

O QUE ELES PENSAM SOBRE ELAS? Representações Sociais da Mulher Executiva

CAMILA VELOSO ANTUNES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ANTONIO CARVALHO NETO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

ERICA CRISTINA PEREIRA LIMA DE SOUZA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

CAROLINA MARIA MOTA SANTOS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos à FAPEMIG, à CAPES e ao CNPq.

O QUE ELES PENSAM SOBRE ELAS?

Representações Sociais da Mulher Executiva

1 Introdução

O estudo das representações sociais vem se expandindo no Brasil nos diferentes campos e áreas do conhecimento, revelando o seu caráter multidisciplinar (Arruda, 2000; 2002; Martins, Carvalho & Antunes-Rocha, 2014; Sá & Arruda, 2000). A versatilidade do conceito (Allandottir, Jovchelovitch & Stathopoulou, 1993) e de escolhas metodológicas permitem o estudo das representações acerca de diversos fenômenos sociais contemporâneos, entre eles o de gênero (Arruda, 2002; Jodelet, 2008).

Na área da Administração, a Teoria das Representações Sociais (TRS) tem sido adotada para o estudo de diversos fenômenos organizacionais, inclusive relações de gênero dentro dos espaços organizacionais (Cappelle *et al.*, 2002). É importante ressaltar que, embora o conceito de gênero seja muito mais amplo, este artigo foca em duas categorias opostas: masculino ou feminino (D'Amorim, 1997).

Uma busca realizada pelos autores no portal de periódicos SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) revelou 85 artigos que abordaram a Teoria das Representações Sociais e 10 artigos que abordaram Representações Sociais e Gênero. Um estudo bibliométrico realizado por Martins-Silva *et al.* (2016) encontrou resultado semelhante. Os autores investigaram a produção científica de artigos que abordaram a Teoria das Representações Sociais (TRS) no campo dos estudos organizacionais em eventos promovidos pela ANPAD e em periódicos brasileiros dos estratos A2 e B1. No período investigado, que compreendeu os anos de 2001 a 2014, foram identificados 90 artigos. Dentre os fenômenos sociais representados, apenas 10% dessa produção abordou relações de gênero e mulher. Portanto, pesquisas na área da Administração sobre TRS e gênero são ainda mais raras, o que demonstra a relevância deste estudo.

Evidentemente, os estudos com enfoque de gênero dentro das organizações ampliaram com a participação da força feminina no mercado de trabalho brasileiro (Capelle *et al.*, 2002). Logo, trata-se de um fenômeno organizacional relevante que justifica maior aprofundamento (Cappelle *et al.*, 2007; Ferreira *et al.*, 2015; Souza, Corvino & Lopes, 2013). No caso das mulheres executivas que estão no alto escalão, objeto deste estudo, as pesquisas são ainda mais restritas na área da administração (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010).

2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Atualmente, existem várias perspectivas teóricas que buscam investigar a questão do gênero nas profissões (Santos & Amâncio, 2014). Dentre elas, situa-se a perspectiva de Acker (1990) que questiona a “neutralidade” de gênero dentro das organizações. Acker (1990) afirma que, embora existam variações nos padrões e extensão, as relações no local de trabalho são permeadas por imagens e crenças sobre masculinidade e feminilidade que reproduzem as desigualdades de gênero vigentes na sociedade. Essa perspectiva, portanto, se relaciona com o campo das representações sociais, na medida em que envolve as crenças, imagens, ideias e valores que permeiam as relações.

As representações estão vinculadas ao contexto de sua produção e, como qualquer fenômeno social, representam uma expressão da ação de sujeitos sociais que sentem, pensam, falam, se engajam e, conseqüentemente, transformam os contextos em que se encontram inseridos (Jovchelovitch, 1996). Do mesmo modo, as representações de gênero são construções sociais que sofrem modificações de acordo com o contexto histórico e cultural de uma determinada sociedade (Andrade, 2012). Assim, poderíamos nos perguntar se a ascensão

de mulheres a posições hierarquicamente iguais aos homens nas organizações não implicaria mudanças nas representações historicamente construídas sobre o feminino.

A fim de ampliar o conhecimento e discussão sobre o tema este trabalho teve como objetivo investigar, a partir da perspectiva dos homens executivos, quais são as representações sociais em torno da mulher executiva, especificamente sobre a atuação no ambiente de trabalho.

Para tanto, o artigo foi estruturado em cinco partes. A primeira aborda os principais postulados da teoria das representações sociais. A segunda estabelece uma relação entre representações sociais e relações de gênero nas organizações. A terceira apresenta informações sobre os aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta parte trata da análise dos dados. E, por fim, a quinta é destinada às considerações finais.

3 Fundamentação Teórica

3.1 As Representações Sociais

A teoria das representações sociais (TRS) é tanto uma maneira de ver os fenômenos sociais quanto um sistema que os descreve e explica (Moscovici, 1988). Desenvolvida por Moscovici em 1961, a teoria teve a sua origem no estudo intitulado *La psychanalyse: son image et son public*, que buscou analisar a difusão das ideias psicanalíticas na França (Duveen, 2013; Farr, 1987; 2013; Voelklein & Howarth, 2005).

O conceito foi originalmente introduzido no âmbito da psicologia social (Allandottir, Jovchelovitch & Stathopoulou, 1993; Jodelet, 2008; Moscovici, 1988) e posteriormente foi adotado por outros campos do conhecimento (Höijer, 2011; Moscovici, 1988), em particular pela sociologia, linguística, antropologia, psicanálise e filosofia (Jodelet, 2008). Essa difusão é marcada por seu crescente uso e referência na Europa, América do Norte, América Latina e Ásia (Jodelet, 2008; Howarth, 2006). No Brasil, estudos realizados por Martins-Silva *et al.* (2016) e Mota *et al.* (2010) evidenciam o crescente uso das TRS na Administração para estudos de fenômenos organizacionais cada vez mais complexos e diversificados.

