

Mulheres no Poder: Um estudo sobre a perspectiva de executivas brasileiras sobre a baixa representatividade feminina em cargos de liderança

MARIANA GIORGI MARIANO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
mariana.giorgi.mariano@gmail.com

FRANCIELE ALINE PARRILLA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
fran.parrilla@usp.br

TANIA CASADO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
tcasado@usp.br

MULHERES NO PODER: UM ESTUDO SOBRE A PERSPECTIVA DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS SOBRE A BAIXA REPRESENTATIVIDADE FEMININA EM CARGOS DE LIDERANÇA.

1. INTRODUÇÃO

A carreira das mulheres e sua participação em posições de liderança são temas que têm ganhado crescente atenção nas agendas de pesquisa nas últimas décadas. Dados a respeito desse tema nos diferentes países e indústrias apresentam um diagnóstico de que poucas mulheres ocupam os cargos mais altos das organizações atualmente. No Brasil, as mulheres representam 56% dos profissionais com nível superior segundo o relatório da Bain & Company, “Sem Atalhos: O Caminho das Mulheres para Alcançarem o Topo” (2013). Entretanto, apesar do maior nível de escolaridade, apenas 14% dos cargos executivos, 4% dos cargos de CEO e 3% dos cargos de presidente do conselho são ocupados por mulheres de acordo com o relatório.

Ao observarmos os dados de outros países, encontramos números que nos mostram um cenário parecido. Embora existam diferenças em aspectos econômicos e culturais, um estudo realizado pelo Research Institute do banco *Credit Suisse* em setembro de 2014 (*The CS Gender 3000: Women in Senior Management*) mostra que ainda é uma tendência global a baixa diversidade de gênero na alta gestão. Segundo dados publicados no estudo, em 2010 a média global da porcentagem de mulheres em conselhos era 9,6%, sendo que em 2013 esse número subiu para 12,7%. Embora os números tenham apresentado um leve aumento ao longo destes 4 anos, essa evolução se dá de forma lenta e está longe de chegar em patamares de maior equilíbrio.

Já no Brasil, estatísticas do IBGE em relação à escolaridade da população ocupada entre 2003 e 2011 no Brasil, mostram maior porcentagem de mulheres ocupadas que possuem 11 anos de estudo ou mais em relação aos homens empregados. Entre os Militares ou Funcionário Público Estatutário em 2011 93,3% das mulheres ocupadas possuíam 11 anos de estudo ou mais, enquanto a porcentagem dentre os homens era de 88,6%. Entre empregados com carteira no setor privado 77,5% das mulheres possuíam 11 anos de estudo ou mais contra apenas 60,4% dos empregados do sexo masculino. Além disso podemos ver um aumento da participação das mulheres ao longo do período abordado. (IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa mensal de emprego 2003-2011). Esses dados nos mostram um aumento de profissionais com alto nível de instrução do sexo feminino no mercado de trabalho brasileiro, porém esse fato não causou grandes mudanças no topo da pirâmide das organizações.

Se considerado o princípio da meritocracia dentro das empresas, no qual o julgamento e recompensa não são baseados em fatores arbitrários como gênero, raça, orientação sexual e sim na habilidade de desempenho (SEALY, 2010) e considerando a premissa de que não existe diferença de capacidade decorrente do gênero, ficamos com uma questão em aberto referente ao motivo de tão poucas mulheres chegarem a posições de liderança.

As soluções para esse problema só serão endereçadas de maneira efetiva e objetiva se os motivos e causas forem compreendidos. Para isso precisamos ampliar as discussões a respeito da carreira das mulheres, fazer com que mais mulheres pensem sobre suas carreiras e levem essa discussão para outros homens e mulheres, para dentro de seu ambiente familiar e para suas organizações.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar a perspectiva de mulheres brasileiras em posições de liderança sobre quais aspectos influenciam a baixa representatividade de mulheres no topo das pirâmides. Hoje na literatura encontramos diversos estudos a respeito de temas que influenciam diretamente a evolução da carreira da mulher sendo um dos principais objetos de estudos atualmente a influência da família e do parceiro na evolução da carreira da mulher. Além disso, são discutidos temas em relação à perfis de trabalho e a autoconfiança das profissionais mulheres e o marketing de suas habilidades.

