



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DOMINIQUE ANA SILVA DA COSTA

**TETO DE VIDRO: PERCEPÇÃO DE BARREIRAS DE ACESSO A CARGOS DE
CHEFIA POR PROFISSIONAIS MULHERES NO RIO DE JANEIRO**

Rio de Janeiro, RJ

2019

DOMINIQUE ANA SILVA DA COSTA

**TETO DE VIDRO: PERCEPÇÃO DE BARREIRAS DE ACESSO A CARGOS DE
CHEFIA POR PROFISSIONAIS MULHERES NO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada à Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFRJ),
como requisito parcial à conclusão do curso de
Bacharel em Administração.

Orientadora:

Profa. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria

Rio de Janeiro, RJ

2019

DOMINIQUE ANA SILVA DA COSTA

**TETO DE VIDRO: PERCEPÇÃO DE BARREIRAS DE ACESSO A CARGOS DE
CHEFIA POR PROFISSIONAIS MULHERES NO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Profa Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria - Orientadora - UFRJ

Profa. DSc Laura Marina Valencia Niño - Leitora - UFRJ

Rio de Janeiro, _____

2019

À minha mãe, primeira e maior incentivadora,
força que mantém nossa família
Por tudo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e pelo caminho que posso seguir.

Acredito que a matéria de toda vida é o amor, agradeço a minha mãe, Lucia, por me permitir acreditar, ser farol diante das dificuldades e mostrar-me que a maior força emerge na dificuldade.

Minha avó, Idalina (*in memoriann*) que contribuiu pra eu ser quem sou e me ensinou a ter fé.

A minha família e amigos por acreditarem, compartilharem comigo e me fortalecerem nessa caminhada da vida.

Aos meus sobrinhos e afilhados que me recarregam do amor mais puro que só as crianças podem oferecer.

Aos amigos de faculdade que tornaram este caminho mais divertido e tranquilo, que me acolheram e tornaram mais leve a vida longe da família.

As *roomaties* que tornam a caminhada na cidade grande mais gostosa e me permitiram conhecer melhor os costumes deste e de outros países, contribuindo para que eu me tornasse mais aberta às experiências e quebraram em mim tantos preconceitos.

A minha orientadora, Maria de Fátima, pela dedicação em tornar este trabalho realidade e pela paciência no caminho.

A todas as participantes deste estudo, obrigada pela dedicação e empenho em transformar essa ideia em realidade.

Por fim, a todas as mulheres que me antecederam, as mulheres negras que enfrentaram e enfrentam os preconceitos em dobro, que nossa força seja substância da mudança que sonhamos.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta o resultado do trabalho de monografia de conclusão de curso com objetivo de identificar a percepção de mulheres inseridas no mercado formal de trabalho sobre a existência de barreiras de acesso aos cargos de chefia nas organizações em que atuavam na ocasião da pesquisa ou naquelas nas quais tenham atuado. Buscou-se também identificar se havia nessas profissionais o desejo de ocupar cargos de chefia e quais as possíveis estratégias adotadas por elas para a ocupação destes cargos. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, empregando a técnica de entrevista semiestruturada com 10 mulheres que atuavam profissionalmente no mercado formal do Rio de Janeiro, tanto em empresas públicas quanto privadas, de diferentes ramos de atuação, sendo que 80% delas ocupava ou já ocupara cargos de chefia. Foi realizada pesquisa documental para o levantamento de dados sobre a participação de mulheres no mercado de trabalho, dados populacionais e escolarização deste grupo no Brasil. A análise de conteúdo das entrevistas evidenciou as seguintes categorias: os fatores de influência para a escolha da profissão, revelando como principais fatores, as preferências pessoais e identificação com a carreira, as oportunidades oferecidas no mercado de trabalho e as necessidades financeiras que levaram a determinada escolha profissional. Entre aquelas que ocupavam ou ocuparam cargos de chefia, foram ressaltadas as expectativas relacionadas aos cargos, voltadas para a aprovação dos colegas de trabalho, sejam eles subordinados, pares ou chefias superiores, para a possibilidade de treinar e desenvolver outros profissionais e receber investimentos na própria carreira oferecidos pelas empresas em que atuavam. Em contraponto, a categoria experiências negativas em cargos de chefia, trouxe os sentimentos de medo e insegurança para ocupar o cargo e também a não aprovação das equipes em que atuava. Na categoria atributos necessários para ocupar cargos de chefia as entrevistadas relataram atributos de natureza comportamental, de perfil profissional e técnicos necessários para quem deseja assumir um cargo de chefia. Para a categoria barreiras de acesso a cargos de chefia, as entrevistadas relataram barreiras presentes na empresa em que atuavam ou em seus campos de atuação e a maternidade enquanto barreira.

Palavras chave: teto de vidro; barreiras à carreira; trabalho; gênero.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composição do Referencial Teórico	12
Quadro 2: Perfil das Entrevistadas	22
Quadro 3: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão preferências pessoais	25
Quadro 4: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão Condições de mercado	25
Quadro 5: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão Necessidades Financeiras	25
Quadro 6: Verbalização de expectativas positivas em relação ao cargo de chefia Satisfação em relação ao cargo ocupado	27
Quadro 7: Verbalização de expectativas positivas em relação ao cargo de chefia Aprovação da equipe, dos pares e da chefia superior	27
Quadro 8: Verbalização de experiências negativas em relação ao cargo de chefia	29
Quadro 9: Verbalização de atributos necessários para ocupar cargos de chefia	30
Quadro 10: Verbalizações para a categoria barreiras encontradas para ocupar cargos de chefia Maternidade como barreira para a ocupação de cargos de chefia	32
Quadro 11: Verbalizações para a categoria barreiras encontradas para ocupar cargos de chefia Barreiras encontradas na empresa ou área de atuação	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Formulação do problema de pesquisa	11
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo geral	11
1.2.2. Objetivos específicos.	11
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1. Evolução histórica do papel da mulher no mercado de trabalho	13
2.2. Papeis de gênero e divisão sexual do trabalho	15
2.3. Barreiras à carreira feminina: o teto de vidro	18
3. METODOLOGIA	21
3.1 Tipo de Pesquisa	21
3.2 Amostra de documentos	21
3.2.1 Participantes da pesquisa	22
3.3 Instrumento de pesquisa	23
3.4 Procedimentos de coleta de dados e análise de informações	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1. Fatores de influência para a escolha da profissão	25
4.1.1. Preferências pessoais	25
4.1.2. Condições favoráveis no mercado de trabalho	25
4.1.3. Necessidades Financeiras	25
4.2. Expectativas positivas em relação aos cargos de chefia	26
4.2.2. Aprovação da equipe, dos pares e da chefia superior	27
4.3. Experiências negativas em cargos de chefia	28
4.4. Atributos necessários para ocupar cargos de chefia	30
4.5. Barreiras encontradas para a ocupação de cargos de chefia	31

4.5.1. A maternidade como barreira para a ocupação de cargos de chefia	32
4.5.2. Barreiras encontradas na empresa ou área de atuação	33
5. CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A	47

1. INTRODUÇÃO

A proposta deste estudo surge a partir da observação no mercado de trabalho, da baixa presença de mulheres em cargos estratégicos nas companhias. Independente do contexto em que estão inseridas há baixa presença de mulheres nos mais altos cargos em empresas públicas e privadas, nacionais e multinacionais e mesmo entre aquelas presentes nas listas de melhores empresas para se trabalhar (LUCAS et al. 2010).

Tal ausência de representação nos altos escalões nunca pareceu falta de mulheres qualificadas, visto que a presença feminina nos cursos superiores, tanto na graduação (INEP, 2016) quanto na pós-graduação (CAPES, 2016) é superior à masculina.

Além disso, as últimas décadas foram revolucionárias para a agenda feminista no que se refere ao mercado de trabalho, com menores taxas de fecundidade, devido à popularização dos métodos contraceptivos, a maior escolarização feminina e aumento de famílias chefiadas por mulheres (KANAN, 2010).

A possibilidade de ter menos filhos permitiu a mulher contemplar outros horizontes, que não somente os do trabalho doméstico. Assim, a partir da segunda metade do século XX as mulheres começaram a construir sua maior presença no mercado de trabalho, sem, no entanto, deixar as obrigações domésticas (BRUSCHINI, 2007)

Ainda que se dividindo entre obrigações domésticas e profissionais, as mulheres tem tido sucesso atuando nos primeiros escalões das empresas, contudo, o acesso aos cargos mais altos vem sendo dificultado pelos preconceitos ainda presentes no mercado de trabalho, outrora ocupado apenas pelos homens.

Este trabalho pretende estudar um dos fenômenos responsáveis por dificultar o acesso das mulheres ao topo das organizações, pesquisado inicialmente nos Estados Unidos durante a década de 1980 (MADALOZZO, 2011) o *glass ceiling* ou teto de vidro que parece persistente ainda nos dias de hoje.

Este trabalho busca identificar a presença do teto de vidro como impeditivo para a ascensão feminina aos cargos estratégicos, buscando a percepção das mulheres acerca do fenômeno e de sua ocorrência em organizações, a despeito dos avanços conquistados nas últimas décadas.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

O debate sobre a diversidade nas organizações é cada vez mais frequente e as mulheres ocupam também mais espaço nas companhias (MELO; LOPES, 2012) e estão cada vez mais inseridas nos cursos de ensino superior (CAPES, 2016).

Diante destas observações este trabalho pretende responder ao seguinte questionamento: Quais as barreiras que impedem à ascensão de mulheres aos cargos de chefia em diferentes organizações do Rio de Janeiro?

1.2. Objetivos

Como resposta ao problema de pesquisa formulado, são propostos os seguintes objetivos geral e específicos:

1.2.1. Objetivo geral

Identificar a percepção de mulheres inseridas no mercado formal de trabalho sobre a existência de barreiras de acesso aos cargos de chefia em suas companhias de atuação e naquelas nas quais tenham atuado.

1.2.2. Objetivos específicos.

- a) Descrever as principais abordagens presentes na literatura acerca do fenômeno teto de vidro.
- b) Identificar as alternativas encontradas pelas entrevistadas para alcançar os cargos estratégicos em suas empresas de atuação.
- c) Identificar se há, nas entrevistadas a pretensão de assumir cargos de chefia na área ou empresa em que atuam.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico foi construído a partir de pesquisa bibliográfica, utilizando artigos de periódicos nacionais e internacionais, dados populacionais divulgados pelo Governo Federal Brasileiro e também capítulos de livros de disciplinas das ciências sociais aplicadas.

