

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**AS CARREIRAS FEMININAS NO ESPAÇO CONTEMPORÂNEO  
Trajetórias e Perspectivas de Mulheres Profissionais Brasileiras**

**Belo Horizonte**

**2012**

**JULIANA OLIVEIRA ANDRADE**

**AS CARREIRAS FEMININAS NO ESPAÇO CONTEMPORÂNEO**  
**Trajetórias e Perspectivas de Mulheres Profissionais Brasileiras**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para o curso de Doutorado em Administração.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas  
Sublinha: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

**Belo Horizonte**  
**2012**

Ficha catalográfica

A553c  
2012  
Andrade, Juliana Oliveira.  
As carreiras femininas no espaço contemporâneo : trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras / Juliana Oliveira Andrade, 2012.  
201 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Allan Claudius Queiroz Barbosa.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (p. 184-191) e apêndices.

1. Mulheres nas profissões – Brasil – Teses. 2. Mulheres – Emprego – Brasil – Teses. 3. Recursos humanos – Teses.  
I. Barbosa, Allan Claudius Queiroz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 362.83981



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JULIANA OLIVEIRA ANDRADE**, REGISTRO Nº 77/2012. No dia 05 de abril de 2012, às 9:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 08/03/2012, para julgar o trabalho final intitulado "**As Carreiras Femininas no Espaço Contemporâneo - Trajetórias e Perspectivas de Mulheres Profissionais Brasileiras**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

( ) REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 05 de abril de 2012.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna  
(Fundação Dom Cabral/MG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Cristina Bitencourt  
(UNISINOS/RS)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valmíria Carolina Piccinini  
(PPGA/ UFRGS)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Zélia Miranda Kilimnik  
(FUMEC/MG)

*Ao meu esposo, Bruno,  
e aos meus filhos, Lucas e Gabriel,  
com todo o meu amor.*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e da fé.

Ao meu saudoso pai, pelo exemplo de dedicação ao trabalho e à família.

À minha mãe, pela mulher que é e pela carreira brilhante que desempenha até hoje como mãe, avó, oblata e cidadã.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela eficiência, competência, confiança, assertividade, rigor e pela liberdade que me deu para conduzir este trabalho.

Aos professores e aos meus colegas de turma, pela visão crítica desenvolvida e pelo crescimento intelectual realizado em conjunto, especialmente às amigas Lilian Bambirra de Assis e Raquel Santos Soares Menezes, parceiras nesta jornada.

Às mulheres profissionais que participaram desta pesquisa, que, com suas trajetórias e preciosas contribuições, permitiram que esta tese fosse consolidada. Uma homenagem especial à Ana Alice Moreira de Melo.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marli Fantini da Faculdade de Letras da UFMG, e à amiga Ana Carolina Fantini Scarpelli, que contribuíram no início, quando esta tese, em um domingo, era apenas um projeto de uma mãe pós-parto com um bebê nos braços.

Aos Professores Antônio Carvalho Neto e Betania Tanure, da PUC Minas, pelos primeiros questionamentos elaborados em conjunto com base em estudos anteriores.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Muradas Reis, da Faculdade de Direito da UFMG, pelas preciosas contribuições e pela recomendação de importantes bibliografias.

À Fundação Dom Cabral, em especial ao Prof. Dr. Anderson Sant'anna, pelo apoio à realização do survey.

À Kienbaum e às amigas Paula Laudares e Rúbia Wilke, pelo apoio à realização dos grupos de foco.

Aos meus irmãos e às suas famílias, pelo apoio incondicional, especialmente à minha sobrinha e assistente de pesquisa Gabriela Almeida de Faria Andrade.

Às ajudantes Deigue, Dri, Aline, Dedé e Eva, por cuidarem de nós com tanto zelo e carinho.

Ao meu marido, Bruno, que compartilhou, dividiu, ponderou, provocou, aconselhou e apoiou de forma decisiva a construção deste trabalho. Te agradeço e te amo mais ainda depois desta empreitada.

Aos meus pequenos Lucas e Gabriel, que nasceram e cresceram ao longo desta jornada, pela presença, pelas alegrias, pelos desafios, por me fortalecerem e me fazerem acreditar que o sentimento da maternidade é a coisa mais preciosa que já vivi.

