coercitiva. Assim, a cultura organizacional pode ser apresentada como se não fosse “constituída por relações de poder, mas por algo que expressa os interesses gerais e a orientação da organização” (BURTON 1991, p.31).

Para Mills (1988), a cultura das organizações é masculina e esse fato acaba por repercutir no progresso das mulheres dentro delas. Como Mills (1988), Belle (1993) também argumenta que a cultura organizacional é masculina. A tese da autora baseia-se no argumento de que no âmago das organizações ainda existe uma certa resistência à presença feminina. Essa resistência, segundo a autora, é causada pelo grupamento de homens que constituem a alta cúpula, os quais são responsáveis pelas normas e valores impostos a suas organizações. Para a autora, as normas e valores desses homens se refletem na formação de uma cultura organizacional masculina.

Para McDonald (2004), as organizações em si terminam por afastar as mulheres de posições-chave nas hierarquias, pois ainda reside na cultura das empresas, ainda que subliminarmente, uma história que liga a figura feminina a estereótipos e a pré-conceitos de

gênero. O que para a autora tangencia numa maior dificuldade para as mulheres ascenderem em suas carreiras profissionais.

## 2.4 Estratégias de carreira

Pesquisas empíricas sobre a ascensão de mulheres executivas, como as desenvolvidas por Taylor (2004), Johnson (2003) e Bensimon (1995), salientam que, para as mulheres ascenderem em suas organizações, independente da cultura ou do modelo da organização (empresas, indústria, ensino, instituições governamentais entre outras), as executivas necessitam de estratégias para romperem os “tetos de vidro” que as afastam do nível mais alto da carreira gerencial.

A partir da literatura pesquisada, identifiquei as seguintes estratégias de carreira: *mentoring*, *networking*, treinamento e desenvolvimento, e o marido como um agente incentivador.

### ***Mentoring***

O uso mais antigo da palavra “mentor” é atribuído a Homero (séc. VIII a.C.), que na obra *Odisséia* descreve Ulisses pedindo ao nobre e amigo Mentor para cuidar do seu filho Telêmaco, durante a guerra de Tróia. Desde então “mentor” passou a ser sinônimo de pessoas sábias, capazes de cuidar de pessoas com menor experiência. Atualmente a palavra “mentor” é ampla e mundialmente utilizada para designar pessoas que guiam, ensinam ou aconselham outras pessoas (os mentorados). “*Mentoring*” é uma prática que se tornou muito popular nos Estados Unidos como um meio eficiente e eficaz de repassar habilidades, conhecimentos e competências, tanto pessoais como profissionais (TANAKA, TRINDADE e VONO, 2003).

Apesar da origem moderna das práticas de *mentoring* ser atribuída ao religioso e educador francês François Fenelon (séc.XVII e XVIII d.C.), existem evidências na África de que a prática de mentorear pessoas é anterior até mesmo à civilização grega. Portanto, pode-se dizer que a prática de mentorear pessoas é tão antiga quanto a própria civilização humana. Independente da origem do termo, muitos adultos podem identificar pessoas que em alguma época de sua vida causaram impactos significantes e positivos na sua formação. Mentores podem ser amigos, parentes, colegas de trabalho ou mesmo pessoas formalmente designadas para esse fim. Geralmente são pessoas mais velhas ou de maior experiência, que simbolizam

um modelo, uma liderança, um desafio ou um conselho para o mentorado (TANAKA, TRINDADE e VONO, 2003).

De acordo com Tanaka, Trindade e Vono (2003), as atividades de *mentoring* podem ser ligadas a uma infinidade de áreas. Entre as áreas mais comuns estão a educacional, profissional, grupos de interesse específico e desenvolvimento pessoal em geral.

Assim, os autores citam como exemplo para o uso das atividades de *mentoring*:

- voluntários ajudando estudantes na escolha da profissão;
- executivos colocando funcionários “sob as suas asas”;
- pessoas idosas mostrando os seus *hobbies* para estudantes primários;
- empreendedores de sucesso ajudando novos empreendedores;
- executivas ajudando outras mulheres a vencer os preconceitos profissionais.

Para Clutterbuck e Sweeney (1998), nem todas as atividades de aconselhamento individual podem ser classificadas como atividades de *mentoring*. Existem atividades, como por exemplo, o *coaching* e a psicoterapia, que são atividades individuais e possuem enfoques diferentes.

Clutterbuck e Sweeney (1998) expõem que a psicoterapia tem o objetivo de permitir o auto-conhecimento de forma que o indivíduo encontre soluções para seus problemas psicológicos. Portanto, essa atividade não se caracteriza como uma atividade destinada a guiar ou aconselhar um indivíduo sobre o seu desenvolvimento.

Clutterbuck e Sweeney (1998) colocam que os termos *mentoring* e *coaching* referem-se a atividades bem parecidas, de aconselhamento e de guia, porém dentro de escopos significativamente díspares. Para os autores, o termo *coaching* é utilizado para o relacionamento que visa melhoria de desempenho dentro de uma área de competência; já o termo *mentoring* tem um sentido mais amplo, pois visa o desenvolvimento do indivíduo como um todo.

Tanaka, Trindade e Vono (2003) argumentam que ambas as atividades possuem finalidades de promover o desenvolvimento pessoal, embora na atividade de *mentoring* os mentores são sempre facilitadores que ajudam os mentorados a descobrir as direções que querem tomar, não tendo a intenção de aumentar o desempenho num trabalho específico.

Nesse processo de desenvolvimento pessoal promovido pela atividade de *mentoring*, Erzinger (1999) traça uma analogia sobre tal relacionamento quando relata que: “[...] é similar



ao relacionamento pai e filho, que promove orientação de caráter de responsabilidades, *coaching*, patrocínio e *networking*, auxiliando nos novos desafios apresentados”. Na opinião do autor, esse método é um importante aliado no desenvolvimento da carreira de executivos.

Estudos como os de Palmer (2001), Taylor (2004), Willians (2002) e Johnson (2003) indicam que um dos fatores que provocam a inibição em relação ao avanço das mulheres a posições de alto comando é a falta de um mentor.

Para Coffey e Anderson (1998), a presença de um mentor é fundamental para o sucesso da carreira executiva feminina, possibilitando o surgimento de novas oportunidades para a executiva, incluindo a chance de a mulher passar a suceder seu próprio mentor.

Entre os benefícios promovidos pela atividade de *mentoring* para mulheres executivas está o desenvolvimento pessoal, a preparação para o futuro, o desenvolvimento de habilidades, novas realizações e mudanças de atitude decorrente do aprendizado (CLUTTERBUCK e SWEENEY, 1998; TANAKA, TRINDADE e VONO, 2003; COFFEY e ANDERSON 1998).

Os autores supracitados argumentam que muitas vezes, em decorrência do relacionamento criado entre o mentor e a executiva, esta estabelece uma relação de confiança com um desconhecido, o que gera como consequência positiva a melhora da capacidade comunicativa da mulher.

No estudo de Taylor (2004), a autora relata a importância de se formularem programas internos de *mentoring* e práticas de gestão para auxiliar a executiva no avanço da carreira profissional. Para a autora, um mentor é um agente facilitador do processo de ascensão, pois permite a troca de experiências, conselhos, conhecimentos e ajuda na construção de uma rede de relacionamentos mais consistente com subordinados e com a alta cúpula, permitindo um trânsito maior da executiva com os níveis hierárquicos. Na opinião de Curran (2001), um mentor auxilia no processo da quebra de barreiras invisíveis existentes nas organizações.

### ***Networking***

Nos estudos sobre ascensão da carreira feminina, a formação da rede de relacionamentos, ou *networking*, é um item constantemente salientado (OGDEN; McTAVISH; McKEAN, 2006). Para os autores, a rede de relacionamentos aumenta a

visibilidade e a interação com a organização, ocasionando o aumento de poder e influência das executivas.

Powell (1993) sugere que, para a ascensão feminina aos níveis mais altos de gerenciamento, é vital que sejam desenvolvidas redes informais de relacionamento. Parafraseando O'Leary e Ickovics (1992), a rede de relacionamentos é essencial para o sucesso profissional da mulher, pois usualmente envolve contatos com uma variedade de pessoas com uma proposta mútua de agregar benefícios ao trabalho.

Linehan (2001) relata a existência de uma rede de relacionamentos masculinizada chamada "*old boy*". As mulheres têm sido largamente excluídas dessa rede, já que é tradicionalmente composta por indivíduos com poder organizacional (LINEHAN, 2001; FAGENSON, 1986; HENNING; JARDIM, 1977 *apud* LINEHAN, 2001) e está embasada em estereótipos atitudinais negativos, de gerentes homens sobre gerentes mulheres (LINEHAN, 2001). Parker e Fagenson (1994) advertem que é de suma importância para as mulheres executivas penetrarem nessas redes de poder, pois só assim é possível obter maior visibilidade e contato com a cúpula dominante.

Ibarra (1992) relata que, como estratégias para ascender nas organizações, as mulheres devem unir duas variáveis a seu favor: a primeira é adentrar nas redes de relacionamento masculinizadas, e a segunda é dispor de um mentor para aprofundar a interação entre a executiva e a alta coalizão.

### ***Treinamento e desenvolvimento***

O treinamento e o desenvolvimento da executiva em uma organização têm sido considerados por estudiosos da área da carreira feminina como fatores relevantes na preparação da mulher para assumir cargos na alta hierarquia (POWELL, 2000; KEALEY, 1999; ROSEN; TEMPLETON; KICHLINE, 1981).

Como relatam Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento é um processo que auxilia as executivas a adquirirem e aprimorarem sua eficiência em suas tarefas diárias, nas organizações que gerenciam. Para os autores, o treinamento pode proporcionar mudanças no pensamento, nas ações, nas habilidades, nos conhecimentos e nas atitudes das executivas.

Nesse mesmo sentido, Magalhães e Borges-Andrade (2001) argumentam que o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo relevante para o aumento da produtividade do trabalho gerencial e também como um fator de auto-satisfação do treinando,

constituindo-se num agente motivador. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o processo do treinamento é abrangente e somatório, na medida em que engloba desde a aquisição de habilidades até o desenvolvimento de um conhecimento técnico. Esse processo pode incluir também a assimilação de novas atitudes e promover modificações de comportamentos.

Para Powell (2000), esses processos implicam na construção de melhores oportunidades e desafios para as executivas, permitindo a elas uma mobilidade maior dentro de suas organizações, já que geralmente a mulher se desloca linearmente, ou seja, dentro de um mesmo nível organizacional.

Powell (2000) complementa que, além de benefícios como aperfeiçoamento gerencial, mudanças de atitudes e comportamentos, o processo do treinamento e do desenvolvimento da executiva lhe possibilitam o aumento da rede de contatos internos e externos, proporcionando a ela novas oportunidades de carreira.

### ***O marido como agente incentivador***

O suporte da família, mais precisamente do marido, permite às mulheres executivas uma maior possibilidade de ascenderem nas carreiras. O marido exerce importante papel como agente incentivador da executiva, principalmente no que tange à partilha das tarefas do lar. O marido pode auxiliar no processo da administração da casa e dos filhos, ajudando a mulher a enfrentar a dupla jornada de trabalho e minimizando os conflitos vividos pelas executivas e, principalmente, o seu nível de estresse e cansaço físico.

Para Betiol e Tonelli (1991), quando há o desejo do compartilhamento, o homem contribui com as exigências domésticas. O homem deixa de ser “dominador”, para ser um incentivador do sucesso feminino. As autoras argumentam ainda que o apoio à carreira da esposa pode ser uma troca justa e vantajosa para o homem, na medida em que o sucesso profissional da mulher repercute positivamente na vida financeira e familiar do casal.

## **2.5 Estudos empíricos sobre a ascensão feminina**

Para entender o cenário onde se encontra a mulher executiva, realizei pesquisas com a preocupação de estudar a ascensão profissional das mulheres. Nesta seção, em ordem cronológica, primeiramente apresento pesquisas empíricas internacionais sobre a temática da carreira feminina e, após, os estudos nacionais. Adotei o referido critério de prioridade com a

intenção de permitir ao leitor uma visão mais clara sobre o caminhar e a evolução das pesquisas sobre o tema proposto no presente estudo.

### 2.5.1 Estudos internacionais

A tese *Women in business: an analysis of determinants of women executives in NY Metropolitan Área*, de Barbara E. Corrigan (1973), serve de base para os estudos que se sucederam na área. Sua proposta foi descobrir como as mulheres obtêm sucesso profissional na cidade de Nova Iorque. A autora realizou um estudo exploratório com o uso de vários casos, com o intuito de coletar informações relativas às experiências profissionais e pessoais das mulheres executivas. A autora concluiu que existe uma lacuna na literatura sobre o tema “mulheres executivas”, bem como falta de interesse sobre as percepções ou fatores motivacionais que levam as mulheres a galgarem níveis hierárquicos. Como resultado, Corrigan (1973) relata que, fatores para o sucesso, como a ambição por exemplo, podem ser encontrados mais facilmente nas jovens executivas. Corrigan também concluiu que é importante o apoio da família e, principalmente, o suporte do marido, para que as executivas ascendam profissionalmente.

Em *The glass ceiling and African American Administrators in higher education*, Stephen Jones (1995) abordou os temas “teto de vidro” e ascensão profissional. O estudo teve como objetivo tentar entender o caminhar profissional das mulheres negras em direção aos postos superiores em instituições educacionais. O estudo revela a frustração das entrevistadas em relação à sua mobilidade organizacional nas instituições onde trabalham. E revela, ainda, que na percepção da diretoria, composta por homens, as habilidades de gestão são consideradas tácitas e não transferíveis, o que dificulta ainda mais a ascensão feminina.

Bender (2000), por sua vez, estudou o universo da mulher empreendedora americana, visando desenvolver um modelo específico para a compreensão das características das empreendedoras, utilizando como pano de fundo a hermenêutica. A pesquisa sugeriu que as mulheres empreendedoras montavam seus negócios por duas razões básicas: por se sentirem frustradas com suas carreiras e/ou por condições de trabalho. (As entrevistadas citam o fenômeno do “teto de vidro” como uma barreira ascensional nas organizações).

A tese *Managing gender expectations: a competency model for women in leadership*, desenvolvida por Mitchell (2000), busca analisar, primeiro, a competência de homens e mulheres em cargos de gerência, para posteriormente desenvolver um modelo de liderança

feminino. Como resultado a pesquisa sugere que mulheres desenvolvem algumas competências diferentes das dos homens. As competências sugeridas nesse estudo assemelham-se às expostas por Eagly *et al* (1991), que relatam que mulheres são mais democráticas e mais inter-pessoais que homens no exercício da liderança.

Harkness (2000) argumenta que “a mulher continua em confronto com o teto de vidro”. Seu estudo analisou alguns princípios que podem causar a mobilidade da carreira da mulher, sendo estes: fatores sociais, políticos, legais e corporativos. Para a autora, “O gênero foi considerado um fator de impacto significativo na mobilidade e oportunidades de carreira”. O objetivo do estudo era investigar se homens e mulheres possuem oportunidades iguais na carreira, e concluiu que mulheres e homens diferem em termos de oportunidades, o que se reflete em suas ascensões executivas.

A pesquisa de Palmer (2001) estudou o desenvolvimento das carreiras de afro-americanas nas organizações, buscando saber que atitudes ou fatores pessoais inibiam e/ou facilitavam o desenvolvimento da carreira das afro-americanas. Como resultado obteve que, para o desenvolvimento da carreira, são primordiais os seguintes fatores: *mentoring*, plano de sucessão, educação, treinamento e desenvolvimento e cultura organizacional. As participantes da pesquisa acreditavam que era importante a remoção de barreiras atitudinais e comumente referiam-se ao fenômeno do “teto de vidro” como um grande fator de interferência na ascensão feminina nas organizações.

Mccarthy (2001), em sua tese *Portals in the Glass Ceiling: the role of surreptitious Knowledge in the leadership advancement of high potential middle management women*, relata que a importância da liderança feminina permeia a sociedade. Ao longo do seu trabalho, o autor sugere que a liderança feminina emerge como um potencial nas organizações e que deve e pode ser explorado na atualidade.

Em *Organizational commitment: the glass ceiling and New England Higher Education Executive Position*, Margareth M. Britt (2002) revisou a relação entre o compromisso organizacional das instituições de ensino e a ascensão da carreira feminina em *New England*. O objetivo da pesquisadora foi verificar a existência de barreiras invisíveis, ou “teto de vidro”. A pesquisadora investigou mulheres em cargos de presidente, vice-presidente, *chancellers* e diretoras executivas de várias instituições de ensino da região de *New England*. Esse estudo comprovou dois pontos importantes para as organizações: a existência do “teto de vidro” (embora ínfima) e de que as mulheres executivas, especificamente as daquela região,

são encorajadas para altas posições na educação superior. Assim, a autora considerou que “o gênero é um fator facilitador para que as mulheres alcancem altos cargos no setor educacional”. O resultado da pesquisa também confirmou alguns achados na pesquisa feita por Lyness e Thompson (2000) sobre o “teto de vidro” onde entram, como facilitadores para a ascensão de carreira, o bom histórico na organização, a presença e participação de um mentor e tarefas de desenvolvimento pessoal na organização.

Leffel (2002), em sua tese *Women in the shadow of the glass ceiling*, buscou saber como as mulheres gerentes e executivas têm vivenciado e percebido as barreiras para a ascensão profissional. Esse estudo descobriu a existência de barreiras subliminares nos locais de trabalho e expôs, também, que essas barreiras estão condizentes com as referenciadas na literatura sobre “teto de vidro”. Quanto aos resultados encontrados, a autora verificou que as entrevistadas negam a existência formal de barreiras invisíveis. As participantes acreditam que o sucesso dos homens no ambiente de trabalho (negócios) pode ser entendido como um fator de sobrevivência da organização. A autora sugere que o resultado desse estudo indica que as mulheres entrevistadas negam inconscientemente a existência do “teto de vidro”, ou negam que existam barreiras as quais elas não conseguem romper, ajudando, dessa forma, a manter o *status* dominante masculino nos altos cargos.

Em *A study of women in Corporations: Engaging a positive leadership role*, Willians (2002) estuda a mulher como um protótipo de liderança para as organizações. O estudo buscou determinar, entre as diferentes opiniões femininas, as razões comuns e experiências pessoais que impedem a ascensão na carreira. Como método, utilizou o estudo descritivo, com pesquisa qualitativa e quantitativa, bem como a revisão da literatura, opinião de colegas das executivas e experiências de trabalho. Os principais resultados da pesquisa mostraram que as mulheres enfrentam barreiras para ascenderem em suas carreiras e confirmaram que é necessário, para as executivas, ter um alto nível de consciência, suporte e *mentorship* de liderança sênior. Essa pesquisa também cita que a força (posicionamento) da mulher na liderança organizacional eventualmente consegue romper o “teto de vidro”, e que as mulheres reconhecem a importância do conhecimento, das ferramentas e habilidades para que isso possa ocorrer.

Johnson (2003), em *A study of women in leadership and the next glass ceiling*, relata que as mulheres são “bem representadas na média gerência, mas é evidente a falta significativa destas na alta gerência”. A autora busca determinar quais motivações existem

nas mulheres para superarem as barreiras nas organizações, passando da média gerência para a gerência de topo. Como fatores motivacionais, a autora estudou a ambição, a visão, a educação, a integridade, a inteligência emocional, a alta eficácia e o *mentorship*. Como ferramenta de pesquisa foi criado um roteiro quantitativo elaborado pela própria autora, que pretendeu investigar qual dos sete fatores mais contribui para o avanço da mulher em cargos de liderança.

Smith (2003) desenvolveu seu estudo com a intenção de examinar as discrepâncias existentes entre o número de mulheres em posições administrativas nas escolas da Carolina do Norte e o número de mulheres professoras. Como método, aplicou a escala *Likert* para medir a percepção das barreiras internas e externas. Em relação aos resultados alcançados, notou que professoras e administradoras percebem as barreiras internas e externas diferentemente.

Taylor (2004), em sua pesquisa *Superior executive women in the federal government: exploring their views on significant career-progression issues*, buscou compreender a percepção das executivas do governo federal americano sobre os fatores que influenciam na progressão da carreira feminina. A autora concluiu que é impossível ter um ambiente de trabalho sem preconceito e discriminação, embora seja relevante o preparo da organização para a força de trabalho feminino, no intuito de que com isto possa permitir o avanço a postos de maior poder.

Para Gardone-Bergston (2004), “a maioria dos estudos tem sido conduzida citando vários aspectos do “teto de vidro”, mas apenas recentemente preocupou-se em descobrir que tipo de executiva mulher atinge o sucesso profissional”. A pesquisa utilizou uma combinação de vários métodos, incluindo dados demográficos das participantes, motivações pessoais e experiências de vida. O resultado foi a formulação de um perfil biográfico, cuja intenção é guiar o desenvolvimento de carreiras e preparar as gerações futuras para os desafios que cercam as mulheres líderes.

O’Neil (2003) desenvolve sua tese baseando-se nas interações vividas pelas mulheres no contexto do trabalho. O objetivo de sua pesquisa foi compreender as experiências de carreira e vida das mulheres e, para tanto, examinou os construtos dos padrões de carreira, o *locus* da carreira, os contextos de carreira e as crenças das mulheres sobre suas carreiras, bem como suas auto-descrições. Dessa forma, a autora dialoga com a existência de quatro contextos essenciais e existentes que influenciam a carreira feminina: os contextos sociais, relacionais, pessoais e organizacionais. Para a autora, estudar a carreira feminina na ausência

desses quatro contextos é visualizar apenas uma metade da moeda, já que escolhas e decisões tomadas pelas mulheres estão, de uma forma ou de outra, alicerçadas nesses cenários. O estudo investigou 60 mulheres com idade variando de 24 a 60 anos, através de uma abordagem qualitativa e indutiva, utilizando de entrevistas feministas e *ground theory*, com análises temáticas e descrições estatísticas.

A pesquisa de Kealey (1999), intitulada *Gender differences in predictors of career success: An examination of professionals in the high technology industry*, baseou-se nos fatores que influenciam a carreira feminina em empresas tecnológicas. A autora explicou, por primeiro, as diferenças existentes entre os padrões masculinos e femininos de carreira, para posteriormente justificar o uso do modelo de gênero e carreira desenvolvido por Melaned (1995). Esse modelo utiliza três níveis de análise: atributos do capital humano, escolhas de carreira e oportunidades organizacionais. Nessa pesquisa, Kealey (1999) diagnosticou que padrões de carreira masculinos e femininos diferem em relação ao sucesso na carreira, mobilidade, treinamento e desenvolvimento de executivos.

### **2.5.2 Estudos nacionais**

Ainda que exista produção literária nacional sobre a situação da mulher no mercado de trabalho brasileiro, poucos são os estudos empíricos que abordam o tema da mulher executiva, e menor ainda é a porcentagem de estudos que enfocam as experiências profissionais e de vida das mulheres executivas.

Busquei artigos, teses e dissertações que tratassem, além da carreira feminina, a relação entre carreira feminina e família, desempenho da executiva, conflitos e decisões da executiva, entre outros, que considerassem na totalidade a mulher e sua carreira nas organizações. Dentre os poucos estudos existentes, encontrei o artigo de Betiol e Tonelli (1991). Nele, as autoras abordam a mulher executiva trazendo à tona os fatores que influenciam na carreira feminina, bem como percepções sobre seus trabalhos executivos.

No artigo “Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas”, as autoras Grzybovski, Boskarin e Migott (2002) investigam o estilo de gerenciamento da mulher executiva em empresas familiares em Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul. O objetivo do trabalho foi tentar correlacionar o estilo de gestão das executivas com o perfil das mulheres gerentes. Para isso, foram investigadas 26 executivas, por meio da aplicação de



questionários e entrevista semi-estruturada. O estudo mostrou que as executivas têm um estilo de gestão mais voltado para pessoas do que para tarefas.

Manzini (2002), em sua dissertação “A trajetória da mulher nas grandes organizações de auditoria financeira: um estudo exploratório”, teve como objetivo tratar o tema da mulher executiva no contexto de um ambiente notadamente masculino: as grandes empresas de auditoria financeira na cidade de São Paulo. Nesse estudo empírico foram contempladas as percepções das executivas quanto às características e atitudes consideradas por elas como importantes e influenciadoras em seu sucesso profissional, assim como os aspectos de formação acadêmica e experiências profissionais.

Machado (2002) desenvolveu sua tese sobre a identidade das mulheres empreendedoras no Paraná. Essa pesquisa teve como objetivo geral compreender a criação e o desenvolvimento de empresas por mulheres, a partir do auto-conceito empreendedor. Como metodologia, foi utilizada a pesquisa qualitativa com o *design* de estudo de caso. Como resultado, esse trabalho empírico concluiu que o processo no qual se constitui a identidade empreendedora das mulheres está baseado nas ações tomadas pelas mulheres.

A dissertação de mestrado de Sombrio (2003), “Ser professora - o sentido de uma escolha: um estudo sobre âncoras de carreira”, teve como objetivo principal compreender os papéis orientadores do trabalho docente, analisando os motivos e valores subjacentes da escolha profissional das professoras das séries iniciais do Ensino Fundamental. Como arcabouço teórico para o desenvolvimento da pesquisa, Sombrio (2003) utilizou a Teoria Evolutiva da Escolha Profissional, priorizada na pesquisa de Donald Super, com os Determinantes dos Padrões de Carreira e os Estágios de Vida e Sub-estágios. Utilizou também a teoria de Edgar Schein sobre Fases da Carreira e Âncoras de Carreira. O método utilizado foi o qualitativo, e os resultados destacam a importância dos motivos de ordem familiar. Esse trabalho, apesar de ter seu escopo voltado para a carreira docente, trouxe um olhar interessante sobre a carreira feminina.

Bruschini e Puppini (2004) tecem um artigo sobre o trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. Na primeira parte do trabalho, com base em estatísticas oficiais (Censos e Pesquisas Domiciliares, do Ministério do Trabalho, Ministério da Educação e outros), as autoras apresentam algumas tendências sobre a inserção laboral das brasileiras. Na segunda parte, é realizada uma breve análise da presença das mulheres executivas em cargos de diretoria em empresas brasileiras do setor formal no ano de 2000. Na terceira e

última parte do artigo, são apresentados resultados de entrevistas realizadas com 10 executivas. Nesse trabalho, tem-se um panorama estatístico sobre a situação da mulher executiva no Brasil, embora as autoras não tenham aprofundado questões subjacentes da carreira feminina.

No artigo de Capelle *et al.* (2005) “A mulher gerente: um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG” foi relatado neste estudo empírico os autores tiveram como objetivo, investigar a inter-relação entre as vidas pessoais e profissionais de mulheres gerentes. Em seus resultados, os pesquisadores argumentam que, nos três casos estudados, a vida profissional é extremamente importante para as gerentes, e elas ainda reconhecem a existência de aspectos discriminatórios no ambiente organizacional. O trabalho, para as entrevistadas, significa sua auto-realização, e os sacrifícios feitos durante o trajeto profissional permitem, ao final, recompensas no campo da carreira.