Assim sendo, realizou-se pesquisa nas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online (SciELO)* e *Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL)* e no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Nestas bases as buscas foram realizadas na opção “assunto” partir das seguintes palavras chave: teto de vidro, divisão sexual do trabalho, questões de gênero *and* trabalho, mercado de trabalho *and* diferenças de gênero, desigualdade de gênero.

A partir dessa busca foram levantados os seguintes artigos:

Quadro 1: Composição do referencial teórico

Autor(es)	Periódico	Ano	Assunto
Alves e Cavenaghi	Revista de Ciências Sociais	2013	Desigualdade de gênero no Brasil
Henderson, Ferreira e Dutra	Revista de Administração da UFSM	2016	Barreiras para a ascensão de mulheres a cargos de chefia
Hirata e Kergoat	Cadernos de Pesquisa	2007	Divisão sexual do trabalho
Kanan	Organização e Sociedade	2010	Poder e liderança feminina
Madalozzo, Martins e Shiratori	Revista de Estudos Feministas	2010	Participação de homens e mulheres no mercado de trabalho e doméstico
Madalozzo	Revista de Administração	2011	Teto de Vidro
Sousa e Guedes	Revista Estudos Avançados	2016	Divisão sexual do trabalho
Vaz	Economia e Sociedade	2015	Teto de Vidro

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A partir da bibliografia destes artigos, foram levantados os demais artigos que compõem este trabalho.

Nos portais do governo brasileiro as buscas foram realizadas na opção “busca” e as palavras chave utilizadas foram: mulheres, gênero, educação e trabalho.

Este referencial pretende rever a trajetória da figura feminina no mercado de trabalho, traçando tanto o panorama internacional quanto expondo os dados brasileiros acerca do tema. Posteriormente, discute as teorias sobre o teto de vidro, buscando definir o

conceito, expondo os dados que se referem tanto a companhias privadas quanto do serviço público, expondo também os dados recorrentes na literatura acerca do tema.

Este capítulo também busca compreender o de teto de vidro, portanto é fundamental conhecer o processo de inserção histórica da mulher no mercado de trabalho, contextualizando como a questão vem evoluindo no Brasil. É preciso conhecer as relações de gênero que permeiam as relações entre os indivíduos, tanto homens quanto mulheres, por isso também é necessário lançar luz sobre o conceito de papéis de gênero e divisão sexual do trabalho.

Desse modo, este capítulo irá descrever resultados de estudos referentes ao teto de vidro bem como aqueles que o cercam, sejam eles gênero, trabalho e questões de gênero no mercado de trabalho, a partir da análise da produção científica nacional nas áreas de administração, ciências sociais e saúde, no período entre 1997 e 2018.

2.1. Evolução histórica do papel da mulher no mercado de trabalho

A Revolução Industrial incorporou o trabalho das mulheres, notadamente as mais pobres ao ambiente fabril, visto que nesse período as atividades dependiam em sua maioria da força, e a mulher era contratada para atividades menos importantes, sempre com remuneração inferior à do homem.

No fim do século XIX e no início do século XX a mulher teve papel crucial no processo abolicionista e de formação do pensamento republicano no Brasil, também sua participação foi fundamental na luta pelo direito ao voto feminino, a fronteira entre os dois séculos marcou o início de um lento processo de luta feminina contra a submissão e por mais direitos (KANAN, 2010).

Em todo o Ocidente, por conta da saída dos homens para o front de batalha, o pós Segunda Guerra Mundial representou uma entrada das mulheres no mercado de trabalho, assumindo funções até então ocupadas por homens.

A presença da mulher brasileira no mercado de trabalho não é recente, já no início do século XX as brasileiras das classes mais pobres já estavam presentes como trabalhadoras, sobretudo nas áreas rurais, elas já exerciam papel importante na manutenção financeira das famílias (ANDRADE, 2009).

Nas capitais, as mulheres das camadas populares atuavam como operárias fabris, em alguns ramos como o têxtil sua presença era superior à masculina, totalizando 58% de operárias nas fábricas do Rio de Janeiro em 1920. (BATALHA, 2000).

A Constituição de 1988 foi promotora do direito da mulher ao trabalho, uma vez que assegurou a igualdade de salários para as mesmas funções, garantiu a inclusão e mudanças nas leis de proteção à maternidade, normas de combate à discriminação. A legislação anterior era protetora, proibindo o exercício de horas extras e a ocupação de trabalhos pesados pelas mulheres, além de não garantir plenos direitos às elas (LOPES, 2006).

Legalmente protegida, a mulher passou a entrar de forma maciça no mercado de trabalho. Esse processo se deu mais fortemente a partir dos anos 1990, no período compreendido entre 1993 e 2003 houve um crescimento expressivo na participação delas, saindo de 28 milhões para 41,7 milhões, considerando apenas o trabalho formal (BRUSCHINI, 2007).

A entrada de mulheres no mercado de trabalho tem se intensificado nas últimas décadas, garantindo que elas participem mais ativamente do mercado de trabalho, contudo tal participação não vem acompanhada de melhorias nas condições de trabalho, pois muitas vezes estão inseridas no mercado em profissões informais e com pouca garantia de direitos (NEVES; PEDROSA, 2007).

Ainda que ocupem mais postos de trabalho, tanto no mercado formal quanto informal e sejam mais escolarizadas, as mulheres ainda enfrentam disparidades salariais em relação aos homens, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) as brasileiras ganham cerca de 25% menos que os brasileiros.

Tal disparidade é resultado da menor presença das mulheres nos empregos formais e de tempo integral e também a menor quantidade de empregos femininos, em um mercado que oferece mais oportunidades aos homens, reduzindo as taxas de desemprego destes e contribuindo para o aumento das taxas de desemprego femininas (ALVES; CAVENAGHI, 2013).

Também a taxa de desocupação é maior para homens do que para mulheres, os dados do IBGE, (2016) mostram que as mulheres encontram-se mais excluídas do mercado de trabalho do que os homens.

Ainda assim, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho é uma tendência cada vez mais clara em todo o mundo, no Brasil, cada vez mais mulheres trabalham e tem mais participação econômica.

Uma vez que o mercado de trabalho vem passando por um processo de reestruturação produtiva e há grande necessidade de estimular a criatividade e flexibilidade no ambiente organizacional para assim alavancar resultados, tem-se observado uma maior

valorização da diversidade na composição do quadro produtivo das organizações em geral (CAVAZOTTE et. al. 2010).

De acordo com levantamento do IBGE, a população feminina representa 51,6% da população brasileira, dados da pesquisa Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça do Instituto de Pesquisa Estatística Aplicada (IPEA, 2016) revelam que em 2015 cerca de 40% dos lares brasileiros eram chefiados por mulheres, representando um aumento de cerca de 20% em 20 anos.

A taxa de analfabetismo entre as mulheres também é menor em relação aos homens (IBGE, 2017), e também representam maioria no ensino superior e entre as pessoas com ensino médio completo, graduação completa e incompleta, apesar disso ainda enfrentam discrepância salarial em relação aos homens. Além disso, mulheres que são mães tem salários inferiores aos daquelas que não o são e tem maior tendência a ser empregadas em cargos de menor produtividade, maior informalidade, consequentemente menores salários. (BOTELHO, et al. 2014).

Apesar disso, as mulheres são minoria na ocupação de cargos estratégicos em companhias tanto do setor público quanto privado.

Cabe apontar que a equidade e a igualdade nas oportunidades de carreira na organização são fatores fundamentais para a satisfação dos colaboradores e que resultam na melhoria de desempenho destes (CAVAZOTTE, et.al. 2010).

2.2. Papeis de gênero e divisão sexual do trabalho

A adoção do termo “gênero” como ferramenta teórica e analítica justifica-se pela possibilidade que oferece de desconstruir a representação naturalizada de que homens e mulheres e constroem masculinos e femininos pelas diferenças corporais e que essas diferenças justificam determinadas desigualdades, atribuem funções sociais e determinam papéis a serem desempenhados por um ou outro sexo (GOELLNER, 2007).

De acordo com Goellner (2008), essa adoção possibilita, sobretudo, identificar que os corpos, as gestualidades, as representações de saúde, beleza, performance e sexualidade são construções históricas que, em diferentes tempos e culturas foram associadas aos homens e/ou as mulheres, produzindo, ainda, representações de masculinidades e feminilidades.

Para Hirata e Kergoat (2007), o termo divisão sexual do trabalho aplica-se a duas acepções de conteúdos distintos. Trata-se, por um lado, de uma acepção sociográfica:

estuda-se a distribuição diferencial de homens e mulheres no mercado de trabalho, nos ofícios e nas profissões, e as variações no tempo e no espaço dessa distribuição; e, por outro, analisa-se como ela se associa à divisão desigual do trabalho doméstico entre os sexos.

Essa forma de divisão social do trabalho é fruto das relações sociais entre os sexos, que vem sendo modulada histórica e socialmente, impondo que existem profissões para homens e profissões para mulheres e que o trabalho do homem tem maior valor adicionado.

A divisão sexual do trabalho toma como referência o trabalho haja vista que as relações sociais de sexo são transversais a todos os campos das relações sociais. (HIRATA, 2010).

Historicamente, mulheres e homens tiveram seus escopos de atuação muito bem determinados, com expectativas definidas sobre homens e mulheres, a eles o trabalho fora do lar, e a elas o trabalho doméstico. De acordo com Sousa, (2016), os "homens" pertenciam à esfera pública, como provedores financeiros enquanto as "mulheres" faziam parte da esfera privada, cabendo a elas os cuidados domésticos, em contrapartida ao sustento financeiro oferecido pelo marido.

Para Galvane, (2015) há uma tendência da sociedade em explicar os comportamentos, as atividades e relações sociais femininas como naturais, determinadas desde o nascimento e assim, imutáveis. Essa forma de determinar o comportamento feminino contribuiu para que as mulheres fossem designadas aos postos do trabalho doméstico, atividades auxiliares, de assistentes, na maioria das vezes manuais e muitas vezes, realizadas no próprio ambiente doméstico e aos homens os postos de comando, as atividades de domínio da ciência

Para Hirata e Kergoat (2007) cabe exclusivamente às mulheres o papel conciliador, uma vez que apenas elas devem conciliar papéis, equilibrando vida profissional e pessoal, com atribuições de profissional e também de mãe e dona de casa, aos homens basta o papel de provedor, sem responsabilidades na vida doméstica.