Após estudar os principais temas abordados hoje sobre a carreira profissional de mulheres na literatura, buscamos identificar quais dos muitos temas a respeito da carreira feminina e da desigualdade de gênero nas posições de liderança são mais latentes sob a ótica de executivas brasileiras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Carreira da mulher e sua participação no mercado de trabalho

O objetivo da pesquisa realizada foi investigar a percepção das mulheres executivas brasileiras sobre suas experiências de carreira para, a partir disso, identificar possíveis causas para a baixa representatividade das mulheres em posições de liderança nas organizações.

Para tratarmos de carreira feminina, devemos iniciar este trabalho abordando o conceito de carreira que é descrito de diversas formas por diferentes autores na literatura. Hall (2002) apresenta quatro diferentes conotações para o conceito de carreira, cada uma delas apresentando uma perspectiva distinta. A primeira conotação é a carreira como um avanço vertical na hierarquia da organização através de uma sequência de promoções. A segunda perspectiva é a carreira como profissão, entretanto essa visão considera como carreira apenas ocupações com movimentos progressivos de status, excluindo alguns tipos de trabalho do conceito de carreira. A terceira é a carreira como sequência de trabalhos durante a vida, mais adotada por escritores que tratam da ciência comportamental, visão que descreve que toda a pessoa que tem história de trabalho tem carreira, não atribuindo julgamento de valor aos trabalhos realizados. Por fim, a última perspectiva é a da carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida, sendo que essa visão tem foco em como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que compõe sua história de trabalho.

Martins (2001) trata sobre a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas profissionais, uma vez que fatores externos podem gerar grande influência nas decisões de carreira, tornando menores as chances de autorrealização. O ambiente pode influenciar as decisões de carreira em três diferentes níveis, sendo estes: a família, que pode ter influência motivadora ou impeditiva; a sociedade, por características da comunidade onde se vive e interferências diretas do grupo; a cultura, que tem influência através dos vários juízos de valor. Como veremos adiante, esses três fatores externos são muito presentes na discussão a respeito de gênero e carreira.

De acordo com Cheung e Halpern (2010), a “Cultura define a expectativa dos papéis dos homens e mulheres na sociedade e estabelece as normas e valores no comportamento social”. Ainda hoje, cultura e valores herdados consideram a mulher como esposa e dona de casa, com ou sem crianças, como um símbolo de status para o homem, provando que o marido atingiu o nível de remuneração e de poder e pode sozinho prover a família financeiramente. Mesmo nos casos em que as mulheres não saem do mercado de trabalho, mulheres em cargos de média gestão estão mais propensas a ter que conciliar suas carreiras

com o papel principal de cuidado com a família do que os seus colegas homens (“The CS Gender 3000: Women in Senior Management”, Research Institute Credit Suisse, p. 34).

Questões culturais moduladas histórica e socialmente a respeito da ocupação das mulheres no mercado de trabalho são descritas por Hirata e Kergoat (2007) ao abordar o conceito de divisão sexual do trabalho. Trata-se da divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos. Essa divisão se apresenta com a designação prioritária dos homens à esfera produtiva enquanto as mulheres são designadas à esfera reprodutiva. Essa divisão faz com que os homens se apropriem de funções com maior valor social adicionado, ocupando majoritariamente as posições em esferas políticas, religiosos, entre outras. Essa divisão traz o princípio da separação entre trabalhos de homens e de mulheres e o princípio hierárquico de que o trabalho do homem vale mais do que o da mulher que é aplicado em todas as sociedades e legitimado por meio da ideologia naturalista. (HIRATA; KERGOAT, 2007). Entretanto, as autoras defendem que a divisão sexual do trabalho não é um dado imutável e que suas modalidades concretas variam grandemente no tempo e no espaço, porém a distância entre os grupos de sexo são estáveis e devem ser consideradas.