A dissertação de Miranda (2006), cujo título é “A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação”, relata, de forma romântica, o papel da mulher e sua relação com o trabalho, e discute um fenômeno:

“[...] pouco teorizado, e praticamente negligenciado nas análises organizacionais brasileiras; trata-se do teto de vidro que foi introduzido na literatura organizacional para descrever uma barreira que, é tão sutil e transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. (MIRANDA, 2006, pág. 78)

Miranda utilizou a pesquisa etnográfica para compreender que tipo de representações sociais fazem as mulheres sobre o que significa ser mulher num mundo tão competitivo como o mundo organizacional.

Quanto aos estudos promovidos na Universidade Federal de Santa Catarina, há a tese de Rocha (2005). Esse estudo avalia até que ponto as mulheres estão ultrapassando o “teto de vidro” dentro da tecnociência (mercado tecnológico e academia), visto que estão exercendo funções e ocupando cargos considerados como hegemonicamente masculinos. Como resultados, a pesquisadora argumenta que, na relação entre carreira e família na vida do casal, o homem tem prioridade quando acontecem opções de sucesso na carreira. Outro dado levantado pelo estudo, é que as mulheres são consideradas como uma minoria que rompe o “teto de vidro” dentro do contexto das empresas de base tecnológica em Florianópolis-SC. A autora constata, também, a presença do fenômeno do teto de vidro nos cursos universitários e supõe que este se reflita no mercado de trabalho. Por fim, ela identifica sucintamente alguns

fatores detectados entre as entrevistadas que avançaram na carreira, embora coloque, também, que seja necessário um maior aprofundamento das percepções femininas sobre o sucesso profissional.

Lombardi (2006) contribui para esta área de estudo, com o artigo: “Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica”. Nesse trabalho, a autora discute os obstáculos encontrados por executivas durante sua inserção e progressão em seus postos de comando, identificando diferenças de gênero e estratégias utilizadas pelas mulheres para ascenderem em suas organizações.

Outras duas teses importantes que me ajudaram na construção do enredo da presente pesquisa foram as teses de Lucena (2001) e Silva (2005). Apesar de não terem seus focos de estudo voltados para a carreira feminina, suas contribuições teóricas e empíricas facilitaram a compreensão das responsabilidades do universo executivo e os conflitos ou multi-áreas onde os executivos se encontram.

Por último, é importante salientar a tese em desenvolvimento de Liege Viviane dos Santos de Moraes (2008), que visa compreender a trajetória das executivas nas universidades catarinenses. Através de pesquisa qualitativa, a autora procura tecer as histórias e experiências dessas executivas em seu caminhar profissional. Essa tese está sendo elaborada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, e objetiva trazer um novo entendimento sobre a temática da carreira e do próprio significado da trajetória executiva feminina.

Ao realizar uma síntese dos estudos existentes, tanto nacionais quanto internacionais, verifiquei que existe uma lacuna na literatura sobre a carreira feminina. Essa lacuna diz respeito à falta de estudos que investiguem a ascensão profissional de executivas, na perspectiva de mulheres que passaram por essa experiência. O objetivo desta dissertação é, portanto, suprir essa lacuna, possibilitando lançar um olhar diferente sobre a carreira feminina nas organizações brasileiras. O alcance desse objetivo requer uma investigação empírica através de uma abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de abordagem possibilita que o fenômeno da ascensão profissional seja compreendido a partir da perspectiva da executiva.

## CAPÍTULO 3 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Ao contar a história das mulheres, procura-se evitar cortar uma vida em pedaços, descrever as peças separadamente. Infelizmente, “quando isso ocorre pode-se perder o adorável padrão de um trabalho feito com retalhos” (BATESON, P. 10, 1990).

O presente capítulo tem por objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que me guiaram nesta investigação. Apresento, ao longo deste capítulo, a pergunta de pesquisa, o delineamento do estudo, a estratégia de pesquisa, a seleção da amostra e a coleta e a análise dos dados.

### 3.1 Pergunta de pesquisa

Esta pesquisa teve por objetivo **compreender** como as mulheres executivas de empresas de base tecnológicas percebem sua ascensão na carreira. Dessa forma, na presente pesquisa busquei responder à seguinte pergunta:

- **Como as executivas de empresas de base tecnológicas percebem sua ascensão profissional?**

### 3.2 Delineamento do estudo

A ciência sempre se preocupou em tentar explicar os fenômenos ocorridos no cotidiano. Cada tentativa possuía uma corrente de pensamento que por sua vez investia numa caminhada diferenciada na busca da realidade dos fatos. Uma das formas de se tentar visualizar essa busca da realidade no contexto organizacional é através do modelo proposto por Burrell e Morgan (1979). Nesse modelo, os autores apresentam quatro paradigmas, cada qual contemplando um conjunto de pressupostos teóricos. Esses quatro paradigmas são o funcionalista, o interpretativo, o humanista radical e o estruturalista radical, desencadeando diferentes correntes e abordagens de pesquisa.

Pontuei o presente trabalho no segundo paradigma, ou seja, o interpretativo, já que nele a realidade é um produto das experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos, neste caso, das mulheres executivas (MORGAN, 1980). Outro motivo que me levou a escolher o segundo paradigma é a percepção dos participantes sobre os fenômenos sociais, já que esse paradigma se fundamenta a partir da perspectiva dos participantes investigados.

Partindo dessa visão interpretativa do fenômeno estudado, na presente investigação segui os rumos propostos por Merriam (1998). Parafraseando Merriam (1998), o esclarecimento da posição do investigador é um dos fatores que pode assegurar a confiança de uma pesquisa qualitativa, já que tem por base tentar compreender um fenômeno social. A pesquisa interpretativa procura desvendar significados atribuídos pelas pessoas sobre o alicerce de suas experiências, buscando compreender como esse fenômeno social ocorre. Esse tipo de abordagem assemelha-se a um grande guarda-chuva, cujo princípio é regido pelo entendimento do fenômeno social (MERRIAM, 1998). O **Quadro 3** apresenta as principais características da pesquisa qualitativa.

Pontos da Pesquisa	Pesquisa Qualitativa
Foco do pesquisador	Qualidade (natureza, essência)
Rotas filosóficas	Fenomenologia, interacionismo simbólico
Associação de fases	Campo de trabalho, etnografia, naturalística, <i>grounded</i> e construtivista
Objetivo da investigação	Compreensão, descrição, descoberta, significado, geração de hipóteses.
Características de design	Flexibilidade, envolvimento e emergência.
Amostra	Pequena, não randômica, intencional
Coleta de dados	Pesquisador como instrumento primário, entrevistas, observações e documentos.
Modelo de análise	Indutivo
Resultados	Compreensivo, holístico, expansivo, descrição rica.

**Quadro 3** – Características da pesquisa qualitativa

Fonte: adaptado de MERRIAM (1998)

Os pesquisadores que adotam o paradigma interpretativo, estão interessados em compreender o significado que as pessoas têm construído a partir das experiências vividas no mundo, ou seja, como essa experiência é vivida, sentida e experimentada em sua essência<sup>9</sup>. Esclareço, neste ponto, que optei por desenvolver esta pesquisa em primeira pessoa por

<sup>9</sup> A palavra essência neste texto tem o sentido de profundidade, da totalidade do fenômeno.

acreditar que seria impossível desvincular-me de meus objetos de pesquisa, e por considerar que nesta pesquisa também atuo como pesquisadora-participante, seguindo os caminhos já abertos por outros pesquisadores que optaram em escrever suas pesquisas qualitativas em primeira pessoa, como Rocha (2005), Meinicke (2003), Bonazina (1999), Bateson (1990) e Marshall (1995). Assim, tentei trazer para a construção do texto uma maior riqueza de detalhes, dialogando nas análises entre os indícios apresentados pelas entrevistas e meus pareceres e impressões que circundavam as diversas “falas” das executivas. Busquei, dessa maneira, me aproximar da essência do fenômeno.

### **3.3 Estratégia de Pesquisa**

Quanto à estratégia de pesquisa, adotei o *estudo de casos múltiplos*. Minha escolha baseou-se no propósito de explorar e conhecer as experiências profissionais e de vida das executivas. Merriam (1998) argumenta que no estudo de caso o interesse está no processo e não nos resultados, como é o caso desta pesquisa. A autora expõe, ainda, que a importância desse procedimento está no contexto e não numa variável específica.

Nesse modelo, há uma delimitação prévia do que ou quem será estudado, ou seja, delimita-se o caso. Assim, existe a presença de uma unidade, com imposição de limites para a execução do estudo. Gil (2002, p. 54) argumenta que esse procedimento consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Para esta pesquisa selecionei três casos, conforme os critérios apresentados a seguir.

### **3.4 Seleção da amostra**

Baseei-me nos seguintes critérios para a seleção dos casos:

- função e cargo das executivas: as executivas deveriam ter um cargo de responsabilidade e comando na empresa;
- ascensão profissional: as executivas deveriam ter passado de um nível hierárquico mais baixo, para um mais alto na organização;
- tipo de empresas: as executivas deveriam ser colaboradoras de empresas de base tecnológica (EBTs);

- localização geográfica: as EBT's deveriam estar localizadas no Parque Tecnópolis em Florianópolis-SC.

Por minha opção e buscando garantir o anonimato, os nomes das três executivas selecionadas e de suas empresas não são apresentados neste estudo. Adoto para as empresas os seguintes nomes fictícios: *Alpha*, *Betha*, e *Gama*. As executivas destas empresas serão denominadas respectivamente, Ana Paula, Fernanda e Joana. O **Quadro 4** apresenta as executivas selecionadas.

Executiva	Idade	Casada	Filhos	Grau de instrução	Empresa	Status na organização	Anos na empresa
Ana Paula	39	Não	Não	Pós-graduação (Lato senso)	<i>Alpha</i>	Líder de equipe	12 anos
Fernanda	35	Sim	Sim	Pós-graduação (Lato senso)	<i>Betha</i>	Diretora de Planejamento	4 anos
Joana	29	Sim	Não	Graduação	<i>Gama</i>	Diretora de tecnologia	10 anos

**Quadro 4** – Executivas entrevistadas

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu, principalmente, através de entrevistas semi-estruturadas. Elaborei os roteiros das entrevistas com base no modelo de Seidman (1997). Optei por esse modelo de entrevista pelo fato de oferecer uma margem de liberdade para o entrevistado expor suas experiências e idéias sobre o assunto em pauta. O modelo é composto por três entrevistas. A primeira entrevista estabelece o contexto da experiência dos participantes; a segunda reconstrói os detalhes de suas experiências e o contexto onde ocorreram; e a terceira encoraja os participantes a refletir sobre o significado de suas experiências vividas. Cabe destacar aqui que, embora o modelo de entrevista de Seidman (1997) seja baseado na linha filosófica da fenomenologia, o presente estudo não se caracteriza como um estudo fenomenológico. Ele se classifica como uma pesquisa qualitativa básica (MERRIAM, 1998),

embora faça uso de elementos da fenomenologia. O roteiro de entrevista elaborado está exposto no Apêndice B.

Contudo, antes de iniciar a coleta de dados, conduzi um estudo piloto com duas mulheres executivas. A primeira entrevistada foi uma médica que galgou vários estágios na carreira pública, chegando ao Ministério da Saúde; e a outra, uma executiva que também galgou vários estágios em uma empresa pública do setor elétrico brasileiro, chegando a ocupar o cargo de diretora. Em ambos os casos, solicitei que as entrevistadas preenchessem o termo de consentimento (Apêndice C). Após o estudo piloto, realizei alguns ajustes e mudanças no roteiro de entrevista, visando permitir uma maior dinamicidade durante o processo das mesmas.

Realizei a coleta de dados com as três executivas selecionadas no estudo entre os meses de novembro e dezembro do ano de 2007. De forma semelhante ao estudo piloto, solicitei que as executivas preenchessem o termo de consentimento (Apêndice C). O tempo concedido a cada entrevista variou de 90 a 130 minutos, tempo suficiente para que houvesse uma integração entre mim e as entrevistadas, de modo que elas relatassem suas vivências de forma profunda e detalhada. Cada entrevista foi gravada e posteriormente transcrita. Dados obtidos através de observações e de notas de campo foram utilizados como suporte para a análise dos dados.

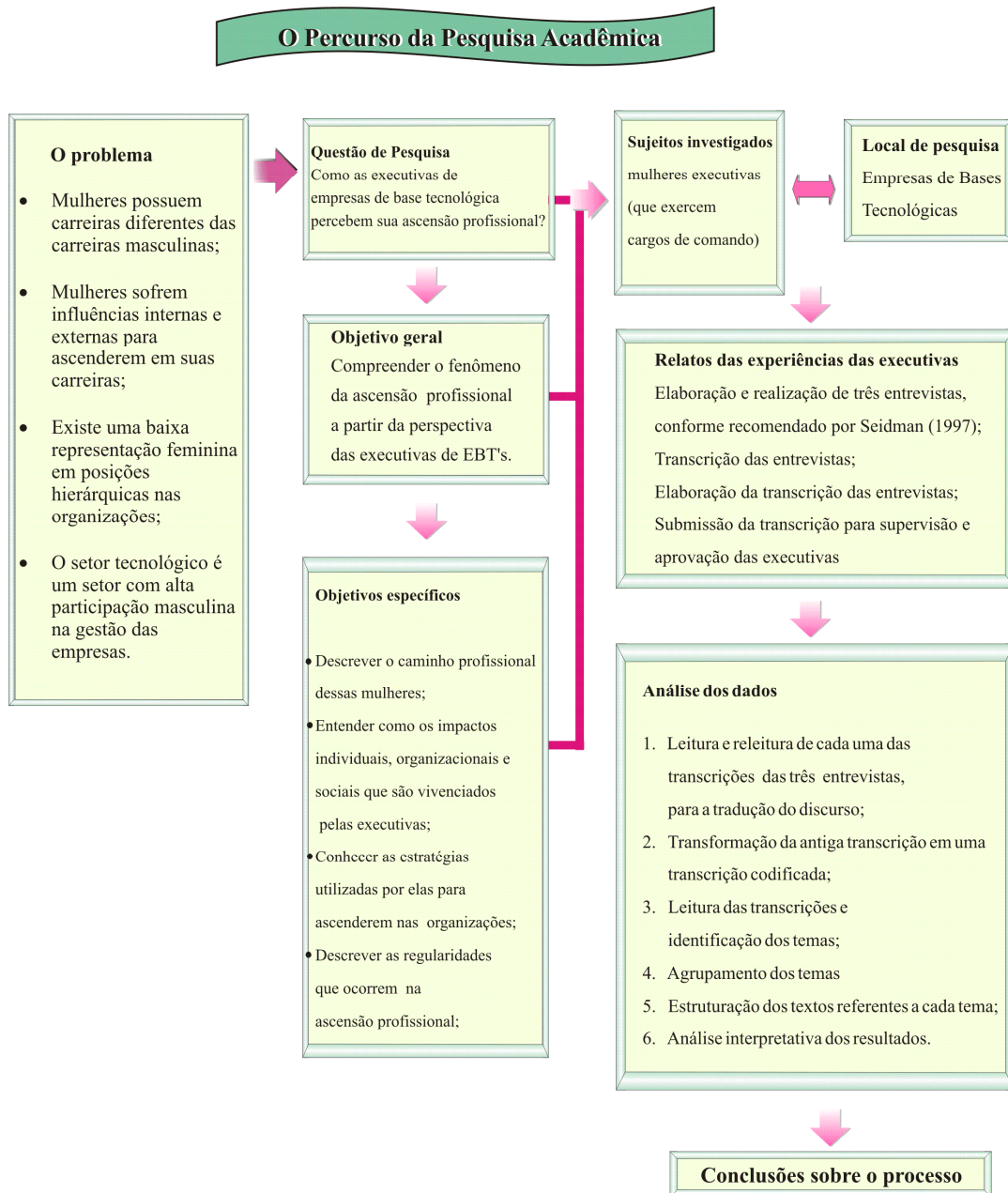
### 3.7 Organização e análise dos dados

Executei a análise dos dados no período entre dezembro de 2007 e janeiro de 2008. Essa análise se baseou no modelo de três estágios de Milles e Huberman (1994), que incluem:

1. **Redução dos dados coletados:** envolve a identificação, codificação e a classificação dos dados em categorias;
2. **Exibição dos dados:** envolve a realização de resumos e a catalogação das informações para posteriormente agrupá-las em temas;
3. **Verificação:** envolve a interpretação dos dados, a construção das primeiras conclusões e a verificação dos significados.

A **Figura 4** resume o caminho metodológico que percorri na pesquisa.





**Figura 4** – O Percurso da Pesquisa Acadêmica

Fonte: Adaptado de Silva (2005), Seidman (1997), Merriam (1998), Lucena (2001), O'Brien, (2005).

## **CAPÍTULO 4 – COMPREENDENDO AS HISTÓRIAS DAS EXECUTIVAS**

Neste capítulo apresento as executivas com as quais trabalhei durante a elaboração deste trabalho. Esta parte da pesquisa foi eleita por mim como a mais instigante e significativa porque, ao permitir que eu pudesse adentrar em suas vidas (nas vidas das mulheres executivas), terminei por descobrir a mim mesma.

Todas as mulheres presentes neste estudo contam uma história, uma história muitas vezes marcada pela superação de desafios, pela quebra de barreiras e obstáculos e, principalmente, pela persistência e por sua coragem de enfrentar o novo. As histórias contadas neste trabalho merecem destaque não apenas por serem histórias femininas, mas por retratarem acima de tudo histórias de guerreiras.

Num primeiro momento, levo você leitor a compreender a trajetória das entrevistadas. Conto, de forma ampla, as principais características e momentos que marcaram o caminhar pessoal e profissional dessas mulheres executivas.

Importa salientar que durante o período de coleta de dados ocorreram alguns fatos comuns nos encontros realizados. Todas as mulheres que entrevistei levaram-me a conhecer suas empresas e principalmente a mesa onde trabalhavam. Apresentaram-me a seus subordinados e, algumas, a seus superiores diretos. Com essas atitudes, fizeram-me sentir à vontade para seguir com as entrevistas.

Um fato que percebi durante o período em que estive em campo foi o de que as executivas demonstraram um grande interesse em contar suas histórias. Além disso, notei que narravam suas conquistas com uma ponta de orgulho e de satisfação pessoal.

### **4.1 A caminhada**

A análise das entrevistas permitiu a verificação de aspectos específicos e comuns entre as vidas pessoais e profissionais das mulheres executivas. Percebi, portanto, que, apesar de trabalharem em setores diferentes em suas organizações, essas mulheres vivenciam múltiplas

situações em seus cotidianos, permeadas por diversas influências que interagem continuamente, repercutindo em suas carreiras.

Para fins de elaboração deste trabalho, resolvi iniciar pela apresentação de cada executiva entrevistada, narrando sua caminhada. No intuito de garantir o anonimato, seus nomes foram substituídos por nomes fictícios, assim como os nomes de suas organizações e os das pessoas que fazem parte de suas trajetórias.

Saliento, ainda, que adotei o uso de aspas e itálico para apresentar, ao longo do texto, as falas das executivas, no intuito de permitir ao leitor uma melhor visualização das narrativas expostas neste trabalho.

## **4.2 O encontro com Ana Paula**

Ana Paula foi a primeira executiva que entrevistei. Confesso que, num primeiro momento, encontrava-me ansiosa por conhecê-la, e preocupada ao mesmo tempo com a condução da entrevista, principalmente pelo modo como eu a deveria conduzir para extrair o máximo de informações, sentimentos e emoções que esta executiva estaria disposta a narrar.

O dia estava agradável, batia uma leve brisa, e o sol despontava com toda força. Havia, no ar, indícios de que o verão estava chegando. Naquela segunda-feira de novembro, conheci Ana Paula.

Assim que cheguei ao Parque Tecnológico, pedi à recepcionista que informasse à executiva que eu havia chegado. Ao entrar no elevador, senti um leve “frio na barriga”, pois o momento pelo qual tanto esperei estava próximo: o momento de estar frente a frente com esta mulher. Vários pensamentos me vieram à cabeça, e várias imagens como, por exemplo, a de Diane Keaton no filme “O presente de grego”, filme que, confesso, marcou minha infância. Então me indaguei: “afinal, como seria esta mulher?”.

Quando a porta do elevador se abriu, lá estava ela me esperando. Vestindo um *blaser* negro, uma blusa branca e uma calça jeans. Aquela mulher tinha alguns centímetros a menos do que eu, tinha quase a minha idade, e comandava várias pessoas. Logo minha curiosidade ficou mais aguçada por tentar desmistificar a imagem que tinha construído anteriormente a seu respeito em minha mente.

Ana Paula recebeu-me com um largo sorriso, demonstrou-se prestativa, educada e atenciosa. Levou-me a conhecer alguns de seus subordinados enquanto caminhávamos para uma sala privada, demarcada por uma divisória em meia parede de vidro, onde ela trabalhava e de onde podia visualizar toda sua equipe, o que de fato acabou acontecendo durante as entrevistas.

A executiva conduziu-me a meu lugar naquela sala e nos sentamos frente a frente, separadas por uma mesa de reunião. À minha frente, atrás de Ana Paula, pude visualizar os raios de sol através da janela e o azul profundo do céu daquele lindo dia. Atrás de mim, separados por uma parede de vidro, estavam os subordinados de Ana Paula. A seguir, a executiva me indagou: *“Louise, sinta-se à vontade! E então, no que posso te ajudar?”* Assim, iniciei minha entrevista, já mais tranqüila agora, pois percebi que Ana Paula tinha muito a contar naquele dia.

#### **4.2.1 Infância e juventude: uma história que deve ser contada**

Ana Paula nasceu no ano de 1969 na cidade de Porto Alegre. Ela é a segunda filha entre nove irmãos. Quando pequena, aos sete anos, perdeu a mãe em decorrência do parto de sua sexta irmã. A executiva se recorda desse triste fato, deixando transparecer saudosismo em suas palavras. Ainda emocionada, Ana Paula conta que seu pai se casou novamente alguns anos mais tarde, e desta união ela ganhou mais três irmãos. *“Assim, meu pai depois de um tempo, se casou de novo, porque lá em casa ficaram sete crianças pequenas para serem criadas. Daí, do novo casamento nós ganhamos mais três irmãos.”*

A executiva narra que sua madrasta assumiu o papel de mãe e cuidou das nove crianças (as seis do primeiro casamento de seu pai, e as outras três do casamento com sua madrasta).

Para Ana Paula, o período da infância foi um período de antagonismos sentimentais, pois sofreu uma grande perda com o falecimento de sua mãe, muito embora sua dor tenha sido em parte amenizada devido ao sentimento de amor e carinho que passou a sentir por sua nova família.

*“Nós éramos todos pequenos, para sermos criados, mas foi muito bom o período da minha infância, tínhamos quase as mesmas idades e brincávamos muito. Minha madrasta assumiu como filhos todas as crianças e isso foi muito bom para a gente.”*

Percebi, no olhar e nos relatos desta executiva, que a história de sua infância e juventude foi marcada por momentos muito difíceis. A perda de sua mãe resultou em mudanças significativas não apenas em sua vida, mas para toda sua família. Para Ana Paula, seu sofrimento só não foi maior pela existência de sua madrasta que, pelas colocações da entrevistada, aparentemente supriu o “papel de mãe”, terminando por criar seus irmãos e dando-lhes amor e carinho.

Notei que, ao falar do passado, a executiva se reservava, talvez por virem à tona antigas lembranças, ou talvez por não se sentir à vontade em compartilhar sua vida de menina. Optei por respeitar sua atitude, e dediquei-me a explorar os caminhos que Ana Paula me mostrava em sua narrativa.

Quando pequena, Ana Paula, alimentava o sonho de um dia se tornar médica: *“Eu tinha um sonho de um dia ser médica. Um sonho de infância.”*

Durante o período em que cursava o segundo grau, fez o curso técnico em Análises Clínicas. A executiva conta que escolheu esse curso por ele estar inserido na área da saúde, um tema muito próximo da carreira que estava planejando seguir. Após o término do curso, Ana Paula, com dezoito anos, decidiu realizar o vestibular para Medicina. A executiva conta: *“Eu queria passar para Medicina, mas não tinha condições de pagar a faculdade, nem meu pai, porque ele tinha que criar um monte de filhos. Aí eu estudei para fazer na Federal e não passei.”*

Sem ter passado no vestibular, Ana Paula viu-se diante de um dilema, no qual ela acredita, ter repercutido em seus caminhos trilhados ao longo de sua trajetória profissional. O dilema em questão dizia respeito ao abandono de seu sonho de infância.

Por causa da força das circunstâncias, teve que trabalhar, principalmente para ajudar no sustento da casa, pois apenas seu pai estava trabalhando, e sua madrasta dedicava-se naquela época aos cuidados das crianças. Ana Paula viu-se obrigada a desistir de seu sonho ou, pelo menos, retardá-lo por um momento.

*Nós passamos por um período difícil. Eu tive que ir trabalhar, não podia me dedicar aos estudos de forma integral, como a Medicina exige. Tive que ajudar no sustento da casa, porque só tinha meu pai e um monte de crianças para serem criadas.”*

*“Como não passei, tive que trabalhar. Mas trabalhando eu também não tinha condições, com o salário que eu ganhava e sem experiência, de pagar uma*

*faculdade. Aí, eu trabalhando, acabei fazendo um curso para conseguir emprego. Eu fiz um curso de datilografia.”*

#### **4.2.2 A profissão: trilhando seus próprios caminhos**

Munida de um curso de datilografia e sem experiência profissional, a executiva candidata-se a um cargo em uma empresa metalúrgica nos arredores de Porto Alegre.

*“Eu digitava super bem, acabei fazendo uma entrevista e teste numa empresa metalúrgica grande em Porto Alegre para uma vaga de auxiliar administrativo”*

A executiva narra que mesmo tendo pleiteado um emprego, sentiu-se frustrada com o resultado:

*“Como meu teste eu tirei dez com tempo rápido assim, ao invés de me colocar numa vaga de auxiliar administrativo me colocaram para digitar, para digitar planilhas, estoques, tudo o que eles tinham lá. Eu fui então para o setor de informática que tinha duas ou três pessoas para digitação.”*

Apesar da frustração inicial da executiva em seu primeiro emprego, aos poucos Ana Paula passou a perceber que no setor que lhe foi destinado havia uma grande chance de aprendizagem profissional. No setor da informática, Ana Paula passou a interessar-se, nos períodos de “folga” de sua digitação, pelas demais atividades que o setor realizava.