As revoluções culturais, transformações no cenário socioeconômico e avanços conquistados pelo movimento feminista no século XX garantiram maior espaço para a mulher no mundo produtivo. Contudo tal garantia não levou a maior participação dos homens na esfera doméstica, dessa forma, além de participar da esfera pública a mulher ainda acumula as funções do cuidado doméstico (SOUSA, 2016).

Para Galvane (2015) ainda existem atividades consideradas femininas e atividades consideradas masculinas, em sua maioria, atribuídas a partir de características consideradas

inatas e imutáveis, para homens e mulheres, insistindo na afirmação de que homens e mulheres nasceram para assumir funções que lhe são atribuídas de acordo com o gênero a que pertencem.

Deste modo, apesar das mudanças culturais e sociais que levaram a mulher a ocupar papéis na esfera pública, ou seja, no mercado de trabalho, não ocorreram mudanças estruturais, uma vez que as mulheres se mantiveram responsáveis pelas questões domésticas e os homens não assumiram relevante responsabilidade nessa esfera (SOUSA;GUEDES, 2016a).

Assim, o ingresso das mulheres no mundo econômico não conseguiu equilibrar as funções atribuídas aos sexos, pelo contrário tem reforçado as desvantagens vividas pelas mulheres uma vez que essas passaram a assumir junto aos homens, de forma equilibrada ou não, a responsabilidade pelo sustento familiar, além de responderem também pelas responsabilidades da esfera produtiva. A saída da esfera doméstica e as conquistas cada vez maiores no espaço público se apresentam como uma revolução incompleta, responsável pela perpetuação de uma divisão sexual do trabalho desfavorável e desigual para elas (SOUSA; GUEDES, 2016b).

A saída do lar e as conquistas cada vez mais visíveis no âmbito público representaram uma revolução incompleta, uma vez que as mulheres ainda assumem praticamente sozinhas as atividades do espaço privado, o que perpetua uma desigual e desfavorável divisão sexual do trabalho para elas.

Nesse sentido, Souza, Guedes (2016c) em sua análise sobre a divisão sexual do trabalho, concluem que:

A dicotomia público/privado que está associada ao trabalho remunerado/não remunerado e que contribui com a divisão sexual do trabalho é reconfigurada, mas sem mudança significativa, ou estrutural, em sua essência. As atribuições socialmente definidas para homens e mulheres, no fim das contas, permanecem nas concepções culturais, uma vez que delegam ainda às mulheres as responsabilidades da reprodução social.

Alguns estudos abordaram a questão da divisão sexual do trabalho, corroborando a ideia de que mesmo que os homens participem mais da divisão das tarefas domésticas, essa participação ainda é insuficiente (MADALOZZO, 2010).

A não participação dos homens nas tarefas domésticas não tem efeito somente na dinâmica das famílias e dos relacionamentos, mas também afeta a forma como homens e mulheres participam e demarcam seus lugares na sociedade, responsabilizando as mulheres pela afetividade e pelo trabalho doméstico não remunerado, perpetuando as desigualdades entre os gêneros (HIRATA, 2001).

Assim, ainda que as mulheres atuem no mercado de trabalho tal qual os homens, e que ambos se tornem responsáveis pelo sustento financeiro da família, ainda são as mulheres as principais responsáveis pela esfera doméstica e de cuidado da casa e dos filhos, ocorre um desequilíbrio entre as funções que gera sobrecarga para elas e contribui para a ideia que o mercado de trabalho e os cargos de liderança ainda não são adequados a elas.

2.3. Barreiras à carreira feminina: o teto de vidro

A maneira como a sociedade moderna vem se organizando gera cisão entre o espaço público e o espaço privado, relegando o primeiro aos homens e o segundo as mulheres, tal cisão tem sido responsável a médio e longo prazos por dificultar a ascensão das mulheres aos espaços de poder, que são públicos, tal dificuldade é mais sentida pelas mulheres, mas impacta toda a sociedade, quando dificulta a voz de metade de sua população, reduzindo a diversidade de pensamentos nas dimensões políticas e sócio culturais. (MACHADO, et al. 2016).

Steil (1997), após ampla revisão literária assinala que o teto de vidro é um fenômeno que descreve uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas forte o suficiente para impedir a ascensão das mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional, essa barreira se dá em função do gênero e não pela falta de habilidade para assumir tais posições.

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) em estudo com executivas do alto escalão de empresas brasileiras, reforçam a pouca participação feminina no topo da hierarquia organizacional, apesar da presença maciça de mulheres no mercado.

Loureiro e Cardoso, (2008) ressaltam que os estereótipos sexuais, contribuem e reforçam a ideia de que as mulheres não estão preparadas para assumir posições que demandem grande responsabilidade e autonomia.

O fenômeno vem sendo estudado desde a década de 1980. No passado, as mulheres ocupavam poucos cargos no mercado de trabalho, fato que poderia explicar a baixa presença do sexo feminino nos cargos mais altos das organizações, contudo, décadas depois, apesar da entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho, o fenômeno parece persistente (MANDALOZZO, 2010).

Nos EUA foi criada uma Comissão Federal para estudar e buscar alternativas para impulsionar a diversidade nos cargos de comando das organizações, a *Federal Glass Ceiling Commission* define o teto de vidro como uma profunda linha de demarcação entre

os que ascendem e os que ficam para trás, uma linha invisível que impede mulheres e minorias de ascender aos degraus mais altos da escada corporativa, independentemente de suas qualificações e conquistas. (FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, 1995 apud TAVARES et al. 2015).

Ao tratar da questão de gênero nas organizações, Hirata, (2007) demonstra que a segregação pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividades e as mulheres ficam restritas a uma variedade menor de setores ou profissões; ou vertical, quando essa concentração se dá em nível mais baixo da hierarquia profissional.

No tocante a segregação vertical, um dos conceitos relevantes no que toca a ausência de mulheres nos cargos gerenciais na organização é o teto de vidro, o fenômeno, analisado por STEIL (1997), é um exemplo daquilo que a autora aponta como generificação velada nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia, afetando-as enquanto grupo de indivíduos e impedindo avanços individuais exclusivamente em função do gênero.

É então, possível distinguir duas abordagens, a primeira trata da sub representação das mulheres em posições de poder (segregação vertical) e a segunda dispõe acerca da manutenção das mulheres em cargos pouco expressivos, notadamente aqueles mais operacionais e não estratégicos (MARRY, 2008a)

Corroborando tal pensamento em seu estudo que aborda as políticas de gênero nas melhores empresa para se trabalhar no Brasil, (PIRES, et al, 2010) traz o seguinte: “Entre os cargos de presidência, vê-se que apenas 4% deles são ocupados por mulheres e, nos demais cargos de liderança das empresas (diretores, gerentes e supervisores), 36% são ocupados por mulheres.”

A primeira abordagem sugere que haveria nas mulheres uma menor ambição profissional decorrente da maneira como estas são socializadas, com seus desejos voltados para o ambiente doméstico e não ao ambiente produtivo. Assim, as mulheres estariam menos dispostas a enfrentar disputas por cargos de poder, assumindo as tarefas de cuidar, ensinar e as funções administrativas menos visíveis (MARRY, 2008b).

A segunda abordagem diz respeito ao custo psíquico de assumir a competição com os homens no mercado de trabalho, custo esse que as mulheres não estariam dispostas a pagar (MARRY, 2008c).

Muitos fatores têm influência sobre a chegada das mulheres aos postos mais altos das organizações, tais como: maternidade, casamentos e divisão de tarefas com o parceiro

se somam ao preconceito nas próprias organizações formando uma equação que relega mulheres aos cargos mais baixos nas organizações.

As disparidades para o crescimento na carreira entre homens e mulheres são comprovadas pela literatura, tanto no tocante às promoções quanto à ocupação de cargos estratégicos. (PIRES et al., 2010; MADALOZZO, 2011).

Madalozzo (2011) analisa a influência dos conselhos de administração na escolha dos CEOs, e conclui que conselhos formados majoritariamente por homens têm maiores chances de escolher CEOs do sexo masculino, contribuindo para a perpetuação dos números tímidos de mulheres ocupando tal cargo em empresas brasileiras.

Ainda neste assunto, Coelho, Fernandes e Fogel, (2009) analisaram as perspectivas de promoção entre trabalhadores homens e mulheres com ensino superior em indústrias com mais de 500 funcionários, concluindo que existem diferenciais de gênero que refletem na promoção de homens e mulheres em empresas brasileiras.

Corroborando este pensamento, Carvalho, Tannure e Andrade (2010), confirmam a ausência de mulheres na alta gestão organizacional, em que encontraram 19% de mulheres ocupando cargos de vice-presidência/diretoria, nos cargos de presidência elas ocupam em torno de 5% das posições.

Nesse sentido, Romariz et.al (2012) constataram a inexistência de mulheres na direção de times de voleibol de alto rendimento, ainda que este seja um dos esportes mais praticados pelas mulheres no Brasil e após revisão da literatura demonstram que tal fenômeno se repete ainda em outros países nos quais as mulheres podem participar livremente como atletas mas pouco ou nunca aparecem como técnicas.

Vaz (2015) analisa a existência do fenômeno nas organizações públicas, concluindo que apesar dos processos de entrada independentes de gênero, ainda na esfera pública as mulheres são sub representadas nos cargos executivos e tem menos presença em cargos de chefia e direção.

Contribuindo para a literatura acerca do tema, mas sob a vertente da satisfação no trabalho, (CAVAZOTTE et. al, 2010) observam que a desigualdade de gênero impacta de maneira negativa a satisfação da mulher com seu emprego e sua identificação com a organização, impactando negativamente também a sua intenção em trocar de emprego.

3. METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho, caracterizando o tipo de pesquisa escolhido, os critérios adotados para a seleção dos participantes, os instrumentos de pesquisa e coleta de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de estudo descritivo, uma vez que pretende levantar crenças e opiniões de profissionais mulheres acerca da existência de barreira de acesso para mulheres a cargos de chefia. (GIL, 2008)

Deste modo, optou se por pesquisa qualitativa, em que se pretende realizar a análise do discurso (na qual foram conduzidas entrevistas individuais que, segundo Ludke e André (1986, p.33) é uma das principais técnicas de pesquisa, utilizada em quase todas as pesquisas sociais.