*“Comece a fazer o que é necessário,  
logo estarás fazendo o possível...  
e perceberás que estarás fazendo o impossível.”*

*São Francisco de Assis*

## RESUMO

Esta tese tem por objetivo avaliar as perspectivas de carreiras de mulheres profissionais, considerando o contexto atual do emprego, do mercado de trabalho e de mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos, com vistas a subsidiar políticas de carreiras mais alinhadas às reais necessidades deste público. No referencial teórico, são exploradas questões do contexto do emprego e do mercado de trabalho, discutidas as mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos, com foco em carreiras, apresentados conceitos de carreiras, considerando a perspectiva individual e organizacional sobre o tema e abordado o contexto específico das mulheres profissionais. O percurso metodológico contou com a realização de uma pesquisa descritiva e qualitativa. Conduziram-se cinco grupos de foco, dos quais participaram 16 mulheres profissionais que subsidiaram a construção do *survey*, o qual foi respondido por 694 participantes. A análise dos dados foi feita a partir de sete eixos: 1) Conceitos de carreiras; 2) Contexto; 3) Elementos da burocracia; 4) Assédio moral; 5) Instrumentos, práticas e políticas Organizacionais de Carreiras; 6) Estratégias de carreiras e; 7) Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras. Os resultados demonstram que o conceito de carreiras femininas é dinâmico e com foco individual; que há uma demanda das mulheres profissionais por flexibilidade de jornada de trabalho; e que o teletrabalho é uma realidade nas suas carreiras. Elas enxergam como positiva a legislação trabalhista com foco no trabalho feminino e estão motivadas pelo contrato psicológico de forma muito mais significativa do que pelo contrato tradicional de trabalho. As mulheres profissionais acreditam que existe forte preconceito à sua presença em determinados setores da economia/áreas e funções nas empresas/regiões geográficas, que a remuneração deve ter um componente fixo, que há questões pessoais relacionadas ao fato de ganharem mais do que o seu par amoroso e que é o contexto econômico desfavorável, que impacta menos o setor público que o setor privado, que vem atraindo as mulheres profissionais para a carreira pública. Além disso, veem como tendo impacto positivo em suas carreiras as premissas burocráticas presença da hierarquia, existência de cargos, regras e cobrança. Enxergam também positivamente a existência de laços de amizade e a cooperação do ambiente de trabalho. De outro lado, percebem como tendo impacto negativo a desconsideração dos sentimentos dos profissionais pelas lideranças das empresas, especialmente em momentos de contexto econômico desfavorável. As mulheres profissionais sofrem assédio, o que impacta negativamente sua perspectiva de carreira. Os resultados demonstram também que, na visão das mulheres profissionais, há instrumentos, políticas e práticas de carreiras ainda pouco utilizadas pelas empresas que potencializam as carreiras femininas. Como estratégias de carreiras elas têm buscado a formação continuada, estão se preparando para outras carreiras e vivenciam um momento de reflexão sobre o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. As mais jovens consideram-se mais desestruturadas no que tange ao equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. As grandes empresas são percebidas como ambientes que proporcionam mais desalinhamento e geram maior sobrecarga. As mulheres profissionais que são mães se consideram mais alinhadas e felizes com suas carreiras. Concluiu-se que há um grande caminho a percorrer para o desenvolvimento de carreiras femininas mais alinhadas às reais necessidades das mulheres profissionais.

Palavras chave: Carreiras. Carreiras femininas. Mulheres profissionais. Políticas de carreiras. Estratégias de carreiras.