*“Eu comecei a me interessar por informática, pois achei que na digitação eu não tinha muito que aprender, então tinha épocas que tinha muita coisa para digitar e tinha alguns períodos de algumas horas em que não chegava nada. Nessas horas, como a sala do pessoal que fazia análise, codificação, backup, essas coisas era ao lado, eu ia lá e começava a perguntar. E comecei a me interessar e a aprender. E com eles, assim, eu aprendi bastante coisa”.*

No mesmo período surgiu a oportunidade da realização de um curso voltado para a aprendizagem de linguagem Cobol<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> COBOL é uma linguagem de programação de Terceira Geração. Este nome é a sigla de *Common Business Oriented Language* (Linguagem Orientada aos Negócios), que define seu objetivo principal em sistemas comerciais, financeiros e administrativos para empresas e governos. Embora o COBOL tenha sido proposto originalmente como solução para resolver problemas de programação do governo e das forças armadas americanas, programas COBOL continuam em uso na maioria das empresas comerciais em todo o mundo, notadamente nas instituições financeiras, e em praticamente

*“Surgiu um curso de programação Cobol em uma empresa em Porto Alegre e também era caro para fazer este curso. E o curso, assim, era intensivo para quem já tinha noção de programação, inclusive, pessoas que faziam faculdade, faziam este curso. Decidi fazer o curso para que eu aprendesse algumas coisas e passasse para a programação. Fiz até um empréstimo na época e paguei o curso”*

Com o intuito de galgar mais espaço na empresa em que trabalhava, Ana Paula decidiu aprimorar-se nessa linguagem de informática. Para a executiva, a conclusão desse curso poderia implicar em uma mudança de cargo em sua organização. Quanto ao período que estava cursando, a entrevistada expõe:

*“Foi um período bem difícil porque o próprio curso foi muito difícil. Foi bem difícil né, porque, por ele ser intensivo, eles cobravam o aprendizado rápido. O pré-requisito era você já sabe, e eu, como não sabia, eu tinha que correr atrás né.”*

Com o término do curso, ela recebeu uma proposta de estágio por um período de três meses na empresa promotora do curso. *“O curso oferecia também aos três primeiros colocados uma chance de estágio na empresa só que, após este estágio, só um ficava.”*

Ana Paula conta que, por medo, não aceitou o convite para estagiar.

*“Daí quando terminou o curso, eu fiquei entre as três primeiras e não pude aceitar este estágio, porque eu fiquei com medo de não pegar a vaga efetiva, porque eu já tinha um emprego fixo, né.”*

Como Ana Paula ambicionava, com o término de seu curso ela conseguiu mudar de função, mas não na empresa onde trabalhava. O professor que lecionava no seu curso, ao saber que ela não havia aceitado a proposta de estágio, ofereceu a ela um emprego no CPD (Centro de Processamento de Dados) da empresa onde ele trabalhava. Pude verificar um grande orgulho por parte da executiva ao narrar esse momento. Para Ana Paula sua ascensão profissional se iniciou a partir daí.

---

todos os sistemas operacionais, incluindo o IBM z/OS, o Microsoft Windows e a família Unix/Linux. Ao se aproximar o fim do século XX, houve uma febre de atividade de programadores COBOL para corrigir os efeitos do *bug* do milênio, em certos casos em sistemas desenvolvidos por estes mesmos programadores há décadas. Este problema foi mais crítico no código COBOL porque as datas são primordiais em aplicativos comerciais, e a maioria dos aplicativos comerciais foram escritos em COBOL. (Sammet, 1981; SAADE, 1997).

*“O professor que dava este curso ficou sabendo que eu não aceitei a proposta de estágio e me fez uma proposta de trabalhar com ele. Ele era gerente do CPD de uma fábrica de roupas de couro. Eu aceitei a proposta, e de digitadora já passei para programadora [orgulho], o salário era assim três quatro vezes mais [orgulho], fiquei super empolgada e lá, assim, eu desenvolvi bem a função de codificação.”*

Embora estivesse feliz em seu segundo emprego, Ana Paula, em menos de um ano de trabalho ficou desempregada em decorrência da falência da empresa onde trabalhava. Ana Paula viu-se em um momento difícil, pois seu pai na mesma época havia se separado de sua madrasta (que havia ficado com as crianças após a separação) e não estava pagando a pensão alimentícia. *“A empresa faliu e o meu pai nessa época estava se separando da minha madrasta. Tava muito tumultuado, e meu pai não dava pensão, e a gente só contava com o meu salário. Eu fiquei desesperada!”*

A executiva encontrou a solução para seu desespero numa conversa com sua tia. Nessa conversa, sua tia informou que um primo de Ana Paula estava trabalhando em Florianópolis, numa empresa de informática. A executiva decidiu mudar-se para Florianópolis, na tentativa de garantir o sustento de sua família. Sobre o afastamento familiar decorrente da mudança Ana Paula esclarece:

*“Vim para Florianópolis em 1988, vim para tentar. As crianças ficaram todas lá. Foi assim, muito difícil a separação. Eu comecei a procurar emprego por conta aqui (Florianópolis), aí chegou uma vez, que tinha um anúncio no jornal para programador Cobol.”*

Em um anúncio no jornal local, Ana Paula viu sua chance de conseguir o tão desejado emprego. A executiva relata que a empresa XYZ foi, na década de 80 e início dos anos 90, uma grande empresa de informática em Florianópolis, prestando serviços para hidroelétricas.

*“Eles estavam pedindo um programador de Cobol com experiência de dois a três anos e pedia que apresentasse currículo. Na época, assim, nunca tinha precisado fazer currículo. Aí tive que ir atrás de como fazer um currículo [risos]. E eu não mandei pelo correio, decidi levar pessoalmente o currículo, porque a exigência ali não cumpria, eu só tinha um ano de programação. Aí eu fui lá pessoalmente, conversei, fiquei esperando para conseguir conversar com alguém que me atendesse com relação à vaga. A pessoa me atendeu e falou assim: ‘Olha, tu não tens chance de pegar esta vaga porque o dono da empresa é professor da Universidade Federal. Ele até tentou algumas pessoas da própria universidade e a gente tem uma série de currículos aqui com um pessoal que está se formando.’ ”*



Ana Paula respirou fundo e contra-argumentou: *“Tá, mas o que acontece é que eu não tenho a faculdade, mas eu tenho a prática e o pessoal que tá saindo da faculdade talvez não tenha a prática. Não dá para fazer um teste comigo?”* Após a realização do teste, Ana Paula conseguiu o emprego. A atitude de Ana Paula diante das dificuldades iniciais traduzem um pouco de sua personalidade de mulher batalhadora, que não se ilude diante das intempéries da vida e que busca subir os degraus de sua profissão com autoconfiança.

A executiva foi contratada pela XYZ como codificadora, mas com o tempo passou a ser analista de sistemas.

*“E essa empresa, a XYZ, ela foi uma empresa que, para eu pular de codificadora para analista, foi nesta empresa que eu consegui. Porque eu trabalhei com uma analista que, com o tempo, ela preferiu ir para a área de treinamento, e os clientes que ela atendia, ela fazia a análise. Eu programava, mas eu já conhecia bem a área de negócios, então eles me... [pensativa] Quando ela saiu, eles me colocaram como analista, mesmo sem eu ter faculdade, mais por eu conhecer e estar desenvolvendo bem a atividade de codificação e estar tendo contato com os clientes. Daí eu tive a chance de ser analista.”*

*“Em 1994, a XYZ faliu. Com sua falência, cerca de setecentos funcionários ficaram desempregados”,* conta a executiva. *“O [presidente] Fernando Collor quebrou o contrato com a Itaipu e pegou todos de surpresa. De uma hora para outra, ficamos sem saber o que fazer”.*

A executiva após ficar sabendo da quebra do contrato da XYZ com a hidrelétrica, recebeu um convite para trabalhar em outra empresa de informática. *“E aí, quando eu saí, tinha um consultor que conhecia meu trabalho e me convidou para trabalhar na empresa Ômega, onde ele fazia consultoria. Aí, como ele já conhecia meu trabalho, me contrataram como analista.”*

Desejo, neste ponto, esclarecer uma questão: senti nos relatos de Ana Paula um grande orgulho próprio por ter se tornado uma analista de sistemas sem ter cursado e concluído uma faculdade.

Outra questão percebida por mim é a grande importância que a família tem na vida da executiva. Ana Paula conta que muitas vezes fez horas extras e trabalhou em muitos finais de semana para aumentar seu capital financeiro e poder, com isto, trazer seus irmãos para Florianópolis. Para a executiva, o sonho de cursar uma faculdade foi postergado, em função do excesso de trabalho e da falta de tempo.

*“E até então, eu ainda não fiz faculdade, porque também teve toda a questão familiar, né. Eu tive que trazer meus irmãos para cá, né. Daí eu fazia muita hora extra quando eu entrei naquela empresa. Eu trabalhava de noite, final de semana, viajava, tudo, para poder trazer meus irmãos. Daí a gente teve que vender a casa lá, comprar um apartamento aqui, teve toda essa fase de adaptação, daí veio todo mundo.”*

Ana Paula trabalhou quatro anos na empresa *Ômega* e com isso conseguiu trazer seus irmãos para Florianópolis. A executiva narra também sobre o período em que duas empresas (a *Ômega* e a *Alpha*) duelavam por sua presença.

*“Algumas pessoas da Ômega começaram a vir trabalhar na Alpha, e aí o pessoal começou a me indicar, e teve umas duas vezes que eu tive propostas para vir e na hora que eu avisei na Ômega eles fizeram proposta para me manter. Só que na terceira vez a proposta foi bem boa e daí eu vim para cá. Daí pelo menos nesta empresa não foi, porque faliu [risos]”*

Após um período de intensas negociações, em 1998, Ana Paula é contratada como analista de sistemas pela empresa *Alpha*. A executiva esclarece sua percepção sobre os motivos que levaram a empresa a contratá-la:

*“E daí to aqui há doze anos. Eu entrei como analista e, no caso na Ômega, eu deixei de programar Cobol e aprendi uma linguagem que era, na época, ZIN, uma linguagem de banco de dados. Essa linguagem hoje não existe mais no mercado. Mas a Alpha trabalhava com Zin, então o pessoal que saiu da Ômega souberam que eu trabalhava com ZIN e disseram que aqui estava precisando de gente, e eu fui chamada. Daí eu já entrei para ser analista de sistemas programando ZIN aqui.”*

Ana Paula conta que sua ascensão profissional na empresa *Alpha* se deu ao longo de doze anos. A executiva relata que, até chegar no cargo que ocupa na atualidade, ela passou por vários níveis e projetos da empresa.

*“Bom, três anos eu passei no projeto X, como programadora. No projeto Y, eu acho que depois de três anos eu já era líder de equipe, mais de dois projetos pequenos, porque a estrutura organizacional da Alpha era um pouco diferente, eles antes criavam líderes de equipes por responsabilidades nos projetos. Então eu era responsável por um sistema que controla cálculo penal e outro que controla cálculo de custos. Depois, a empresa foi crescendo, foi necessário criar outros módulos para alocar os projetos. Aí tinha uma pessoa responsável, líder de equipe integrado ao primeiro grau. Essa pessoa trabalha aqui até hoje. Mas quando me colocaram como líder de equipe, de todo o primeiro grau agora, essa pessoa foi alocada para atender o cliente em São Paulo, porque tinha uma demanda muito grande. Ele trabalha aqui comigo, mas ele atende só São Paulo. Então, assim, eu tive a liderança de um grupo menor, de três a quatro pessoas, e depois eu fui pegando mais sistemas, mais pessoas. Chegou um dia que eu me tornei responsável*

*também pelos módulos de outros na empresa, aí eu me tornei executiva das 'famílias de projetos', como eles chamam aqui"*

Muitas vezes, durante o relato de sua vida pessoal e profissional, Ana Paula transpassa preocupação com sua educação. Durante muito tempo a executiva não pôde investir no aprofundamento de seus estudos. Ana Paula conta que pôde concluir sua faculdade de Secretariado Bilíngüe somente em 2002.

Pude perceber que a vida de Ana Paula foi repleta de batalhas e conquistas. A mulher que durante algumas horas esteve diante de mim representava exatamente tudo aquilo que eu estava disposta a encontrar no campo. Era uma mulher dinâmica, sem medo do desconhecido, que se agarrava com unhas e dentes às oportunidades que lhe surgiam. Aquela pessoa franzina me mostrava a presença de uma força interior muito grande, uma força que não se esvaía diante dos obstáculos e das diversas pedras em seu caminho. Ana Paula mostrou-se um exemplo de mulher determinada e capaz de conquistar o que deseja em sua trajetória.

### **4.3 O encontro com Fernanda**

Meu encontro com Fernanda foi, no mínimo, curioso. Depois de várias mudanças nas datas marcadas para nossos encontros, devido à sua agenda lotada de compromissos e viagens, a primeira entrevista me foi concedida num típico dia da executiva, em meio às reuniões das quais participava naquele dia.

A executiva encaixou-me numa "brecha de sua agenda", como salientou. Assim, Fernanda informou-me de que estaria disposta a contribuir para a minha pesquisa se eu não me incomodasse de realizá-la no horário do almoço. Argumentei que não teria problemas de minha parte, e que poderíamos nos encontrar nesse horário.

Cheguei pontualmente às 12:45 em sua organização, no horário marcado pela executiva. Logo na entrada da empresa, fui recepcionada pela própria Fernanda, que me recebeu com um olhar cativante e com um sorriso contagiante que demonstrava alegria, disposição e interesse em relatar sua história. Ao longo do mês de novembro de 2007, realizei diversos contatos com a executiva por telefone, e confesso que em minha mente construí a imagem de uma mulher guerreira. Talvez este fato se dê pelo seu tom de voz, de sua linguagem e de sua forma peculiar de conduzir a conversa. Logo que a vi em minha frente, aquela imagem pré-construída não se desfez, ou melhor, aprimorou-se.

Fernanda é uma mulher muito bonita e simpática, possui um forte sotaque interiorano (puxando erres e esses), e é extremamente agitada e refinadamente culta.

Essa mulher fez questão de apresentar-me sua organização, os colegas de trabalho que estavam presentes na ocasião, sua secção e seus subordinados. Falou sucintamente sobre os projetos que a empresa desenvolvia e sobre alguns de seus clientes.

Durante sua narração, notei que Fernanda estava apreensiva, talvez cansada, embora tenha me tratado com educação e respeito. Fernanda, à primeira vista, me pareceu uma mulher determinada, forte e coerente com seu diálogo. Aquela mulher tinha algo a mais para uma executiva, ela emanava força e sagacidade. Algo diferente, inexplicável, encontrado em poucas pessoas. Algo que me deixou curiosa e ansiosa e que talvez eu pudesse descobrir nas entrevistas que se iriam suceder.

#### **4.3.1 Infância e juventude: grandes mudanças e perdas significativas**

Fernanda nasceu em uma noite de março de 1973, na cidade de São Carlos, interior do estado de São Paulo. É a mais nova de três irmãos. Passou sua infância e adolescência na fazenda de seus pais, na mesma cidade. Sua fazenda ficava próxima ao centro da cidade. A executiva lembra com carinho e saudosismo este período:

*“Nossa casa era muito bonita, eu me lembro que era também bem confortável. Era toda branca, no estilo português, cada um de nós tínhamos quartos separados, e todos os quartos davam para um corredor. Lembro que o chão era de madeira bem escura, e que estalava quando andávamos à noite pela casa. A cozinha era bem grande, e tinha um fogão a lenha. O escritório de meu pai ficava ao lado da cozinha, e depois tinha a sala de jantar e uma varanda na frente de casa. Me lembro perfeitamente de passar muitas noites sentada num banco na frente da varanda, vendo as estrelas, e imaginando como seria minha vida quando crescesse.”*

*“Quando eu era pequena, devia ter uns sete, oito anos, minha casa vivia cheia de gente! Meus irmãos eram mais velhos e traziam seus amigos para brincar lá na fazenda. Minha avó ainda era viva e ajudava nos afazeres da casa e na nossa criação, porque meu pai e minha mãe trabalhavam na loja no centro da cidade. Então eu cresci ouvindo e vendo minha avó.”*

Fernanda relata que do contato cotidiano com sua avó ela herdou mais do que seu caráter. Este contato ajudou na formação de sua personalidade, principalmente na forma como a executiva encara as adversidades. Para Fernanda, sua avó representa uma figura corajosa e batalhadora, uma mulher de fibra que não se deixa abater pela vida.

*“Nós nos dávamos muito bem, conversávamos muito sobre tudo. Minha avó era alemã, e tinha uma história muito triste sobre sua vida. Muita coisa aconteceu com ela, ela viu muita coisa também, até ela chegar aqui no Brasil. Ela me contava que tinha passado fome, que perdeu seus pais muito cedo, por causa da guerra, não conhecia ninguém de sua família lá. Então, um dia, antes dos alemães serem invadidos pelos russos, ela conseguiu entrar num navio. Veio parar em Santos. Lá trabalhou como empregada doméstica na casa de um outro alemão. E só depois conheceu meu avô. Teve, em Santos, minha mãe e minhas tias. Meu avô, logo após o nascimento de minha tia mais nova, faleceu, e ela (a avó) se viu em dificuldades para criar três meninas. Veio parar em São Carlos, trabalhou numa fábrica e lá criou suas filhas com muito esforço e coragem”.*

Mesmo conhecendo pouco a respeito de Fernanda, logo pude imaginar como seria aquela mulher que a executiva tanto esmerava. Percebi que Fernanda trazia consigo muito daquela guerreira que a criou. As palavras saltavam da boca da entrevistada, numa narrativa apaixonada, num tom de voz embriagado, que lembrava a contação de grandes epopéias gregas.

Além da avó materna, a executiva narra com carinho sobre seus pais. Para ela, eles também tiveram importância considerável em sua formação pessoal. Fernanda lembra que muitas vezes na infância, após seus pais retornarem de seus empregos, havia o momento do jantar. Ela conta que esses momentos ficaram guardados em sua memória como uma espécie de “celebração íntima familiar”, quando todos da família se reuniam em volta da mesa da sala de jantar para a refeição do dia. Nesses momentos de “celebração íntima familiar” seus pais conversavam sobre os acontecimentos da loja e da cidade, e conversavam com seus irmãos e com ela a respeito da escola e das tarefas da fazenda.

Os pais de Fernanda passaram a ela o legado da responsabilidade e do desejo pelo aprimoramento intelectual. A executiva se recorda de ver seu pai, em diversos momentos de infância dela, sentado em uma poltrona de couro marrom do escritório de sua casa, ouvindo música clássica e lendo o jornal diário. Em sua opinião, seu pai era um homem muito exigente e culto. Ela explica que seu pai cobrava, dela e de seus irmãos, boas notas e boa conduta na escola.

A exemplo de sua avó materna, sua mãe teve um alicerce fundamental em sua vida. Sua mãe sempre foi uma mulher muito forte, que batalhou muito junto com seu pai para construir a vida de que dispunham. Para ela, sua mãe representa mais que um exemplo a ser seguido, ela representa uma amiga muito especial, que era capaz de compreendê-la e de ter uma relação muito mais ampla e próxima que a relação mãe - filha.

*“Minha mãe sempre foi muito minha amiga. Podíamos compartilhar nossas conversas. Ela me aceitava como eu era, porque acho que sempre fomos muito parecidas. Eu sempre fui muito independente, sempre tive vontade própria, acreditava que o mundo era bem maior que os moirões da fazenda. Minha mãe me falava que ‘passarinho quando quer voar bate asas...’ Ela sabia muito a meu respeito.”*

A infância de Fernanda foi marcada por bons momentos. A entrevistada recorda que “sempre foi meio moleque”, que subia nas árvores, brincava de esconder com os meninos e nadava no córrego com seus irmãos. E que era adversa a “brincadeiras de menina”.

*“Eu não gostava de brincar de boneca, muito menos de fazer comidinha. Não via graça naquelas brincadeiras. Era chato, não sei. Gostava mais ainda, de correr e de apostar com meus irmãos que eu podia subir mais alto do que eles nas árvores e pegar a fruta que eu quisesse”.*

Em relação aos estudos, a executiva deixa claro que desde cedo estudou em escolas particulares. E que se dedicava aos estudos para alcançar boas notas. Para Fernanda, estudar era sinônimo de obrigação. E sentia-se frustrada quando alguma nota vinha com poucos décimos abaixo da média. Ela garante que sua auto-cobrança sempre foi muito forte.

Em casa, mantinha-se afastada das tarefas domésticas, pois sua avó e uma empregada já as providenciavam.

Na adolescência, Fernanda iniciou o processo de pensar a respeito da profissão que um dia escolheria seguir. A única certeza que na época tinha era de que necessitaria de um curso superior, e que para isto teria que estudar em outra cidade.

*“Eu tinha uns catorze anos, não sabia direito o que queria estudar, mais sabia que meu lugar não era ali. Tá certo que eu era feliz lá, mais eu queria mais, queria conhecer lugares e pessoas, queria ver o mundo que só aparecia na televisão. Queria também estudar, fazer faculdade, dirigir meu carro e morar sozinha”.*

Para Fernanda, seus sonhos de “ir embora” foram apaziguados por um período devido à dor que sentiu com o falecimento de sua avó. Ao contar sobre sua avó, a entrevistada se emociona por um breve momento, logo se recuperando com a justificativa:

*“Ela já estava muito velhinha, tinha problemas de saúde, foi melhor assim, pelo menos o sofrimento dela acabou. Não sei o que é pior, alguém que você ama morrer ou ver alguém que você ama morrendo aos poucos. Eu tive as duas experiências e ainda não sei a resposta”.*

O falecimento da avó de Fernanda foi um grande marco na sua vida, pois a figura da avó traduzia para ela seus “sonhos de independência”. A avó representava mais que um parente ou uma mãe, a avó era a personificação da força feminina, um exemplo de vida e caráter, que Fernanda levaria consigo em sua jornada em busca de seus desejos e sonhos.

Dois anos mais tarde, com dezesseis anos, Fernanda viu sua grande oportunidade surgir. Com a justificativa de fazer o segundo grau numa escola que melhor a preparasse para o vestibular, mudou-se para a cidade de São Paulo. Ela relata que não foi difícil convencer seus pais sobre a nova empreitada, pois seu pai sempre a estimulava a estudar, e sua mãe sempre a estimulava a seguir seus sonhos.

*“Quando cheguei em São Paulo, fiquei atordoada. Não fazia idéia do que era aquilo, nunca tinha visto tantos prédios, nunca tinha visto sequer um metrô. Uma loucura! Muita gente indo, muita gente voltando, todo mundo se esbarrando. Mas eu estava feliz, porque eu queria aquilo!”*

Em São Paulo, Fernanda foi morar com seu irmão mais velho e sua esposa, ambos na época estudantes de Medicina. Mesmo morando afastada da fazenda, ainda se sentia como se estivesse em casa, pois seu irmão sempre foi muito atencioso e companheiro.

Depois de quase três anos em São Paulo, Fernanda terminou o segundo grau e prestou pela primeira vez o vestibular. Escolheu prestar vestibular para o curso de Administração, mas não teve êxito.

*Eu tinha um sonho naquela época, que era fazer Administração... Engraçado, acho que eu sempre quis mandar (reflexão e risos). Prestei vestibular para a USP e não passei (...).”*

Logo após receber a notícia de que não havia ingressado na USP (Universidade de São Paulo) no curso que pretendia, foi convidada por seu irmão e cunhada a acompanhá-los a Florianópolis, já que o casal havia se transferido para esta cidade por motivos profissionais. A executiva ficou extasiada com a novidade e resolveu aceitar o convite.

Em Florianópolis, Fernanda resolveu voltar a estudar e ingressou num curso pré-vestibular. A executiva recorda aqueles tempos:

*“Quando cheguei em Florianópolis, entrei num cursinho e estudei... Estudei muito, mais muito, porque queria a todo custo conseguir uma vaga na Esag... Daí prestei*

*vestibular novamente para administração na Esag<sup>11</sup>, e dessa vez passe. Acho que foi um dos dias mais felizes da minha vida, eu pulava e gritava, é ótimo conseguir o que se quer!!!!”.*

No segundo ano de faculdade, seu irmão e cunhada foram transferidos para o interior do estado de Mato Grosso. Na mesma época, um irmão de Fernanda faleceu, junto com seu pai. A entrevistada narra com tristeza aqueles momentos:

*“Meu segundo ano de faculdade foi muito difícil, porque estava um dia em casa, sozinha, e recebi uma notícia terrível, que meu pai e irmão haviam falecido num acidente! Meu mundo caiu (emocionada)... Eu não sabia mais o que fazer!!!”.*

Percebi que a vida de Fernanda foi permeada por grandes sonhos e grandes tristezas. Em vários momentos de sua vida afastou-se das pessoas que amava e que lhe eram significativas. Em alguns momentos, durante as entrevistas, ao olhar para aquela mulher, visualizei claramente seus olhos mareados de lágrimas. O cheiro e a sensação da nostalgia, saudosismo e tristeza misturavam-se durante sua narrativa.

Nas palavras de Fernanda, sua infância foi um período feliz, tinha ao seu redor pessoas que a amavam e que a estimulavam a perseguir seus sonhos e escolhas. Fernanda acredita que herdou de seu pai o gosto pela leitura e pela música; de sua avó, ela acredita ter adquirido a garra e determinação; de sua mãe, a capacidade de sonhar e seguir em frente; e da relação com os irmãos, a importância da família.

Fernanda demonstrou ser uma mulher que não se entrega no primeiro percalço da vida. Ela tinha muito mais para falar, e eu estava ali para escutá-la.

#### **4.3.2 A profissão: caminhos e escolhas**

Em Florianópolis, Fernanda iniciou sua trajetória profissional. Com vinte e um anos, viu-se sozinha pela primeira vez. O sonho foi alcançado, embora relate que o alcance desse sonho veio acompanhado de grandes e profundas tristezas. Seu irmão e cunhada tinham mudado de cidade e no mesmo período ocorreu um trágico acidente que ceifou a vida de seu pai e seu irmão. Nesse período conturbado, Fernanda encontrou forças para seguir em frente.

---

<sup>11</sup> Escola Superior de Administração e Gerência



Naquele mesmo ano de 1994, em decorrência de seu curso superior, aceita a oportunidade de realizar um estágio curricular numa empresa de alta tecnologia, localizada em Florianópolis. Iniciou também um curso de idiomas, pois sentiu a necessidade de se aprofundar em uma língua estrangeira.