A entrevista foi utilizada neste trabalho, pois permite, de acordo com Ludke e André (1986, p. 33) a rápida captação, de maneira coerente da informação desejada, com praticamente qualquer informante, sobre tópicos variados.

Aliada às entrevistas foi realizada pesquisa documental a fim de obter dados sobre a participação de mulheres no mercado de trabalho e acesso à formação acadêmica, uma vez que, para Ludke e André (1986, p. 33), a análise documental indica problemas que devem ser mais bem explorados, através de outros métodos, por isso, é uma técnica que pode complementar as informações obtidas com outras técnicas de coleta.

3.2 Amostra de documentos

A pesquisa documental pesquisa se deu nas bases de dados populacionais do Governo Federal Brasileiro fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) cujo endereço eletrônico é <https://ww2.ibge.gov.br> e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira cujo endereço eletrônico é <http://www.inep.gov.br>.

Esta pesquisa teve como objetivo o levantamento de dados populacionais, educacionais e demográficos dos brasileiros.

3.2.1 Participantes da pesquisa

A seleção das entrevistadas se deu por conveniência, critério aplicável em estudos exploratório ou qualitativo (GIL, 2008), a pesquisa optou por investigar a percepção de mulheres, com formação superior completa e atuando profissionalmente no mercado de trabalho.

As entrevistadas foram contatadas pessoalmente e aceitaram participar como entrevistadas nesta pesquisa.

Foram selecionadas 10 entrevistadas com formação superior em instituição reconhecida pelo Ministério da Educação, seja ela licenciatura ou bacharelado, que atuam no mercado de trabalho com vínculo empregatício em empresas públicas ou privadas do Estado do Rio de Janeiro.

Das entrevistas selecionadas, 8 ocupam ou já ocuparam cargos de chefia, e três delas nunca ocuparam, todas elas têm como objetivo ocupar um cargo de chefia futuramente.

Quadro 2: Perfil das Entrevistadas

Entrevistada	Área de Formação	Área de Atuação	Profissão	Idade	Já ocupou cargo de chefia
1	Biomedicina	Saúde	Biomédica	31	Sim, já ocupou
2	Administração	Tecnologia	Analista de Mudanças	37	Sim, já ocupou
3	Pedagogia	Educação	Orientadora pedagógica e professora	29	Sim, ocupa
4	Engenharia de Petróleo	Consultoria, Auditoria e Advisoring	Auditora	28	Não
5	Publicidade	Tecnologia	Analista de Produtos	31	Não
6	Arquivologia	Arquivologia	Arquivista	51	Sim, ocupa
7	Administração	Segurança Pública	Responsável de Compras	51	Sim, ocupa
8	Administração	Petróleo e Gás	Analista de Qualidade	27	Não
9	Gestão Pública	Relações Governamentais	Analista de Projetos	31	Sim, ocupa
10	Administração	Gestão Pública	Superintendente	31	Sim, ocupa

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

3.3 Instrumento de pesquisa

A entrevista é um diálogo assimétrico, no qual uma das partes, o entrevistador, busca coletar dados e a outra, o entrevistado, se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008a, p.109). É por excelência um dos principais instrumentos de pesquisa nas ciências sociais, sendo bastante adequada para a busca de informações sobre o que as pessoas creem, sabem ou esperam. (GIL, 2008b, p. 109)

Para este trabalho, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado com as participantes da pesquisa, neste roteiro visava compreender se a entrevistada reconhece ter encontrado algum tipo de barreira para acessar um cargo de chefia e se alguma das barreiras encontradas está relacionada ao gênero.

Além disso, foram feitas uma série de perguntas demográficas as participantes: idade, formação, área de atuação e profissão.

O roteiro aplicado encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

3.4 Procedimentos de coleta de dados e análise de informações

A coleta de dados se deu através de entrevistas que foram realizadas nos locais mais convenientes para as entrevistadas quando presencialmente, tais locais respeitavam as necessidades de silêncio e privacidade para a realização da entrevista, a coleta de dados ocorreu entre os dias 14 de abril e 26 de maio de 2019.

Por questões de distância entre entrevistadas e pesquisadora, duas entrevistas foram realizadas através de telefone. Foi solicitada a concessão para a gravação de áudio da entrevista, visando a posterior transcrição, ao que todas concordaram. As entrevistas com as participantes do estudo duraram em média 15 minutos cada uma.

Neste estudo foi realizada a análise de conteúdo, que de acordo com Franco (2005a, p. 13) tem como ponto de partida a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada.

A análise de conteúdo tem segundo Franco (2005b, p. 25) a importante finalidade de produzir inferências sobre qualquer um dos elementos básicos da comunicação, como a fala produzida pelo emissor e as opiniões e impressões geradas a partir desta fala.

A análise de conteúdo prevê a redução dos dados e a codificação do texto em categorias. (BAUER; GASKELL, 2002, p. 237), é uma operação de classificação dos

elementos de um conjunto, seguido de um reagrupamento a partir de critérios definidos, (FRANCO, 2005c, p. 57).

Assim, após a transcrição das entrevistas, foram criadas categorias de análise a *posteriori*, seguindo o critério semântico, utilizando categorias temáticas. (FRANCO, 2005d, p.57).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise documental e da aplicação do questionário para as 10 participantes do estudo.

4.1. Fatores de influência para a escolha da profissão

As entrevistadas relataram os motivos que as levaram a escolher a profissão que atuam. Dentre os fatores relatados para a escolha da profissão, estão às preferências pessoais, as condições positivas do mercado para aquela profissão no momento da escolha e as necessidades financeiras.

4.1.1. Preferências pessoais

Quadro 3: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão - preferências pessoais

(...) escolhi a profissão por gostos pessoais, porque eu sempre gostei de escrever e dessa coisa de trabalhar com beleza, com design. (Entrevistada 5)

(...) Comecei a ter contato com administração na minha escola, que era técnica, onde eu fiz o curso de administração e foi onde eu me encontrei como profissional, foi um curso que eu gostei de ter feito, na época eu também estagiei e gostei do primeiro emprego que eu tive, atuando como cargo administrativo e acabei seguindo no nível superior. (Entrevistada 8)

(...) eu sempre gostei de arquivos de pesquisar, de fuçar arquivinhos (Entrevistada 6)

(...) escolhi administração porque eu me identifico, é um meu perfil. (Entrevistada 10)

(...) sempre foi uma área com a qual eu me identifiquei, tanto que fiz um curso técnico durante o ensino médio, e foi natural seguir na área durante o superior (Entrevistada 1)

(...) escolhi a profissão porque eu queria fazer diferença no mundo, de alguma maneira. (Entrevistada 9)

4.1.2. Condições favoráveis no mercado de trabalho

Quadro 4: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão - Condições do mercado

(...) na época o mercado estava muito bom para a engenharia de petróleo. (Entrevistada 4)

(...) escolhi administração, pois é um mercado aquecido, e um desdobramento de carreira me fez chegar à gestão pública. (Entrevistada 10)

4.1.3. Necessidades Financeiras

Quadro 5: Verbalização de fatores de influência para a escolha da profissão - Necessidades Financeiras

(...) eu escolhi por que eu fiz curso técnico de mecânica no ensino médio, pra poder ganhar dinheiro, porque tinha que ter renda, não era esse o meu sonho, eu queria ser jornalista, mas eu tive que fazer ensino médio profissionalizante, até que eu já tinha filho e tal, depois dos 30 anos, eu fui pra faculdade de administração industrial, para complementar o curso técnico, o que era uma coisa natural. (Entrevistada 7)

(...) quando eu estava cursando o ensino médio e não tinha muita noção do que eu queria fazer do que eu queria cursar, mas eu sabia que tinha alguma coisa relacionada para área de humanas, mas até então como que era. Eu pensei direito, mas como eu venho de uma família muito pobre entrar num curso de elite era muito difícil pra mim. (Entrevistada 3)

Existem diversos fatores de influência para a escolha profissional, podem ser apontadas influências familiares e de amigos, características psicológicas, gostos e aptidões, além do mercado de trabalho e do acesso a informações sobre as profissões e as oportunidades dadas pelo nível socioeconômico do indivíduo (LARA. et.at, 2005, a)

A escolha de qual carreira seguir tende a ser para aquela que oferece a melhor taxa de utilidades para todas elas, dentre todas as opções de carreira que o indivíduo analisar (BARTALOTTI, 2007).

A subcategoria interesses pessoais, está relacionada à influência da identificação pessoal com a carreira que se decide seguir, Teixeira e Gomes (2005) traz que a decisão de carreira está relacionada à possibilidade de o indivíduo encontrar um trabalho que lhe ofereça satisfação, atendendo também aos seus interesses pessoais.

A subcategoria necessidades financeiras, representa um dos fatores motivacionais para a escolha da profissão, haja vista que o nível socioeconômico de um indivíduo influi no desenvolvimento de suas preferências vocacionais (LARA et al., 2005, b).

A escolha profissional, de acordo com Teixeira e Gomes (2005) é fortemente influenciada pelas perspectivas do mercado de trabalho, uma vez que a decisão de carreira está ligada às expectativas futuras para aquela profissão

Assim, como demonstrado na subcategoria condições favoráveis do mercado, e corroborando os resultados de Teixeira e Gomes (2005), a escolha profissional pode sofrer vieses dos aspectos mercadológicos, oportunidades de inserção e crescimento no mercado de trabalho.

Apesar de haver na sociedade estereótipo de gênero, que não produzidos e reproduzidos (WILSON, 2003) e de, culturalmente haver no mercado de trabalho uma divisão horizontal que concentra as mulheres em determinados cargos, de acordo com o que é percebido como feminino em determinada época (YANNOULAS, 2002), as narrativas trazidas pelas entrevistadas deste estudo não demonstraram haver, no processo decisório para a escolha da profissão que seguem, a influência de gênero.

4.2. Expectativas positivas em relação aos cargos de chefia

A partir da análise das entrevistas das mulheres que já ocuparam cargos de chefia em algum momento da carreira, assim, puderam ser criadas duas categorias relacionadas aos sentimentos das entrevistadas, quando ocupando tais cargos: sentimentos positivos e sentimentos negativos.