As representações são um conjunto socialmente elaborado e partilhado de conhecimentos, valores, crenças, opiniões e atitudes específicas de um grupo (Abric, 2001; Jodelet, 2007). Uma vez que as representações se formam, elas moldam as formas cotidianas de fazer as coisas e o cenário social no qual nos relacionamos (Moscovici, 1988). Atribuímos sentido à realidade e nos relacionamos com o mundo e com os outros através das nossas representações sociais (Jodelet, 2001; Jovchelovitch, 1996a).

Definida como "saberes" cotidianos que circulam na sociedade (Jovchelovitch, 1996a), as representações moldam a consciência social de um período, uma classe ou uma nação. (Moscovici, 1988). Afinal, não somos indivíduos isolados, mas atores sociais afetados por diferentes aspectos da vida cotidiana (Jodelet, 2009).

As sociedades sempre impuseram palavras, ideias e imagens a nossos pensamentos e percepções. Nesse sentido, as representações são predeterminadas por convenções sociais. Mas, ao mesmo tempo, são repensadas e recriadas por sujeitos sociais (Moscovici, 2013), visto que o social também é subjetivo (Jovchelovitch, 1996b). Em síntese, "as pessoas são produtores e usuários de representações, tudo em um" (Moscovici, 1988, p. 233).

Como uma forma de estabelecer distinção entre esta forma de conhecimento e o conhecimento científico, as representações sociais também são conhecidas como "saber do senso comum" (Jodelet, 2008; 2001; Jovchelovitch, 2011). Nesse sentido, representações sociais são o conceito através do qual pesquisadores mapeiam o fenômeno do senso comum (Bauer & Gaskell, 2008), um objeto de estudo tão legítimo quanto o conhecimento científico por sua importância na vida social (Jodelet, 2001).

O conceito de representações sociais surgiu a partir da noção de representações coletivas de Durkheim (Bauer & Gaskell, 2008; Moscovici, 1988; 2013; Voelklein & Howarth, 2005). Porém, ao propor uma transição de coletivo para social, o autor procurou superar a perspectiva durkheimiana que alinha as representações individuais e coletivas como duas categorias dicotômicas opostas (Allandottir, Jovchelovitch & Stathopoulou, 1993; Duveen, 2013; Jodelet, 2009; Moscovici, 1988).

A justificativa mais importante para a mudança terminológica, entretanto, veio da necessidade de enfatizar a qualidade dinâmica das representações sociais em oposição ao caráter estático das representações coletivas (Moscovici, 1988; 2013). Afinal, os fenômenos representacionais nas sociedades contemporâneas se caracterizam pela intensidade e fluidez das trocas e comunicações (Jodelet, 2001; Moscovici, 1988). Nesse contexto, o propósito das investigações das representações sociais é justamente entender uma vida social em um contexto de interrelações e ações que está sempre em formação (Moscovici, 1988).

Portanto, o fenômeno das representações sociais articula estruturas sociais e processos psicológicos (Jodelet, 2008) e busca investigar o pensamento social em sua dinâmica e em sua diversidade (Arruda, 2000). Afinal, o sujeito não está abstraído da realidade social nem condenado a ela (Jovchelovitch, 1996b). Novas representações estão constantemente surgindo para motivar a ação e dar sentido a uma realidade social em formação.

A versatilidade do conceito (Allandottir, Jovchelovitch & Stathopoulou, 1993) e de escolhas metodológicas permitem o estudo das representações acerca de diversos fenômenos sociais contemporâneos, entre eles o de gênero (Arruda, 2002; Jodelet, 2008). O próprio Moscovici (1972) teceu uma análise das práticas e saberes cotidianos que separam o feminino e o masculino e que estabelecem uma relação social assimétrica, impedindo que a mulher alcance uma posição de igualdade com os homens.

3.2 Representações Sociais e Relações de Gênero nas Organizações

O termo “gênero” surgiu inicialmente entre as feministas americanas para enfatizar a construção social das diferenças baseadas no sexo em contraposição ao determinismo biológico vigente. Trata-se, portanto, de um termo utilizado para se referir às origens exclusivamente sociais dos papéis atribuídos aos homens e às mulheres (Kergoat, 2009; Nicholson, Soares & Costa, 2000; Scott, 1986).

Por conseguinte, o conceito surge para diferenciar homens e mulheres social e culturalmente, expressando então o que cada sociedade entende como masculino e feminino (Scott, 1986). Johnson (1991) ressalta, por exemplo, que ao manter contato com outras culturas podemos muitas vezes questionar o que é ser feminino e o que é ser masculino. Nascer homem ou mulher, seja em qual sociedade for, passa por uma infinidade de influências sociais, que atribui significados, símbolos e representações específicas para interpretar cada um dos sexos. Assim, cria-se uma expectativa em relação aos comportamentos femininos e masculinos por conta da forma como as pessoas percebem os gêneros.

Nesse contexto, o trabalho assume uma representação de grande relevância, visto que é tido como uma das principais referências para a construção do modelo masculino de comportamento. Assim, desde muito cedo, os meninos têm o trabalho como representação de masculinidade. Ter uma agenda cheia de compromissos e preocupações laborais dão sentido à existência do homem de classe-média, e garante-lhe certo bem-estar psíquico. Em contrapartida, a não realização desses apelos gera profundo sentimento de mal-estar e fracasso (Nolasco, 1993).

A mulher, por outro lado, foi retratada historicamente como mãe, esposa dedicada e “rainha do lar”. Assim, as os limites das representações do feminino se atêm ao espaço

maternal e doméstico. Aos homens, foi destinado o espaço público; às mulheres, o privado (Colling, 2004). No começo dos anos 70, sob impulso do movimento feminista, uma onda de manifestações começou a questionar o que se denominou divisão sexual do trabalho (Kergoat, 2009). Fruto deste movimento, temos presenciado o aumento gradual da participação da mulher no mercado de trabalho (Tanure, 2006).