*“Tudo aconteceu muito rápido, naquele ano, mal tive tempo de pensar muito a respeito. Eu estava ficando triste em casa, comecei a sentir o reflexo da minha tristeza nas minhas notas. Daí, uma amiga me falou para tentar um estágio de meio período, para eu conhecer mais gente, fazer algo novo. Porque no fundo eu sabia que, para eu continuar estudando, eu teria que ter dinheiro para me manter. Porque agora minha mãe estava sozinha cuidando dos negócios da família, e a situação ia apertar”.*

A empresa de estágio tinha como foco desenvolver negócios a partir do uso de Tecnologia da Informação (TI). Para a entrevistada, esse estágio pôde proporcionar uma abertura de horizontes em termos de suas oportunidades de carreira.

*“Não era uma empresa muito grande, mas o pessoal era muito legal, tanto que tenho amigos de lá até hoje. O meu chefe, na época, era um homem que me incentivava a fazer cursos. Ele sempre dizia que a gente tem que viver se aprimorando para não ficar para trás. E ele estava certo. Lá eu aprendi informática, porque até então eu nunca tinha trabalhado com isto na vida”.*

Para Fernanda, aqueles momentos que passava na empresa eram um estímulo para afastar de sua mente os problemas que estava enfrentando. *“Minha estratégia era a seguinte: quanto mais eu me dedicar, mais aprender, menos tempo eu tenho para recordar as tragédias. E foi o que eu fiz.”*

Tanta dedicação e empenho surtiram efeito. Após o término do contrato de estágio, seu chefe a contratou como assistente administrativo e de assistente passou (depois de formada) a administradora (1996). Em 2001, devido à sua competência e ao crescimento da empresa, tornou-se gerente de contas de grandes clientes.

*“Naquele momento, eu acreditava que poderia ser mais proveitoso para mim, em termos financeiros e de carreira, seguir para a área comercial, já que havia benefícios (...) Quando me tornei gerente de contas de grandes clientes, fiquei muito satisfeita, porque era o que eu queria. Eu tinha, ao longo do ano, fechado ótimos contratos, feito contatos importantes, com gente influente. **Se você quer crescer na empresa, deve fazer o serviço bem feito e manter uma rede de contatos com quem detêm o poder** (grifo meu)”.*

Fernanda se casou durante o período em que estava ascendendo profissionalmente na empresa, no início do ano de 2001, e em 2002 teve seu único filho. O casamento e o nascimento de seu filho surtiram efeitos em sua vida pessoal e profissional. Sobre os efeitos desta mudança, a executiva expõe:

*“Conheci meu marido por intermédio de amigos em comum. Logo nos casamos, acho que em seis meses de namoro já estávamos casados. Meu filho veio em seguida. Me lembro de que quando nasceu, a enfermeira me mostrou ele todo enroladinho num pano azul, ele era a coisa mais perfeita e linda que eu vi na vida.”*

*“Quando sai da maternidade, me sentia uma mulher diferente, não sei explicar, acho que aquela coisinha linda de bochechas rosadas tinha muito para me ensinar... com certeza a maternidade me mudou.”*

Em 2003, a executiva aceitou o convite da empresa *Betha* para ser gerente de contas. Após meses nessa área, Fernanda assumiu o cargo de diretora de planejamento da mesma empresa, cargo ocupado até o momento em que realizamos a entrevista. “A *Betha* já havia me contatado outras vezes. Na última tive que aceitar, porque aquela proposta caiu no meu colo e é lógico... eu sei aproveitar as oportunidades!”.

Fernanda sentiu-se realizada, ao migrar de empresa. Para a entrevistada seu sentimento de realização profissional foi ainda maior quando passou a desempenhar um cargo de maior poder na *Betha*, com poucos meses naquela organização. Quando foi convidada a assumir o cargo de diretora, no início ficou constrangida, pois sabia que poderia enfrentar problemas com colegas de trabalho que estavam há mais tempo naquela empresa, o que poderia vir a atrapalhar o relacionamento interno da executiva na organização. Embora preocupada com a repercussão de sua promoção, Fernanda sentiu-se ao mesmo tempo orgulhosa e fortalecida, pois percebeu que sua dedicação e empenho eram notados pela alta cúpula da *Betha*.

A *Betha* é uma empresa que desenvolve *softwares* para a área de gestão organizacional. Trabalha com tecnologia da informação e atua em diversas partes do Brasil e da América Latina. Um dos motivos que a levaram Fernanda a migrar para outra empresa foram às oportunidades de carreira, já que esta organização possui uma estrutura muito maior que sua antiga empresa.

#### 4.4 O encontro com Joana

Joana foi minha última entrevistada. Meu encontro com esta executiva foi, antes de tudo, um desafio pessoal, pois logo no início de nosso encontro, no momento do aperto de mão, percebi que Joana mal levantou os olhos para me cumprimentar. Sua timidez era perceptível.

Mesmo sendo uma pessoa altamente introspectiva, Joana salientou que seria um prazer ajudar-me em meu trabalho e que estava muito feliz com meu interesse em conhecer mulheres que estavam à frente das EBT's catarinenses.

Como as outras executivas, Joana recebeu-me na porta de entrada da empresa onde trabalha e nosso encontro se deu no horário do almoço, pelas mesmas razões apresentadas por Fernanda. Sua falta de tempo para as entrevistas era visível.

Joana conduziu-me por um longo corredor até chegarmos à sala de reuniões de sua empresa. Naquela sala havia uma longa mesa de canela preta, toda entalhada à mão, e cadeiras pomposas revestidas de veludo azul escuro. Do meu lado esquerdo, pude visualizar os prédios de arquitetura moderna que compõem o Parque Tecnológico.

A executiva convidou-me a sentar. Contou rapidamente que estava apreensiva com a entrevista, pois não sabia qual seria a melhor forma de contribuir com meu trabalho.

Expliquei que o ponto de partida seria sua vida pessoal e como esta executiva havia construído sua carreira ao longo do tempo. Nesse momento, Joana sorriu e com aquela atitude iniciou minha condução a seu mundo particular. Confesso que a timidez de Joana foi se superando ao longo de sua narrativa, e aos poucos esta mulher mostrou-me mais que aspectos privados, mostrou-me sua personalidade e as decisões que tomou para chegar até o posto de comando que ocupa na organização *Gama*.

Como as outras, ela tinha muito para falar, só não tinha idéia de sua importância para este estudo. Esta importância apresento a seguir, através da história de sua trajetória pessoal e profissional, e no capítulo que sucederá a esta apresentação.

#### 4.4.1 Infância e juventude: uma mulher que estilhaça “tetos de vidro”

Joana é uma figura doce e carismática. Com apenas vinte e nove anos de idade, já galgou mais espaços em sua carreira do que muitas mulheres que trabalham “fora”. Nasceu em Florianópolis, em abril de 1977. Passou toda sua infância e juventude em sua cidade natal.

Para a executiva sua infância foi “normal”, e sempre estudou em colégios particulares da cidade. Sua mãe era professora, e o estudo sempre foi uma prioridade em sua família. Seu pai era funcionário público, e na atualidade ambos estão aposentados. Ela é a filha caçula de três irmãos e expõe que, por ser filha caçula, esta condição trouxe benefícios na sua criação.

*“Meus pais sempre me incentivaram. São pessoas maravilhosas, pessoas com as quais sei que posso contar. Como minha mãe era professora de escola particular, sempre fui cobrada e incentivada a estudar e principalmente a ler. Aliás, a leitura é algo que trago comigo, quase um vício. Veio da infância este hábito e o trago até hoje. Acho que por ser a filha caçula, meus irmãos têm uma grande diferença de idade, quase doze anos entre eu e meu irmão mais novo, minha vida foi bem diferente das minhas amigas do colégio, porque a atenção lá em casa sempre foi para mim. Eu era a pequeninha (risos), eles (irmãos) já tinham a vida deles, estudavam, trabalhavam, eram casados. Então, era a mesma coisa que dizer que eu era filha única. Lá em casa eram sempre eu e meus pais”.*

Joana considera-se uma pessoa muito introvertida. Sua introversão atrapalhou sua vida durante um longo período. Para esta mulher, o período escolar foi um grande desafio e “*pura sobrevivência*”. Sua aparência física “*era motivos de chacotas*” entre os garotos de sua escola e, por ser retraída, a executiva confessa que não tomava atitudes sobre aqueles fatos que a magoavam.

*“Eu me lembro que quando estudava, não tinha quase amiguinhas. As meninas sempre têm um monte de amiguinhas na escola e eu não tinha. Eu tinha uma melhor amiga, que contava pra ela tudo (risos), coisa de criança, os meninos que gostava, etc. Para mim, era um problema falar em sala de aula. Eu me lembro que quando a professora perguntava alguma coisa na sala tipo: ‘Joana entendeu isso?’ Ou quando eu estava distraída, ela perguntava: ‘Tens alguma pergunta, Joana?’ Vinha um frio na barriga, que me subia pelas costas, porque todo mundo olhava para mim”.*

*“Outro fato é assim: por eu ser muito tímida, no primário eu usava óculos e era um pouco gordinha. Ai sabe como é, as crianças são terríveis, não perdoam, viviam rindo da minha aparência. Aquilo me deixava muito triste, quase sempre eu vinha para casa chorando e como eu era tímida, não fazia nada”.*

Para Joana o período escolar, principalmente na infância, foi um tempo muito importante para ela, pois deixou profundas marcas em sua personalidade. Sua aparência física

tornou-se muito importante. E sua timidez excessiva aos poucos foi sendo vencida, mas ela acredita que ainda existe um longo trajeto para superar seus traumas da infância.

Na adolescência, Joana iniciou um processo de metamorfose pessoal. Percebeu que precisava mudar, precisava enfrentar seus medos. Como sempre, foi uma aluna dedicada e uma leitora voraz, destacava-se nos estudos. Estava sempre à frente das pesquisas escolares. Contrariando sua introversão da infância, participava dos clubes e feiras de ciências. Em muitos momentos foi condecorada por suas pesquisas escolares, seus projetos foram apresentados em outras escolas, cidades e estados do Brasil.

A timidez, sua marca pessoal, foi sendo absorvida pela mulher em que estava se transformando.

*“Minha vida, na escola, não foi muito fácil, não! Mas com o tempo, fui vendo no que eu era boa. Nunca fui muito bonita, pra alguma coisa eu tinha que servir, daí comecei a me dedicar a fazer coisas que poucos alunos faziam: pesquisar! Fui ganhando espaço e destaque no colégio, as pessoas me conheciam, vinham falar comigo! Vi que tinha que superar minha timidez e falar com pessoas que não conhecia. Foi um aprendizado de ‘ponta de faca’ mas me ajudou muito”.*

Joana nunca compartilhou com sua família os traumas vividos na escola. “São coisas minhas”, justifica. Embora acredite que, se pudesse voltar no tempo, teria longas conversas com sua mãe, o que poderia minimizar as dores e frustrações pelas quais passou silenciosamente. “Minha mãe sempre foi companheira, era eu que não me abria. Daí não tinha como ela saber, né? Acho que se fosse o contrário, se eu falasse, teria sido diferente.”

#### **4.4.2 A profissão: da superação a conquista**

Joana acostumou-se a percorrer caminhos contrários aos seguidos pela maioria de suas colegas de escola. Desta forma, não foi uma surpresa em sua família quando ela optou por cursar Ciências da Computação.

*“Na minha sala de aula, quase todas as meninas iriam fazer Direito, Administração, Medicina, etc... Eu era a única que queria fazer Computação! Sabe assim, elas me olhavam como se eu fosse um ET.”*

*“Quando eu disse, lá em casa, que ia fazer vestibular para Computação, meus pais acharam diferente, gostaram. No outro dia, meu pai trouxe um artigo de revista sobre mulheres na Computação, sobre onde trabalhavam, essas coisas. Eu fiquei feliz em me sentir, sabe, apoiada.”*

Percebi, nas entrevistas, que os pais de Joana têm importância significativa na vida da executiva. O suporte e incentivo desse casal auxiliaram na minimização das barreiras pessoais impostas por sua personalidade.

Em 1995, passou no vestibular para Ciências da Computação, graduando-se em 1999. Joana lembra que durante sua faculdade um fenômeno curioso lhe marcou: o baixo número de mulheres que cursavam Ciências da Computação.

*“No meu primeiro dia de aula na faculdade, foi meio esquisito. Eu já tinha visto a relação dos aprovados do meu curso, mais não tinha me dado conta, em meio à euforia que eu estava sentindo. Quando entrei na sala, eu estava atrasada, o professor já estava lá. Vi que ao meu redor só haviam homens, tinha acho que, no primeiro período, umas sete mulheres só. Aquilo foi esquisito, mais eu me acostumei.”*

Quando a executiva estava no último ano de sua graduação, foi convidada por outros colegas para ingressar na empresa que eles estavam iniciando. *“Eles precisavam de um programador, e eu era esta pessoa. Por isso que eu digo: a minha história tem muito a ver com a história da empresa Gama”*. Joana salienta que a única *“bagagem”* profissional que ela possui é sua experiência na empresa *Gama*. Apesar de já ter feito estágios no período da faculdade, ela considera que sua trajetória profissional inicia-se na empresa da qual ela faz parte. Na *Gama*, Joana iniciou seus trabalhos desenvolvendo *softwares* específicos para clientes: *“eu fazia conforme as especificações do cliente, o que o cliente queria, o que precisava, eu tinha que desenvolver”*.

Para a executiva, as maiores dificuldades que ela enfrentou na empresa aconteceram durante os primeiros meses de trabalho.

*“No início, aqui era tudo muito novo, tudo meio bagunçado, tinha que fazer tudo, porque a empresa estava iniciando e tinha que decolar. Eu trabalhei muito mesmo, na época, para fazer esta empresa acontecer. Não tinha final de semana nem feriado para mim. Afinal, o nosso produto dependia basicamente do meu empenho. O sucesso do produto era o meu sucesso.”*

No mesmo período em que foi convidada a trabalhar na *Gama*, Joana conhece o homem que seria um ano mais tarde seu esposo. Para a executiva, o ano de 1999 foi muito importante para sua vida. Naquele ano, graduou-se, empregou-se e apaixonou-se. Tudo num espaço mínimo de tempo: *“[o ano de] 99 foi muito rico, consegui muitas coisas e dar início a outras.”*

À medida que o tempo foi passando, sua empresa foi crescendo no mercado. Assim, as funções de Joana se acentuaram. *“Chegou um tempo em que eu tinha um setor”*. Sua empresa teve um crescimento exponencial no período de 2001, com o fechamento de um contrato substancial com uma grade multinacional. Joana relembra este período:

*“Depois que a diretoria fechou o contrato com a empresa AGAMENON, precisamos contratar mais gente, especialmente para o setor de alta tecnologia. À medida que as pessoas foram ingressando para trabalhar no setor, foi preciso um redesenho do organograma da hierarquia, sentimos que era preciso alocar as pessoas dentro das ‘caixinhas’ (cargos e funções)”*.

Em 2003, Joana assume o cargo de diretora de tecnologia e desenvolvimento, coordenando e desenvolvendo os produtos de base tecnológica (*softwares*) que a empresa *Gama* fabrica. Sobre esta ascensão expõe:

*“Passar de programadora a diretora foi uma grande conquista, meu empenho e dedicação surtiram fruto. Eu sempre disse a mim mesma que o sucesso do que eu fazia era o meu sucesso, e acho que ainda estou certa disso!”*

No setor sob sua responsabilidade trabalham sete funcionários e sua intenção é a contratação imediata de mais três programadores para o setor.

Após conhecer a trajetória de Joana entendi sua reação ao me conhecer: aquela mulher quebrou várias barreiras, avançou e percorreu caminhos pouco conhecidos pela maioria das mulheres. Ela venceu a si própria e mostrou, a quem quer que fosse, que seus medos e traumas ficaram para trás.

Após descrever o caminho pessoal e profissional traçado pelas executivas entrevistadas, no próximo capítulo passo a expor os temas-chave e as categorias que integram esses temas.

Na seqüência, trago os achados mais significativos e minhas descobertas durante o período em que estive em campo.

## **CAPÍTULO 5 – REVELANDO E COMPREENDENDO AS CARREIRAS EXECUTIVAS FEMININAS**

Neste capítulo apresento o resultado da análise que construí a partir dos dados extraídos das narrativas das mulheres executivas que entrevistei. Minha construção está embasada principalmente nas histórias narradas por essas mulheres sobre suas trajetórias pessoais e profissionais.

O trabalho de análise que apresento neste capítulo foi mais do que reduzir e categorizar o extrato das entrevistas. Este capítulo é fruto da própria realidade construída pelas entrevistadas sobre suas histórias. Através de suas perspectivas, pude contemplar as influências que permearam seus trajetos ascensionais, as estratégias que estas mulheres utilizaram para galgarem seus espaços em suas organizações, e pude perceber, ainda, algumas regularidades existentes na carreira executiva feminina.

Os resultados deste capítulo foram estruturados com base nos três temas chave de análise, o que repercutiu na criação de três seções.

A primeira seção revela as principais influências que ocorrem na carreira feminina e que, segundo as entrevistas, repercutem em seus projetos ascensionais.

A segunda seção diz respeito às estratégias utilizadas pelas executivas para ascenderem profissionalmente.

A terceira e última seção traz as regularidades encontradas na carreira da mulher executiva em EBT's.

### **5.1 Compreendendo as influências que ocorrem na ascensão da carreira feminina**

A carreira da mulher executiva é permeada pela interação de diversas influências que ocorrem concomitantemente com suas trajetórias profissionais. Essas influências acabam por repercutir, muitas vezes, nos projetos ascensionais das executivas, retardando-os ou modificando-os.

Ana Paula, Fernanda e Joana sentiram a dor e o prazer de cada influência em suas trajetórias, compartilharam esses momentos comigo, e agora sinto que posso compartilhá-las com vocês.



Apresento, nesta seção, os temas (influências pessoais, relacionais, sociais e organizacionais) e as categorias analíticas que as compõem.

### 5.1.1 Influências pessoais

Percebi, nas histórias de Fernanda, Joana e Ana Paula, a existência de um “pano de fundo” de alta complexidade. As executivas demonstraram que, por trás de uma carreira aparentemente bem sucedida, existem importantes influências pessoais que repercutem em suas decisões e que geram conflitos e dilemas, sempre presentes na vida das mulheres que trabalham.

A primeira influência pessoal salientada pelas executivas é o **conflito entre carreira e família**. Fernanda conta que seu trabalho e sua extrema dedicação ao mesmo repercutem num afastamento maior da executiva do convívio familiar, pois sua atividade profissional exige uma disposição maior de tempo. Outro ponto que notei em sua fala é uma suave brisa de “incapacidade própria”, ao desejar duas frentes igualmente importantes para a ela: estar presente na carreira e ao mesmo tempo na família, enquanto que essas frentes divergem em tempo e espaço. Como pano de fundo, esse desejo não alcançado termina por gerar sentimento de culpa na executiva (BUTLER, 1981).

*“Tenho muita responsabilidade aqui! (orgulho) Meu trabalho exige de mim, muito de meu tempo e mais ainda do meu corpo! Eu sei que eu não passo muito tempo com minha família, como gostaria de fazer. Por exemplo, gostaria de estar mais presente na criação do meu filho, curtir mais a casa, meu marido(...) Mas, meu trabalho não deixa .”*

Para Joana, o conflito entre carreira e família gera sobrecarga pessoal. A executiva, embora promova esforços para tentar o equilíbrio entre suas responsabilidades privadas (trabalho) e públicas (família), ainda assim sente o ônus das exigências desse concílio.

*“Eu tento ao máximo separar a empresa da minha vida pessoal, sabe (...) Deixar os assuntos da empresa aqui na empresa, não levar para casa. Mas às vezes não dá. Meu marido reclama muito disso.”*

Por conseqüência de sua dedicação ao trabalho, Joana, sente-se pressionada pelo marido a dedicar mais tempo e atenção à família, ou melhor, à “formação de uma família”, conforme se pode notar no extrato da fala da executiva.

*“Outra coisa: acho que eu ainda me dedico muito ao meu trabalho. Meu marido, o sonho dele é ter um filho, e eu fico adiando sempre para mais tarde, digo que é por causa da situação da empresa e tal [...], porque ter um filho muda tudo, e sei que vai mudar minha vida profissional também. Mas ele me cobra muito isso, e eu fico estressada com essa cobrança.”*

Ana Paula vê o conflito como algo presente na vida da mulher que trabalha. Para ela, fica evidente que a mulher possui um maior número de cobranças em suas vidas pessoais em comparação aos homens. Ana Paula salienta que *“a mulher sente a obrigação pessoal e uma cobrança social de ser esposa e mãe, e ainda [...] ser uma profissional. Com o homem não acontece dessa forma.”*

Apesar das diferentes falas, mesmo sem perceberem nitidamente o fato, as mulheres entrevistadas ainda se mantêm presas às exigências sociais (BEAUVOIR, 1980), e os sentimentos de estresse e de culpa são as respostas subscientes a essas exigências.

Verifiquei que, apesar de terem ultrapassado fronteiras em suas vidas profissionais, as entrevistadas ainda se sentem pressionadas a corresponder aos estereótipos das figuras femininas prescritos pela sociedade (BETIOL e TONELLI, 1991), os quais determinam que ser mãe e esposa significa ter tempo e disposição total para os cuidados de sua prole e a manutenção de sua família.

Menda (2004) corrobora com os extratos das falas das executivas, argumentando que não se pode tratar separadamente, na carreira feminina, a vida profissional e a vida familiar. A autora coloca que a própria história mostra que as relações homem-mulher, mulher-família, casal-família, mulher-filhos, casal-filhos, filhos-trabalho estão entrelaçadas, formando uma rede complexa de relações e sentimentos que sempre estarão presentes, como pano de fundo, no delineamento da carreira da mulher executiva.

Para Whitaker (1988), cabe à mulher executiva tentar conciliar o inconciliável: ser mãe, esposa, governanta, serviçal dos filhos e, ao mesmo tempo, ser uma profissional.

Dessa forma, verifiquei que, para as entrevistadas, a família é concebida como um requisito essencial para a motivação e suporte em sua trajetória ascensional, embora possa também representar um empecilho para sua dedicação à carreira profissional, já que ambas, carreira e família, exigem dedicação em intensidades e tempos distintos.

**A questão da maternidade** também é um item importante na percepção das executivas sobre suas carreiras. Para Fernanda, Joana e Ana Paula, a maternidade gera

mudanças na carreira feminina, podendo ocasionar problemas nas trajetórias profissionais de executivas nas organizações.

Fernanda acredita que a maternidade ainda não é “bem vista” pelas organizações, e que muitas mulheres sentem medo do afastamento temporário ocasionado pela licença maternidade. Para Fernanda, a maternidade ainda continua sendo um fator de discriminação da mulher nas organizações, embora ainda seja uma exigência social.

*“Acho que o fato de engravidar atrapalha a vida profissional, porque para a empresa não é legal, os encargos aumentam e tal. Outra coisa é que a mulher tem medo de sair para a licença maternidade, ficar afastada e quando retornar perder sua função ou até mesmo o emprego. Tive amigas com as quais aconteceu isto. Infelizmente é isso que acontece, não são só os homens que vêem a maternidade assim, não. Por incrível que pareça, tem mulheres que acreditam que quando uma outra tem um filho, este filho vai atrapalhar o desempenho dela na empresa. É estranho para a empresa ter um filho, não é legal. Para a sociedade parece uma necessidade, vai saber [...]”*

Joana adiou seu projeto de maternidade em função de sua carreira, pois aguardou um período de maior estabilidade e segurança em suas funções gerenciais (RODRIGUEZ, 2003) para dar início à nova empreitada.

*“Assim que me formei, pensei em construir minha carreira. Estipulei um prazo para me casar e para ter filhos. O prazo para ter filhos já expirou faz tempo [...]. Hoje eu me sinto segura para pensar em ter um bebê. Mas hoje! Porque eu sabia que primeiro vinha minha profissão, e um filho muda muita coisa!”*

Ana Paula vê a maternidade ainda é um projeto distante, embora não descarte a idéia. *“O sonho de toda a mulher é ter um filho, mas ainda não aconteceu.”* Na visão da executiva, a experiência da maternidade trará mudanças significativas para sua vida profissional e pessoal. *“O fato de eu não ter filho facilita minhas viagens. Quando eu tiver, sei que já não poderei viajar tanto.”*

A maternidade gera pensamentos antagônicos. Para todas as entrevistadas, a maternidade repercute de forma negativa na ascensão profissional feminina (MORAES, 2004). Mesmo assim, as entrevistadas estão dispostas a enfrentar e a superar essa barreira. Percebi que, na visão das executivas, a maternidade ainda é um fator de influência preponderante no momento da promoção (RODRIGUEZ, 2003). E que existe, por parte das mulheres que não têm filhos, um certo “medo do desconhecido” ou das mudanças que

poderão ocorrer em suas vidas com o nascimento de uma criança. Talvez esse “medo” seja o ponto de partida para o adiamento da maternidade por parte de Joana e Ana Paula.

A **dupla jornada** aparece nas falas femininas como desafio a ser superado e conciliado. Segundo as entrevistadas, enquanto não houver um rearranjo cultural compartilhado pelos maridos e esposas, a mulher, no mundo do trabalho, continuará a ter dificuldades de compatibilizar os diversos papéis: ser mãe, mulher e executiva.

A situação de Fernanda, com a dupla jornada, é amenizada em função da ajuda que recebe de seu marido nas tarefas domésticas. Na opinião de Fernanda, essa ajuda é perfeitamente normal, na atualidade, pois os maridos devem oferecer suporte familiar, de modo a minimizar os efeitos da sobrecarga feminina com a dupla jornada. Segundo a executiva, essa relação de compartilhamento de tarefas é fundamental, pois permite à mulher um ganho de tempo, permitindo a ela dedicar-se a outros afazeres, passar mais tempo com os filhos e com o marido, ou até mesmo dedicar mais tempo à sua carreira. Além destes benefícios, existem outros como a diminuição da carga de trabalho e do estresse físico e mental.

*“ O mundo mudou, já não é mais como na época da minha mãe ou da minha avó. O casamento, hoje, pra mim, é uma troca, uma permuta. O marido deve participar ativamente da criação dos filhos”. (FERNANDA)*

Fernanda exemplifica sua afirmação:

*“No verão passado, não pude tirar férias, porque foi um período tumultuado na empresa. E o Tomas estava de férias na escola e queria ir para a praia para a casa da minha sogra, ir na casa dos amiguinhos etc, e eu não podia levar. Então meu marido saiu de férias e ficou ciceroneando meu filho. Isto foi muito bom, porque eu precisava me dedicar a resolver os problemas da empresa e não podia estar na empresa com a cabeça em outro lugar, preocupada se meu filho estaria chateado ou não”.*

Joana, que também é casada, relata que em sua casa existe uma divisão de tarefas e salienta a importância do auxílio dado por seu marido para minimizar a dupla jornada de trabalho:

*“Ajuda bastante, eu não sou muito boa dona de casa não (risos). Então lá ele me ajuda muito, a gente divide muita coisa assim. Ele adora cozinhar assim, tem coisas que ele faz. Nós dividimos os papéis e as tarefas. Eu não sou muito boa dona de casa mesmo, a gente tem que chegar em casa tem que pensar em coisas assim de roupa de louças. Ai passar já não passo, porque tem aquela pessoa (faxineira) que vai lá uma vez por semana e passa para mim”.*

Para as entrevistadas casadas, a figura do marido é essencial para a partilha dos diferentes afazeres domésticos. Para Fernanda e Joana, o marido serve de apoio e suporte na eterna busca pela conciliação entre ser mãe, mulher e profissional.