Características associadas aos gêneros feminino e masculino podem trazer alguma sustentação ao conceito de divisão sexual do trabalho e podem, portanto, influenciar na ascensão de mulheres a papéis de liderança. Segundo Eagly e Carli (2007) as mulheres são associadas a qualidades comuns e ao tratamento compassivo com os outros. Essas qualidades incluem um perfil afetuoso, prestativo, amistoso, gentil, simpático, com sensibilidade interpessoal e uma maneira mais suave de se expressar. Em contraste, homens são associados a qualidades que transmitem assertividade e controle, como um perfil especialmente agressivo, ambicioso, dominante, autoconfiante, forte, auto suficiente e individualista. Segundo o estudo, esses traços relacionados ao perfil masculino estão associados para a maioria das pessoas com liderança eficaz, talvez pelo fato da uma dominância histórica da liderança masculina. Essa questão das características gera um dilema para as profissionais mulheres, uma vez que ao apresentar as características relacionadas ao seu gênero podem não ser reconhecidas como boas líderes, e ao mostrarem características de maior assertividade e controle podem sofrer críticas relacionadas ao fato de serem mandonas e não femininas (EAGLY; CARLY, 2007).

Uma pesquisa feita por Sealy (2010) analisa a mudança na percepção de meritocracia ao longo da carreira de mulheres que já alcançaram níveis seniores em bancos de investimento. As entrevistas mostram que no início da carreira essas mulheres acreditam que para terem sucesso e serem reconhecidas através do sistema meritocrático que era empregado elas apenas deveriam entender “as regras do jogo”, o que pode ser traduzido na postura de sucesso dos homens com quem trabalham, uma vez que o ambiente era majoritariamente masculino. A partir do momento que adotassem essa postura, mais agressiva e mais masculina, seu trabalho seria avaliado da mesma forma que o dos seus colegas. Essa visão diverge do conceito de meritocracia uma vez que o sexo do indivíduo e a postura que ele adota não deveria ter influência no mérito do seu trabalho.

Entretanto, à medida que essas mulheres vão ascendendo em suas carreiras a percepção de que o sistema é realmente meritocrático vai diminuindo e cada vez mais elas sentem necessidade de trabalhar de acordo com sua identidade e seus valores. Porém o fato de tão poucas mulheres chegarem a altas posições e a percepção de que a avaliação do seu trabalho não é feita pelo que elas realmente entregam, mas são valorizados o processo e a postura que seguem o padrão do grupo dominante, faz com que sua autoconfiança seja prejudicada. Isso atrapalha o desenvolvimento e faz com que apareça o que é chamado na literatura de gênero como “Síndrome do impostor”, que pode ser brevemente explicada pelo

exemplo dado na pesquisa pelo sentimento de dúvida a respeito da própria capacidade de ocupar uma determinada posição e pela sensação de que uma hora as pessoas que estão em volta irão perceber isso. Segundo Sealy (2010) quando as mulheres olham para a organização na qual trabalham a presença ou ausência de mulheres em posições seniores têm um valor simbólico (ou não) na percepção de meritocracia e suporte para sua própria projeção de carreira.

No que diz respeito ao apoio da família à carreira, mulheres entrevistadas em diversos estudos citaram a importância do apoio de sua família para chegarem ao topo em suas carreiras (CHEUNG; HALPERN, 2010). Essas mulheres enfatizaram a lealdade e suporte da família, com uma combinação de apoio do marido, ajuda da “família estendida” e funcionários contratados para ajudar nas tarefas domésticas e cuidado com os filhos. Dentro dessa discussão não podemos deixar de abordar a influência do apoio do parceiro na evolução da carreira da mulher. Esse é um tema de extrema importância quando consideramos as mudanças em suas ambições de carreira e em seu papel na sociedade contemporânea. A partir dessa mudança surgiu o termo *dual career Family*, traduzido como família de carreira dual, empregado para descrever famílias em que ambos os parceiros prosseguem em suas carreiras e, simultaneamente, mantêm uma vida familiar conjunta, com ou sem filhos. (RAPOPORT; RAPOPORT, 1969). Quando falamos de carreira neste contexto, devemos levar em consideração que ambos os parceiros pretendem alcançar altos níveis de compromisso e ascensão na carreira profissional e, portanto, são necessários ajustes entre as obrigações familiares e profissionais, redesenhando os papéis nesse contexto. (CASTRO, 2015)

É importante distinguirmos o conceito de *dual career family*, descrito por Rapoport e Rapoport (1977), do conceito de *dual-earner family*, descrito por Gilbert e Ralchlin (1987). No primeiro, ambos os cônjuges buscam uma carreira profissional em ascensão, enquanto no segundo, embora ambos os cônjuges trabalhem em atividades remuneradas eles não necessariamente buscam uma carreira profissional. Para nosso estudo estamos considerando o primeiro universo, que traz homens e mulheres tentando negociar novas realidades na esfera profissional e entre eles dentro da esfera familiar.