Os sentimentos positivos incluem a percepção de satisfação em relação ao cargo ocupado, e as atividades e aprovação de subordinados, colegas e chefes.

4.2.1. Satisfação em relação ao cargo ocupado

Quadro 6: Verbalização de expectativas positivas em relação ao cargo de chefia - Satisfação em relação ao cargo ocupado

(...) eu busco treinar, desenvolver e capacitar pessoas, isso são formas que eu vejo que ajudam e de oferecer apoio para a empresa em termos de ensinamento. (Entrevistada 8)

(...) Eu recebi todo esse investimento e pude exercer essa minha capacidade de me relacionar, de liderar equipes, foi muito interessante. (Entrevistada 6)

(...) A pretensão de assumir um cargo de chefia eu tenho pra ajudar a minha instituição, porque em empresas públicas tem a questão da indicação política, eu deixei o meu cargo de chefia num momento político em que foram postas pessoas indicadas politicamente (Entrevistada 6)

(...) quando é uma indicação política as pessoas não são da instituição e não tem uma visão de ajudar a instituição, tem um olhar individual, quer estar ali e receber o dinheiro ou alguma projeção. (Entrevistada 6)

(...) foi um desafio, de ter que aprender muitas funções naquele momento que eu não imaginava que tivesse que desempenhar. (Entrevistada 2)

(...) você precisa colocar sua capacidade de coordenação no sentido de organizar, o que está precisando, se falta algo no trabalho, se eu precisava falar com algum gerente, nesse sentido. (Entrevistada 2)

4.2.2. Aprovação da equipe, dos pares e da chefia superior

Quadro 7: Verbalização de expectativas positivas em relação ao cargo de chefia - Aprovação da equipe, dos pares e da chefia superior

(...) o cargo de dá a oportunidade de ser vista, mas eu provo todos os dias que eu mereço estar ali, trabalhar muito bem. (Entrevistada 10)

(...) e tem também a questão de poder ajudar as pessoas, a equipe, fazendo bem o meu trabalho. (Entrevistada 6)

(...) é desafiador, foi importante para eu me destacar também. (Entrevistada 9)

(...) tem a oportunidade de crescer, conhecer pessoas e ser vista o cargo de chefia te dá oportunidades. (Entrevistada 10)

As participantes que já ocuparam cargos de chefia demonstram a satisfação de, enquanto ocupante destes cargos poderem contribuir para o desenvolvimento de seus subordinados, e da empresa em que trabalham, uma das entrevistadas relatou satisfação em, sendo uma funcionária de carreira em uma empresa pública, poder colocar os seus conhecimentos a serviço da empresa e da sociedade e não de interesses pessoais.

Também foi relatada a satisfação em receber investimentos por parte da empresa, em cursos e capacitações e ter a chance de exercer as capacidades técnicas e comportamentais que as entrevistadas julgavam ter e exercem com mais força quando ocupam cargos de chefia.

A questão de ter atividades e um cargo desafiador também foi citada, uma das entrevistadas relatou que exercer um cargo de chefia é vital para que ela possa mostrar aos superiores que ela é capaz de exercer o cargo, diante de um ambiente onde as mulheres são minoria nos cargos de comando.

As mulheres lidam com expectativas diferentes quando ocupam cargos de chefia, delas é esperado empatia, comunicação e disposição para ajudar, enquanto os homens são vistos como práticos e menos emocionais, logo, quando um homem ajuda, é elogiado, ao contrário da mulher, de quem o comportamento da ajuda é sempre esperado.

Assumir cargos de chefia para as mulheres pode ser desafiador, pois tais cargos são vistos como naturais para eles, e quando ocupados pelas mulheres, a posição de chefe ainda causa estranhamento.

Não há na literatura, a confirmação da existência de estilos de liderança diferentes entre homens e mulheres (DUARTE, D'OLIVEIRA e GOMES, 2009). Em seu estudo com mulheres em cargos de liderança, Hryniewicz e Vianna (2018) não encontraram, em sua análise de discursos, evidências de diferenças em estilos de liderança entre homens e mulheres.

Contudo, nesse mesmo estudo as entrevistadas associaram a própria forma de chefiar suas equipes com aspectos de colaboração e desenvolvimento de suas equipes.

A liderança exercida pelas mulheres é majoritariamente participativa, valorizando os indivíduos (Vokins, in Allen & Truman, 1993 e Bowen e Hisrich, 1986, apud MACHADO, 1999), as mulheres buscam exercer suas atividades enquanto ocupantes de cargos de comando, buscam realizar suas atividades em um estilo de liderança voltado para a pessoas, mas que não deixa de focar nas atividades e resultados que devem ser obtidos, caracterizando um estilo de liderança também voltado para as tarefas (GOUVÊA et al., 2013)

Estes dados corroboram com os encontrados a partir da fala das participantes, uma vez que elas relatam que parte importante das atividades daquela que ocupa um cargo de chefia é poder colaborar com a empresa e com o desenvolvimento de seus subordinados.

4.3. Experiências negativas em cargos de chefia

Os sentimentos negativos estão ligados aos medos e inseguranças, e a percepção de desaprovação por parte de colegas, subordinados e chefes.

Quadro 8: Verbalização de experiências negativas em relação ao cargo de chefia

(...) eu considero difícil porque todas as nossas manifestações de se impor, de se colocar, dizer como gosta das coisas, como quer que seja feito, uma mulher ela é muito mal interpretada, somos consideradas nervosas, estressadas.

E a gente coloca as coisas muitas vezes até com menos agressividade do que os homens colocam, mas é visto dessa forma, só não é dito como é no meio civil "tá com falta de homem" pra qualquer tentativa de se expor, porque não é permitido na instituição, mas é como se fosse.

Então, quando eles sentem que você tá se manifestando muito, que você tá querendo realmente dizer "a chefe aqui sou eu" em muitos casos você é retirada da função e colocada outra pessoa que possa aceitar, eu encontro dificuldades, não me imponho por que daqui a dois anos eu vou pra reserva, uma pessoa que está começando agora encontra muita dificuldade por causa dessa questão da hierarquia muito rígida dentro da instituição. Mas não é diferente do que eu vivi, nesse ponto do preconceito, no meio civil acontece igual. (Entrevistada 7)

(...) eu tenho 29 anos, sou mulher, então pra eu ter um respeito, e também na relação com outros pesquisadores, eu tenho que impor através da minha inteligência, e é nisso que eu vejo algumas dificuldades. (Entrevistada 3)

(...) era limitador por que eu ouvia muitas piadinhas em relação ao fato de ter sido eu e não o meu colega (homem), piadinhas de que era complicado uma mulher coordenar a área em questão, inclusive com piadinhas em relação a hormônios, dizendo que os hormônios de uma mulher são menos controlados, então é preciso cuidado, me enojava. (Entrevistada 9)

(...) as mulheres precisam provar todos os dias que são capazes, coisa que os homens não precisam fazer capacitações, técnicas e de relacionamento interpessoal, desenvolver a equipe, essas coisas. (Entrevistada 10)

As participantes revelaram que as dificuldades mais comuns enquanto ocupantes de um cargo de chefia estão relacionadas à necessidade de se impor, e ao estranhamento causado pela má interpretação em relação a mulher que se impõe enquanto chefe.

Foram relatadas dificuldades em relação aos colegas homens em relação a não aceitação destes em serem chefiados por uma mulher, essa não aceitação se revela, para uma das entrevistadas por meio de comportamentos e falas sexistas dirigidas às mulheres chefe, por parte dos colegas.

Outro ponto levantado pelas participantes é a visão por parte das equipes, da mulher como nervosa, ou a relação da maneira de conduzir e chefiar da mulher com questão hormonais, revelando, sexismo diante das decisões e comportamentos das mulheres quando em cargos de chefia.

Outra dificuldade apontada nas falas das entrevistadas foi a questão da idade, pois, de acordo com a entrevistada 4, o fato de ser uma jovem ocupando um cargo de chefia torna mais difícil conseguir o respeito dos colegas e subordinados, além disso, ela lida em um espaço, que apesar de formar majoritariamente tem, em seus cargos de comando, em sua maioria homens, assim, a entrevistada transita em um espaço cujos pares e chefes são, em sua maioria, homens.

Ainda existe no mercado de trabalho discriminações subjetivas, veladas (OLIVEIRA, 2015) assim como a percebida pela entrevistada 7, cujo relato diz que não

houve no meio militar palavras de baixo calão relacionadas ao seu trabalho como chefe, apenas por que esse tipo de comportamento é proibido aos militares, mas que percebe o preconceito velado, tal qual no meio civil no qual já atuou.

As dificuldades percebidas pelas entrevistadas deste trabalho encontram semelhança com as encontradas por autores de pesquisas semelhantes, nos quais foram percebidos estereótipos de gênero, notadamente as ideias de fragilidade e de que as mulheres seriam mais emocionais do que os homens e por isso teriam dificuldade de lidar com atividades de pressão ou de tomar decisões na qualidade de chefes (BETIOL e TONELLI, 1991; NOGUEIRA, 2006; ROCHA COUTINHO e COUTINHO, 2011; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

4.4. Atributos necessários para ocupar cargos de chefia

Durante as entrevistas, as participantes demonstraram clareza quanto aos atributos necessários para o profissional que deseja ocupar um cargo de chefia, tais atributos concentram-se principalmente na comunicação e capacidade de lidar com pessoas, mas também foram citados as capacidades técnicas e o domínio de idiomas.