Rocha e Debert- Ribeiro (2001 *apud* Capelle *et al*, 2005) colocam que, no que tange a inter-relação entre os papéis exercidos pelas mulheres executivas no trabalho e em casa, o primeiro aspecto a ser destacado é a superposição de responsabilidades, ocasionando sobrecarga e estresse.

No relato das entrevistadas, à primeira vista o fenômeno da sobrecarga é amenizado pela presença do marido nas atividades, contrariando o pensamento dos autores. Nesse sentido, Martins (2006) relata que o mundo contemporâneo assiste ao declínio da família tradicional. Os papéis tradicionais que fundaram a dicotomia entre o masculino e o feminino se fragmentaram. Atualmente, existe uma maior flexibilização das atividades domésticas nas relações familiares, o que permite às mulheres menores sobrecargas e mais tempo livre para se dedicarem à carreira.

Ana Paula, a única solteira, garante que sente “na pele” o esgotamento físico e mental causado pela sobrecarga de trabalho emanada da dupla jornada. Seu tempo de descanso, ou seja, seus finais de semana, são praticamente preenchidos pelas tarefas domésticas.

*“Eu nunca estou em casa, durante a semana. Muitas vezes saio daqui (empresa) às dez onze horas da noite. Nunca almoço em casa, sempre aqui. Então, final de semana eu tenho que fazer faxina, arrumar as coisas, cozinhar para a semana [...] quando eu vejo, o fim de semana já passou.”*

O **nível educacional** também apareceu nos relatos das executivas. Pude notar que, para estas mulheres, o nível educacional é um determinante na ascensão organizacional (KEALEY, 1999). Para todas as executivas existe uma preocupação pessoal com seu nível de instrução e sua atualização.

Fernanda, que é formada em Administração, buscou enriquecer seu *curriculum* com uma pós-graduação. *“É importante nos mantermos atualizadas, estudando. Mas não só isso. Quando estudamos, conhecemos outras pessoas e ampliamos nossa rede de contatos.”*

Ana Paula sentiu necessidade de continuar estudando por motivos pessoais e profissionais. Conforme a executiva, sua empresa vê com bons olhos o aprimoramento educacional de seus funcionários.

*“Quando saiu uma pós no que eu queria, que era webdesign, eu fiz. Terminei ano passado [...] É importante continuar estudando, é importante para mim e para a empresa [...] A empresa vê como um diferencial o interesse do funcionário em aperfeiçoar-se.”*

Joana busca aperfeiçoar o que chama de “pontos fracos de sua personalidade” através de uma capacitação:

*“Sabe, agora eu tô fazendo um curso de dois anos de capacitação gerencial. Não é uma pós, é um curso de capacitação que ajuda executivos a gerenciarem. Eu tenho problemas em delegar e depois cobrar pelo serviço. Meu problema é que tenho medo de magoar as pessoas, não sei como chegar nelas. E este curso tá me ajudando, já posso notar a diferença em mim.”*

As executivas buscaram ampliar seu nível educacional com diferentes objetivos. Fernanda buscou atualização e a ampliação de sua rede de contatos; Joana buscou aperfeiçoar-se gerencialmente; e Ana Paula buscou conhecer uma nova área de trabalho. Para todas as entrevistadas, o investimento no aprimoramento educacional pode repercutir no futuro, com o ganho de promoções (KEALEY, 1999).

### 5.1.2 Influências relacionais

Ao longo das entrevistas, pude observar que as executivas demonstraram uma preocupação com a manutenção dos **relacionamentos pessoais e profissionais**. Para as entrevistadas, é necessário construir uma boa rede de relacionamentos, tanto na vida privada, com filhos e maridos, quanto na vida pública, com seus superiores, colegas de trabalho e subordinados (O’NEIL, 2003).

Uma das grandes preocupações de Fernanda são os seus relacionamentos. Para ela, é importante que a mulher construa um relacionamento próximo com seus filhos, baseado na confiança e dedicação, no qual *“possa haver trocas, conversas e confissões”*.

*“Eu vejo algumas amigas minhas que têm filhos e elas se dedicaram tanto à carreira, são até bem sucedidas, têm boa posição financeira, mas não têm um relacionamento muito próximo com seus filhos. Eu acho importante plantar esta semente na família. Eu me dedico à construção deste relacionamento, porque sei que é muito precioso para a criança”*

Fernanda considera que é importante que haja um relacionamento confiante e companheiro com o marido. Esse relacionamento deve permitir que a executiva se sinta

segura em poder partilhar seus medos, angústias e problemas: “*é preciso ter alguém para nos ouvir, alguém em quem possamos confiar e contar nossas coisas.*”

Para Fernanda, existe ainda um outro tipo de relacionamento que a executiva se dedica a construir: os relacionamentos profissionais. Essa “*construção de pontes*” é fundamental, pois permite que através de suas relações a executiva mantenha seu poder e *status* na empresa.

*“Eu me dedico a construir pontes aqui dentro, quero dizer [...] minhas atitudes são voltadas a fazer com que as pessoas se sintam à vontade comigo, que gostem de mim, porque sei que isto facilita meu cotidiano. E elas acabam fazendo o que eu quero sem perceber.”*

Joana argumenta que possuir um bom relacionamento é essencial para sua carreira. A executiva conta que nunca enfrentou problemas de relacionamento em sua empresa. E que tem na figura de seu marido um confidente e conselheiro.

*“Nunca tive problemas com meus funcionários, eles sempre me respeitaram, e meus superiores também.”*  
*“Meu marido, assim, é uma pessoa que eu sempre digo [...] eu posso contar [com ele] para tudo”*

Em contrapartida, Ana Paula parece ter enfrentado problemas de relacionamento em sua organização, que lhe ocasionaram um empecilho inicial para sua ascensão. No entanto, a executiva soube superá-lo.

*“Eu tive problemas, como eu te falei, com alguns subordinados. [...] Eu resolvi. Assim, acho que com o tempo a empresa percebeu que meu modo de gerenciar era a melhor alternativa para eles. Eu não sou amiguinha de todo mundo, porque eu acho assim, não adianta ser amiguinho se o projeto que tu estás gerenciando não presta. Antes de tudo vem o resultado que a empresa quer. Por um tempo, minha atitude atrapalhou um pouco minha carreira; hoje, todo mundo me conhece, sabe como eu sou.”*

Através das narrativas, verifiquei que as influências relacionais são muito importantes para as carreiras dessas executivas pois, além de lhes servirem como suporte, as redes de relacionamento podem lhes servir como estratégias de poder (O’NEIL, 2003). Verifiquei também que existe, por parte de algumas, uma preocupação com a construção e a manutenção desses relacionamentos em ambos os níveis, o pessoal e o profissional.

### 5.1.3 Influências sociais

*Senhor! Senhor!, tornou a gritar, ao concluir os seus pensamentos, "devo, então, começar a respeitar a opinião do outro sexo, embora me pareça monstruosa? Se uso saias, se não posso nadar, se tenho de ser salva por um marinheiro, Deus meu!", gritou, "que hei de fazer?" E com isso entristeceu.*  
Virginia Woolf, Orlando

*Sou apenas uma mulher e lamento-o.*  
Margarida de Angoulême, rainha de Navarra

As entrevistadas percebem a existência de obstáculos de origem social que dificultam o progresso de suas carreiras (POWELL, 1988). Para essas executivas, os obstáculos surgem da própria condição da mulher (LOMBARDI, 2006), ou seja, como a figura feminina é entendida e vivida em nossa sociedade. Ana Paula, Fernanda e Joana concordam que o cenário tecnológico é um ambiente notadamente masculino e elas, por trabalharem nesse cenário, percebem que a sociedade as enxerga de uma forma diferenciada.

De acordo com Ana Paula, Fernanda e Joana, existe ainda na sociedade uma **segregação ocupacional por gênero**, ou seja, ainda existem “profissões femininas e masculinas” (BRUSCHINI, 2000). Assim, o fato de estarem à frente de suas empresas indica que conseguiram romper com algumas expectativas e preconceitos sociais (POWELL, 1988).

Mesmo tendo forte apoio familiar em suas escolhas, Fernanda já se sentiu pressionada pelas expectativas sociais.

*“Uma vez fui visitar, com minha família, minha avó paterna. Eu tinha uns dezessete, dezoito anos e estava estudando. A família de meu pai é uma família grande, tenho muitas primas da minha idade, e na época eu não tinha namorado, e minhas primas já estavam casadas, algumas até já tinham filhos. Cheguei perto de minha avó, que já fazia anos que não via, e a primeira coisa que ela me perguntou era se eu tinha namorado. Eu disse que não. E ela me disse: Cuidado! Vais ficar para tia! Naquele dia eu vi que muitas pessoas esperam que a mulher apenas case, como se a vida fosse só isso!”*

Pelo fato de ter escolhido um curso de graduação que forma predominantemente homens e, por trabalhar numa organização formada por um grande contingente masculino, Joana já não se surpreende com as expectativas sociais.



*“Eu já tô meio acostumada com isso. No início, quando falei para minhas amigas que eu passei no vestibular para Ciências da Computação, elas me olharam com espanto, e uma me perguntou: o que é que tu vais fazer lá?”*

A vida de Joana sempre foi marcada pela ruptura com as expectativas tradicionais da sociedade. Desde cedo calçou suas escolhas profissionais em área considerada masculina. Embora tenha alcançado o sucesso em sua profissão, ela analisa que a área tecnológica tem forte presença masculina, o que pode indicar que a sociedade ainda influencia em muito as escolhas profissionais femininas.

*“Quando eu recebo os currículos para trabalhar no meu setor, logo de cara, já dá de ver que, de trinta currículos, uns quatro ou cinco são de mulheres. A área é muito masculina. Acho que isto se deve ao fato de que as meninas preferem escolher cursos com profissões assim: enfermeira, professora, psicóloga. Poucas querem trabalhar com computador.”*

A visão de Ana Paula é semelhante à de Joana. Para Ana Paula, as mulheres ainda continuam a optar pelos “guetos femininos” de trabalho (BRUSCHINI, LOMBARDI, UMBEHAUN, 2006), ou seja, optam por seguir suas carreiras em áreas mais valorizadas socialmente para a mulher como, por exemplo, a profissão de professora, bibliotecária, psicóloga, entre outras: *“Acho que a maioria [das mulheres] opta por carreiras como professoras, psicólogas, enfermeiras [...]. Posso contar nos dedos o número de currículos que me chegam para trabalhar na área.”*

Outra influência social salientada nas entrevistas diz respeito aos **papéis e estereótipos** femininos. Segundo as executivas, a sociedade gera expectativas em relação aos afazeres femininos. Desta forma, existem dois estereótipos básicos. O primeiro, é o fato de que a sociedade espera que toda mulher um dia gere filhos; o segundo liga a imagem da figura feminina a uma série de estereótipos como fraqueza, sensibilidade, ingenuidade e submissão.

Esses estereótipos construídos pela sociedade acabam por afastar as chances de mais mulheres galgarem seus espaços nas hierarquias das organizações, já que são estereótipos que não condizem com o padrão gerencial tecido para o comando das organizações (MORAES, 2004; CAPELLE *et al*, 2005). Para a gerência organizacional, espera-se um padrão masculino de gestão, onde exista autoridade, objetividade e poder centralizado (KEALEY, 1999).

*“Às vezes eu acho que a maioria dos homens acha que por eu ser mulher sou mais fácil de ser manipulada, ou que por falarem alto comigo vou baixar a cabeça.”*  
(FERNANDA)

*“Já tive problemas assim, de pedir alguma coisa para um subordinado, um programador e ele me olhar com aquela cara: Ah [...] o que é que essa mulherzinha tá me mandando!” (ANA PAULA)*

*“Com meus superiores nunca tive problemas, acho que eles não me diferenciam por ser mulher ou não. Mas já percebi que é mais fácil vender um produto para o cliente quando é um homem que vai fazer a venda, porque na cabeça dos clientes a idéia de uma mulher que trabalha com tecnologia ainda não é muito bem aceita. Parece que eles nos enxergam como incompetentes.” (JOANA)*

Para Lipovetsky (2000, p. 294) “os estereótipos sexuais, o primado do sucesso privado sobre o sucesso público, têm por efeito o de limitar a altura das ambições femininas, desviá-las, assim, dos projetos de onipotência e de poder.”

#### 5.1.4 Influências organizacionais

Ana Paula, Fernanda e Joana sentiram a pressão de influências organizacionais em suas trajetórias ascensionais. De acordo com essas mulheres, tais influências estão ligadas à visão de mundo da alta cúpula organizacional, repercutindo na própria cultura da empresa. Uma das influências salientadas nas entrevistas foi a ocorrência de **discriminação sexual** no ambiente de trabalho.

Fernanda já sofreu discriminação sexual em sua empresa. Para ela, essa discriminação tem origem no seio da sociedade e por esse motivo é tão difícil de ser combatida.

*“Já sofri discriminação sim! Percebi que o que estava em jogo não era minha competência e sim o fato de ser mulher. Aconteceu o seguinte, numa reunião um gerente foi bem enfático: ‘A Fernanda até que tem demonstrado que é bem inteligente para uma mulher!’ Por incrível que pareça, ele falou isto, em alto e bom tom. Fiquei pasma com a cara de pau da pessoa! Argumentei, mas depois vi que não tinha jeito.”*

Quando Ana Paula assumiu seu cargo de chefia, sentiu-se discriminada por ser mulher.

*“Assim, ó: no início, eu percebi que quando eu passava uma atividade, a gente fazia as especificações por escrito. Então eu passava para o programador, ele lia, vinha me questionar, ‘ah mas isto aqui não está certo, isto daqui não é assim, não sei o quê’... Daí eu tinha que provar porque tinha definido assim. Então eu senti assim, ‘ah o que é que esta mulher tá mandando em mim’, né... Porque a maioria aqui são homens né, então assim, eu tive um pouco disso..”.*

Joana declarou que em sua empresa nunca enfrentou tal problema, embora já tenha sofrido, assim como Ana Paula, discriminação sexual nas viagens a negócios. Segundo as entrevistadas, as “piadinhas e cantadinhas” feitas por homens (clientes e/ou fornecedores) fazem parte da vida profissional feminina.

*“Discriminação na empresa eu nunca senti. O que eu já senti, pelo fato de ser mulher e de estar sozinha numa cidade que não é a sua, numa viagem, acho que tem homens que se sentem no direito de te cantar, não importa se você é casada ou não. Não sei, acho que deve fazer parte do instinto animal dessa espécie.” (JOANA)*

*“Já senti uma vez, quando fui apresentar um projeto em outra cidade, e um cliente casado me convidou para sair. Me fiz de desentendida e continuei apresentando a proposta.” (ANA PAULA)*

Outro fator discriminatório destacado pelas entrevistadas é o machismo. Na visão de Fernanda, o machismo já está incutido na forma como nós, tanto os homens como as mulheres, vemos o mundo. Quando Fernanda assumiu seu cargo na empresa *Betha* se viu às voltas com a desconfiança de seus colegas homens.

*“Eles acharam que eu não ia dar conta, pois acreditavam que profissões femininas eram as de professoras, psicólogas...”*  
*“Já fiquei muito desconfiada quando peguei um ônibus de viagem e era uma mulher motorista, eu olhei para ela e logo pensei: ‘será que eu chego lá?’ [no destino da viagem]”.*

O machismo traduz-se em pensamento, atitude e comportamento que toma como verdade a superioridade dos homens sobre as mulheres, a separação radical de funções e a inevitabilidade da organização social baseada na assimetria de poder e em papéis sociais específicos de gênero na esfera pública e privada (CITE, 2007).

Para Menda (2004, p. 129), o ambiente profissional ainda é machista, e os homens ainda têm dificuldades de aceitar mulheres em cargos de gerência e direção. Em alguns casos, as próprias mulheres ainda ficam desconfiadas por serem bem-sucedidas em profissões ditas masculinas. De acordo com Menda (2004), o machismo é encontrado dentro e fora das empresas, pois é um fruto cultural. Porém, nas empresas ele ganha um significado maior, já que é nesse espaço que as executivas passam mais tempo e enfrentam mais desafios.

Outra questão exposta pelas executivas foi o preconceito de outra mulher. Ana Paula e Fernanda tiveram problemas de relacionamento durante suas carreiras, mas esses problemas

foram com mulheres e não com homens. Esse fato explicaria a forte competição existente entre mulheres no mundo do trabalho, principalmente quando o acesso feminino a cargos de hierarquia é limitado (CAPELLE *et al*, 2005) ou quando falta cumplicidade e lealdade entre elas, num ambiente formado por maioria masculina (MERRICK, 2002).

*“Um dos principais problemas de relacionamento que tive na minha carreira foi com mulheres, porque acho que incomoda muito a outra ver que uma outra mulher vem crescendo na empresa. Ai todo o cuidado é pouco, para que não puxem o nosso tapete com fofocas e intrigas de bastidores”.* (Fernanda)

*“Eu já tive problemas com mulher, não sei o que acontece, mais existe uma rivalidade acirrada de mulher para mulher.”* (Ana Paula)

Quanto a barreiras invisíveis existentes nas organizações, as executivas relatam que não percebem sua existência. Elas narram que, apesar de existir uma alta concentração de homens em todos os níveis hierárquicos de suas empresas, o fato de serem mulheres não as impede de galgar espaços em suas carreiras dentro de suas organizações.

Percebi que essa negação sobre a existência de tais barreiras é contraditória ao longo dos discursos prestados. O fato de negarem a existência de barreiras não condiz com a verdade apresentada por essas mulheres. A explicação que tenho para a ocorrência desse fato é que talvez essas barreiras invisíveis sejam barreiras informais, não estruturadas formalmente pelas organizações. Talvez as executivas considerem as barreiras invisíveis algo como uma política, norma ou regulamento organizacional que afaste as mulheres dos cargos hierárquicos, ou que as impeça de progredirem em suas empresas somente por serem mulheres.

As executivas também abordaram um item relevante para suas carreiras, as **oportunidades de promoção**. Para elas, existe no âmago das organizações uma espécie de “crença cultural” de que homens e mulheres possuem oportunidades diferentes em suas carreiras (POWELL, 1988; KEALEY, 1999).

No início de sua carreira, Fernanda viu colegas serem promovidos com menos tempo de serviço do que ela.

*“Uma das razões que contribuiu para minha saída da empresa onde eu trabalhava e vir para cá foi isto: oportunidades! Eu vi que a empresa contratou alguém para a vaga que há muito tempo eu estava querendo. E a explicação do meu chefe foi bem simples: - Esta vaga é para alguém que tem disponibilidade de viajar e você está casada agora, vai querer daqui a pouco ter filhos, não vou poder contar muito com você. Minha resposta veio em forma de uma carta de demissão.”*

Por manter laços consistentes com seus superiores (KEALEY, 1999), as oportunidades de promoção de Joana vieram naturalmente. *“Tudo aconteceu progressivamente, acho que em parte decorrente do meu bom relacionamento com meus superiores.”*

Já Ana Paula tem uma história um pouco diferente da de Joana. Ela acredita que chegou ao último patamar a ser alcançado em sua empresa. Ana Paula não consegue se ver em um nível mais alto do que já atingiu, por uma razão muito simples: não seria interessante para a empresa.

*“Não me vejo num nível maior do que o que eu estou hoje, porque não seria interessante para a empresa me tirar da gerência do projeto e me contratar para, por exemplo, diretora de planejamento, como é o caso da vaga que abriu e contrataram uma pessoa de fora. Se eu sair do projeto, muito do conhecimento se perde, e eles não estão dispostos a perder tempo e dinheiro para que eu ascenda na carreira”*

Outro ponto relatado é a **mobilidade na organização**. Pude notar, nos relatos sobre as trajetórias ascensionais das entrevistadas, uma preocupação das mesmas com a conquista de espaços hierárquicos mais altos em suas carreiras.

Quando sentiu que não conseguiria um cargo hierárquico mais alto em sua antiga empresa, Fernanda aceitou a proposta para trabalhar em outra organização.

*“Eu sou assim, ambiciosa, nunca estou satisfeita! Sempre quero alguma coisa, porque me estimula ser assim. Aí o que eu faço? Traço um plano para consegui. Assim que consigo, passo para a conquista de outra. E assim vai... Tenho certeza de que, se não conseguir ascender mais aqui, vou procurar uma outra organização.”*

Para Fernanda, a mobilidade em uma organização pode auxiliar o projeto ascensionais de uma executiva (KEALEY, 1999), pois permite que ela interaja com um número maior de pessoas, conheça outros departamentos, aumente sua visibilidade e construa pontes de relacionamentos.

*“Eu já migrei de algumas funções para outras, de um setor para outro, porque acho importante para quem quer subir na organização conhecer o que acontece em outros setores e conhecer um número maior de pessoas. Eu acho que esta minha atitude me ajudou na carreira.”*

Ana Paula também acredita que sua mobilidade na empresa *Alpha* ajudou-a em sua ascensão na carreira.

*“Eu entrei para trabalhar num projeto, depois passei a ajudar em outro, então chegou um tempo que eu trabalhava nos dois ao mesmo tempo. Quando surgiu a vaga, a empresa me alocou para ser líder de um deles.”*

O caso de Joana é um pouco diferenciado. Apesar de ter ascendido na *Gama*, sua ascensão aconteceu em decorrência do crescimento da empresa. No caso dessa executiva, sua mobilidade pode ser verificada com base em sua caminhada na *Gama*, passando de programadora para diretora de tecnologia. Segundo Joana, a mobilidade na carreira pode ser um alavancador para o projeto ascensional da mulher executiva (KEALEY, 1999). Joana argumenta:

*“Assim... no meu caso, minha mobilidade foi causada mais pelo fato de uma necessidade da empresa, com o crescimento, do que por haver uma hierarquização. Porque precisávamos de mais pessoas para trabalhar, e foram surgindo os setores. Mas eu acredito que, quanto mais uma mulher ganha espaço na organização, mais isso ajuda na carreira. Tipo subir uma escada: a mulher deve sempre tentar subir mais um degrau na sua trajetória, seja em que empresa trabalhar.”*

A **cultura organizacional** também aparece no extrato das falas das executivas. Pois o ambiente de trabalho é masculino, repercutindo na formação de uma cultura organizacional masculinizada (McDONALD, 2004; LOMBARDI, 2006). Através das entrevistas, pude visualizar que a cultura organizacional tem um forte significado nas entrelinhas das transcrições, principalmente quando a mulher exerce poder e influência em cargos de chefia. Rocha (2005) desenvolve sua tese embasada na hipótese de que em um cenário tecnológico a presença feminina é extremamente reduzida. E que, para ascenderem em suas organizações, essas mulheres devem “romper o teto de vidro.”<sup>12</sup>

Nesse sentido, Joana confirma que o ambiente de trabalho de empresas de base tecnológica é marcado pelo domínio masculino desde a fase da seleção de candidatos para o preenchimento das vagas.

*“Quando recebemos currículos para a área técnica, é quase ridículo o número de mulheres que se candidatam, uma, duas, para 15, 20 homens. Mas acho que isto é um reflexo do que ocorre nas faculdades. Quando eu me formei, só havia quatro mulheres comigo na minha turma” (JOANA)*

---

<sup>12</sup> Mesmo significado de *glass ceiling*, já tratado no Capítulo 2 deste trabalho.

Ana Paula corrobora com Joana, pois ela pode “contar nos dedos” o número de mulheres que trabalham em sua empresa. E argumenta que em sua equipe de trabalho, formada por quinze pessoas, somente ela e outra programadora são mulheres. Para a executiva, o resultado dessa escassez da presença feminina em EBT’s é reflexo da negação das mulheres em optarem por uma carreira da área tecnológica.

*“Não que a empresa tenha preferência por contratar homens; o que ocorre é que faltam mulheres para trabalhar na área [...] Eu acho assim... que as mulheres devem preferir profissões como professoras, enfermeiras...” (ANA PAULA)*

Rocha (2005), argumenta que, historicamente, a tecnologia tem sido considerada como uma atividade masculina por excelência. Essa constatação é pertinente, principalmente ao se referir à área das exatas, dentre elas, as Ciências da Computação, Sistemas de Informação e Telecomunicações, vinculadas às Engenharias e à Informática.

Fernanda acredita que, pelo fato de ser mulher e de estar inserida em um meio masculino, ela precise muitas vezes “vestir uma personalidade”. Para a executiva, o termo “vestir uma personalidade” implica travestir seu comportamento, ou seja, incorporar um comportamento tido como masculino, de forma a garantir sua participação ativa no grupo.

*“Às vezes eu sinto necessidade de que meus subordinados me vejam como parte do grupo, e não como uma chefe mulher. Sinto que tenho que falar de assuntos comuns ao grupo, que tenho que ter o senso de humor deles e participar das piadas.”*

Com o relato de Fernanda, percebi que a cultura organizacional pode moldar o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização. Fernanda é um bom exemplo dessa mudança. A executiva, para “sobreviver” em sua empresa, resolve mudar a cor da pele como faz o camaleão, para se camuflar em um ambiente aparentemente inóspito para ela.

Analogias à parte, Joana confessa que algumas vezes se sentiu “deslocada” em seu ambiente de trabalho. Esse deslocamento seria fruto de sua exposição direta aos valores masculinos predominantes no seu grupo de trabalho.

*“Eu já me senti deslocada em algumas reuniões. Porque tem horas, nas reuniões, que, para distrair e aliviar o estresse, falam ‘abobrinhas’. E, como sou a única mulher no grupo, às vezes fico ‘boiando’ com as piadas e com as histórias que, a meu ver, só têm graça para eles.”*

Após narrar as influências que repercutem na carreira feminina, passo a expor as estratégias utilizadas pelas executivas entrevistadas para ascenderem em suas carreiras.

## 5.2 Estratégias para ascensão

Neste estudo, com base nas entrevistas, percebi que as executivas utilizaram estratégias para ascenderem profissionalmente. Entre as estratégias utilizadas estão as **características pessoais**.

Na entrevista com Fernanda, a executiva afirma que um dos principais fatores que a ajudou a ascender na carreira foi a sua postura. Para ela, a postura representa um grande diferencial, uma vantagem diante dos demais integrantes do grupo. Fernanda une a postura à sua capacidade de enfrentamento (de posicionamento) para liderar situações. Fernanda salienta que para ascender em qualquer cargo é necessário não ter medo das pessoas e de argumentar quando necessário.