No que diz respeito ao âmbito familiar, as mulheres ganham novas posições de poder de negociação e decisão na família a medida que se tornam co-provedoras e assim passam a exigir uma nova divisão das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos. Entretanto, segundo estudo realizado por Castro (2015), em casais heterossexuais de carreira dual os homens tendem a assumir participação nas demandas domésticas e compartilham espaços para que as esposas possam evoluir em suas carreiras, desde que esse crescimento não se sobreponha aos cuidados dos filhos e da coordenação da casa, mostrando que ainda hoje as expectativas dos papéis masculino e feminino estão bem definidos na relação conjugal. (CASTRO, 2015)

Um dos assuntos mais abordados ao se discutir a questão da carreira feminina, principalmente quando tratamos de posições de liderança e alta gestão, é a influência da maternidade e da família nas decisões de carreira. Segundo relatório publicado pelo *Research Institute do Credit Suisse* (2014), ainda existe uma forte correlação entre o avanço de carreira das mulheres e o tempo dedicado ao trabalho. Por conta disso, as mulheres estão adiando a maternidade em relação aos seus colegas homens enquanto estabelecem suas carreiras e buscam promoções.

Um estudo realizado pela consultoria Bain & Company “Sem atalhos: O caminho das mulheres para chegarem ao topo” (2013) aponta como uma das soluções por parte das empresas a criação de modelos de trabalho que apoiem homens e mulheres em suas responsabilidades familiares, como, por exemplo, horários flexíveis e *home office*, com a

valorização de estilos de trabalho diferentes e mais baseados na entrega e não no tempo que as pessoas ficam dentro das companhias. Para que essa mudança aconteça, é importante as lideranças das companhias estejam comprometidas de forma visível com essa questão e que essa mudança de valores, comportamentos e normas culturais seja comunicada e internalizada de maneira efetiva.

3. TRAJETO METODOLÓGICO

O trajeto metodológico da presente pesquisa foi elaborado para atender ao objetivo geral do estudo: analisar a perspectiva de mulheres brasileiras em posições de liderança sobre quais aspectos influenciam a baixa representatividade de mulheres no topo das pirâmides. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e foi exploratória e descritiva em relação ao seu objetivo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com 5 profissionais mulheres que ocupem até o quarto nível de gestão abaixo do nível máximo da empresa, sendo o nível mais alto da organização o diretor-presidente, CEO ou dono. A fim de contemplar a diversidade foram selecionadas respondentes que trabalham em áreas funcionais distintas, em diferentes indústrias e na medida com idades e perfis diversificados. Segue abaixo uma tabela com o perfil das entrevistadas.

	Idade	Cargo	Setor
Respondente A	50 anos	Consultora de Carreira	Consultoria
Respondente B	58 anos	Diretora da Divisão Científica	Público/ Pesquisa básica
Respondente C	31 anos	Sócia-Diretora em Consultoria de Gestão	Consultoria
Respondente D	52 anos	CIO – Diretora de Tecnologia	Construção
Respondente E	38 anos	Gerente Sênior de Sustentabilidade	Varejo

Ao pedir que elas apresentassem o que elas acreditam serem as causas para esse cenário, por meio de entrevistas semi-estruturadas, buscamos uma reflexão sobre sua própria trajetória profissional e de colegas e lideradas. Inicialmente as entrevistas foram convidadas a falar sobre sua trajetória de carreira, onde foi possível identificar aspectos gerais sobre o desenvolvimento dessas profissionais.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, gravadas e transcritas posteriormente para análise. As conversas duraram cerca de quarenta minutos à uma hora que geraram trinta páginas de material transcrito para análise.