Quadro 9: Verbalização de atributos necessários para ocupar cargos de chefia

<p>(...) para exercer um cargo de liderança é preciso uma formação, uma pós que tenha um foco mais em gestão de pessoas, talvez em processos também, algo nesse sentido, ter facilidade para lidar com pessoas, é preciso ser uma pessoa comunicativa. (Entrevistada 5)</p> <p>(...) tem que ser formado, ter inglês fluente e atingir as metas da empresa. (Entrevistada 4)</p> <p>(...) o que eu acredito que o mínimo que o profissional precisa ter é o ensino superior, uma segunda língua, pós-graduação, principalmente já ter executado uma função de chefia em outro lugar, um cargo de chefia depende muito de você já ter executado essa função alguma vez. (Entrevistada 8)</p> <p>(...) o ideal é que a pessoa observe os detalhes, seja comprometida com o que faz, esteja sempre se atualizando, seja capaz de lidar e motivar uma equipe. (Entrevistada 2)</p> <p>(...) tem que estar muito antenado com as novas tecnologias, saber outros idiomas, porque há muitos convênios com outros países. (Entrevistada 6)</p> <p>(...) Para assumir um cargo de chefia na minha área tem que ter um bom currículo, muitos artigos publicados, apresentação de trabalhos nacionais e internacionais, no mínimo falar 2 idiomas, tem que ter uma boa fundamentação na área acadêmica. (Entrevistada 3)</p> <p>(...) Tem que ter uma alta formação técnica, ter bastante experiência, ser detalhista, segura e ter perfil de liderança, desenvolvendo essa parte de gestão de pessoas. (Entrevistada 1)</p> <p>(...) habilidade de relacionamento interpessoal, tomar decisões rápidas e ser assertiva, em termos de capacitação técnica é graduação no mínimo. (Entrevistada 10)</p> <p>(...) experiência na área, uma boa rede de contatos, aberturas em alguns lugares, idiomas e pós-graduação. (Entrevistada 9)</p>

As entrevistadas demonstram, em suas falas, acreditar que para exercer um cargo de chefia é preciso possuir atributos comportamentais e técnicos, e que tais atributos se complementam, permitindo e colaborando para a melhor atuação delas em seus ambientes de trabalho.

As entrevistadas buscam a capacitação, fundamentalmente através de cursos de aprimoramento e também de idiomas, para todas elas, ter ensino superior completo é um aspecto fundamental para quem deseja ingressar num cargo de chefia, também é fundamental estar “antenado” com as novas tecnologias e buscar o constante aprimoramento.

Além disso, a entrevistada 8 revela, que em sua área de atuação, para conquistar um cargo de chefia, é importante ter experiência como chefe em outra área ou instituição, o que torna o caminho para a conquista do cargo mais longo.

Uma das características citada é a capacidade de lidar com pessoas, que para as entrevistadas é fundamental, para elas, a capacitação em gestão de pessoas é uma condição para ocupar um cargo de chefia, independente da área em que elas atuam, revelando a preocupação das entrevistadas com o aspecto humano do cargo de chefia, assim como o revelado por Mourão (2008), em seu estudo com equipes gerenciadas por mulheres gerentes, em que o aspecto humano foi um dos pontos positivos revelados da gestão feminina.

As falas das entrevistadas neste artigo corroboram as encontradas por Galvane, Salvaro e Moraes (2015) de que a mulher em posição de comando busca o aprimoramento profissional, mas também aprimora a sua capacidade de comunicação e de lidar com pessoas, fazer um bom gerenciamento humano e não apenas técnico.

4.5. Barreiras encontradas para a ocupação de cargos de chefia

Das 10 entrevistadas 8 percebem barreiras para a ocupação de cargos de chefia por parte das mulheres. Diante das respostas obtidas, puderam ser criadas três categorias, para as barreiras próprias da empresa ou área em que atuam barreiras da sociedade e a relevância da maternidade enquanto barreira.

4.5.1. A maternidade como barreira para a ocupação de cargos de chefia

Quadro 10. Verbalizações para a categoria barreiras encontradas para ocupar cargos de chefia
- a maternidade como barreira

(...) o fato de as mulheres serem mães, eu costumo dizer no meu trabalho que enquanto a biologia não mudar, vai ser assim, nós é que carregamos os filhos. (Entrevistada 7)

(...) já vi isso ser considerado uma fraqueza porque as mulheres se afastam para a licença maternidade, para amamentar o filho, porque o filho está doente. (Entrevistada 7)

(...) já começa quando a gente vem pra uma entrevista e uma das primeiras perguntas que você recebe é se você tem filhos ou se pretende ter, já começa aí, por que não é o meu caso, mas eu sei que as pessoas enfrentam desafios relacionados a maternidade. (Entrevistada 5)

(...) eu me considero uma exceção por que também eu tenho um marido que me apoia e divide comigo as atividades, eu não chego em casa e ainda tenho que cuidar de tudo, fazer comida, cuidar de criança, então isso ajuda, se eu tivesse que fazer isso, talvez eu não pudesse me dedicar tanto ao meu trabalho durante o horário comercial, as tarefas domésticas, o esgotamento físico e emocional de muitas mulheres que têm uma jornada dupla, dificulta, na linha de largada essa mulher já fica pra trás. (Entrevistada 10)

(...) eu acho que isso é o que predomina a dupla jornada, é difícil pra elas, e a mulher tá tendo sempre que provar que ela é boa, que ela merece. (Entrevistada 10)

Ser mãe traz ônus a carreira das mulheres, o termo *motherhood penalty* ou ônus da maternidade foi cunhado para explicar as perdas que mulheres mães tem no mercado de trabalho, ganhando menores salários e tendo menos acesso aos melhores cargos, as desvantagens aumentam conforme aumenta o número de filhos. (CORREL et al., 2007; OLARTE; PENA, 2010; MUNIZ; VENEROSO, 2019).

A dupla jornada das mulheres mães que, além de atuar no mercado de trabalho, são também responsáveis, muitas vezes as únicas ou principais, pelo cuidado dos filhos é uma das barreiras que compõe o teto de vidro (LIMA et al., 2013) e é percebida pelas mulheres que compuseram o presente estudo.

Essa questão é abordada como um impedimento para as entrevistadas, de acordo com o depoimento da Entrevistada 7 e a licença maternidade e a amamentação são percebidas muitas vezes como fraqueza: já vi isso ser considerado uma fraqueza por que as mulheres se afastam para a licença maternidade, para amamentar o filho, por que o filho está doente

Este tempo fora da empresa, apartada muitas vezes das relações sociais, haja vista a necessidade de dedicar-se ao filho recém-nascido são pontos considerados de prejuízo para a mulher.

A não divisão das tarefas domésticas é uma implicação da divisão sexual do trabalho, que implica aos homens as tarefas públicas, do trabalho fora do lar e às mulheres

o trabalho privado, ou doméstico (HIRATA e KERGOAT, 2007), contudo, no presente, homens e mulheres passaram a ocupar o espaço público, do mercado de trabalho, mas os homens permanecem distantes dos trabalhos domésticos, restando a elas a dupla jornada, como trabalhado e dona de casa.

Em grande parte dos casos, a dupla jornada é fruto da ausência ou pouca participação dos pais na criação dos filhos, essa função ainda é percebida como principalmente feminina. Para a Entrevistada 10, poder dividir igualmente as tarefas com o companheiro é fundamental para o avanço na carreira, haja vista que, menos cansada ela faz melhor suas atividades no trabalho e tem mais tempo para dedicar-se a capacitações.

No caso das mulheres executivas analisadas por LIMA et al. (2013), a maternidade e as relações familiares tendem a entrar em conflito com as demandas do trabalho, uma vez que a carreira demanda intensa dedicação, o que diminui o tempo e a dedicação das mulheres à família, gerando estresse e sentimento de culpa nas mulheres.

O mesmo estudo traz que aos homens este sentimento ou necessidade de conciliar papéis não existe, haja vista que do homem não é esperado um intenso papel na vida doméstica e sua ausência como pai e marido em benefício da atuação no mercado de trabalho é comumente aceita pela sociedade.

Ainda hoje as mulheres são vistas como as principais responsáveis pela felicidade do lar, enquanto os homens respondem pela provisão, raramente a mulher é vista como principal provedora da família, por isso seu trabalho não é encarado como fundamental para a manutenção do lar e seu salário, ainda que superior ao do marido, ainda é visto como “ajuda” no orçamento doméstico (LOUREIRO e CARDOSO, 2008; ROCHA COUTINHO e COUTINHO, 2011).

Assim, percebe-se que apesar dos avanços no mercado de trabalho, e de algumas ocuparem cargos de chefia, a falta de incentivo dos companheiros e a sobrecarga com o trabalho doméstico ainda colabora para sobrecarga física e emocional das mulheres, corroborando a literatura que considera a maternidade uma barreira para a mulher no mercado de trabalho.

4.5.2. Barreiras encontradas na empresa ou área de atuação

Quadro 11. Verbalizações para a categoria barreiras encontradas para ocupar cargos de chefia – barreiras encontradas na empresa ou área de atuação

(...) a principal barreira é usar contra nós o fato de sermos emotivas, de nos envolvermos emocionalmente com as tarefas, de sermos detalhista, características que de repente seriam bem vindas num homem nas
--

mulheres elas não consideradas como fraquezas, você se importar com o subordinado, com o colaborador, você quer que a coisa seja feita com jeito, com apuro, com zelo. (Entrevistada 7)

(...) recentemente conversei com as meninas do trabalho sobre esse assunto e uma das coisas que mais falamos foi sobre a ausência de ter voz, numa reunião com quase 80% de homens, quando mulheres tentam falar elas não são ouvidas e se são ouvidas não é levado em consideração, mas ao mesmo tempo quando um homem fala sobre o mesmo assunto, sobre o mesmo tema aquilo é levado em consideração, acho que a ausência da voz ela é a maior barreira, justamente pela mentalidade, pela cultura, pela falta de compromisso que a empresa tem em relação a esse tema, de ela não disseminar isso, não disseminar essa igualdade entre os sexos no trabalho. (Entrevistada 8)

(...)eu vejo que minha idade é um impedimento, porque uma pessoa mais velha impõe mais respeito do que uma pessoa mais nova. Além disso, se formam mais mulheres, mas não ingressam mais mulheres como professoras no ensino superior, a barreira no momento da banca [do concurso] é perceptível, há questões de afinidade entre a banca com o candidato até porque muitas vezes as bancas são formadas a maioria por homens. Acontece de perguntarem se você quer engravidar, se quer ser mãe, que são perguntas que não fazem para os homens, só para as mulheres, essa barreira no meio acadêmico ainda é muito grande, ela é perceptível e subjetiva. (Entrevistada 3)

(...)eu, por exemplo, tenho 29 anos, sou mulher, então pra eu ter um respeito, vamos dizer assim, e também na relação com outros pesquisadores, eu tenho que impor através da minha inteligência, e é nisso que eu vejo algumas dificuldades. (Entrevistada 3)

(...) apesar de o curso de graduação ser majoritariamente feminino, mas a maior parte dos professores [do curso de graduação] são homens. Então é meio incoerente, porque quando se formam mais mulheres e no curso tem mais professores homens. (Entrevistada 3)