Embora ainda predomine a desigualdade de gênero em várias nações, tem sido significativo o crescimento da participação feminina na força de trabalho (Carli & Eagly, 2016; Cuberes & Teignier, 2016; Fortin, 2015; Gibb *et al.*, 2014; Henderson, Ferreira & Dutra, 2016; Lucifora & Vigani, 2016; Verick, 2014). As mulheres estão conquistando cada vez mais espaço em todo o mundo e em praticamente todas as atividades (Cappelle *et al.*, 2007). No Brasil esse crescimento ocorre desde a década de 1970 (Andrade, 2012; Bruschini, 1994; 2007; Bruschini & Puppini, 2004; Bruschini & Lombardi, 2016; Gonçalves *et al.*, 2016; Rocha *et al.*, 2014).

Este contexto tornou possível o aumento dos estudos organizacionais acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Atualmente, existem várias perspectivas teóricas que buscam investigar a questão do gênero nas profissões (Santos & Amâncio, 2014). Dentre elas, situa-se a perspectiva de Acker (1990) que questiona a “neutralidade” de gênero dentro das organizações.

Acker (1990) afirma que, embora existam variações nos padrões e extensão, as relações no local de trabalho são permeadas por imagens e crenças sobre masculinidade e feminilidade que reproduzem as desigualdades de gênero vigentes na sociedade. Essa perspectiva, portanto, se relaciona com o campo das representações sociais, na medida em que busca compreender a natureza simbólica do fenômeno, através das crenças, imagens, ideias e valores que permeiam as relações de gênero.

Uma pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991) encontrou evidências de que as mulheres executivas, embora tenham galgado considerável ascensão no ambiente de trabalho, continuam a ser representadas pelo papel de mãe e esposa, visto que possuem respaldo social para fracassar na organização e voltar ao lar. Segundo as autoras, essa representação cria um clima contraditório de abertura e desconfiança da disponibilidade de investimento efetivo da mulher no trabalho, impactando as suas possibilidades de ascensão profissional. Aliás, essa representação de que a vida profissional da mulher concorre com a vida privada foi evidência de outras pesquisas (Andrade *et al.*, 2002; Capelle *et al.*, 2002; Cramer, Neto & Silva, 2002).

Andrade *et al.* (2002) encontrou representações de que mulheres possuem menos poder de decisão, cabendo aos homens assumir este papel. Os autores sugerem que essa representação limita o espaço da mulher a cargos e funções que envolvem menor poder ou participação no processo decisório. Assim, a carreira feminina passa a ter uma trajetória diferente da carreira masculina, especialmente no que tange às oportunidades de crescimento e remuneração.

A representação de que as mulheres são excessivamente cautelosas, encontrada na pesquisa realizada por Betiol e Tonelli (1991), também pode ter implicações para a ascensão profissional na mulher. Afinal, a cautela em excesso pode inibir a disposição para assumir riscos e, conseqüentemente, prejudicar a habilidade de tomar decisões.

Outra evidência muito marcante em diversas pesquisas (Andrade *et al.*, 2002; Betiol & Tonelli, 1991; Capelle *et al.*, 2002; Cramer, Neto & Silva, 2002) é a representação de que o ambiente organizacional é marcado por preconceito e ceticismo em relação à competência da mulher, assim ela têm que investir muito mais esforço para obterem o mesmo reconhecimento que os homens.

Assim, os estudos sistematicamente têm evidenciado que a diferenciação entre as imagens masculinas e femininas geram representações de gênero no ambiente de trabalho que assumem caráter assimétrico (Amâncio, 1992), corroborando a teoria de Acker (1990).

Enquanto as representações masculinas tornam os homens aptos para o trabalho, as representações femininas produzem sérias restrições ao trabalho da mulher nas organizações.

É o que Bourdieu (1999) caracteriza como dominação masculina, que se caracteriza pela presença invisível do pensamento ocidental, destacando a masculinidade como *status* de superioridade; é o machismo arraigado culturalmente. Carvalho Neto *et al.* (2014) apontam que as mulheres, muitas vezes, têm que se comportar como homens para se manterem no trabalho e alcançarem cargos mais altos.

Considerando, porém, que todos os fenômenos representacionais são dinâmicos e estão sempre em formação (Jodelet, 2001; Moscovici, 1988), as representações de gênero também são construções sociais que sofrem modificações de acordo com o contexto histórico e cultural de uma determinada sociedade (Andrade, 2012). Assim, uma pergunta que se impõe é se a ascensão de mulheres a posições hierarquicamente iguais aos homens nas organizações não implicaria mudanças nas representações historicamente construídas sobre o feminino.

Afinal, é preciso levar em conta a influência da crescente participação feminina na força de trabalho e a conquista de cargos com posições hierárquicas iguais aos homens na construção de novas representações sociais da mulher no mercado de trabalho (Andrade, 2012). Diante desse contexto, surgiu o interesse em investigar, a partir da perspectiva dos homens executivos, quais são as representações sociais em torno da mulher executiva, especificamente sobre a atuação no ambiente de trabalho.

4 Metodologia

Esta pesquisa teve como objetivo investigar, a partir da perspectiva dos homens executivos, quais são as representações sociais em torno da mulher executiva, especificamente sobre a atuação no ambiente de trabalho. O objetivo primordial é a descrição das características de um fenômeno, tratando-se, portanto, de uma pesquisa descritiva. A abordagem qualitativa foi adotada, por ser mais indicada quando o estudo é de caráter descritivo e busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade. (Godoy, 1995)

O método adotado foi o estudo de caso, indicado para a investigação empírica de um fenômeno em profundidade no seu contexto real (Yin, 2015). Especificamente, foi utilizado o estudo de casos múltiplos, sendo analisadas três empresas de grande porte do Brasil, duas do setor minerador e uma do setor automobilístico. A escolha das empresas se baseou na existência de mulheres executivas no seu quadro de funcionários e na disponibilidade em participar da pesquisa.