A definição das categorias analíticas do estudo foi feita a posteriori à análise das falas das entrevistadas. Foram identificados aspectos comuns que permitissem agregar os

assuntos abordados em temas a respeito da carreira da mulher que remetiam aos estudos realizados anteriormente acerca dessa questão.

As categorias foram codificadas e nomeadas da seguinte maneira para realização das análises:

<i>Código da categoria</i>	<i>Nome atribuído</i>	<i>Códigos das respondentes</i>
1	Papel do homem versus papel da mulher nas tarefas domésticas e familiares	A;B;C;D;E
2	Prioridades conflitantes entre trabalho e família após a maternidade	A;B;C;D;E
3	Diminuição das oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa após a maternidade	C;E
4	Visão de que alguns trabalhos são mais adequados à mulher do que outros	C;D
5	Situações explícitas de preconceito e discriminação de gênero dentro do ambiente de trabalho	C;D
6	Autoconfiança das mulheres e demonstração de suas habilidades	C;D;E
7	Diferença no perfil de trabalho e liderança	D
8	Pouco apoio e compreensão dos líderes a respeito dos desafios da carreira da mulher	E

Embora foram levantadas 8 categorias a partir das falas das respondentes, foi realizada a análise detalhada das categorias mais citadas. Foram analisadas as categorias 1, 2 e 6 a princípio. Entretanto, devido a categoria 3 apresentar um tema relacionado ao fator família, da mesma forma que as categorias 1 e 2 julgamos importante uma análise mais detalhada do tema e a inclusão desse aspecto na discussão uma vez que ele traz um aspecto relacionado à visão das empresas em relação à carreira da mulher após a maternidade. Dessa forma, ao tratar do tema família conseguimos abordar tanto os aspectos da estrutura familiar, das decisões e prioridades das próprias mulheres e do posicionamento das empresas em relação à esse tema, abordando a questão de forma mais abrangente.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir da categorização das possíveis causas e motivos apontados pelas 5 entrevistadas para a baixa participação de mulheres em posições de liderança, os motivos/causas relacionados às questões familiares são os mais abordados. A questão do papel do homem x papel da mulher nas tarefas domésticas e familiares e as prioridades

conflitantes entre trabalho e família foram abordados, com maior ou menor profundidade, por todas as respondentes, mesmo por aquelas que não possuem filhos.

Como citado anteriormente, Martins (2001) fala sobre a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento de um referencial próprio nas escolhas profissionais para diminuir a chance de que fatores externos influenciem as decisões de carreira e diminuam as chances de auto realização. Segundo ele um desses fatores externos que influenciam a carreira é a família, que pode ter influência motivadora ou impeditiva. Junto à família aparecem as questões da sociedade, por conta das características da comunidade onde se vive e interferências diretas do grupo e da cultura, por meio dos juízos de valor emitidos. Esses três fatores estão completamente alinhados às três primeiras categorias de motivos/causas para que muitas mulheres não cheguem ao topo das pirâmides organizacionais.

4.1 Família: Aspectos de Carreira Dual e Conjugalidade

A primeira categoria está relacionada tanto à *família*, quanto às questões da sociedade e da cultura nas quais essas mulheres estão inseridas. Os acordos de estabelecimento de papéis e divisão de tarefas dentro da própria família são altamente influenciados por questões sociais e culturais do papel do homem e do papel da mulher dentro da estrutura familiar. De acordo com Cheung e Halpern (2010) “a cultura define a expectativa dos papéis dos homens e das mulheres na sociedade e estabelece normas e valores no comportamento social”.

A fala das entrevistadas deixa evidente que a responsabilidade pela realização e administração das tarefas domésticas ainda está mais concentrada na mulher do que no homem, o que muitas vezes gera uma sobrecarga na mulher que pode atrapalhar o desenvolvimento profissional. Falas como “Às vezes a mulher não tem, ela não tem esse cara em casa que vai cuidar dos filhos às vezes melhor do que ela ou tanto quanto, ela não tem com quem dividir essa carga. E aí ela faz essa opção, o marido vai ter uma carreira brilhante, e ela apesar de ter estudado mais do que ele ou estar mais bem preparada, vai cuidar da família “ (Respondente D), ou “Eu acho que você não consegue ter uma família, filhos, ir no supermercado, bem básico e ter um cargo de CEO numa empresa ” (Respondente A) evidenciam como essa questão pode ser uma barreira na carreira das mulheres.