## ABSTRACT

This manuscript aims to assess the perspectives for professional women's careers, considering the current context of employment, the labor market and changes in organizations and human resource management in order to support career policies more aligned to the real needs of these professionals. In the theoretical part, the context of employment and labor market are explored as well as changes in organizations and human resource management with a focus on careers, career concepts presented taking into account the organizational and individual perspective on the career subject. The specific context of professional women is also discussed. The methodological approach undertaken included the holding of a descriptive and qualitative research. Five focus groups were undertaken in which 16 professional women attended. The focus group supported the construction of the Survey that was completed by 694 participants. Data analysis was divided into seven areas: 1) Career concepts; 2) Context; 3) Elements of bureaucracy; 4) Moral harassment; 5) Career instruments, practices and policies; 6) Career strategies and; 7) Professional women's adequacy and happiness with their careers. The results demonstrate that the concept of women's careers is dynamic and individually focused, professional women demand flexibility in working hours and virtual working is a reality in professional women's careers. Moreover, they see labor legislation with a focus on women's work as positive and are motivated by psychological contract in a much more significant fashion than the traditional employment contract. Professional women still experience strong prejudice to their presence in certain economic sectors/areas and positions in business/geographical regions, they believe that their wages should include a fixed component and that there are personal issues related to the fact that professional women earn more than your loving couple. They also realize that the unfavorable economic context, that is more pronounced in public than in private sector, is attracting women to public career. Besides, they notice as having a positive impact on their careers bureaucratic assumptions, such as the presence of the hierarchy, the existence of positions, rules, demands, the existence of friendship ties and the cooperation of the working environment. On the other hand, they perceive as having negative impact the disregard of the feelings of the professional business leaders, especially in times of unfavorable economic contexts. Professional women suffer harassment, which negatively impacts their career prospects. The results also show that, from professional women optics, there are instruments, policies and practices of career still little used by companies that enhance their careers. As career strategies, they seek continuing education, they are getting prepared for other careers, are experiencing a moment of reflection about the balance between personal and professional life, and the younger ones, are seeing themselves as more dysfunctional with regards to the balance between personal life and professional life. Large companies, are perceived as environments that promote more misalignment and generate more overload. Professional women who are mothers consider themselves more balanced and happier about their careers.

Keywords: Careers, Women career, Professional women, Career policies, Career strategies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de Tabelas

Tabela 1 – Composição dos grupos de foco.....	56
Tabela 2 – Teste de normalidade da amostra.....	60
Tabela 3– Eixos de análise.....	62
Tabela 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	80
Tabela 3 – Eixos de análise.....	105
Tabela 5 – Representação das faixas etárias da amostra.....	106
Tabela 6 – Faixa de remuneração da amostra.....	106
Tabela 7 – Posições ocupadas pelas mulheres profissionais da amostra.....	107
Tabela 8 – Representação do estado civil da amostra.....	107
Tabela 9 – Porte das empresas.....	108
Tabela 10 – Síntese das características preponderantes da amostra.....	108
Tabela 11 – Ocupação e flexibilidade da jornada de trabalho.....	112
Tabela 12 – Ocupação e jornada de trabalho além das 40 horas semanais.....	113
Tabela 13 – Ocupação e planejamento para ter flexibilidade.....	114
Tabela 14 – Estado civil e necessidade de apoio social.....	115
Tabela 15 – Presença de filhos e necessidade de apoio social.....	116
Tabela 16 – Porte da empresa e cooperação.....	128
Tabela 17 – Síntese das respostas sobre os instrumentos de carreiras adotados pelas empresas.....	130
Tabela 18 – Porte e disseminação do plano de carreira.....	133
Tabela 19 – Porte e clareza do plano de carreira.....	134
Tabela 20 – Plano de carreira e equidade.....	135
Tabela 21 – Porte e RH auxiliando na tomada de decisão sobre carreira.....	136
Tabela 22 – Porte e liberdade com a chefia.....	137
Tabela 23 – Porte e rejeição de promoção.....	138
Tabela 24 – Porte e apoio para tomada de decisão sobre carreira.....	139
Tabela 25 – Porte e discussão institucional sobre carreira.....	140
Tabela 26 – Ocupação e foco na vida profissional.....	143
Tabela 27 – Estado civil e sobrecarga de papéis.....	144

Tabela 28 – Porte e sobrecarga de papéis.....	146
Tabela 29 – Presença de filhos e adequação e felicidade na carreira.....	147
Tabela 30 – Porte da empresa <i>versus</i> adequação e felicidade na carreira.....	148
Tabela 17 – Síntese das respostas sobre os instrumentos de carreiras adotados pelas empresas .....	168