A amostra foi composta por 31 executivos, com idade média de 44 anos. Todos ocupam posições de alto nível estratégico. Dentre eles: 01 CEO, 03 diretores, 09 gerentes e 02 superintendentes representam as empresas mineradoras; e 02 diretores e 14 gerentes representam a empresa automobilística. A Tabela 1 em seguida ilustra a composição da amostra.

Tabela 1 – Composição da Amostra

Cargo	Total empresas Mineradoras	Total empresa Automobilística	Total de executivos entrevistados
CEO	01	--	01
Diretor	03	02	05
Gerente	09	14	23
Superintendente	02	--	02

Fonte: autores deste artigo

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas individuais e grupos focais. O CEO e os diretores foram entrevistados individualmente, com exceção de dois, que foram entrevistados em um grupo focal juntamente com 03 gerentes. Assim, foram realizadas 04 entrevistas individuais e 07 grupos focais, cada um composto por 04 participantes em média. Os pesquisadores se reuniram com cada grupo uma única vez, na própria empresa, durante 1 hora.

Os grupos focais são um tipo de entrevista flexível e não estruturada entre os membros de um grupo e um facilitador (Gaskell, 2003), cujo objetivo principal é estimular o debate aberto sobre um determinado tema (Boni & Quaresma, 2005). Dada a produção coletiva e interativa das representações sociais, essa técnica é particularmente rica para este estudo (Jodelet, 2008). Portanto, a técnica de grupo focal foi escolhida por sua dinâmica permitir a comunicação e a interação dos participantes, favorecendo a emergência das representações sociais (Nóbrega, Andrade & Melo, 2016).

As entrevistas semiestruturadas individuais, por sua vez, foram escolhidas por permitirem um direcionamento maior para o tema proposto (Boni & Quaresma, 2005). Desse modo, através dessa técnica, foi possível compreender com maior profundidade o fenômeno estudado. Todas as entrevistas individuais e em grupos focais foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra.

Para a análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo, por essa técnica permitir a categorização das entrevistas em categorias temáticas (Bardin, 1977). No caso deste estudo, as categorias de análise emergiram da literatura, quais sejam: esforço e comprometimento; lealdade à empresa; disposição para assumir riscos; capacidade de tomar decisões; e capacidade de negociação.

5 Análise dos Resultados

As dimensões de representações sociais analisadas nesta pesquisa emergiram da análise dos dados. Ao todo, foram identificadas cinco categorias: esforço e comprometimento; lealdade à empresa; disposição para assumir riscos; capacidade de tomar decisões; e capacidade de negociação.

5.1 Esforço e comprometimento

A maioria dos entrevistados acha que as mulheres são mais comprometidas e se esforçam mais para serem reconhecidas e atingir um crescimento profissional. Essa evidência já foi observada em outras pesquisas (Andrade *et al.*, 2002; Betiol & Tonelli, 1991; Capelle *et al.*, 2002; Cramer, Neto & Silva, 2002). Uma das explicações para isso é que as mulheres precisam se esforçar mais no trabalho porque o caminho dentro das organizações não está aberto, assim o investimento que elas têm que fazer é maior do que a maioria dos homens buscando o mesmo cargo (Betiol & Tonelli, 1991). O relato a seguir ilustra a percepção coletiva:

A mulher é mais comprometida, faz de tudo para se manter onde chegou, é bem mais detalhista e preocupada com o trabalho. Há uma necessidade de estar tudo perfeito. (Entrevistado 14, Gerente)

A mulher tem que se forçar mais. Ela tem que provar mais e para isto tem que endurecer a força. (Entrevistado 26, Gerente)

Para os entrevistados, as mulheres executivas precisam provar sua competência o tempo inteiro por se deparar com muitas resistências provenientes do preconceito no ramo que atuam, predominantemente masculino. Na percepção deles, existe uma preocupação da

mulher em “não falhar nunca e dar satisfação além do se espera deles [homens executivos]” (Entrevistado 15, Diretor). O relato a seguir chamou atenção:

A inserção da mulher é mais difícil, ela tem que andar um degrau a mais. A mulher tem que andar um degrau a mais que o homem. A gente tem um preconceito de que o carro é homem, que envolve mecânica, trabalho pesado, e você não associa a mulher a ele. O progresso da mulher é muito mais difícil nesse segmento. (Entrevistado 11, Gerente)

A análise dessa categoria sugere que as representações sociais dos executivos é de que as mulheres executivas precisam demonstrar maior esforço e comprometimento em uma tentativa de vencer o preconceito dentro das organizações. Ou seja, existe a representação social de que o reconhecimento e, conseqüentemente, a ascensão profissional da mulher executiva é mais difícil “tanto em relação a cargo quanto a salários” (Entrevistado 05, Gerente), corroborando a pesquisa realizada por Andrade *et al.* (2002).

5.2 Lealdade à empresa

Para a maioria dos executivos, a mulher é menos leal à empresa, visto que as demais tarefas, como cuidados com os filhos e com o lar, “divide sua atenção” (Entrevistado 23, CEO). Esta representação de que a vida profissional da mulher concorre com a vida privada já foi observada em outros estudos (Andrade *et al.*, 2002; Betiol & Tonelli, 1991; Capelle *et al.*, 2002; Cramer, Neto & Silva, 2002).