*“Eu nunca tive medo. Uma coisa que eu acho que diferencia as pessoas é não ter medo, acho que eu sempre fui uma pessoa de auto-estima, nunca tive medo dos outros... Se é para fazer, eu faço, se é para terminar, eu termino, não gosto de ‘enrolada’. Gosto das coisas bem feitas. Gosto de dizer por que isto deve ser feito assim ou assado. A pessoa tem que argumentar, tem que discutir, saber o que quer e para que veio”.*

Belle (1993) contribui com a narração de Fernanda, relatando que as mulheres executivas constroem suas atitudes a partir de suas características. Assim, Fernanda, ao se posicionar, acaba manifestando sua personalidade pragmática, o que para a executiva é um ponto a favor para sua ascensão.

Joana confessa que a característica pessoal que a fez ascender na *Gama* foi sua capacidade de ser reflexiva. A executiva colore seu pensamento com a idéia de que em muitos momentos decisórios tomou a iniciativa de buscar a solução em seu grupo de trabalho. Joana busca negociação e adaptação (CORSINI E FILHO, 2004) em momentos de crise, para ela essa atitude é fundamental para o seu bom desempenho e a própria sobrevivência da organização.



*“Eu acho que sou um tipo de pessoa que gosta de ouvir outras opiniões antes de tomar uma decisão final. Para mim, são importantes os pensamentos de meu grupo, suas idéias. Quando temos algum problema sério, busco respostas na minha equipe, e geralmente resolvemos todos juntos.”*

Como Fernanda, Ana Paula também acredita que sua postura foi importante para sua trajetória. A executiva se considera uma pessoa dedicada e perfeccionista e, por ser assim, exige o máximo de sua equipe de trabalho, gerenciando-a para a minimização de erros e uma maior produtividade.

As características pessoais de Ana Paula, acabam por se refletir em sua gestão (EAGLY, 2003). Assim, *“a produtividade e o bom andamento do projeto são os objetivos principais da equipe”* confessa Ana Paula. A executiva é enfática na cobrança das metas no trabalho individual, pois para ela o resultado final do trabalho é o que importa para a organização.

*“Eu sou persistente, e eu sou meio que perfeccionista, eu acho que as coisas têm que estar bem, [...] eu exijo isto da minha equipe”.*

*“Hoje todos os que trabalham comigo me conhecem. Já teve casos de pessoas assim que eu sou super amiga, conheço esposa, a gente sai para tomar um chopinho, mas não deu certo para trabalhar comigo não. Essa pessoa, a gente conversou, e ele foi um caso que para trabalhar não deu certo. Daí [essas pessoas] foram alocadas em outra equipe. Por que isso? Porque são pessoas que gostam de levar as coisas ‘nas cordas’, ficam conversando. Na hora de cobrar, não pude fazer, porque eu não tive tempo. Daí você sabe que a pessoa não tá produzindo, né. Então assim, ó, eu na verdade procuro ter na minha equipe pessoas comprometidas. Se não são, eu tento fazer que elas sejam, ou faço uma conversa bem franca porque, quando eu vejo que não dá, não dá”.*

Ana Paula provavelmente atribui a responsabilidade pelos erros da equipe a si própria, o que explicaria o forte nível de cobrança imposto pela executiva aos seus subordinados (BUTLER, 1981).

Em minha pesquisa sobre como as executivas percebem suas ascensões, verifiquei que, para as entrevistadas, algumas características pessoais foram essenciais em suas trajetórias. Apesar de possuírem personalidades diferentes, percebi em todas as entrevistadas, palavras que traduziam significados muito próximos como: *“foi por causa de minha postura”, “foi por causa de meu posicionamento”, “porque eu sei argumentar até esgotar as possibilidades”, “porque eu sou exigente e cobro por um serviço bem feito”, “porque me coloco na posição do cliente”,* entre outras. Todas essas “falas” trazem um recorte das

personalidades das mulheres que estudei e dizem um pouco sobre cada executiva, refletindo o que pensam sobre suas carreiras.

Outra estratégia que as entrevistadas salientam é a importância da formação de uma boa **rede de relacionamentos**. De acordo com essas mulheres, uma rede de relacionamentos aumenta a visibilidade das executivas nas organizações, pois promove uma maior integração entre as executivas e a alta cúpula. Essa rede pode promover também o aumento do nível de poder e a influência delas nas suas empresas (OGDEN, McTAVISH e McKEAN, 2006).

Fernanda é um exemplo típico de executiva que gosta de cultivar sua rede de relacionamentos. Para ela, é importante manter uma rede de relacionamentos com indivíduos que possuem mais poder que ela na organização, como forma de prevenção a alguma situação futura.

*“Manter um ‘networking’ é vital para uma mulher que possui algum tipo de poder em uma empresa. No meu caso, gosto de estar transitando entre meus superiores, gosto de cultivar amizades com quem detém mais poder que eu, porque a gente nunca sabe o dia de amanhã.”*

Joana expõe que, embora possua “*facilidade em transitar no meio de homens*”, sente-se receosa de ser excluída dos *bate-papos*, pois é justamente nesses momentos que os problemas e as soluções são discutidos entre os pares. Ela observa que é nesses grupos que acontece a atualização diária dos fatos.

*“Às vezes gostaria de ser mais atuante nas conversas, de não me sentir deslocada com os assuntos dos meninos, porque tenho consciências de que em muitas conversas bobas de bastidores saem soluções ou novas idéias para a empresa.”*

Segundo Mellstrom (1995), um dos maiores desafios impostos à carreira feminina é adentrar o universo masculino, os chamados “clubinhos”. Para Lombardi (2006), os “clubinhos” significam um importante fórum de discussões, pois são os espaços de informalidade, como os almoços, as pausas para o café e os corredores, entre outros, que se formam dentro das organizações.

Das executivas entrevistadas, aparentemente, Ana Paula é a única que não se preocupa em cultivar uma rede de relacionamentos dentro de sua empresa. Segundo essa executiva, seu sucesso profissional é conseqüente de sua eficiência. Para ela, “*não adianta ser amiguinho de todo mundo se o projeto no final é uma droga.*”

Outra estratégia narrada nas entrevistas pelas executivas casadas, foi a participação do **marido como um agente incentivador** de suas carreiras. Fernanda e Joana contam com o auxílio de seus maridos nas tarefas diárias do lar. Mais que isso, as executivas explicam que seus maridos impulsionam suas carreiras, pois lhes proporcionam suporte emocional, incentivando-as em suas decisões e escolhas (JOHNSON, 2003; JACKSON, 2001)

*“Quanto ao meu marido, eu não tenho do que me queixar. Eu acho que, em parte, esta minha conquista na carreira se deve a ele. Porque ele me incentiva, me deixa tomar minhas decisões e me apóia em tudo. Quando preciso viajar, não coloca problemas, como ciúme e coisas assim. Eu vi amigas minhas serem tolhidas em suas carreiras porque seus maridos não as deixavam viajar, e quando tu trabalhas fora, uma hora tens que viajar.” (FERNANDA)*

*“Eu sempre tive apoio dele [do marido. Nossa relação, eu acho, [...] foi bem construída. Um incentiva o outro na sua vida profissional, porque nós achamos que este é o papel do casamento, crescer juntos.”*

Nesse sentido, Cohen (2001) argumenta que é mais fácil subir na carreira quando há uma sólida retaguarda. Geralmente quem cede esse apoio é a mulher, e a alternativa a essa divisão de trabalho (um põe o pão na mesa e o outro cuida das crianças) significa um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. Nas palavras de Cohen (2001), a busca do equilíbrio é a questão central para a mulher executiva.

A última estratégia salientada nas narrativas é a importância do **treinamento e desenvolvimento** da executiva. Notei que todas as entrevistadas se preocupavam com esse item. Para elas, o fato de trabalharem em empresas de base tecnológica onde a matéria-prima (tecnologia) muda a todo instante causa a necessidade de manterem-se atualizadas, e a melhor forma de atualização são as técnicas de treinamento e desenvolvimento.

As executivas reclamam que suas empresas não possuem políticas ou planos de incentivo para preparar executivos e executivas a assumirem cargos na alta hierarquia. Para as entrevistadas, esse item é fundamental para qualquer empresa na atualidade, e deveria ser objeto de interesse para suas organizações.

Para Rosen, Templeton e Kichline (1981), as técnicas de treinamento e desenvolvimento auxiliam as executivas em sua preparação para assumir seus cargos na alta hierarquia das organizações. As executivas explicam que, por não haver interesse de suas empresas na preparação da gerência, elas buscam por iniciativa própria os cursos, seminários e congressos para suprir suas necessidades de aprimoramento profissional.

*“Aqui na empresa não conheço esta prática. Para compensar, eu busco fora daqui, com cursos de pós, palestras, essas coisas. Já sugeri, em uma reunião, agora tenho que esperar para ver.” (FERNANDA)*

*“A empresa até estimula que a gente participe de uma pós, por exemplo, como já aconteceu comigo. Mas não tem uma prática de preparar as pessoas para ocuparem seus cargos ou funções. O que tem é muito superficial.” (ANA PAULA)*

*“Eu desconheço. Tudo o que eu preciso, eu busco fora.” (JOANA)*

Após apresentar as estratégias utilizadas pelas entrevistadas para ascenderem em suas carreiras, passo a expor algumas regularidades ocorridas nas carreiras femininas, verificadas nas entrevistas.

### **5.3 Regularidades que ocorrem na ascensão profissional feminina em EBT's**

Com base nos relatos das entrevistadas, percebi que ocorreram regularidades no fenômeno da ascensão profissional das executivas. Dessa forma, identifiquei que:

1. Todas as executivas entrevistadas encontraram barreiras discriminatórias, ao longo de sua trajetória ascensional. Percebi que, para elas, essas barreiras são, em parte, fruto da sociedade que ainda marginaliza o trabalho feminino ao delegar papéis e obrigações conforme o gênero.
2. Todas as mulheres do presente estudo encontraram uma cultura organizacional masculina. Para as entrevistadas, o ambiente interno das EBT's ainda é caracterizado como um reduto masculino, onde a presença masculina é esmagadoramente maior que a feminina. Em consequência desse grande contingente masculino, a cultura organizacional das EBT's se constrói com base nas visões de mundo dos homens que as constituem.
3. Todas as executivas reclamaram da falta de tempo. Segundo os extratos de suas falas, a questão do tempo constitui-se um grande problema para suas agendas. Para essas mulheres, a falta de tempo, além de causar grandes dilemas pessoais, pode repercutir em agravantes para sua saúde, como estresse, insônia, angústia e, em últimos casos, depressão.
4. Outro fato narrado é que todas elas se sentem cansadas com o excesso de viagens. Para as executivas, as viagens acarretam cansaço físico (causado pelos

deslocamentos, diferentes fusos-horários e as longas distâncias) e mental (pelo afastamento familiar, preocupações com a casa e a família). Embora elas reconheçam que as viagens fazem parte do cotidiano de um executivo.

5. Todas as entrevistadas sentem os reflexos das pressões sociais, principalmente por serem mulheres e por trabalharem. Para as executivas, embora tenha havido nas últimas décadas uma maior participação feminina no mercado de trabalho, essas mulheres percebem que ainda existe por parte da sociedade uma forte cobrança sobre os papéis que as mulheres devem desempenhar. Para elas, a sociedade ainda vê com bons olhos a mulher que se casa e que gera filhos. Por esse motivo, as executivas se sentem sobrecarregadas, pressionadas, por um lado pelas exigências sociais (o casamento e a maternidade) e de outro, por suas exigências pessoais (ser uma profissional competente).
6. Por fim, percebi neste estudo que, apesar de as mulheres executivas se desgastarem física e emocionalmente com as diversas influências que sofrem em suas trajetórias ascensionais, elas, ao narrarem suas histórias, trazem à tona um turbilhão de emoções, pois sentem que ser mulher executiva significa percorrer caminhos ainda muito pouco trilhados. Para as entrevistadas, suas trajetórias se traduzem em auto-realizações, pois os sentimentos de orgulho e admiração se mesclam, ao olharem para trás e perceberem os caminhos percorridos, as decisões tomadas e os sentimentos vividos em suas trajetórias profissionais.

## CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### *Descompasso de uma mulher*

*Me querem mãe,  
 e me querem fêmea.  
 Me querem líder,  
 e me fazem submissa.  
 Me fazem omissa,  
 e me cobram participação.  
 Me impedem de ir,  
 e me cobram a busca.  
 Me enclausuram nas prendas do lar,  
 e me cobram conscientização.  
 Me podam os movimentos,  
 e me querem ágil.  
 Me castram o desejo,  
 e me querem no cio.  
 Me inibem o canto,  
 e me querem música.  
 Me apertam o cinto,  
 e me cobram liberdade.  
 Me impõem modelos, gestos,  
 atitudes e comportamentos,  
 e me querem única.  
 Me castram, me podam,  
 falam e decidem por mim,  
 e me querem plena e absoluta.  
 Que descompasso !  
 (Hilma Ranauro)*

Neste capítulo, considerando a recomendação de Merriam (1998), apresentarei as conclusões de meu estudo explanando os resultados desta investigação. Desta forma, indicarei os pontos os quais esta pesquisa contribuiu. Considerando as referências da literatura acadêmica, apontarei de que forma os resultados desta pesquisa reforçam, ampliam ou contradizem os trabalhos desenvolvidos previamente (LUCENA, 2001).

No presente estudo, tive como objetivo geral compreender o fenômeno da ascensão profissional feminina a partir da perspectiva das executivas. Para tanto, baseei-me no seguinte questionamento: - Como as executivas de empresas de base tecnológica percebem sua ascensão profissional?

Procurando responder concisamente esta pergunta, realizei uma investigação qualitativa com três executivas de empresas baseadas no conhecimento localizadas no Parque

Tecnológico de Florianópolis/Santa Catarina. Como critério de seleção, elegi estudar empresas que possuíssem em comum o mesmo segmento de mercado. Neste caso, utilizei empresas de Tecnologia da Informação (TI). Justifico a adoção desta escolha, pois minha idéia foi a de estudar executivas num mesmo cenário, tendo como pano de fundo uma maior aproximação entre as culturas organizacionais, o que me pareceu a princípio relevante para a compreensão da carreira feminina.

Quanto à abordagem metodológica empregada para a construção desta pesquisa, utilizei a pesquisa qualitativa, já que esse método de pesquisa conduz a uma estrutura que mais se assemelha aos objetivos e à própria pergunta de pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, utilizei entrevistas semi-estruturadas. Para os encontros, empreguei a sugestão de Seidman (1997) de três encontros, a fim de compor uma melhor captura dos dados pesquisados nas entrevistas.

Quanto ao objetivo geral proposto neste trabalho, verifiquei que as mulheres executivas percebem suas ascensões de forma semelhante, embora possuam histórias pessoais e profissionais diferenciadas. Ascender na carreira significa, no relato das executivas, um reflexo de seu sucesso profissional e pessoal. Desta forma, ser executiva significa transpor barreiras, superar a discriminação e os estereótipos existentes nas organizações (POWELL, 1980).

As executivas percebem que suas ascensões foram dificultadas por aspectos sócio-culturais (MARSHALL, 1995; STEIL, 1997), não muito perceptíveis em suas organizações. Esses aspectos, na visão das entrevistadas, não estão atrelados à sua competência, mas relacionados ao fato de serem mulheres. Esse fato indica que, em alguns momentos de suas carreiras elas foram vistas com desconfiança em relação ao seu potencial, mas souberam transpor essa barreira, galgando espaços na hierarquia organizacional.

Neste sentido, Steil (1997) argumenta que a mulher pode encontrar empecilhos em sua trajetória ascensional, estes empecilhos estão relacionados ao seu gênero e não necessariamente a sua qualificação ou sua competência para a gestão organizacional. Mourão (2006) justifica a relação existente ainda na sociedade, entre competência gerencial e gênero. Para a autora existe uma velha dicotomia nas relações no âmbito do trabalho, onde representações sociais mostram-se pejorativas e acabam justificando a baixa valorização da qualidade do trabalho feminino.

Joana, Fernanda e Ana Paula acreditam que o espaço gerencial ainda é caracterizado como masculino. Elas percebem que o caminho ainda não está totalmente aberto para a ascensão feminina nas empresas de base tecnológica. As entrevistadas reconhecem que no campo das EBT's o domínio é masculino (ROCHA, 2005), consideram-se então, vencedoras por galgarem espaços hierárquicos tão limitados a seu gênero. As mulheres entrevistadas acreditam que seu sucesso é derivado de seus desempenhos individuais e da forma como encaram os desafios.

Para as executivas, seu poder é conseqüência de seu trabalho e fruto de sua dedicação. Elas salientam que (co)mandar equipes com um percentual alto de homens é uma realidade e que tanto elas quanto eles devem se adaptar. Estas mulheres narram que ser mulher e executiva é desfrutar de um *status* que poucas já atingiram.

Ana Paula, Joana e Fernanda expõem que talvez o fato de terem ascendido profissionalmente em empresas de base no conhecimento, seja um reflexo dos próprios modelos destas empresas, onde o alcance das mulheres aos níveis hierárquicos pode ser facilitado por possuírem características peculiares, como flexibilidade, gestão compartilhada e liderança participativa (ANGELONI, 2003).

Neste sentido, Carreira, Ajamil e Moreira (2001) argumentam que as mulheres trazem contribuições significativas para o novo modelo de paradigma organizacional, um modelo baseado no conhecimento humano. Assim, as organizações passam a valorizar mais os indivíduos e uma nova ordem de fatores surgem como relevantes para as organizações. Características como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade para trabalhar em equipe e administrar a diversidade, são atributos que estão em alta e assinalam um ponto a favor para a emersão de um estilo de liderança mais feminino.

Os resultados desta pesquisa também apontam que o caminho pessoal e profissional destas mulheres é marcado pela presença da superação de desafios e barreiras, bem como pela extrema força de vontade de vencer e de alcançar seus objetivos. Pois, para uma das executivas, antes de serem mulheres, elas são profissionais e, como profissionais, desejam ser respeitadas e reconhecidas por suas capacidades técnicas e gerenciais.

Neste trabalho pude perceber que a carreira feminina não se manifesta de forma linear, conforme ressaltam os autores: Hall (1976), Van Mannen, (1990) e Schein, (1996). Mas, sugere uma congruência entre a dinamicidade feminina em conduzir múltiplos aspectos de suas vidas pessoais e profissionais, como por exemplo: ao mesmo tempo em que cuida de seu



filho, a ela é capaz de atender um telefonema, resolver um problema ou que tomar uma decisão; com as várias influências emanadas da cultura e da sociedade (O'NEIL, 2003). Como numa justaposição dos vários afazeres e responsabilidades, a mulher se vê diante de dilemas, desafios e decisões que acabam por repercutirem no próprio conceito de carreira.

Neste sentido, no trabalho da análise dos dados, pude visualizar que a ascensão da carreira feminina, na percepção das executivas entrevistadas, é permeada por várias interferências (O'NEIL, 2003) que influem em seus projetos ascensionais. Dessa forma, encontrei como influências pessoais:

**Conflito entre carreira e família.** Esse conflito gera sobrecarga pessoal e sentimento de culpa, pois é impossível, para a mulher executiva, conciliar o inconciliável: ser mãe, esposa, dona de casa e, ao mesmo tempo, ser uma profissional (WHITAKER, 1988). Para as entrevistadas, a mulher deve estar sempre tentando equilibrar os dois lados da balança: de um lado, as atribuições pessoais; de outro, as profissionais. Esse conflito faz parte do cotidiano da mulher opta por seguir uma carreira.

**A questão da maternidade.** Conforme os relatos, a maternidade gera mudanças na carreira feminina, podendo ocasionar problemas nas trajetórias profissionais de executivas nas organizações. Nesse sentido, a maternidade emerge como uma grande vilã, pois para essas mulheres a maternidade exige tempo e dedicação (quase ou totalmente exclusiva, principalmente nos primeiros meses de vida do bebê), o que pode acarretar uma desvantagem competitiva na busca por melhores cargos em suas empresas (MORAES, 2004).

A maternidade ainda continua sendo o principal fator de discriminação contra a mulher no ambiente de trabalho. Embora a maternidade seja nominalmente valorizada em nossa sociedade e exista uma legislação de proteção às mulheres grávidas, na prática a possibilidade de engravidar, a gravidez e o cuidado com os filhos são os mais fortes motivos de discriminação contra as mulheres no mundo do trabalho. Muitas mulheres deixam de ser admitidas ou promovidas por causa da possibilidade de gestação, o que sem dúvida representa uma grande perda de talentos para a empresa (ETHOS,2004).

Segundo o Instituto Ethos (2004,p.31):

“Para muitas empresas, a mulher só terá disponibilidade para se dedicar plenamente ao trabalho se não tiver filhos ou se eles já forem adultos — e nesse caso ela pode ser velha demais para disputar bons e bem-remunerados postos de trabalho”.

A **dupla jornada** aparece nas entrevistas como desafio a ser superado e conciliado. Segundo as executivas, enquanto não houver um rearranjo cultural compartilhado pelos maridos e esposas, a mulher no, mundo do trabalho, continuará a sentir e a ter dificuldades em compatibilizar os diversos papéis: ser mãe, mulher e executiva. Um dado interessante do Instituto Ethos (2004, p. 31) encorpa a argumentação das entrevistadas sobre a dupla jornada:

Enquanto as mulheres gastam em média, 4 horas e 30 minutos por dia com tarefas domésticas, os homens empenham 1 hora e 15 minutos, geralmente em atividades de conserto e manutenção da casa. No Brasil, mulheres com maior poder aquisitivo contratam outras mulheres para realizar os serviços domésticos e para cuidar dos filhos. Mesmo assim, têm de gerenciar as empregadas e suas atividades.

Quanto ao **nível educacional**, as executivas comentam que esse fator influi em suas trajetórias ascensionais, à medida que as transforma em indivíduos mais bem capacitados para suas funções. Para todas as executivas, existe uma preocupação pessoal com seu nível de instrução e sua atualização. Este dado traduz num discurso condizente com a corrente literária, neste sentido Hirata (2003) expõe: “a mulher esta atingindo um nível educacional mais elevado que o homem, o que na evolução para uma sociedade do conhecimento, torna-se uma vantagem muito significativa [...]”

As influências relacionais aparecem nos extratos das falas das executivas com a preocupação pela manutenção dos **relacionamentos pessoais e profissionais**. Desta forma, é necessário construir uma boa rede de relacionamentos, tanto na vida privada, com filhos e maridos, quanto na vida pública, com seus superiores, colegas de trabalho e subordinados (O'NEIL, 2003).

As influências sociais são tidas pelas entrevistadas como obstáculos de origem social, que dificultam o progresso de suas carreiras (POWELL, 1988). Segundo as entrevistadas, existe na sociedade uma **segregação ocupacional por gênero**. Essa segregação delimita as profissões conforme o gênero. Assim, a escolha de suas carreiras representa uma quebra nessa segregação, pois o fato de serem executivas não condiz com o que a sociedade espera de uma mulher. Segundo as executivas, ser executiva ainda significa estar num espaço preparado socialmente para o domínio masculino.

Sobre a argumentação de que existe na sociedade uma segregação ocupacional conforme o gênero, Fontenele-Mourão (2006, p. 32) coloca que:

“A maior parte dos empregos femininos continua concentrada em alguns setores de atividade e agrupada em pequeno número de profissões, e essa segmentação, mantém a base das desigualdades existentes entre homens e mulheres no mercado de trabalho, incluindo as salariais. As possibilidades de acesso a postos elevados nas hierarquias ocupacionais continuam sendo muito modestas para a maioria das mulheres”.

Outra influência social relatada são os **papéis e estereótipos** femininos. Para as entrevistadas, existem dois pontos básicos. O primeiro é que a sociedade espera que toda a mulher um dia gere seus filhos; o segundo, a imagem da mulher está ligada a uma série de adjetivos como: fraqueza, sensibilidade, ingenuidade e submissão, e esses adjetivos acabam por criar estereótipos atrelando a mulher à figura do sexo frágil. Esse padrão estereotipado representa o antônimo do padrão gerencial tecido para o comando organizacional e acaba por afastar as chances de mais mulheres galgarem seus espaços nas hierarquias organizacionais em decorrência dos preconceitos gerados pelos mesmos.

Para Fontenele-Mourão (2006):

“Os preconceitos relativos aos homens e mulheres no trabalho, que em geral desvalorizam a mulher como trabalhadora, continuam tendo forte permanência, a despeito das significativas mudanças que vêm ocorrendo na realidade. Eles projetam uma imagem de mulher como fundamentalmente ligada à vida familiar e doméstica, o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho profissional”.

Em relação às influências organizacionais, as executivas relatam a existência de **discriminação por gênero** no ambiente de trabalho. De acordo com as entrevistadas, a discriminação está inserida nas práticas cotidianas das organizações e o fato de serem mulheres e de deterem poder repercute, algumas vezes, em atitudes discriminatórias por parte de seus pares e subordinados. Duas das entrevistadas, em algum momento de suas carreiras, já se depararam com algum tipo de discriminação por serem mulheres. Essa discriminação não ocorreu apenas dentro de suas organizações, com seus subordinados ou pares, mais também fora de suas empresas, com clientes ou fornecedores. As executivas relataram que foi necessário muito “jogo de cintura” para ultrapassar essa barreira invisível social. Mas as entrevistadas acreditam que o fato de se imporem profissionalmente, à medida que os casos ocorriam, foi o que garantiu o seu sucesso, revertendo a situação a seu favor.

Sobre o “**teto de vidro**”, as executivas relatam que não percebem sua existência. Para elas, apesar de existir uma alta concentração de homens em todos os níveis hierárquicos de suas empresas, o fato de serem mulheres não as impede de galgar espaços em suas carreiras

dentro de suas organizações. Ao longo dos discursos prestados, percebi que essa negação sobre a existência de tais barreiras é contraditória. O fato de negarem a existência de barreiras não condiz com a verdade apresentada por essas mulheres ao longo de suas narrativas. A explicação que tenho para a ocorrência desse fato é que talvez as executivas esperem, sobre o conceito de barreiras invisíveis, algo como uma política, norma ou regulamento organizacional que afaste a presença feminina de algum cargo hierárquico, ou que as impeça de progredirem em suas empresas pelo fato de serem mulheres.

As **oportunidades de promoção** aparecem nas narrativas como um fator desencadeante do processo ascensional. Onde aparentemente existe, no âmago das organizações, uma espécie de “crença cultural” de que homens e mulheres possuem oportunidades diferentes em suas carreiras. Embora as três histórias contidas neste trabalho apresentem três pontos de vista diferentes.