A pesquisa realizada pelo *Research Institute do Credit Suisse* corrobora essa ideia, mostrando que as mulheres em cargos de média gestão estão mais propensas a ter que conciliar suas carreiras com o papel principal de cuidado com a família do que seus colegas homens. Além disso, o estudo afirma que ainda existe uma forte relação entre o avanço da carreira das mulheres e o tempo dedicado ao trabalho, o que deixa claro que essa sobrecarga de tarefas pode diminuir o tempo dedicado ao trabalho e prejudicar o crescimento dessas profissionais.

As discussões a respeito da família de carreira dual abordam as mudanças nos papéis atribuídos para homens e mulheres dentro da estrutura familiar para que as mulheres possam buscar ascensão em suas carreiras profissionais. Na fala das entrevistadas ficam patentes as barreiras encontradas por mulheres em situações onde a carreira do homem é priorizada e a mulher assume a maior parte das responsabilidades familiares. Essa situação se sustenta pela ideia apresentada anteriormente de que os homens tendem a assumir participação nas tarefas domésticas para que suas esposas possam evoluir em suas carreiras, desde que essa evolução não se sobreponha ao cuidado com os filhos ou coordenação da casa. (CASTRO, 2015)

A segunda categoria também é reflexo do fator *família* nas decisões de carreira da mulher. Essa por sua vez está mais relacionada a questões internas das mulheres, ao refletirem

a respeito do seu papel de mãe e profissional. Embora o cuidado de uma criança faça parte dos atributos familiares, a questão da maternidade traz uma questão maior, relacionada às prioridades da mulher após o nascimento dos filhos. Muitas mulheres têm dificuldade em delegar parte da educação e desenvolvimento de suas crianças a outras pessoas ou instituições, como ficou claro na fala da Respondente E “Outra coisa que eu acho é a questão de uma decisão mesmo das próprias mulheres, com essa questão principalmente da maternidade. Eu acho que isso sim é uma questão que põe a gente pra pensar se a gente quer ou não assumir mais responsabilidade e o quanto a gente quer abrir mão”, ou na fala da Respondente A, “Aqueles que casaram e tiveram filhos, elas prosseguiram, mas de uma forma mais branda, vamos dizer assim. Não almejavam tanto cargos mais elevados, mas acho que mais uma estabilidade de estar e ter um tempo para ir cuidar da família”. Essa questão faz com que mulheres que antes buscavam posições elevadas dentro das organizações despriorizem suas carreiras em detrimento de mais tempo para dedicar a educação dos filhos.

A respeito da terceira categoria, que trata da diminuição das oportunidades de carreira oferecidas pelas empresas após a maternidade, as entrevistadas 3 e 5 trazem a visão de que a diminuição do ritmo de crescimento é fruto de uma avaliação das empresas de que essas mulheres não conseguirão garantir uma boa performance por conta de suas questões familiares. Visões como a de que existe uma forte correlação entre o avanço da carreira das mulheres e o tempo dedicado ao trabalho pode ser uma evidência de que o tempo de dedicação e disponibilidade é um fator mais relevante na visão das empresas do que a contribuição efetiva em termos de resultado, e a percepção de que existe limitação de disponibilidade de tempo das mulheres após a maternidade pode ser um dos fatores que esteja dificultando a promoção dessas profissionais. Esse aspecto evidente na fala das entrevistadas está relacionado ao conceito de divisão sexual do trabalho, pois deixa evidente a visão de que as mulheres estão designação prioritária da mulher à esfera reprodutiva enquanto o homem está designado à esfera produtiva.

Embora se apresente de forma mais branda decorrente da conquista feminina de diversos espaços da esfera pública, a divisão sexual do trabalho fica evidente a medida que a divisão primária garante aos homens funções com maior valor social adicionado. Ainda hoje, evidente pela percepção de que as organizações passam a desinvestir na carreira de profissionais mulheres, passa-se a impressão de que o trabalho do homem vale mais do que o trabalho da mulher, dado que sua disponibilidade e comprometimento são maiores em relação às suas colegas mulheres devido ao seu papel secundário para com as atividades relativas à família e a esfera privada.