Interessante observar que este mesmo executivo afirmou que a “mulher tem mais a perder, família, filhos, e isso a torna mais responsável [em relação à organização], sendo o homem mais inconsequente.” (Entrevistado 23, CEO). A família é, então, ao mesmo tempo concebida como essencial para a motivação e como empecilho para a dedicação à carreira (Andrade *et al.*, 2002). No entanto, a percepção coletiva é de que vida profissional da mulher concorre com a vida privada.

Entre alguns executivos houve a percepção da maior lealdade das mulheres à organização. Dois deles destacaram que a mulher seria mais leal à empresa por dar valor às conquistas que obteve ali, reforçando a representação social de maior dificuldade de ascensão profissional da mulher:

O homem pula mais, acha que alavanca a carreira mudando de lugar. A mulher acha que ficar na mesma empresa é melhor. Talvez trocar seja pior porque aí ela vai ter que provar tudo de novo. (Entrevistado 24, Gerente)

No entanto, o homem troca mais de emprego que a mulher. Para a mulher é mais difícil, ela teria que provar mais sua competência. (Entrevistado 19, Diretor)

A análise dessa categoria sugere uma contradição importante: a maioria dos executivos considerou a mulher é mais comprometida com o trabalho, mas também afirmou que ela é menos leal que o homem por ter uma atenção dividida com a família. As representações sociais sugerem que as mulheres são menos leais à empresa, pois possuem maior responsabilidade pelos cuidados que envolvem a casa e os filhos. Assim, existe a representação de que a dedicação à família compete com o trabalho das mulheres executivas (Cramer, Neto & Silva, 2002).

5.3 Disposição para assumir riscos

Em relação à disposição para assumir riscos, as opiniões se dividiram. Alguns acreditam que os homens arriscam mais e outros acham que são as mulheres. O medo do homem em fracassar seria o principal fator que levaria as mulheres a arriscarem mais, de acordo com os entrevistados que acreditam que elas assumem mais riscos. Uma explicação para essa percepção pode ser que, na avaliação masculina, as mulheres não têm obrigação de ter sucesso profissional, assim o fracasso tem peso menor (Betiol & Tonelli, 1991). Um executivo corrobora essa explicação ao afirmar que “a cultura do provedor pesa mais nele. Ela vai ter menos cobrança social.” (Entrevistado 16, Diretor).

Por outro lado, os que acham que os homens arriscam mais, atribuem o fato a uma questão cultural, em que a mulher delega ao homem maior poder de decisão (Andrade *et al.*, 2002). É o que o relato a seguir ilustra:

Por causa da cultura, a mulher é mais acomodada, assume menos risco, se esconde mais atrás do chefe, como no caso do marido e da mulher, onde a mulher se esconde atrás do marido. (Entrevistado 03, Gerente).

Outros executivos apontaram que o maior autocontrole emocional dos homens permite que eles assumam mais riscos. Nas falas dos que avaliaram ser o homem quem arrisca mais, apareceram muitos fatores subjetivos e emocionais relacionados às mulheres. Elas, por serem mais emotivas e sentimentais, teriam mais dificuldade em arriscar, na avaliação deles.

A análise desta categoria sugere a representação social de que existe uma expectativa maior de sucesso (Betiol & Tonelli, 1991), independência e poder de decisão centrada na figura masculina (D’Amorim, 1997). Além disso, sugere a representação feminina de dependência e submissão encontradas na literatura (Amâncio, 1992).

5.4 Capacidade de tomar decisões

Assim como a baixa disposição para assumir riscos, a maior expressividade emocional das mulheres também foi citada como uma característica que prejudica a tomada de decisão. Alguns executivos alegaram que essa característica influencia na “imparcialidade” (Entrevistado 18, Diretor).

Essa representação de que homens são melhores tomadores de decisão não é inócua, e pode ser fundamental na explicação sobre o motivo de o espaço da mulher ser limitado a cargos e funções que envolvam menor participação no processo decisório. Assim, a mulher entra na empresa, mas não consegue ter a mesma trajetória de carreira masculina, principalmente no que se refere a oportunidades de crescimento e remuneração (Andrade *et al.*, 2002; Cyrino, 2011). Devido à representação social de que cabe ao homem maior poder de decisão, grande parte dos executivos afirma que os homens são mais centralizadores que as mulheres:

O homem é mais centralizador nas decisões, mas a mulher compartilha antes e depois, não só depois. Ele é mais centralizador. (Entrevistado 16, Diretor).

Contudo, essa representação não foi unânime. Podemos perceber nas entrevistas um movimento contrário a esse estereótipo quando alguns executivos usaram esses mesmos argumentos para afirmar que o lado mais emocional da mulher a faz pensar e procurar mais evidências, decidindo de forma mais assertiva, como afirma um executivo: “as mulheres [...] têm mais chance de ser assertiva, porque ela pondera mais. O homem é mais impulsivo, impetuoso. É menos ponderado.” (Entrevistado 24, Gerente).

5.5 Capacidade de negociação

Na forma de negociação todos os entrevistados consideraram a existência de diferenças entre homens e mulheres. A maioria dos executivos atribuiu características de brutalidade aos homens e amabilidade às mulheres. Mesmo aqueles que disseram que as mulheres são tão agressivas para negociar quanto os homens, fizeram questão de destacar que a forma e a abordagem são diferentes.

Os executivos associaram imediatamente a forma de negociação da mulher executiva com a expressão de sentimentos. Nesse momento, apontaram a maior expressividade emocional das mulheres como uma característica negativa, por dois motivos: primeiro, por fragilizar a mulher diante de situações difíceis; e, segundo, por criar uma situação desigual que as favorece. Em relação a este segundo motivo, os executivos enxergam que a expressão dos sentimentos pode fazer com que o homem seja mais gentil em um momento de negociação, criando, assim, uma vantagem para as mulheres.