Quanto à **cultura organizacional**, as entrevistadas salientam que o ambiente de trabalho das EBT's é masculino, repercutindo na formação de uma cultura organizacional masculinizada (McDONALD, 2004; LOMBARDI, 2006) e esse fato influencia diretamente suas trajetórias de carreira. Segundo Loughlin (1999) a cultura organizacional é definida como os valores, símbolos e rituais realizados pelos membros de uma organização e que contribuem para a criação de normas e expectativas de comportamento no âmbito corporativo. Incluem frequentemente dinheiro, poder e *status* (valores definidos socialmente como sendo masculinos) e o qual têm dominado as organizações.

A **mobilidade na organização e as “paredes de vidro”** implicam no favorecimento ao processo de ascensão da executiva, pois aumentam a visibilidade da executiva na organização, ajudando-a a construir redes de relacionamentos (*networking*) e permitindo um contato constante com a alta cúpula. Segundo Ana Paula, Fernanda e Joana, esses fatores podem causar impactos positivos em suas carreiras.

Entre as **estratégias** utilizadas para ascenderem em suas organizações, as executivas relatam que possuir uma boa rede de relacionamentos é de suma importância para que elas se mantenham atualizadas com os fatos do mercado e da empresa, além de proporcionar um maior trânsito entre as diversas áreas de suas organizações, favorecendo e proporcionando uma melhor visualização das executivas por seus superiores, o que pode auxiliar no momento de promoção.

Outra estratégia já destacada neste trabalho é a capacidade técnica, ou seja, para essas mulheres é importante que estejam atualizadas. Para isso investem em treinamento e desenvolvimento pessoal, seja em cursos de capacitação (Joana) ou pós-graduação (Fernanda e Ana Paula).

Outro ponto já destacado é o papel do marido como suporte. As executivas (Joana e Fernanda) contam que, mesmo na imensidão de seus afazeres, seus maridos compartilham suas tarefas domésticas, o que atenua a dupla jornada de trabalho.

Uma estratégia também foi encontrada nesta pesquisa: o posicionamento pessoal (postura) das executivas diante dos homens (pares, subordinados e superiores), a auto-afirmação dessas mulheres foi fundamental para que o grupo as respeitasse e começasse a notar suas presenças.

Durante a coleta de dados, verifiquei que ocorrem algumas **regularidades no processo de ascensão profissional das mulheres em EBT's**. Além do mais, os resultados proporcionados por esse estudo permitiram tecer algumas inferências sobre as regularidades na vida das três executivas. Para Ana Paula, Fernanda e Joana, o trabalho em EBT's e suas vidas estão fortemente entrelaçados.

Várias vezes, nas entrevistas, pude perceber que o trabalho executivo refletia o sentimento de auto-realização da mulher investigada. Pude compreender, também, nas personalidades das executivas, um alto nível de auto-estima e ambição, e uma vontade de superação própria.

Visualizei, em muitos momentos, a vontade da executiva de se transformar em uma “super-mulher”, uma heroína ou, transpondo para os quadrinhos infantis, uma “mulher-maravilha” (BOTELHO *et al*, 2006), capaz de conciliar família e trabalho, uma visão contrária à maioria das correntes literárias, que atribuem à mulher o papel de sexo frágil e dominado pelos homens.

Outro ponto é a questão do tempo dessas mulheres. Para todas, o excesso de atividades e de afazeres profissionais repercute de alguma forma em suas vidas pessoais.

Outra questão extraída das narrativas é que as executivas sentem-se cansadas com o excesso de viagens. Para elas, as viagens acarretam em cansaço físico e mental, embora reconheçam que as viagens fazem parte do cotidiano de um executivo.

Outra regularidade é que as entrevistadas sentem os reflexos das pressões sociais, principalmente por serem mulheres e por trabalharem, pois ainda existe, por parte da sociedade, uma forte cobrança sobre os papéis que as mulheres devem desempenhar.

Por fim, percebi neste estudo que, apesar de as mulheres executivas sofrerem com as diversas influências em suas trajetórias ascensionais, suas histórias refletem suas personalidades e atitudes diante dos percalços de suas caminhadas. As mulheres tratadas neste estudo mostram que ser mulher e ser executiva significa percorrer por caminhos ainda muito pouco trilhados. Para as entrevistadas, suas trajetórias traduzem suas auto-realizações, pois os sentimentos de orgulho e admiração se mesclam ao olharem para trás e perceberem os caminhos percorridos, as decisões tomadas e os sentimentos vividos em suas trajetórias profissionais.

### **6.1 Implicações e sugestões para futuras pesquisas**

Ao chegar ao final deste trabalho, considerei que durante o transcorrer da elaboração desta pesquisa deparei-me com uma série de questões que terminaram por refletir-se também nos objetos pesquisados.

Esta pesquisa proporcionou a mim um aprendizado intenso. Ao tentar captar e compreender as percepções das executivas sobre suas carreiras, terminei por compreender a mim mesma.

Com base nas considerações apresentadas no item anterior, apresento algumas sugestões para a realização de futuras pesquisas, as quais este trabalho não teve a intenção de contemplar, mas que podem auxiliar no processo de construção de um arcabouço teórico mais amplo sobre a carreira feminina no Brasil.

Saliento ainda, a necessidade da realização de estudos que foquem a presença feminina em empresas baseadas no conhecimento. Durante minhas buscas acadêmicas pelo tema, tanto no Portal Capes, como e em universidades brasileiras, notei que em relação a esta temática de estudo, ainda existe uma longa caminhada a ser realizada.

Neste sentido, sugiro como temas de estudo:

- empreendedorismo e intra-empendedorismo feminino em empresas inovadoras;

- participação feminina no mercado de trabalho das empresas baseadas no conhecimento;
- barreiras invisíveis enfrentadas pelas mulheres em EBC's;
- percepção dos trabalhadores do conhecimento sobre a mulher executiva;
- mulheres executivas e modelos de gestão em EBC's;
- representações sociais acerca do gerenciamento feminino em empresas baseadas em conhecimento;
- liderança feminina em empreendedoras de EBC's.

Ao terminar este trabalho, tenho a sensação de que muitos questionamentos iniciais de minha parte cessaram, mas outros emergiram.

Considero que este é um campo de estudos inovador e que ainda carece de pesquisas que permitam um maior aprofundamento sobre o universo da carreira feminina. O caminho para a compreensão da carreira feminina está apenas iniciado. Considero minha parte feita, mas, espero que apareçam novas pesquisas que ajudem ainda mais na compreensão deste fenômeno.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, C.K. **Cracking the glass ceiling: factors influencing women attainment of senior executive positions**. School of Occupational and educational studies. Colorado state university, Colorado. USA, 1994.

ALAMBERT, Zuleika. **A condição feminina: uma breve retrospectiva histórica**. Disponível em: <http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>. Acesso em: 20 set. 2007.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo. Edi Saraiva, 2003.

ARTHUR, M,B. LAWRENCE, B.S. **Special issue on environment and career**. **Journal of Occupational Behaviour**, EUA, v. 5(1), p. 1-81, 1984

BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed. 2002. **RAE**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, v. 42, n. 4, p. 72-83, 2002.

BATESON, M. C. **Composing a life**. New York. Plume Books, 1990.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. v. 2: A experiência vivida. 9. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença?** In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**, v.2: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

BENDER, S. L. **Seven characteristics of the american woman entrepreneur: a Hermeneutic approach to developing a universal characteristics model**. Doctor in philosophy. Capella university. MI: Proquest information and learning. (UMI),2000.

BENSIMON, E.M. **Total Quality management in the academy: a rebellious reading**. **Harvard Educational Review**. 593-611, 1995.

BETIOL, M. I.S.; TONELLI, M.J. **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. **Revista administração de empresas**. São Paulo, 31 (4): 17-33. Out-Dez.1991.



BONAZINA, M. C. R. **A construção do processo de trabalho dos gerentes nas relações do cotidiano de uma organização hospitalar.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 1999.

BOTELHO, L. *et al.* **Percepções sobre o papel da mulher na sociedade do conhecimento.** In: Seminário Internacional Fazendo Gênero VII, 2006, Florianópolis. Anais Seminário Internacional Fazendo Gênero VII, 2006.

BRITT, M. M. **Organizational commitment: the glass ceiling and New England Higher Education Executive position.** Wayne Huizenga graduate school of business and entrepreneurship. Nova Southeastern University. (Master in Business Administration). Ann Arbor, MI: Proquest information and learning. (UMI No. 3068012), 2002.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985-1995). In: ROCHA, M. I. B. da (org.) **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios.** São Paulo: Editora 34, 2000. p. 13-58.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo: FCC, n.110, p.67-104, jul.1999..

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. O 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, C. LOMBARDI, L.R e UMBEHAUN, S. Trabalho, renda e políticas sociais: Avanços e desafios. In: CEPIA; UNIFEM; Ford Foundation. (Org.). **O progresso das mulheres no Brasil.** Barueri: RR Donnelley Impressão e Acabamento, 2006, p. 60-93.

BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis.** Heinemann: London, 1979.

BUTLER, J.. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BUTLER, P.E. **Self-assertation for women.** San Francisco: Harper & Row, 1981.

BYNUM, Virginia **A investigation of female leadership characteristics,** Ph.D., Capella University, 2000, MI: Proquest information and learning. (UMI No. 9990824), 2000.

CAPELLE, M.C.A; GUIMARAES, T.B.C; DOYLE, M.L.F.C.P; MELO, M.C.O.L. A mulher gerente: um estudo de caso numa companhias mineradora em Belo Horizonte/MG. Management in Iberoamerican Coutries: Current Trends and Future prospects. FGV-EAESP, São Paulo, SP, Brazil. Dez, 7-10, 2005. Disponível em: [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0429\\_ACF687.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0429_ACF687.pdf) Acessado em: 20 de setembro de 2007.

CARLI, L L. Gender and social influence. **Journal of Social Issues**, v.57, p.725-41, (2001).

CARLI, L.L. Gender, Language, and Influence. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.59, n. 5, p. 941–951, nov. 1990.

CARLI, L. L. Gender Differences in Interaction Style and Influence: Interpersonal Relations and Group Processes. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, n. 4, abr 1989, p. 565–576.

CARR-RUFINO, N. A mulher bem sucedida; São Paulo: Market books, 2000

CARREIRA, D; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **A Liderança Feminina no Século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.

CARVALHO, A. V.& NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos** . São Paulo: Pioneira, 1997.

CATALYST GROUP. Catalyst census of female board of directors of Fortune 500. New York. Catalyst Group, 1998.

CATALYST GROUP. Cracking the glass ceiling: Catalyst's research on women in corporate management. New York: Catalyst Group, 2000.

CAVEDON, N. R.; GIORDANE, C. G; CRAIDE, A. Mulheres trabalhando e administrando espaços de identidade masculina. **Revista de praticas administrativas/ UNICORPORE Educação e Comunicação Corporativas**. – V.2, n.4 jan. /fev. 2006 Maringá: UNICORPORE, 2006.

CITE. COMISSÃO PARA A IGUALDADE NO TRABALHO E NO EMPREGO. Glossário: a importância de se falar do mesmo. Disponível em: [www.cite.gov.pt](http://www.cite.gov.pt). Acessado em: 12 de novembro de 2007.

CLUTTERBUCK & SWEENEY. “**Coaching and Mentoring**” - from ‘Gower Handbook of Management’ 4<sup>th</sup> Edition, Gower, Aldershot, England, 1998.

COELHO, D. **Ascensão Profissional de Homens e Mulheres nas Grandes Empresas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/inovacaotecn/Cap%206.pdf>. Acesso em 12 fev. 2008.

COHEN, D. Até onde chegam as mulheres? **Revista Exame**. São Paulo: Abril, ano 35, n. 2, p. 36-50, jan, 2001

COFFEY, B.S. & ANDERSON, S.E.. Career issues for women association executives: mentors, pay equity, and boards of directors. **Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly**, 39, 34-40, 1998.

O COMPROMISSO DAS EMPRESAS COM A VALORIZAÇÃO DA MULHER — São Paulo : Instituto Ethos, 2004 disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/valoriz\\_mulher.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/valoriz_mulher.pdf) Acessado em: 10 de agosto de 2007.

CORRIGAN, B. E. **Women in business: an analysis of determinants of women executives in NY Metropolitan Area, faculty of the college of business of public administration**. (Master in Business Administration), Florida Atlantic University. Boca Raton, Florida. MI: Proquest information and learning. (UMI), 1973.

CORSINI, L; FILHO, E, A. um estudo sobre as representações sociais das mulheres executivas: estilo de comportamento e gestão. **Cadernos de Psicologia social do trabalho**, v. 7, p. 67-80, 2004.

CROCHÍK, J.L. **A personalidade narcisista e a ideologia da racionalidade tecnológica**. Tese de livre docência não-publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo. 1999.

CURRAN, C.R. Getting on “Board”. **Nursing Economics**, 19, 24-29, 2001.

DALTON, D. & KESNER, I. Cracks in the glass: The silent competence of women. *Business Horizons*, 36: 6-11, 1993.

DUTRA, J. **Administração de Carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** (tese de Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo (USP), Brasil. 1993.

EAGLY, A. Few women at the top: how role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. IN: KNIPPENBERG, D. HOGG, M. (Editors). **Leadership and power. Identity processes in group and organizations.** Sage Publications, London: 2003.

EAGLY, A. H. CARLI, L. L. **The female leader advantage: an evaluation of the evidence.** *Leadership Quarterly*. 14: 807-834, 2003.

EAGLY, A. H. CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.** Harvard Business School Press. 2007.

EAGLY, A.H. JOHNSON, B.T. Gender and leadership style: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 108, 233-256, 1991.

EAGLY, A H. *et al.* The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**. 57, 781-97, 2001.

ERZINGER, G. **Identificação e análise de técnicas nos processos de seleção de executivos.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 1999.

EVANS, G. **Nos negócios, jogue como homem, vença como mulher.** São Paulo: Futura, 2000.

FAULCONER, K.A. Women in community college administration: two decade progress report. *Initiatives* 57, 11-19, 1995.

FERREIRA, A B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. 01. ed. Florianópolis: Visual Books, 2006. v. 1000. 188 p.

FLETCHER, J. K. (2006). **Gender perspectives on work and personal life research**. Disponível em: [www.popcenter.umd.edu/events/nichd/papers/fletcher.pdf](http://www.popcenter.umd.edu/events/nichd/papers/fletcher.pdf)  
Acesso em: 20 ago. 2007.

FLETCHER, J.K. The Paradox of Post Heroic Leadership: An Essay on Gender, Power and Transformational Change. **Leadership Quarterly**, v.15 (5), p.647-661, 2004.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência** – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. 92p.

FRIEDAN, B. **A Mística feminina**. Petrópolis: Vozes, 1969.

GARDONE – BERGSTROM, C.A. **Profiling Women Managers: the road to success and lessons learned**. Doctor in philosophy. Capella University, 2004

GARDINER, M & TIGGEMANN, M. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72(3) p. 301-315, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILLIGAN, C. **In a Different Voice**, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

GOMES, A.F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão**, São Paulo, v.12, n.3, p. 1-9, jun-set, 2005.

GRZYBOVSKI, D; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **Revista de administração Contemporânea**. v. 6, n. 2, Maio-Ago, 2002.

HALL, D. T. A model of coping with role conflict: the role of college-educated women. **Administrative Science Quarterly**, n. 17, p. 271-279, 1976.

HARKNESS, S.S.J **Woman and work: dynamics of the glass ceiling and public policy perspectives. doctor of Philosophy in political science.** University of Hawaii. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2000.

HIRATA, H. "Pour qui sonnent les glas? Mondialisation et division sexuelle du travail". In: BISILLIAT, Jeanne (Dir.). **Regards des femmes sur la globalisation.** Paris: E. Karthala, 2003. p. 11-16.

HYMOWITZ, C & SCHELLHARDT, T.D. The glass ceiling: why women cant seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **Wall Street Journal Section**, v4, n1,p 4-5, 1986.

HOLLAND, J.L. **Making Vocational Choices: a theory of vocational personality and work environments.** 2 ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, EUA, 1985.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Programa nacional de amostragem domiciliar, Brasil, 2004.

IBARRA, H. Homophile and differential returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm, **Administrative Sciences Quarterly**, V. 37, p. 422-47. 1992.

JACKSON, J.C. Women middle management perception of the glass ceiling. **Woman in management review**, 16, 30-45, 2001.

JOHNSON, L.M **A study of women in leadership and the next glass ceiling. Doctor of manager in organizational leadership.** University of Phoenix. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2003.

JONES, S. **The glass ceiling and African American Administrators in higher education.** Doctor of educational. Faculty of school of human service professions. Widener university. MI: Proquest information and learning. (UMI), 1995.

KEALEY, M. **Gender differences in predictors of career success: an examination of professionals in the high technology industry.** Master of management studies. School Business, Carleton University. Ottawa, Ontário. July 16, 1999. Proquest information and learning. (UMI – MQ 48482)

KNABEM, A. **Trajetória profissional e âncoras** de carreira de **Edgar Schein traçando possíveis relações**. Dissertação (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Psicologia. ) - Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2005.

LAGES, S.R; DETONI, C; SARMENTO, S.C. **O preço da emancipação feminina**: Uma reflexão sobre o estresse gerado pela dupla jornada de trabalho. Disponível em: [http://www.jf.estacio.br/revista/ARTIGOS/1carol\\_mulher.pdf](http://www.jf.estacio.br/revista/ARTIGOS/1carol_mulher.pdf). Acesso em: 12 de fevereiro de 2007.

LINEHAN, M. **Senior female international managers: Why so few?** Asgate;Aldershot, 2001.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. **Liderança conectiva**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LIPOVETSKY , G. **A terceira mulher**. Tradução: Maria Lucia Machado. São Paulo: Cia. Das Letras, 2000.

LEFFEL, A.H. **Women in the shadow of the glass ceiling. Graduate studies of Texas A&M university**. (doctor of Philosophy) MI: Proquest information and learning. (UMI), 2002.

LEONE, E, T. BALTAR, P. **Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles**. Revista Brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v. 23,n.2, p. 355-367, jun./dez. 2007.

LODEN, M . **Liderança feminina**. São Paulo: Editora Bandeirante, 1998.

LOMBARDI, M.R **Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica**. Revista Tecnologia e Sociedade, v. 3, p. 63-86, 2006.

LOMBARDI, M.R . **Mulheres buscam a engenharia**. Revista do Engenheiro, Rio de Janeiro, p. 18 - 19, 31 mar. 2007.

LOUGHLIN, S. **Barriers to women's career progression: a review of the literature**. *Working Paper* no. 6. Disponível em: <http://www.ssc.govt.nz/wp6> Acessado em 23 de fevereiro de 2008.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis.** Tese (Doutorado No programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MAGALHÃES, M. L. & BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v6(1), p. 33-50. 2001.

MANZINI, P.C. **A trajetória da mulher nas grandes organizações de auditoria financeira: um estudo exploratório** (dissertação de mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil (2002)

MARSHALL, J. Women Managers Moving On. **Exploring Career and Life Choices.** Routledge London and New York, 1995.

MARTINS, A.L.M. **Casamento e trabalho: Reflexões sob a ótica de gênero e do ciclo vital.** Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia. Dissertação (Mestrado do programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Brasília, Distrito Federal. 2006.

MCCARTHY, S.A . **Portals in the Glass Ceiling: the role of surreptitious Knowledge in the leadership advancement of high potential middle management women.** (doctor of educational) University of California. Los Angeles MI: Proquest information and learning. (UMI). 2001.

MCDONALD, J e HARARI, H.. **Psicologia e comportamento social.** ed. Interciência. RJ. 1974.

MCDONALD, I. **Women in management: an historical perspective.** Employee Relations, v. 26. N. 3, p. 307-319, 2004.

MEC, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Superando o Racismo na escola.** 2ª edição revisada / Kabengele Munanga, organizador. – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2005).

MEINICKE, D. **Medo da Gerência.** Dissertação (Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2003.



MELLSTROM, U, (1995). **Engineering Lives: Technology, Time and Space in a Male-centered World**. Department of Technology and Social Change: Linköping University. Linköping, Sweden, 1995.

MENDA, Patricia Buksztejn . **A mulher na história social e no mundo do trabalho**. Disponível em:  
[http://www.asmulhereseafilosofia.hpg.ig.com.br/artigos%20IISimp/TEXTTO\\_Patr%EDciaMenda.doc](http://www.asmulhereseafilosofia.hpg.ig.com.br/artigos%20IISimp/TEXTTO_Patr%EDciaMenda.doc) Acesso em: 20 ago. 2007.

MEYERSON , D.E. & FLETCHER, J.K.A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, v. 78(1) p. 126-136. 1999.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

MERRICK, B.G. **The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success**. Competitiveness Review: Indiana, 2002.

MILLER, W. KERR, B. REID,M. “A National Study of Gender-Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls?” **Public Administration Review** 59:218-230. (1999)

MILLET, K. **Sexual politics**. New York: Doubleday & Company. 1970.

MIRANDA, L. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Administração) Faculdade de economia e finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

MITCHELL, C.V. **Managing gender expectations: a competency model for women in leadership**. The graduate school of educational. Doctor of philosophy. Faculties of University of Pennsylvania. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2000.

MORAES, F. C.V. **Diversidade e Inclusão: a força de trabalho feminina na Philips do Brasil**. Trabalho apresentado a Fundação Dom Cabral para a conclusão do curso Gestão Responsável para a Sustentabilidade. São Paulo, 2004.

MORAES, L. V.S. **A dinâmica da aprendizagem gerencial: o caso do Hospital Moinho de Ventos.** Dissertação (Mestrado no programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MORAES, L. V.S. **A trajetória de mulheres executivas em universidades catarinenses.** (Tese de Doutorado em elaboração no programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

MORRIS, C. G. e MAISTO, A. A. **Introdução à Psicologia.** Ed. Pearson e Prentice Hall. SP. 2004.

MORGAN, G. **Images of organization.** Newbury Park: Sage, 1980

MORRISON, A.M. **The new leaders.** Sao Francisco. Jossey-Bass. 1992.

MORRISON, A.M & VON GLINOW, A.M. Women and minorities in management. *American Psychologist*, v 45, n 2, p. 200, 1990.

MORRISON, A; WHITE, RANDALL, P. VAN-VELSOR, E and the center of creative leadership. **Breaking the glass ceiling - Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporation.** Hardcover, 1992.

MURARO, R.M. **Os seis meses em que fui homem.** Rio de Janeiro. Rosa dos Tempos, 1996.

MURARO, R.M. (1994) **A mulher no terceiro milênio.** Rio de Janeiro. Rosa dos Tempos, 1994.

MURARO, Rose Marie. **Um mundo novo em gestação.** Campinas: Verus, 2003.

NAISBITT, J. ABURDENE, P. **Mega-tendências para as mulheres.** Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.

OGDEN S, M *et al.* Clearing the way for gender balance in management of the UK financial service industry. **Women in Management Review**, 2006

O'LEARY, V. and ICKOVICS, J R. Cracking the glass ceiling: overcoming isolation and alienation. In: Sekaran & Leong (orgs) **Womanpower: managing in times of demographic turbulence**. Sage: London, 1992.

O'BRIEN, Patricia Anne. **An exploration of the perceptions and experiences of leadership by teachers and their opportunities for leadership development**. School of leadership, Faculty of Education, Australian Catholic University, Australia, 2005

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

PALMER, G. A. **Career development of African America in the areas of training and organizational development**. Graduate faculty of the university of Georgia. Athens, Georgia. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2001.

PARKER, B & FAGENSON, E.A. Na introductory overview of women in corporate management, in Davidson, MJ and Burke RJ (org) **Women in management: current research issues**, Paul Chapman, London., 1994.

PATEMAN, C. **O contrato sexual**. Rio: Paz e Terra, 1993.

PERROT, M. **Os Excluídos da História: Operários, Mulheres e Prisioneiros**, 2ª edição, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1992.

PERREAULT, M. A diferença sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean François (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2v, p.233-251, 1994.

POWELL, G.N **Woman in management**. Sage :Beverly Hills, CA, 1993.

POWELL, G.N. The glass ceiling: explaining the good and bad news. In: Davidson, M and Burke, R (Eds) **Women in management: Current Research Issues**, Sag London, v. 2., p 236-249. 2000.

POWELL, G.N. one more time: do male and female differ? **Academy of management executive**, v. 4p. 68-75, 1998.

**ROCHA**, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? : novos contextos da** tecnociência. Florianópolis, 2005. 244 f.Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas

ROCHA, L. DEBERT-RIBEIRO, M. Trabalho , saúde e gênero: estudo comparativo sobre analistas de sistemas. **Revista de Saúde Pública**. [on line], v. 35, n.6, Dez, 2001. Disponível em: <http://scielo.br/scielo>. Acesso em: 29 de agosto de 2007.

RODRÍGUEZ, CAMILA STECKERT; UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **A administração do conflito entre maternidade e atividade profissional pela mulher empresária da cidade de Criciúma (SC)**. Dissertação (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

ROSEN, B. TEMPLETON, M.E, KICHLINE, K. **The first few years on the job: Women in management**. 1981.

SAADE, Joel. **COBOL Sem Mistérios**. São Paulo: Novatec, 1997, 520 p.

SAFFIOTI, H. **Gênero, patriarcado, violência**. São Paulo: Perseu Abramo, 2004.

———. **A mulher na sociedade de classes – mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SANTOS, R.M.S. **A história da mulher através dos tempos**. Disponível em: [http://www.movimentodasartes.com.br/rosasilvestre/pop\\_061/060308a.htm](http://www.movimentodasartes.com.br/rosasilvestre/pop_061/060308a.htm). Acesso em: 20 nov. 2007.

SAMMET, J.E. (1981). "The Early History of COBOL." In *History of Programming Languages*, by Wexelblat, R.L., ed. New York: Monograph Series

SCHEIN, E. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996. 94p.

SNEEDE, B.G. Glass Walls in State Bureaucracies: Examining the Difference Departmental Function Can Make. **Public Administration Review**. Washington: v. 67, n. 5; Set/Out 2007.

SEGAL, J. A. FELDMAN, J. B. **Woman in the moon: gender stereotypes are not a thing of the past, and will be reflected in the future of employment law litigation.** HR Magazine. Vol. 52, Num. 8; pg 107, 6 pgs. Aug 2007.

SERAFIM, M; BENDASSOLLI, P. Carreiras Anticoncepcionais. **RAE Executivo**.v. 5, n. 2, maio/jun 2006.

SEIDEMAN, I. **Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in Education and Social Sciences.** 2 ed. New Yourk/Lodon: Teachers College Press, 1997.

SILVA, J & PENNA, J.B.DAMASCO. **História Geral.** Cia Editora Nacional, São Paulo, 1972.