(...) essa é uma dificuldade que eu tenho, dentro de sala de aula manter um bom relacionamento, por ser mais nova e por ser mulher, as vezes não tem o respeito. (Entrevistada 3)

(...) maior dificuldade é a idade, eu tenho muita dificuldade de interação com as pessoas, e por ser mulher porque apesar de a área de licenciatura ser majoritariamente feminina, nos níveis de graduação os professores é homem. (Entrevistada 3)

(...) também tem a questão do acesso ao preparo e a escolaridade, mulheres que estudam muito são consideradas mulheres que não vão se casar, não vão conseguir um marido, ou que tem problemas emocionais e focam na carreira. (Entrevistada 7)

(...) então tem muitas mulheres que deixam de estudar, de se preparar melhor, deixam de ter uma formação mais apurada por conta desse tipo de tratamento, mesmo em casa, vindo da família e durante a vida. (Entrevistada 7)

(...) ali elas perdem o cargo por causa disso, porque vai ter sempre um cara preparado, com cursos, com as especializações necessárias, já vi muito isso acontecer, mulheres muito capazes que ficaram pelo caminho. (Entrevistada 7)

(...) há outras ocasiões em que acontece com relação a mulher em certos tipos de profissão em que a sociedade crê que a mulher não pode exercer determinados cargos porque historicamente essa profissão sempre foi exercida por homens. (Entrevistada 4)

(...) tem várias, eu acho que a gente vive aí numa sociedade machista, patriarcal e a gente lida com várias barreiras diariamente. (Entrevistada 5)

(...) existe uma barreira de que muitas vezes as mulheres não se sentem seguras o suficiente para assumir cargos de gestão, seja por que não tem representatividade ou por que de alguma forma elas vivenciaram algum tipo de assédio moral ou algo nesse sentido ou elas veem que de fato a questão da desigualdade salarial, enfim, são vários fatores que fazem com que a mulher talvez não se sinta tão confiante ou tão preparada pra aquilo, o contexto acaba diminuindo um pouco o próprio entendimento que a mulher tem da capacidade dela, de alguma forma isso afeta. (Entrevistada 10)

A subcategoria **barreiras encontradas na empresa ou área de atuação** diz sobre as barreiras percebidas pelas entrevistadas no exercício de suas funções e no trânsito

enquanto profissional pela empresa ou área de atuação, são barreiras que refletem a sociedade, mas são próprias do trabalho, da vida profissional.

A empresa é um espelho da sociedade, é um lugar onde também ocorrem as relações sociais, por isso ali se refletem fortemente barreiras para as mulheres ascenderem aos cargos de comando, mesmo entre aquelas conhecidas como as melhores para se trabalhar, por haver ações discriminatórias, como a diferenciação salarial e o reforço dos estereótipos de gênero (LUCAS et al., 2010).

Uma das barreiras percebidas na empresa ou área de atuação das entrevistadas se dá no processo seletivo, como levantou a Entrevistada 3 revelando que, apesar de o curso de graduação da área em que atua formar um número maior de mulheres, os cargos de maior prestígio são ocupados por homens, ela percebe também que nas bancas para a seleção de candidatos para vagas de professor, onde a afinidade banca-candidato tem importância, os avaliadores da banca, são majoritariamente homens.

A política de seleção pode sofrer vieses e preconceitos, entre eles o de gênero, colaborando para a contratação ou promoção de um número restrito de mulheres, sendo este, também um dos impactos do teto de vidro nas organizações (MADALOZZO, 2011).

As entrevistadas relatam que a falta de representatividade em empresas que tem suas chefias e muitas vezes suas equipes compostas em sua maioria por homens, contribui para a ausência de voz para a mulher, da dificuldade em se fazer ouvir e mais do que isso, obter validação acerca de suas opiniões, em sua análise dos conselhos de administração, Madalozzo (2011), confirma a relação entre a identificação dos conselhos com os futuros candidatos e a possibilidade maior ou menor de contratação destes a partir desta identificação, como analogia, podemos dizer que mulheres pouco representadas nas empresas tem percepção de menos patrocínio para suas ações.

Há ainda as dificuldades internas da mulher, no sentido de ter autoconfiança e sentir-se capaz de cumprir as demandas do cargo ou da profissão, além de muitas vezes não poderem cumprir a demanda por escolarização e formação por precisarem dedicar-se a família ou por acreditar que muito estudo ou poder pode gerar problemas ou insegurança ao companheiro, dados semelhantes foram encontrados por, tais falas corroboram os resultados de Betiol e Tonelli (1991) que afirmam que existe certo medo em investir na escolarização da mulher pois ela se afastaria da família, gerando uma perda social.

Os relatos também dão conta do impedimento trazido pela idade, a Entrevistada 3, por ser jovem, apesar de já haver concluído o mestrado e cursar o doutorado em uma prestigiada universidade percebe a dificuldade de se fazer ouvir ou se impor diante de

chefes, colegas e alunos em sua área de atuação, para as mulheres a idade pode atuar dificultando o trabalho de conquistar e impor respeito quando ocupantes de um cargo de chefia. Outros estudos também encontraram que para as mulheres, o fator idade, quando são jovens contribui para a dificuldade de se impor e realizar com plenitude suas atividades (MACEDO e MACEDO, 2004; HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

Também aqui surgiu a questão de as mulheres serem mais emocionais do que os homens, também de buscarem realizar as suas atividades da maneira mais correta e apurada possível, características que seriam positivas em um homem, mas são vistas de modo negativo nas mulheres.

As falas das entrevistadas deixam claro a ausência nas empresas, de políticas de igualdade, ou mesmo de conscientização acerca de gênero.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou descrever as principais abordagens teóricas acerca do fenômeno teto de vidro, *glass ceiling*, que representa uma barreira invisível, porém forte o suficiente para impedir a ascensão de mulheres a cargos de comando nas empresas, não em função de inabilidade para ocupá-los mas fundamentalmente em função do gênero (STEIL,1997).

Para compreendê-lo é preciso observar que últimas décadas tem trazido mudanças significativas nas relações sociais a partir da entrada das mulheres no mercado de trabalho, inicialmente em cargos operacionais, de cuidado (saúde, educação) e assessoria, como as funções de secretária, nas primeiras décadas após a Segunda Guerra Mundial a mulher ocupou principalmente estes cargos.

Nos últimos 40 anos as conquistas do movimento feminista têm se acentuado fundamentalmente em prover o acesso da mulher a escolarização, meios de contracepção e acesso à saúde e igualdade de condições de trabalho, assim, tais fatores têm contribuído para maior escolarização da mulher e sua conseqüente entrada no mercado de trabalho em profissões mais diversas e também naquelas ditas imperiais tradicionalmente consideradas masculinas (MADALOZZO; ARTES, 2017)

A fala das entrevistadas revela alguma liberdade na escolha da profissão, mesmo as que precisaram ter em conta as necessidades financeiras puderam realizar a escolha de trabalhar fora, e minimamente exercer funções que lhes agradavam, todas elas puderam optar por ingressar no mercado de trabalho, nenhuma delas foi compulsoriamente confinada aos trabalhos domésticos.

Ainda que tenha obtido inegáveis avanços na sociedade, uma vez que atualmente tem capacidade e meios para escolher se deseja ser mãe e eleger o melhor momento para fazê-lo, ocupa mais espaço em todos os níveis educacionais e ingressa no mercado de trabalho, ainda não houve na sociedade uma mudança de mentalidade e alguns comportamentos e profissões são vistos como masculinos e quando ocupados ou reproduzidos por mulheres causam estranhamento.

Apesar de tais avanços, a mulher ainda encontra preconceitos em seu caminho, quando deseja galgar cargos de comando, precisa ultrapassar uma barreira invisível e subjetiva, construída pela combinação da sobrecarga de ocupar funções como profissional e dona de casa/mãe, o preconceito com as chefias femininas, rotuladas como emocionais e

históricas e os preconceitos advindos da falta de representatividade gerada por chefes que buscam contratar profissionais que sejam espelho deles próprios.

Nas falas das participantes deste estudo, o teto de vidro se fez presente e reconhecido, 80% das entrevistadas reconhecem barreiras de acesso para as mulheres aos cargos de chefia, se não nas companhias em que atuam, em companhias nas quais já atuaram, as entrevistadas percebem barreiras instaladas na sociedade, advindas de pensamentos arcaicos, modelos pré construídos, falta de apoio familiar, preconceito com as mães, no que toca principalmente a necessidade de retirar-se em licença maternidade ou em outras necessidade de atendimento aos filhos e de tempo para se profissionalizar.

As entrevistadas também relataram que a ausência de investimento das empresas em discussões de igualdade e a pouca presença de mulheres no ambiente de trabalho resulta em menos segurança para as mulheres que desejam expor ideias e discutir ou negociar durante as reuniões, a falta de representatividade e apoio familiar, segundo as entrevistadas, contribui para que a mulher torne-se menos segura e busque menos qualificação profissional.

Apesar de reconhecer a existência de barreiras para a conquista de um cargo de chefia, as entrevistadas não deixam de almejá-lo, todas elas têm clareza sobre o que é necessário, para que um profissional da área ou empresa em que elas atuam alcance essa posição, grande parte delas faz algum movimento em direção as competências necessárias para alcançar um cargo de comando, seja através de qualificação profissional, mas também através dos comportamentos adotados na condução da carreira.

Percebemos que as mulheres entrevistadas desejam cargos de chefia, reconhecem e traçam estratégias para alcançá-los, reconhecem também que ainda faltam avanços sociais, que permitam a mudança de mentalidade para reconhecer a possibilidade de homens e mulheres avançarem igualmente em suas carreiras, e ocuparem os cargos que lhe parecerem mais adequados sem enfrentar preconceitos de gênero.

Após os resultados obtidos com o presente estudo, observamos a necessidade de novos estudos que aprofundem o tema do teto de vidro com mulheres em outras organizações, ocupantes de cargos de chefia e também com aquelas que ocupam cargos em profissões ditas masculinas. Também se mostrou necessário estudar os efeitos da maternidade na carreira feminina, ampliando o número de estudos nacionais sobre o ônus da maternidade, diferenças salariais e de manutenção no mercado de trabalho de mulheres com e sem filhos e quais os impactos do número de filhos sobre a carreira de homens e mulheres.