De acordo com um dos diretores, as mulheres negociam melhor com homens, pois, devido ao fato de expressarem mais os seus sentimentos, “com outra mulher a negociação não anda” (Entrevistado 18, Diretor). Em tom de crítica, o executivo afirma:

Elas são mais transparentes. Na minha sala quando recebo duas, três mulheres, é incrível. Uma começa a falar e a outra já fecha a cara elas expressam mesmo sem querer. O homem é mais controlado. (Entrevistado 18, Diretor)

Eles também afirmam que as mulheres não se impõem nas negociações porque não valorizam o próprio trabalho e não questionam ordens, além de enfatizarem dificuldades relacionadas às características emocionais da mulher:

O homem negocia melhor, a mulher tende a ser menos incisiva, este é o motivo maior porque o homem ganha mais dinheiro. Ao ter que negociar bônus, salários, ela desvaloriza seu próprio trabalho, ela reluta em colocar um valor como patamar, ela não quer provocar. Elas podem ser duras ao negociar para os outros, mas para ela não é igual, não impõe seu valor. (Entrevistado 28, Diretor)

Os homens entram na minha sala e me questionam quando ficam chateados com alguma decisão. As mulheres nunca fazem isso. (Entrevistado 16, Diretor)

Enquanto alguns executivos teceram reflexões acerca da “fragilidade” feminina, outros abordaram, em tom de crítica, a questão da “masculinização” do comportamento feminino, já abordada em diversos estudos (Carvalho Neto *et al.*, 2014; Cyrino, 2011; Henderson *et al.*, 2016, Lima *et al.*, 2009; Tanure *et al.*, 2006). De modo contraditório, um executivo afirmou que as “mulheres têm que ser mais agressivas para conseguir algo” (Entrevistado 05, Gerente) nas relações de negócio, mas também são criticadas quando demonstram agressividade para tentarem se impor em um ambiente fortemente dominado por valores “masculinos”. Assim, um executivo acredita que “a mulher tem que tomar cuidado para não ser masculina ao extremo” (Entrevistado 13, Gerente). Em outro relato, um executivo afirma:

Percebe-se que das que atingiram o topo, há uma masculinização da mulher para chegar lá, ela perde uma série de características femininas de liderança que são extremamente bem-vindas atualmente. (Entrevistado 06, Gerente)

Na contramão deste pensamento, um dos diretores afirma que essa “masculinização” é necessária, visto que o ramo em que essas mulheres estão atuando é dominado pelos homens. Desta forma, elas precisariam “assimilar o modelo de gestão masculino e não ser sensível

como prevê o estereótipo. Elas têm que ser masculinas, incisivas e agressivas” (Entrevistado 28, Diretor).

A análise das representações sociais sobre a capacidade de negociação revela que a mulher executiva é vista como emocionalmente frágil e que, em alguns momentos, utiliza essa característica em benefício próprio. Além disso, são vistas como passivas, por não se imporem e não questionarem regras.

As representações sociais, porém, são contraditórias, pois, existe a crença de que a mulher precisa adotar uma postura mais agressiva para negociar, porém, quando adotam, são criticadas por serem muito “masculinas”. Assim, a representação da mulher executiva envolve uma contradição entre a necessidade de trabalhar “como homem” e ao mesmo tempo ser “feminina”. (Tanure *et al.*, 2006)

6 Considerações finais

A partir da perspectiva de Acker (1990) sobre a inexistência da “neutralidade” do gênero dentro das organizações, este artigo teve como objetivo investigar, a partir da perspectiva dos homens executivos, quais são as representações sociais em torno da mulher executiva, especificamente sobre a atuação no ambiente de trabalho. Para Acker (1990), embora existam variações nos padrões e extensão, as relações no local de trabalho são permeadas por imagens e crenças sobre masculinidade e feminilidade que reproduzem as desigualdades de gênero vigentes na sociedade. Essa perspectiva, portanto, se relaciona com o campo das representações sociais, na medida em que envolve as crenças, imagens, ideias e valores que permeiam as relações.

No seu conjunto, os relatos indicam que existe uma manutenção das representações sociais tradicionais de gênero, em que são atribuídas às mulheres traços de submissão, dependência, fragilidade, emotividade e responsabilidade pelas tarefas domésticas e cuidados relativos aos filhos. Aos homens, por sua vez, são atribuídos traços de ousadia, independência, poder de decisão e racionalidade. É como se o feminino e o masculino fossem duas categorias dicotômicas opostas e só existisse uma possibilidade de ser. Essas representações, já abordadas na literatura, estabelecem assimetria entre os gêneros no ambiente de trabalho, pois justificam e legitimam as diferentes posições objetivas entre os dois sexos.

Os executivos entrevistados reconhecem que o ambiente organizacional é permeado por representações machistas sobre o feminino ao afirmarem que a ascensão profissional da mulher executiva é diferenciada, visto que elas precisam ser mais comprometidas e se esforçar para obterem o mesmo reconhecimento e crescimento profissional que os homens. Eles atribuem este fato às barreiras do preconceito que as mulheres enfrentam em um ambiente dominado por valores masculinos.

Os executivos também possuem a representação social de que a dedicação à família compete com o trabalho das mulheres executivas e que, por isso, elas são menos leais à empresa. Ou seja, a representação social dos homens executivos é que os cuidados que envolvem a casa e os filhos ainda são obrigações femininas, representações características de países com valores machistas e patriarcais como o Brasil, conforme indica a literatura.

Eles também revelaram a representação social de que as mulheres executivas possuem baixa disposição para assumir riscos devido a traços de submissão e dependência culturalmente arraigados. Assim, eles acreditam que as mulheres preferem delegar ao homem maior poder de decisão. Por outro lado, existe a representação social de que a mulher arrisca mais, talvez porque o fracasso profissional feminino não tem a mesma relevância social do que o masculino.