4.3 Autoconfiança das Mulheres e Demonstração de suas Habilidade

Depois dos temas relacionados à família, a categoria que mais apareceu nas entrevistas foi número 6, relacionada à autoconfiança das mulheres e demonstração de suas habilidades. Esse tema foi abordado pelas respondentes 3, 4 e 5 em colocações como “Mas é isso, a gente é muito exigente com a gente mesmo e aí na hora de se colocar às vezes a gente se prejudica” ou “Então eu acho importante primeiramente uma mudança interna, porque se a gente também não acreditar que a gente é capaz, acho que realmente nunca os outros vão acreditar”. Essa questão aparece na bibliografia no estudo de Barber e Odean (2001) que afirma que pesquisas psicológicas mostram que homens apresentam maior excesso de confiança do que mulheres, principalmente em esferas dominadas por homens. A pesquisa realizada pela Bain & Company coloca que 57% dos entrevistados acreditam que as mulheres fazem menos “marketing” de suas experiências e habilidades.

Outra informação interessante para a discussão desse tema vem da pesquisa realizada por Sealy (2010) a respeito da percepção das mulheres a respeito da meritocracia ao longo da carreira. Segundo ela, o fato de poucas mulheres chegarem a altas posições e a percepção de que seu trabalho não é avaliado pelas entregas, mas pelo processo e postura que seguem o padrão do grupo dominante, faz com que sua autoconfiança seja prejudicada, o que atrapalha o seu desenvolvimento e gera a “Síndrome do impostor”, citada anteriormente. Portanto a falta de autoconfiança das mulheres pode fazer com que elas mostrem menos o seu trabalho e busquem menos situações desafiadoras pela insegurança de que elas alcançarão os resultados, o que pode ser um motivo que prejudica o crescimento profissional das mulheres e faz com que menos mulheres cheguem a posições de liderança.

4.4 Outros aspectos mencionados

Vale discutir também as duas categorias menos abordadas nas entrevistas. A categoria 7, que diz respeito a diferença no perfil de trabalho e liderança foi citada apenas pela entrevistada número 4. Embora esse seja um tema muito discutido na literatura e em pesquisas realizadas anteriormente, esse não foi um tema percebido pelas demais entrevistadas como um motivo para a baixa participação das mulheres em cargos de liderança. Da mesma maneira a categoria número 8, que fala sobre o pouco apoio e compreensão dos líderes a respeito dos desafios da carreira da mulher também foi citado apenas por uma das entrevistadas. Esse tema também é abordado em pesquisas prévias, com um enfoque de envolver as lideranças atuais nas discussões a respeito da carreira feminina e contar com a colaboração deles para que os demais desafios sejam superados e seja possível um maior número de mulheres em cargos de alta gestão.

Uma hipótese para justificar o fato desses temas não aparecerem na fala das demais entrevistadas é que no momento em que pedimos que elas tragam as possíveis causas e motivos para a baixa participação de mulheres no topo das pirâmides organizacionais a partir da sua experiência de carreira, elas trouxeram seus maiores desafios e preocupações, que de acordo com os resultados estão relacionados à questão da família. Por não serem especialistas no tema e muitas delas terem pouco contato com grupos de discussão e fóruns a respeito da liderança feminina, ao pedir que elas falem sobre o tema sem direcionarmos essa fala para determinados assuntos, foram abordados apenas os temas mais marcantes a partir de suas experiências de carreira e daquilo que elas observaram com mulheres que conviveram.

É interessante ressaltar que a questão feminina é tratada em diferentes esferas, e por ser um tema muito amplo e complexo deve ser discutido sob diferentes óticas para que se tenha um entendimento mais complexo da questão. Alguns temas a respeito da carreira feminina, como por exemplo a importância da construção e utilização adequada do networking na carreira das mulheres não foram citados pelas entrevistadas e ficaram fora da discussão deste trabalho. Não foi possível também abordar nesse trabalho de todas essas perspectivas e temas a respeito não só da carreira feminina, mas questões com enfoque mais psicológico e sociológico de gênero.