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Recomendações para as organizações voltadas à carreira feminina.....	31
Quadro 2 – Políticas organizacionais sugeridas.....	32
Quadro 3 – Síntese das ideias em relação ao conceito de carreira e sua perspectiva individual e organizacional.....	41
Quadro 4 – Aspectos das Constituições Federais relacionados à mulher – de 1824a 1988.....	45
Quadro 5 – Estratégias de carreira.....	50
Quadro 6 – Categoria de análise em Weber.....	67
Quadro 7 – Categoria de análise em Parsons.....	68
Quadro 8 – Categoria de análise em Merton.....	70
Quadro 9 – Categoria de análise em Crozier.....	71
Quadro 10 – Categoria de análise em Selznick.....	73
Quadro 11 – Categoria de análise em Simon.....	76
Quadro 5 – Estratégias de carreira.....	79
Quadro 12 – Questões centrais do Eixo 1 – Conceitos de carreiras.....	83
Quadro 13 – Questões centrais do Eixo 2 – Contexto.....	89
Quadro 14 – Questões centrais do Eixo 3 – Elementos da burocracia.....	98
Quadro 15 – Questões centrais do Eixo 4 – Assédio moral.....	100
Quadro 16 – Questões centrais do Eixo 5 – Instrumentos, políticas e práticas organizacionais de carreiras.....	102
Quadro 17 – Questões centrais do Eixo 6 – Estratégias de carreiras .....	103
Quadro 18 – Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras.....	104
Quadro 19 – Síntese das sugestões sobre o que pesquisar a respeito da carreira feminina.....	104
Quadro 20 – Relação das questões com os elementos da burocracia.....	125
Quadro 21 – Síntese das categorias de análise do Eixo 2 – Contexto.....	161

Quadro 22 – Síntese das categorias/percepções de análise do Eixo 3 – Elementos da burocracia.....	162
Quadro 23 – Síntese das discussões sobre instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras.....	167
Quadro 24 – Estratégias discutidas de carreiras das mulheres profissionais.....	171
Quadro 25 – Estratégias de carreiras <i>versus</i> questão pesquisada.....	172

### **Lista de Figuras**

Figura 1 – Elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho.....	26
Figura 2 – Quadrante das temáticas abordadas no referencial teórico.....	51

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL	18
2.1 As carreiras no contexto do emprego e do mercado de trabalho	18
2.2 As carreiras no contexto da organização e da gestão de recursos humanos	27
2.3 Carreiras e a perspectiva individual e organizacional	33
2.4 As carreiras no contexto da mulher profissional	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1 Popper e a expansão do conhecimento em busca de verdades transitórias	52
3.2 Tipo de pesquisa: qualitativa e descritiva	53
3.3 Eixos de análise	62
3.3.1 Eixo 1 – Conceitos de carreiras	62
3.3.2 Eixo 2 – Contexto	62
3.3.3 Eixo 3 – Elementos da burocracia	63
3.3.4 Eixo 4 – Assédio moral	76
3.3.5 Eixo 5 – Instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais	78
3.3.6 Eixo 6 – Estratégias de carreiras	78
3.3.7 Eixo 7 – Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras	79
3.3.8 Eixo 8 – O que pesquisar sobre carreiras femininas	79
4 RESULTADOS	81
4.1 Grupos de Foco	81
4.1.1 Eixo 1 – Conceitos de carreiras	81
4.1.2 Eixo 2 – Contexto	83
4.1.3 Eixo 3 – Elementos da burocracia	89
4.1.4 Eixo 4 – Assédio moral	99
4.1.5 Eixo 5 – Instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais	100
4.1.6 Eixo 6 – Estratégias de carreiras	102
4.1.7 Eixo 7 – Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras	103
4.1.8 Eixo 8 – O que pesquisar sobre carreiras femininas	104
4.2 Aplicação do Survey	105
4.2.1 Categorização da amostra	105
4.2.2 Eixo 1 – Conceitos de carreiras	109
4.2.3 Eixo 2 – Contexto	110
4.2.4 Eixo 3 – Elementos da burocracia	124
4.2.5 Eixo 4 – Assédio moral	128

4.2.6 Eixo 5 – Instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais	129
4.2.7 Eixo 6 – Estratégias de carreiras	140
4.2.8 Eixo 7 – Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras	146
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	149
5.1 Eixo 1 – Conceitos de carreiras	149
5.2 Eixo 2 – Contexto	150
5.3 Eixo 3 – Elementos da burocracia	161
5.4 Eixo 4 – Assédio moral	165
5.5 Eixo 5 – Instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais	166
5.6 Eixo 6 – Estratégias de carreiras	170
5.7 Eixo 7 – Adequação e felicidade da mulher profissional com as carreiras	175
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	176
Bibliografia	184
Apêndice 1	192
Apêndice 2	193