Aliás, a representação de que as mulheres executivas não são boas tomadoras de decisão foi reforçada mais de uma vez, quando os executivos afirmam que a característica emocional atribuída às mulheres influencia a imparcialidade da decisão. Essa representação de que homens são melhores tomadores de decisão pode ser fundamental na explicação sobre o motivo de o espaço da mulher ser limitado a cargos e funções que envolvam menor participação no processo decisório. Contudo, essa representação não foi unânime, pois há também a representação social de que a característica mais emocional da mulher a faz pensar e procurar mais evidências, decidindo de forma mais assertiva.

A análise das representações sociais sobre a capacidade de negociação revela que a mulher executiva é vista pelos homens executivos como emocionalmente frágil e que, em alguns momentos, utiliza essa característica em benefício próprio. Além disso, as mulheres são vistas como passivas, por não se imporem e não questionarem regras. Essas representações, porém, são contraditórias, pois, existe a crença de que a mulher precisa adotar uma postura mais agressiva para negociar. Porém, quando a adotam, são criticadas por serem muito “masculinas”. Assim, a representação da mulher executiva envolve uma contradição entre a necessidade de se comportar de acordo com os valores masculinos para ser reconhecida, e ao mesmo tempo ser feminina.

As contradições percebidas ao longo das entrevistas são significativas para a compreensão do momento atual de questionamentos e transições paradigmáticas que não ocorrem sem conflitos, embates e hesitações. Como as relações de gênero estão em constantes transformações, percebe-se que algumas representações estão sofrendo alterações, uma vez que há cada vez mais mulheres dentro das organizações e em cargos de alto escalão. Acreditamos que, com o passar do tempo, representações que associam a mulher à submissão e responsável pelas tarefas domésticas podem diminuir.

É possível dizer que este estudo traz contribuições e avança na literatura na medida em que relaciona representações sociais e gênero, tema ainda pouco explorado na Administração. No caso das mulheres executivas que estão no alto escalão, objeto deste estudo, as pesquisas são ainda mais restritas.

Este estudo, porém, apresenta limitações devido ao fato de o setor automobilístico e minerador ser predominantemente masculino. Assim, sugerimos que futuras pesquisas sejam realizadas em empresas de outros ramos, incluindo aquelas onde há a predominância de mulheres ocupando cargos executivos.

7 Referências Bibliográficas

- Abric, J. C. (2001). L'approche structurale des représentations sociales: développements récents. *Psychologie et société*, 4(2), 81-104.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158. <http://www.jstor.org/stable/189609>
- Allansdottir, A., Jovtchelovitch, S., & Stathopoulou, A. (1993). Social Representations: the versatility of a concept. *Papers on social representations*, 2, 3-10.
- Amâncio, L. (1992). Assimetrias nas representações de gênero. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (34), 9-22.
- Andrade, S. R. D. (2012). “*Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso*”: representações, identidades e trajetórias de mulheres executivas no Brasil. Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Andrade, Á. L. S, Cappelle, M. C. A, Brito, M. J. de, Paula Neto, A. de & Vilas Boas, L. H. de B. (2002). Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE-eletrônica*, 1(2).
- Arruda, A. (2000). Feminismo, gênero e representações sociais. *Textos de História. Revista do Programa de Pós-graduação em História da UnB.*, 8(1-2), 113-138.
- Arruda, A. (2002). Teoria das representações sociais e teorias de gênero. *Cadernos de Pesquisa*, (117), 127-147. <https://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000300007>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições, 70, 225.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). Social representations theory: A progressive research programme for social psychology. *Journal for the theory of social behaviour*, 38(4), 335-353.
- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 31(4), 17-33.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Estudos feministas*, Número Especial, pp. 179-199. <http://www.jstor.org/stable/24327170>
- Bruschini, C. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, pp. 537-572
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (2016). O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de noventa. *Anais*, 483-516.
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de pesquisa*, 34(121), 105-138.
- Cappelle, M. C. A., Silva, Á. L., Boas, L. H. D. B. V., & de Brito, M. J. (2002). Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. *Revista de Administração Pública*, 36(2), 253-275.
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., de Melo, M. C. de O. L. M., & Vasconcelos, K. A. (2007). A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 13(3).
- Carli, L.; Eagly, A. (2016) "Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31 Issue: 8, pp.514-527, <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1).
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Santos, C. M. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 210-223.
- Colling, A. (2004). A construção histórica do feminino e do masculino. *Gênero e cultura: questões contemporâneas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

Cuberes, D., & Teignier, M. (2016). Aggregate effects of gender gaps in the labor market: A quantitative estimate. *Journal of Human Capital*, 10(1), 1-32. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/683847>

Cyrino, R. (2011). Essencialismo de gênero e identidade sexual: o caso das mulheres executivas. *Caderno Espaço Feminino*, 24(1).

Cramer, L., Neto, P., & Silva, Á. L. (2002). A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 25-37.

D'Amorim, M. A. (1997). Estereótipos de gênero e atitudes acerca da sexualidade em estudos sobre jovens brasileiros. *Temas em Psicologia*, 5(3), 121-134.

Duveen, G. (2013). Introdução: o poder das ideias. In.: Moscovici, S. (2013). Representações Sociais: investigações em psicologia social. 10 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. (pp. 07 – 28)

Farr, R. (1987). Social Representations: A French Tradition of Research. *Journal for the theory of social behaviour*, 17(4), 343-365.

Farr, R. (2013). Representações sociais: a teoria e sua história. In.: Guareschi & Jovchelovitch (orgs.). 14 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes. (pp. 27 – 51)

Ferreira, J. B., Sadoyama, S. P. A., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A T. de P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3). <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i3.571>

Fortin, N. M. (2015). Gender role attitudes and women's labor market participation: Opting-out, aids, and the persistent appeal of housewifery. *Annals of Economics and Statistics/Annales d'Économie et de Statistique*, (117/118), 379-401.