SMITH, F. A. **Perceptions of internal and external barriers to promotion to administrative positions for women in the new Hanover county school district in north Carolina.** Doctor in philosophy Applied management and decision sciences. Walden University. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2003.

SILVA, A, B. **A vivencia de conflitos entre a pratica gerencial e as relações em família.** Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SOMBRIO, K, N. **Ser professora - o sentido de uma escolha um estudo sobre âncoras de carreira.** Dissertação (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SOUZA, A.E. **Gênero no contexto da reestruturação produtiva: Algumas dimensões esquecidas.** Dissertação (Mestrado no programa de Pós-Graduação em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

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

SUPER, D. E. **Archway of career determinants. In: D.Brown & L.Brooks [Eds], Career choise and development.** San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

\_\_\_\_\_. **Psicologia ocupacional**. São Paulo: Atlas, 1972.

\_\_\_\_\_. **Psicología de los intereses y las vocaciones**. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1967.

STEWART, L.P., GUDYKUNST, W.B. (1982), "Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within an organization", **Academy of Management Journal**, V. 25 ,n..3, p.586-97, 1982.

TAKATA, K. TRINDADE, F. VONO, M. **Manual de mentoring**. Versão 1.1. Redigido pelo time de Programas Sociais do Instituto CEO do futuro. 2003. Disponível em: <http://www.icf.org.br/Manual%20Mentoring.pdf> Acesso em: 05 fev. 2008.

TAYLOR, P.T. **Senior executive women in the federal government: exploring their views on significant carrier-progression issues**. Doctor in philosophy. Capella university. MI: Proquest information and learning. (UMI), 2004.

TOFFLER. **Avances y premisas**. Barcelona, 1983.

VAN MAANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: Library of the Congress, 1990.

VAN MAANEN, J. **Breaking in: socialization to work**. In R. Dubin (ed.), *Handbook of Work Organizations and Society*. Chicago: Rand McNally, 1975.

VAN MAANEN, J. **Toward a theory of career in everyday life**. In J. VAN MAANEN (ed.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*. New York: John Wiley and Sons, 1977.

VAN MAANEN, J. "People processing: strategies of organizational socialization." **Organizational Dynamics**. 33-48, 1978.

WILLIAMS, C.M **A study of women in Corporations: Engaging a positive leadership role**. Fielding Graduate Institute. (Doctor In Education) MI: Proquest information and learning. (UMI), 2002.

WEBER, M. **Economía y Sociedad I**. México/Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.1964.

WHITAKER, D. **Mulher e homem: o mito da desigualdade**. São Paulo: Moderna, 1988.

WIELEWICKI, Vera Helena Gomes. A pesquisa etnográfica como construção discursiva. **Acta Scientiarum, Maringá**, v.23 (1) p. 27-32, 2001.

## BIBLIOGRAFIA

ALVES, A.J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. n.77, p.53-61, 1991.

ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10: 216-232, 1999.

ANDRADE, A.L.S; CAPELLE.M,C.A; BRITO.M.J; NETO. A.P; BOAS.L.H.B.V. **Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário**. RAE-eletronica, vol1, num 2, jul-dez/2002.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

ARROW, K. Models of job discrimination. In: PASCAL, A. H. (ed.) **Racial discrimination in economic life**. Lexington: Heath, p. 83-102, 1972.

ARROW, K. What has economics to say about racial discrimination? **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 2, p. 91-100, 1998.

ARRUDA, M.C.C. Relação empresa- família: o papel da mulher. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n. 3, p.6-13. jul-ago-set. 1996.

ARYEE, S. Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women: evidence from Singapore. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 813-837, 1992.

ARYEE, S.; LUK, V. Balancing two major parts of adult life experience: work and family identity among dual-earner couples. **Human Relations**, v. 49, n. 4, p. 465-487, 1996.

AZEVEDO, J.A.M; CUNHA, C.H.B. Análise do empreendedorismo nacional sob a perspectiva de gênero. **Anais do XIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e XI Workshop ANPROTEC**. Brasília/DF: 20-24 out. 2003.

BARDIN, L.História e teoria. In: **Análise de Conteúdo** (L. Bardin), pp. 11-46, Lisboa: Edições 70, 1977.



BASS, B. M. **BASS & STOGDILL'S Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**. 3<sup>a</sup> ed. New York: Three Free Press, 1990.

BAYLYN, L. Career and family orientations of husbands and wives in relation to marital happiness. **Human Relations**, EUA, 1970, 23, 97-113., 1980.

BECKER, G. **The economics of discrimination**. The University of Chicago Press, 1957.

BELL, M.P; McLAUGHLIN, ME & SEQUEIRA JM.. Discrimination Hassment and the glass ceiling: Women executives as change agents. **Journal of Business Ethics**, 37- 65-76, 2002.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S.J. **Introduction to qualitative research methods**. New York, John Wiley, 1975.

BOLTON, R. **People Skills: How to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts**. New York: Simon & Schuster. (1979)

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, c1997. 305p.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **RAIS: relação anual de informações sociais**. Brasília, 2000. CD-ROM.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves, MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, BRITO, Maria José Menezes et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE electron.**, vol.3, n.2, p Jul-Dez, 2004.

CARVALHO, L. M. S. S. A mulher trabalhadora na dinâmica da manutenção e de chefia familiar. **Revista Estudos Feministas**, v.6, n.1, 1998.

CHAGAS, E. A vez das mulheres. **Revista Lócus**. Abr-mai, 2007.

CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v.35, n.6, p.67-75, nov-dez, 1995.

\_\_\_\_\_.(coordenador). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAPMAN, J.B. Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal*. 18, 645-650, 1975.

COELHO, Virgínia Paes. **O trabalho da mulher, relações familiares e qualidade de vida**. In: Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Editora Cortez, 2000, Ano XXIII, n. 71.

CORTIS & CASSAR (2005) Perceptions of and about women attitudes in women. In: **Management Review** ,2005.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. **Education Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. New Jersey: Merrill Prentice Hall, 2002.

CRESWELL, J. . **Research design: Qualitative & quantitative approaches**. New Jersey: Merrill Prestice Hall, 1994.

CUNHA, M. S. **Vivenciando mudanças: gerentes na linha de fogo**. 216 p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

DAVIDSON, M.J & COOPER, C.L **Shattering the glass ceiling: woman manager**. Paul Chapman: London, 1992.

DENZIN, NORMAN K. AND YVONNA S. LINCOLN, (eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994

DIECKMAN, A B. EAGLY, A. H. Stereotypes as dynamic constructs: women and men of the past, present and future. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 26, p.1171-81, 2000.

D'INTIGNANO, B, M. **O trabalho das mulheres, uma irresistível ascensão**. Disponível em: <http://www.ambafrance.org.br/abr/label/label37/dossier/03travail.html>. Acesso em 12 dez. 2007.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A Natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ESTES, C. P. **Mulheres que correm com os lobos: mitos e arquétipos da mulher selvagem**. 10<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1994

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-23, jul.-set. 1996.

FAGENSON, E.A. “**Women’s work orientation: something old, something new**”, Group and Organizational Studies, Vol 11 No, pp. 75-100, 1986.

FERRO, J.R; TORKOMIAN, A.L.V. **A criação de pequenas empresas de alta tecnologia**. **Revista administração de empresas**. Rio de janeiro, 28 (2) 43-50. abri-jun. 1988.

FISCHER, B. D. Foucault e histórias de vida: aproximações e que tais. **História da Educação**. ASPHE/FaE/UFPEL, Pelotas (1):5-20, abr. 1997, p. 5-20.

FRIEDMAN, S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero. In: **HARVARD BUSINESS REVIEW**. Trabalho e Vida Pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-35.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. Banco de dados sobre o trabalho da mulher. Disponível em: <http://www.fcc.org.br>. Acesso em: 20 dez. 2007.

GINI, A. **Moral leadership and business ethics**. Ethics e leadership working papers, Kellogg Leadership Studies Project College Park: University of Mariland, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas. São Paulo**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar-abr, 1995.

\_\_\_\_\_, Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas. São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-29 mai-jun, 1995.

HALL, D. T.; RICHTER, J. Balancing work life and home life: what can organizations do to help? **The academy management executive**, v. 2, n. 3, p. 213-223, Ago,1988.

HENNING, M & JARDIM, A. **The managerial Woman**. Pan Books: London, 1997

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

HIRATA, Helena. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista Latino-Americana de Estudos do Trabalho: Gênero, tecnologia e trabalho**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, ano 4, n.7, pp. 5-27. (1998)

HORNBERGER, N.H. Ethnography. In: CUMMING, A. (Ed.). Alternatives in tesol Research: descriptive, interpretive, and ideological orientations. **Tesol Quartely**, Alexandria, v. 28, n. 4, p.673-703, 1994.

JACKSON, J.C , **Early Woman Leaders**, NY, Noble Books, 1998.

KEHL, M.R. **A mínima diferença masculino e feminino na cultura**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

LAUFER, J. French women managers: a search for equality but enduring differences. In: Davidson, M and Burke, R (Eds) **Women in management: Current Research Issues**, Paul Chapman, London, 2000.

LAVINAS, L. perspectivas de empregos no Brasil: Inflexões de gênero e diferenciais femininos. In: **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. CEPAL/ECLAC; Serie políticas sociales. Santiago do Chile, 2002.

LAZEAR, P., ROSEN, S. Male-female wage differentials in job ladders. **Journal of Labour Economics**, v. 8, n. 1, p. 106-123, 1990.

LEVINSON, D.J. A conception of adult development. **Journal of American Psychologist**, EUA, pp.37-39, Jan. 1986.

MACHADO, H; ST-CYR, L; MIONE, A; ALVES, M.C.M. O processo de criação de empresas por mulheres. **Rae-eletronica**, 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletrônica/index.cfmFuseAction=Artigo&ID=1495&Seção=ORGANIZA&Volume=2&Numero=2&Ano=2003> Acesso em: 10 de agosto de 2006.

MAE KELLY & DABUL MARIN .Position power and women's career advancement. In: **Woman Management Review**, 1998.

MALDONADO, M.T. **Cá entre nós - na intimidade das famílias**. 1ª. Edi. Editora Integrare, 2006.

MARONGIU, S & EKEHAMMAR, B. Internal and external influences on women's and men's entry into management. **Journal of Managerial Psychology**, 1999.

MELO, H.P; LASTRES, H.MM; MARQUES, T.C.N. Gênero no sistema de ciência, tecnologia e inovação no Brasil. **Revista Gênero**, v. 1, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research in Practice. Examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey Bass, 2002.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different view. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 623-647, Nov, 1987.

MINAYO. M.C.S. **Pesquisa Social: teoria método e criatividade**. 7ª. ed. Petrópolis. Vozes. 1994.

MINAYO. M.C.S.; SANCHES, O. **Qualitativo-quantitativo: oposição ou complementaridade. Cadernos de Saúde Pública.** Rio de Janeiro, v-9. n-3. jul-set. 2003.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MORGAM, G.; SMIRCICH, L. The case for Qualitative Reserch. **Administrative Science Quartely**, 1980.

NARVAZ E KOLLER. **Psicologia em estudo.** Maringá. v 11, n 3. p 647-654. set/ dez 2006.

OTT, M.. Women in work. In: Drenth Thierry H & Wolff C.J (Eds) **Personnel Psychology**, 2 ed v. 3 Psychology Press, The Netherlands p. 377-92. 1998.

PERRENOUD P; PASQUAY L; ALTET M; CHARLIER, É.**Formando professores profissionais: Quais estratégias?Quais competências?** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

POWELL, G.N. BUTERFIELD, D.A. The “good manager”: masculine or androgynous. **Academy of management journal**, v.22. p.395-403, 1979.

POWELL, G. & BUTTERFIELD, D. Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**,v.37, p. 68-86, 1994.

PROBST, Elisiane. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2006. Disponível em: [www.icpg.com.br](http://www.icpg.com.br). Acesso em: 20 ago. 2007.

REDE MULHER DE EDUCAÇÃO. **"Relações de gênero: revisando conceitos". Edições Rede Mulher.** São Paulo.1996.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROSENER, J.B. Ways woman lead. **Harvard business review.** Nov-dec, 119-125. nov /dez, 1990.

SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, p. 9-20, Fall, 1996.

\_\_\_\_\_. Career anchors revisited: implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p.80, 9p, nov 1996. EBSCOhost Full Display. Acesso em: 08 mar 2002.

\_\_\_\_\_. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 5-22, jul/dez. 1990.

SCOTT, J. História das Mulheres. In: BURKE, Peter (org). **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1992. p. 63-95.

SMITH, R. A . Race, gender and authority in the workplace: theory and research. **Annual Review of Sociology**. 28:509-542, 2002.

SMITH, CR & HUTCHINSON, J **Gender: A Strategic management issue**, Business & Professional Publishing, Sydney. 1995.

SOARES, T. A. **Mulheres em ciência e tecnologia: ascensão limitada**. Quim. Nova. v.24, n. 2, p.281-285, 2001.

STILL, L.V. **Women as leaders**. Women & Leadership Series, Edith Cowan University, Churchlands, Perth, n. 4,1996.

STILL, L.V. **Glass Ceilings and Sticky Floors: Barriers to the Careers of Women in the Australian Finance Industry**. Human Rights and Equal Opportunity Commission, Sydney, 1997

SUPER, D. E. BOHN Jr, M. J. Desenvolvimento da carreira. In: **Psicologia ocupacional**. Paulo: Atlas. P.133-178, 1990.

THERBORN, G. **Sexo e poder**. São Paulo: Contexto, 2006.

TODA MUDEZ SERÁ CASTIGADA: o papel da mulher na sociedade. **Rae-light**. v.3. n.2.p.12-14. 2004.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M. P.; LACOMBE, B.M.B. & TINOCO, T. (2003) Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **Revista de Administração de Empresas**, p. 105-122, Jan/Fev./Mar. 2003.

VAN FLEET, D. & SAURAGE, J. (1984). Recent research on women in management. **Akron Business and Economic Review**, p.15-24.

VAN MAANEN, J; SCHEIN, E.H. **Toward a Theory of Organizational Socialization** In: STAW, B.M. (ed) *Research in Organization Behavior*, J.A. Press Greenwich, EUA, 1979.

VAN VELSOR, E. HUGHES, M.W. **Gender differences in development of managers: Hoy women managers learned from experience**. (Technical report 145) Greensboro NC. Center of creative leadership, 1990.

VECCHIO, R. P. Leadership and gender advantage. **Leadership Quarterly**, v. 13(6), p. 643-671, 2002.

VIANEN, A & FISCHER, A. Illuminating the glass ceiling: the role of organizational culture preferences. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 2002.

VINNICOMBIE, S. The position of women in management in Europe. In: Davidson, M and Burke, R (Eds) **Women in management: Current Research Issues**, Sag London, 2000.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Fourth edition. New Jersey: Prentice Hall, 1998.



## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO – TRINDADE – CAIXA POSTAL, 476.  
CEP. 88010-970 – FLORIANÓPOLIS – SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO

Florianópolis, 30 de outubro de 2007.

Prezada Senhora,

Louise de Lira Roedel Botelho, minha orientanda de mestrado, está realizando uma pesquisa sobre o processo de ascensão da carreira feminina nas organizações pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: “MULHERES EXECUTIVAS: Um estudo baseado nas percepções femininas sobre a ascensão da carreira”.

O Objetivo central do estudo é compreender o fenômeno da ascensão profissional a partir da perspectiva das executivas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, e o nível de análise adotado é o do indivíduo. Na fase de coleta de dados, pretende-se realizar uma entrevista de cerca de 90 minutos com cada uma das três executivas selecionadas. Através do referido instrumento, o pesquisador procurará capturar a visão de cada executiva sobre seu processo de ascensão na carreira.

Com fim de viabilizar a pesquisa, solicito a sua participação na entrevista, que será transcrita posteriormente e submetida à apreciação do respondente. Durante o período de análise de dados, destaco a possibilidade de Louise precisar esclarecer ou aprofundar alguns pontos de entrevista concedida.

Agradeço antecipadamente a atenção de V.Sa. despeço-me,

Atenciosamente,

Prof. Cristiano J. Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### Conhecendo a entrevistada:

1. Começamos com o seu local de nascimento, como foi sua infância, como era constituída sua família?
2. Que escolas você frequentou? Qual é sua graduação? Possui pós-graduação?

### O caminhar da executiva: o início da carreira:

3. Faça um breve histórico de sua carreira profissional. Por favor, descreva a sua evolução desde seu primeiro emprego até seu atual.
4. Por favor, relate as dificuldades, fatos marcantes, pessoas importantes presentes durante sua caminhada profissional.
5. Como eram os tempos do seu primeiro emprego, fale um pouco daquela época. Ocorreu algum fato marcante naquele período para você?
6. Na atualidade, descreva um dia típico seu.
7. Como é sua vida fora da empresa em que você trabalha. Que coisas gosta de fazer nas horas livres? Possui algum *hobbie*?
8. Há quanto tempo você está nesta empresa?
9. Quando você entrou nesta empresa o que você fazia? Descreva um dia típico daquele período.

### A vida executiva:

1. O que significou para você assumir o cargo de executiva? O que você sentiu ao se tornar uma executiva?
2. Quais fatores influenciaram (positiva e negativamente) sua ascensão profissional? Fale um pouco a respeito.
3. Você já sofreu algum tipo de discriminação por ser mulher e por exercer um cargo de comando na organização?
4. Como sua vida doméstica tem influenciado sua trajetória como executiva?

5. Você possui filhos? É casada? Se sim, qual a influência de seus filhos e de seu marido na sua trajetória como executiva?
6. Você gostaria de falar mais alguma coisa que seja significativa e lhe tenha ocorrido?
7. Quando você olha para trás, pensa em sua carreira, em todos os caminhos que você percorreu, que imagens lhe vêm a mente?

**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que aceito participar da pesquisa realizada por Louise de Lira Roedel Botelho, administradora e mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sobre a carreira feminina.

Declaro ainda que aceito voluntariamente participar deste estudo, e que estou ciente do caráter sigiloso desta pesquisa.

Florianópolis, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2007.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## GLOSSÁRIO

- 1) **Aprendizagem Organizacional:** processo de aquisição e assimilação coletiva de novas bases de conhecimento para adaptação, geração e aperfeiçoamento do processo de produção da empresa (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 2) **Ascensão na carreira:** processo de escalada da mulher em direção a níveis hierárquicos mais altos nas organizações.
- 3) **Ativos intangíveis ou Recursos intangíveis:** Valores que não têm representação física imediata, ou cuja mensuração não é refletida integralmente na contabilidade das empresas como as mercadorias em geral. Incluem direitos (acordos de distribuição e armazenagem, contratos com empregados e de serviços, licenças ganhas em licitações, etc), relacionamentos (distribuidores, empregados, clientes, etc.), propriedade intelectual (patentes, *copyrights*, *softwares*, *slogans*, vinhetas, trilhas sonoras, etc), marcas e patentes, franquias, tecnologia, conhecimentos e cultura organizacional, entre outros (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 4) **Ativos tangíveis ou Recursos tangíveis:** Bens que têm valor de mercado, são expressos no balanço patrimonial da empresa e representados pela propriedade de edifícios, máquinas, equipamentos, veículos, estoques, entre outros (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 5) **Base de conhecimento:** Acervo de informações, experiências e conhecimento utilizados como a principal fonte de recursos para o desenvolvimento da empresa (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 6) **Base tecnológica:** (a) Processo ou produto que resulta da pesquisa científica e cujo valor agregado advém das áreas de tecnologia avançada: informática, biotecnologia, química fina, mecânica de precisão, novos materiais, etc; (b) aplicação do conhecimento científico,

do domínio de técnicas complexas e do trabalho de alta qualificação técnica (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).

- 7) **Barreiras Invisíveis, glass ceiling ou teto de vidro:** metáfora utilizada para ilustrar a dificuldade da mulher em ascender na carreira; refere-se a estereótipos ou preconceitos que afastam as mulheres de níveis hierárquicos mais elevados nas organizações.
- 8) **Carreira feminina:** A união entre o caminhar profissional e de vida, realizado pela mulher executiva, durante um período de tempo, e como esta mulher percebe este caminhar.
- 9) **Categorias:** são temas que capturam alguns padrões que se repetem, durante o processo de coleta de dados; estas categorias facilitam a visualização das regularidades e variações de um dado fenômeno (MERRIAN, 1998).
- 10) **Compreender:** “entender, perceber” (Ferreira, 1986)
- 11) **Cultura organizacional:** Normas, valores, práticas, símbolos que caracterizam e identificam uma empresa (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 12) **Descrever:** comunicar uma imagem mental de um evento ou narração de um fenômeno (LUCENA, 2001).
- 13) **Empresa de base tecnológica (EBT) ou empresa baseada no conhecimento (EBC):** pequena empresa de base tecnológica (PEBT). Empreendimento que fundamenta sua atividade produtiva no desenvolvimento de novos produtos ou processos, baseado na aplicação sistemática de conhecimentos científicos e tecnológicos e utilização de técnicas avançadas ou pioneiras. As EBT's têm como principal insumo os conhecimentos e as informações técnico- científicas (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 14) **Estereótipo:** É um conceito muito próximo do preconceito e pode ser definido como “uma tendência à padronização, com a eliminação das qualidades individuais e das

diferenças; com a ausência total do espírito crítico nas opiniões sustentadas” (SHESTAKOV, Cit. por FONT, 1993, p. 5 ).

- 15) **Feminismo/feminismos:** correntes de pensamento e de ação que podem ser diferentes quanto à análise da situação e estratégia a adotar, mas que têm como principal objetivo garantir o exercício dos direitos humanos das mulheres. Não é o oposto de **machismo**, que se traduz no pensamento, atitude e comportamento que toma como verdade a superioridade dos homens sobre as mulheres, a separação radical de funções e a inevitabilidade da organização social baseada na assimetria de poder e em papéis sociais específicos de gênero na esfera pública e privada (CITE, 2007).
  
- 16) **Gênero:** é definido como o sexo socialmente construído. Trata-se de um conjunto de práticas, símbolos, representações, normas e valores sociais que as sociedades elaboram (SCOTT, 1990) Para Scott (1990), a definição de gênero pode ser explicada por uma dupla proposição: gênero é um elemento constitutivo das relações sociais, baseado em diferenças percebidas entre os sexos, e, além disso, gênero é a maneira primordial de significar relações de poder.
  
- 17) **Gestão do conhecimento:** (a) Processo articulado e intencional, destinado a fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando, onde e na forma que se faça necessária, com o objetivo de aumentar o desempenho profissional e a criatividade para a geração e aplicação de novos conhecimentos; (b) estratégia de implementação de ações coordenadas que assegura às empresas capacidade para captar, armazenar, recuperar e analisar informações e conhecimentos estratégicos que ampliem seu desenvolvimento e sua competitividade (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
  
- 18) **Gestão tecnológica:** (a) Estratégia de utilização de técnicas de administração com a finalidade de maximizar o potencial tecnológico da empresa; (b) administração sistemática de habilidades, mecanismos, conhecimentos, planos e instrumentos organizacionais necessários à estruturação da capacidade empresarial de gerar, introduzir,

apropriar, modificar e gerenciar inovações de produtos e processos, com vistas à competitividade (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).

- 19) **Misógina:** Antipatia, aversão mórbida às mulheres. “Se no sistema a diferença é negada e, finalmente, homens e mulheres vêem a sua individualidade cindida nas representações do masculino e do feminino, que gerações após gerações de homens e mulheres sob o domínio patriarcal viram a sua individualidade negada, desrespeitada, cerceada, isso não significa, em absoluto, que do ponto de vista histórico tal processo seja simétrico. É precisamente na assimetria das relações como relações de poder que o sistema de gêneros se constitui e na medida em que o feminino representou sempre o outro, a diferença - é essa a fonte de toda a misógina - é lícito, parece-nos, identificar às representações historicamente ligadas ao feminino - ou parte delas - a luta pela diferença enquanto tal” (in “Teses pelo fim do Sistema de Gêneros” - Ilana Amaral, militante do coletivo "contra-a-corrente" - <http://www.terravista.pt/IlhadoMel/1188/ilana.htm> )
- 20) **Mulher executiva:** no presente trabalho foi utilizado o termo mulher executiva para designar indivíduos do sexo feminino os quais exercem poder e liderança em cargos hierárquicos, pertencentes à média gerência ou alta cúpula.
- 21) **Paradigma tecnológico:** Padrão ou modelo para solução de problemas tecno-econômicos que define as necessidades mais relevantes, os princípios científicos utilizados para a realização de determinada tarefa e o material tecnológico a ser utilizado. O paradigma tecnológico determina as oportunidades tecnológicas que resultam em inovações e alguns procedimentos básicos para a exportação dessas inovações (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 22) **Parque tecnológico:** (a) Complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao Parque; (b) empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).



- 23) **Pesquisa qualitativa:** “uso do conceito de Merriam (1998, p.5) onde adota a metáfora do “guarda-chuva”, ou seja, a pesquisa qualitativa seria um grande guarda-chuva, em cujas pontas estariam alguns métodos de investigação.
- 24) **Preconceito:** É uma opinião pré-estabelecida, que é imposta pelo meio, época e educação. Ele regula as relações de uma pessoa ou de um grupo com a sociedade. Ao regular, ele permeia toda a sociedade, tornando-se uma espécie de mediador de todas as reações humanas (MEC, 2005)
- 25) **Sexismo:** São inúmeros os pontos de contato entre racismo e sexismo. Enquanto o racismo designa imagens, atitudes, comportamentos e estereótipos discriminatórios em relação a uma etnia, o sexismo se aplica às diversas formas de discriminação baseada no sexo. “O sexismo é uma tendência que favorece um sexo em detrimento de outro. Por exemplo, os estereótipos ligados ao sexo favorecem o sexo masculino.” (Dunningam)
- 26) **Tecnologia da informação:** Aquela que se aplica às áreas da informática, telecomunicações, comunicações, ciência da computação, engenharia de sistemas e de software (AMPROTEC; SEBRAE, 2002).
- 27) **Tecnópole ou Tecnópolis:** (a) Sistema urbano articulado que integra agentes locais e externos para o desenvolvimento tecnológico regional, baseado numa estratégia de desenvolvimento sustentável; (b) pólo tecnológico; (c) cidade planejada para o desenvolvimento tecnológico e ambiental. Área de concentração industrial resultante da interação de um conjunto de empresas com centros de excelência localizados em universidades de alto nível (AMPROTEC; SEBRAE, 2002). O pólo tecnológico se caracteriza pelo intercâmbio de informações, a troca de experiências, os serviços que facilitam a utilização de recursos humanos de qualidade, a contratação de projetos tecnológicos, o acesso a centros de pesquisa, a bibliotecas, a serviços de documentação especializada. Tipicamente, as empresas que integram esse tipo de pólo são Empresas de Base Tecnológica (ESPÍNOLA, MELO e VILAR).