5. CONCLUSÃO

Desde o início do desenvolvimento desse trabalho era evidente que a questão da carreira feminina e o problema da baixa participação feminina em posições de liderança era um tema extenso. Entretanto, à medida que o trabalho foi sendo desenvolvido e a perspectiva de cada uma das mulheres entrevistadas foi sendo trazida para agregar à discussão, a

consciência da complexidade e pluralidade do tema foi crescendo e a única forma de terminar esse estudo é definindo-o apenas como o ponto de partida de uma discussão que ainda será muito longa.

É possível inferir a partir dos resultados desse trabalho que, embora todas as mulheres entrevistadas estejam de alguma maneira envolvidas com questões relacionadas aos desafios da carreira feminina, a experiência pessoal de carreira influencia muito o envolvimento de cada uma com o tema. Portanto a diversidade de perspectivas e experiências é muito importante para aprofundarmos ainda mais esse diagnóstico.

A única maneira de viabilizar uma discussão voltada para possíveis soluções a respeito da questão da liderança feminina é entender quais são as raízes desse problema a partir de um diagnóstico rico das causas e motivos de tão poucas mulheres chegarem a posições de liderança. Para isso, é preciso ouvir as próprias mulheres cada vez mais, fazer com que elas conversem sobre suas experiências e dificuldades e que elas levem essa discussão para dentro do seu ambiente familiar e de trabalho. É preciso entender em primeiro lugar a complexidade da questão para não a subestimar.

Ao pensarmos que a participação das mulheres no mercado de trabalho se iniciou apenas algumas décadas, podemos dizer que estamos passando por um processo de adaptação do mercado de trabalho para lidar com as questões particulares da mulher e viabilizar a inclusão delas nesse novo contexto. As discussões são importantes para que essa adaptação seja mais rápida e efetiva e que as mulheres consigam compartilhar seus desafios e pensar em soluções que diminuam o sofrimento que esse processo pode gerar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. (Trad. Reto, L.A.; Pinheiro A.). 70. Ed. Lisboa, 2004.

BARBE, B. M., & ODEAN, T. The internet and the investor. *The Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 41-54, 2001.

CASTRO, Fernanda Cássia de. Dual career family e as decisões de carreira de casais hetero e homoafetivos. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CHEUNG, M. F. ; HALPERN, F. D. Women at the Top: Powerful Leaders Define Success as Work + Family in a Culture of Gender. *American Psychologist*, v.65, n. 3, p.182-193, 2010.

DUTRA, S.J. (Org.). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

EAGLY, A.H., & CARLI, L. L. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2007.

HALL, D. T. *Carrers in and out of organizations*. London: Sage, 2002.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, *Pesquisa mensal de emprego 2003-2011*.

KETCHUM Leadership Communication Monitor. The future of leadership communications is more ‘feminine’, 2014.

MARTINS, H. T. Gestão de carreiras na era do conhecimento: uma abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAPOPORT, Rhona; RAPOPORT, Robert N. The dual career family: A variant pattern and social change. Human relations, v. 22, n. 1, p. 3-30, 1969.

RAPOPORT, Rhona; RAPOPORT, Robert N. Dual-career families re-examined: New integrations of work & family. Harper & Row, 1977, 1977.

ROBBINS P., S ; JUDGE A., T.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.H.; LUCIO, P.B. Metodologia de pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

SEALY, R. Changing perceptions of meritocracy in senior women’s careers. Gender in Management, Cranfield, v. 25, n. 3, p.184-197, 2010.

SEM atalhos: O caminho das mulheres para alcançarem o topo. Com a valorização de diferentes estilos de liderança, mais mulheres poderão conquistar posições de alta gestão em empresas brasileiras. Bain & Company, 2013.

THE CS Gender 3000: Women in Senior Managemen. Research Institute, Credit Suisse, set. 2014.

VELOSO, R.F.E. ; DUTRA, S.J. Evolução do Conceito de Carreira e sua Aplicação para a Organização e para as Pessoas. In: DUTRA, S.J. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIECELI, C. P. Mulher e Trabalho no Brasil: Características, avanços e permanências (1960 – 2009). Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.