Gaskell, G. (2003). Entrevistas individuais e grupais. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático, 2, p. 64-89.

Gibb, S. J., Fergusson, D. M., Horwood, L. J., & Boden, J. M. (2014). The effects of parenthood on workforce participation and income for men and women. *Journal of Family and Economic Issues*, 35(1), 14-26. DOI 10.1007/s10834-013-9353-4

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29.

Gonçalves, E. B. de P., Espejo, M. M. dos S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque*, 35(1), 95. DOI: 10.4025/enfoque.v35i1.30050

Harding, S., & Pereira, V. (1993) A instabilidade das categorias analíticas na teoria feminista. *Estudos Feministas*, n.1, p. 7-31.

Henderson, P. A., de Araújo Ferreira, M. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(3), 489-505. DOI: 10.5902/19834659 8208

Höijer, B. (2011). Social representations theory. *Nordicom review*, 32(2), 3-16.

- Howarth, C. (2006). A social representation is not a quiet thing: Exploring the critical potential of social representations theory. *British journal of social psychology*, 45(1), 65-86.
- Jodelet, D. (2001). As representações sociais. *Rio de Janeiro: Eduerj*, 17-44.
- Jodelet, D. (2007). *Place de l'expérience vécue dans le processus de formation des représentations sociales*. J.-M. Tremblay.
- Jodelet, D. (2008). Social representations: The beautiful invention. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38(4), 411-430.
- Jodelet, D. (2009). O movimento de retorno ao sujeito e a abordagem das representações sociais. *Sociedade e estado*, 24(3).
- Johnson, Robert. *Feminilidade perdida e reconquistada*. São Paulo: Mercuryo, 1991.
- Jovchelovitch, S. (1996a). In defence of representations. *Journal for the theory of social behaviour*, 26(2), 121-135.
- Jovchelovitch, S. (1996b). Espaços de mediação e gênese das representações sociais. *Psico*, 27(1), 193-205.
- Jovchelovitch, S. (2011). Representações sociais e polifasia cognitiva: notas sobre a pluralidade e sabedoria da Razão em Psicanálise, sua imagem e seu público.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora UNESP.
- Lima, G. S., Lima, M. S., & Tanure, B. (2009). Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil.
- Lucifora, C.; Viganí, D. (2016). What If Your Boss Is a Woman? Work Organization, Work-Life Balance and Gender Discrimination at the Workplace, *IZA Discussion Papers*, No. 9737, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn. <http://hdl.handle.net/10419/141496>
- Martins, A. M., Carvalho, C. A. da S., & Antunes-Rocha, M. I. (2014). Pesquisa em representações sociais no Brasil: cartografia dos grupos registrados no CNPq. *Psicologia: teoria e prática*, 16(1), 104-114. Recuperado em 08 de junho de 2018, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872014000100009&lng=pt&tlng=pt.
- Martins-Silva, P. de O., Silva Junior, A. da., Peroni, G. G H., Medeiros, C. P. de, & Vitória, N. O. da. (2016). Teoria das representações sociais nos estudos organizacionais no Brasil: análise bibliométrica de 2001 a 2014. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(4), 891-919. <https://dx.doi.org/10.1590/1679-395155900>
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.
- Moscovici, S. (1972). *La Société contre Nature*. Union générale d'édition, Paris, 1972, 404 p. DOI: 10.2307/1531340
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European journal of social psychology*, 18(3), 211-250.

Moscovici, S. (2013). *Representações Sociais: investigações em psicologia social*. 10 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Mota, F. P. B., Beck, C. G., Pereira, R. de C. de F., Lima, T. A. P. de., Vale, S. C. (2010). A utilização de teorias em estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *Administração: Ensino e Pesquisa*. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 447-467.

DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n3.139>

Nicholson, L., Soares L. F. G., & Costa, C. L. de. (2000). Interpretando o gênero. *Estudos Feministas*. vol. 8, No. 2 (2000), pp. 9-41. <http://www.jstor.org/stable/43596547>

Nolasco, S. A. (1993). *O mito da masculinidade*. Rio de Janeiro: Rocco.

Nóbrega, D. O., Andrade, E. D. R. G., & Melo, E. S. D. N. (2016). Pesquisa com grupo focal: contribuições ao estudo das representações sociais. *Psicologia & Sociedade*, 28(3), 433-441.

Sá, C. P., & Arruda, A. (2000). O estudo das representações sociais no Brasil. *Revista de ciências humanas*, 19, 11-31. Florianópolis: EDUFSC, Edição Especial Temática.

Santos, M. H. & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo gênero: consequências e reações. *Análise Social*, (212), 700-726. Recuperado em 08 de junho de 2018, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0003-25732014000300007&lng=pt&tlng=es.

Scott, J. (1986). Gender: A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*, Vol. 91, No. 5. pp. 1053-1075. DOI: 10.2307/1864376

Souza, E. M; Covino, M. de M. F., & Lopes, B. C. (2013). Uma análise dos estudos sobre o feminino e as mulheres na área de administração: a produção científica brasileira entre 2000 a 2010. *Organizações & Sociedade*, 20(67), 603-621. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302013000400003>

Tanure, B., Carvalho Neto, A., & Andrade, J. O. (2006). A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa*, Salvador, BA, Brasil.

Yin, R. (2015). Introdução: quando usar os estudos de caso como método de pesquisa (5ª ed.). In.: Yin, R. *Estudo de caso: Planejamento e Método*. Porto Alegre: Bookman, p. 03-27

Verick, S. (2014). Female labor force participation in developing countries. *IZA World of Labor*. doi: 10.15185/izawol.87

Voelklein, C. & Howarth, C. (2005). A review of controversies about social representations theory: A British debate. *Culture & psychology*, 11(4), 431-454.