No que toca a divisão sexual do trabalho, é de extrema importância compreender as consequências da dupla jornada na vida das mulheres e também os impactos na vida e na carreira de homens e mulheres que dividem igualmente as tarefas domésticas, em contextos nos quais homens e mulheres tem igual responsabilidade pela casa e pelos filhos.

REFERÊNCIAS

ALVES, José Eustáquio Diniz; CAVENAGHI, Suzana Marta. Indicadores de desigualdade de gênero no Brasil. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, v. 18, n. 1, p. 83-105, 2013.

ANDRADE, Silvana Rodrigues de. Para além do “teto de vidro”: o trabalho feminino e as representações do “ideal” de mulher executiva. *Mosaico*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 94 - 112, out. 2009.

BARTALOTTI, Otávio; MENEZES-FILHO, Naércio. A relação entre o desempenho da carreira no mercado de trabalho e a escolha profissional dos jovens. *Econ. Apl.*, Ribeirão Preto, v. 11, n. 4, p. 487-505, Dec. 2007 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502007000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 03 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-80502007000400002>.

BATALHA, Cláudio. **O movimento operário na Primeira República**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 2000.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Rev. adm. empres.*, São Paulo , v. 31, n. 4, p. 17-33, Dec. 1991 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901991000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>.

BOTELLO, Héctor Alberto; LOPEZ ALBA, Andrea. EL EFECTO DE LA MATERNIDAD SOBRE LOS SALARIOS FEMENINOS EN LATINOAMÉRICA. *Semest. Econ.*, Medellín, v. 17, n. 36, p. 13-37, Dec. 2014 . Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462014000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 16 Nov. 2018.

BRUSCHINI, Cristina “Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos”. In: **Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: Comparações Brasil-França**. Rio de Janeiro, UFRJ/IFCS, 09 a 12 de abril de 2007. Disponível em <http://www.fcc.org.br/mulher>. Acesso em 01/11/18. CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2014. Plataforma Sucupira. Recuperado em: 21 de novembro de 2018, de: <http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8315-mulheres-sao-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1-23, 2010.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, v. 45, n. 1, p. 70-83, 2010.

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Plataforma Sucupira 2016, Brasília, 2018.
Disponível em:

<https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8787-mulheres-permanecem-como-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>

COELHO, Danilo; FERNANDES, Marcelo; FOGUEL. Capital estrangeiro e diferenciais de gênero nas promoções: Evidências da indústria de transformação brasileira. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2009.

CORRELL, Shelley J.; BENARD, Stephen; PAIK, In. Getting a job: Is there a motherhood penalty?. *American journal of sociology*, v. 112, n. 5, p. 1297-1338, 2007.

CRESWELL, J. W. Uma estrutura para projeto. In: _____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. cap.1.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa; GOMES, Jorge. Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 05 jul. 2019.

DUARTE, Ana; D'OLIVEIRA, Teresa; GOMES, Jorge. Imperium femininis ...: Uma liderança de sucesso escondido. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 jul. 2019.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, DF: Plano, 2005

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2.ed. Petrópolis: **Vozes**, 2002. cap.3.

GALVANE, Fabia Alberton de Silva; SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; MORAES, Adriana Zomer de. Mulheres em cargos profissionais de chefia: o paradoxo da igualdade. **Fractal, Rev. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 301-309, Dec. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922015000300301&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-0292/919>.

GOELLNER, S. V. Feminismos, mulheres e esportes: questões epistemológicas sobre o fazer historiográfico. **Movimento**, Porto Alegre, v. 13, n. 2, p. 174 -196, mai/ago 2007.

_____. As mulheres fortes são aquelas que fazem uma raça forte: esporte, eugenia e nacionalismo no Brasil no início do século XX. **Revista de História do Esporte**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, jun., p. 1-28, 2008. Disponível em <http://www.sport.ifcs.ufrj.br/recordes/pdf/recordesV1N1_2008_15.pdf>. Acesso em 07 nov. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 2, p. 32-54, 2013.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. 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 UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v.37, n.132, p.595-609, set./dez. 2007.

HIRATA, H. "Globalização e divisão sexual do trabalho". **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 2, p. 139-156, 2001.

_____. Mundialização, divisão sexual do trabalho e movimentos feministas transnacionais. **Revista Feminista**, Recife, n.2, 2010.

HISRICH, R; BOWEN, D . The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, 1986. Vol 11, n 2:393-407.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, Sept. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Resumo técnico: **Estatísticas de Gênero**. Brasília, 2016, Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Resumo técnico: **Censo da educação superior 2014**, Brasília, 2016. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Resumo técnico: **Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça**, Brasília, 2017. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_genero_raca.pdf

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organ. Soc., Salvador**, v. 17, n. 53, p. 243-257, Junho 2010 .

LARA, L. D. et al. O adolescente e a escolha profissional: compreendendo o processo de decisão. **Arquivos de Ciências da Saúde da Unipar**, Umuarama, v. 9, n. 1, p. 57-61, jan./mar. 2005.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

LOPES, Cristiane Maria Sbalqueiro. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 26, p. 405-430, June 2006 .

LOUREIRO, Paula; CARDOSO, Carlos Cabral. O gênero e os estereótipos na gestão. **Tékne**, Barcelos , n. 10, p. 221-238, dez. 2008 . Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112008000200014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 30 jul. 2019.

LUCAS, A. C. et al. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: **ENANPAD 2010 – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010.**

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Rev. Psicol., Organ. Trab**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 61-90, jun. 2004. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 jul. 2019.

MACHADO, H. P.V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. **Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1999.

MACHADO, I.; LOPES, A.; VENÂNCIO, K.; LESSA, L.; DE LIMA, M.; COSTA, M. Lei Maria da Penha: A importância das políticas públicas de abrigo no contexto do enfrentamento às violências contra as mulheres. **Revista Direitos Humanos e Democracia**, v. 4, n. 7, p. 172-199, 11 ago. 2016.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo; SHIRATORI, Ludmila. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Rev. Estud. Fem**, Florianópolis, v. 18, n. p547-566, Aug. 2010.

_____. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Rev. Adm. Contemp**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

_____, ARTES, Rinaldo. Escolhas profissionais e impactos no diferencial salarial entre homens e mulheres. **Cad. Pesqui**, São Paulo , v. 47, n. 163, p. 202-221, Mar. 2017 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742017000100202&lng=en&nrm=iso>. Access em 29 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/198053143666>.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 0-0, 2012.

MOURAO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 91-99, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 06 July 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>

MUNIZ, Jerônimo Oliveira; VENEROSO, Carmelita Zilah. Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. **Dados**, Rio de Janeiro, v. 62, n. 1, e20180252, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582019000100300&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 July 2019. Epub Apr 18, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/001152582019169>.

NEVES, Magda de Almeida; PEDROSA, Célia Maria. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Soc. estado**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 11-34, Apr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922007000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19 Nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922007000100002>.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cad. psicol. soc. trab.** São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, dez. 2006. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 jul. 2019.

OLARTE, Liliana; PENA, Ximena. El Efecto de la Maternidad Sobre los Ingresos Femeninos. **Ens. polit. econ.** Bogotá, v. 28, n. 63, p. 190-230, Dec. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-44832010000300006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 July 2019

OLIVEIRA, Flávia Danielle Santos. Liderança e Gênero: estilos, estereótipos e percepções masculinas e femininas. 2015. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Pernambuco.

PIRES, Fernanda Mendes et al. Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Gerais, **Rev. Interinst. Psicol.** Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 81-94, jul. 2010. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202010000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 out. 2018.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011 . Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 06 jul. 2019.

ROMARIZ, Sandra Bellas; VOTRE, Sebastião Josué; MOURÃO, Ludmila. Representações de gênero no voleibol brasileiro: a imagem do teto de vidro. **Movimento**, Porto Alegre, v. 18, n. 4, p. 219-237, 2012.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SOUSA, LUANA PASSOS DE; GUEDES, DYEGGO ROCHA. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estud. av.** São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, Aug. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 May 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142016.30870008>.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.

TAVARES, Ariane S.; PARENTE, Temis Gomes. Gênero e carreira científica: um estudo a partir dos dados das universidades federais da região norte do Brasil. **Revista Ártemis**, v. 20, 2015

TEIXEIRA, Marcos Antonio Pereira; GOMES, William. Decisão de carreira entre estudantes em fim de curso universitário. **Santa Maria: Psicologia Teoria e Pesquisa**, 2005.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2015. ISSN 1982-3533.

VOKINS, Nadine. The minerva matrix women entrepreneurs: their perception of their management style in Allen, Sheila e Truman, Carole. **Women in business**. Routledge. London, 1993.

WILSON, Fiona. “Can compute, won’t compute: women’s participation in the culture of computing.” **New Technology, Work and Employment**, v. 18, n. 2, p. 127- 142, jul., 2003.

YANNOULAS, Silvia Cristina. Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho. **Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional**, 2002.

APÊNDICE A

Barreiras de acesso a cargos de chefia por mulheres.

A presente entrevista faz parte da pesquisa que visa investigar se existe percepção sobre barreiras de acesso a cargos de chefia por parte de mulheres nas companhias nas quais as entrevistadas atuam ou atuaram.

Esta pesquisa é parte integrante da monografia de final de curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

As informações obtidas serão analisadas sem identificação das participantes envolvidas e poderão colaborar para a produção de novos conhecimentos sobre o tema.

Contamos com sua colaboração e agradecemos sua participação!

Dominique Ana Silva da Costa – dominiqueanac@gmail.com

Orientadora: Prof.a Dr.a Maria de Fátima Bruno de Faria

1. Profissão:
2. Ramo de atuação:
3. Formação:
4. Por que escolheu a sua atual profissão?
5. Idade:
6. Na empresa em que trabalha existe um plano de carreiras? Se sim, como ele funciona?
7. Na empresa em que você trabalha existem mulheres ocupando cargos de chefia?
8. Já exerceu algum cargo de chefia na sua empresa ou área de atuação? Se sim, como foi essa experiência?
9. Tem pretensão de chegar a um cargo de chefia em sua área de atuação ou empresa? Se sim, o que você tem feito ou pretende fazer para alcançar este objetivo?
10. Em sua área de atuação quais são as características e formações necessárias para conquistar um cargo de chefia?
11. Já recusou algum cargo de chefia? Por quais motivos?
12. Para finalizar, você gostaria de acrescentar barreiras que as mulheres encontram para acesso a cargos estratégicos?