## **1 Introdução**

As mulheres vêm aumentando significativamente seu espaço no mercado de trabalho, constituindo-se em um público cada vez mais representativo no ambiente organizacional e construindo suas trajetórias de carreiras. Porém, o contexto de carreiras vem se reconfigurando ao longo do tempo em linha com as transformações contemporâneas nos âmbitos social, político e econômico. Nestes movimentos, gestores precisam repensar continuamente suas posturas, revisar políticas e práticas e redefinir seu espaço para atender a essa dinâmica do contexto.

Emprego e mercado de trabalho são duas bases que compõem um primeiro debate sobre o contexto que transforma a organização, a gestão de Recursos Humanos e suas políticas de carreira. Sobre o emprego, há uma grande discussão na literatura sobre seu fim e/ou suas novas configurações, seus padrões “flexíveis” presentes na atualidade, as mudanças no contrato de trabalho e as projeções do emprego para o futuro (ANTUNES, 1999; CASTELLS, 1999; KOVÁCS, 2002; ANTUNES e ALVES, 2004; PICCININI, OLIVEIRA e RUBENICH, 2006).

Sobre o mercado de trabalho, são constatadas diversas tendências (WAJNMAN, QUEIROZ e LIBERATO, 1998; CASTELLS, 1999; NERI et al., 2000; ANTUNES e ALVES, 2004; CASACA, 2006) a partir do aumento da presença feminina. As mulheres vêm ganhando espaços significativos e já estão em maior número em diversas áreas do ensino superior, no setor de serviços e no setor público (BRUSCHINI, 2007; PASTORE, 2009; IBGE, 2010).

O contexto de carreiras é também influenciado pelas modificações que ocorreram do ponto de vista da organização. O modelo de organização burocrática e racional que preconiza a carreira linear e estável foi se modificando. Passaram a ser consideradas alternativas de carreiras organizacionais, tais como as paralelas, as em “Y” e as múltiplas (Dutra, 2010).

Além disso, políticas organizacionais vêm sendo implementadas por organizações no sentido de desenvolver o tema “carreiras” (Mainiero e Sullivan, 2005; Carlier, 2007 e Dutra, 2010).

Apesar dessas modificações, discute-se que os gestores das organizações não têm conseguido acompanhar as mudanças ocorridas com os indivíduos, o que gera descompasso na discussão sobre carreiras na perspectiva organizacional e na visão individual (Zuboff e Maxmin, 2003). Os profissionais têm pensado em suas carreiras de forma mais ampla e em formatos diferentes do que as organizações vêm oferecendo como trajetórias. Isso faz com que eles procurem oportunidades oferecidas pelo mercado, como profissionais liberais e/ou empreendedores, para estabelecerem seu posicionamento profissional e a construção de seu futuro (Dutra, 2010).

Tais reflexões sobre carreiras geram um contexto específico na perspectiva da mulher profissional que, a partir da segunda metade do século XX, amplia consideravelmente sua participação no mercado de trabalho. Elas se tornam protagonistas de carreiras que antes eram eminentemente masculinas e passam a enfrentar barreiras para avançar profissionalmente. Aprofunda-se o conflito vivenciado pelas profissionais entre trabalho e família, o que não ocorria numa situação anterior, de total dedicação da mulher ao lar. As mulheres profissionais também vêm adotando diversas estratégias rumo ao crescimento da carreira e foco em sua diversificação ou desaceleração. Em paralelo a este movimento de carreiras empreendido pelas mulheres profissionais, a legislação federal brasileira tenta acompanhar essa evolução feminina, tratando sobre algumas questões relacionadas ao trabalho da mulher.

A mulher profissional que pertence ao grupo social de classe superior, categoria que engloba profissionais especializados, com base na classificação de Manoel Castells (1999), é o grupo de interesse desta tese. Em relação a faixa etária, procurou-se ampliar o escopo, considerando desde o início a consolidação da carreira e a idade entre 20 e 59 anos. O



foco nas mulheres objetiva também aprofundar os estudos sobre este público, que vem sendo destacado pela autora desta tese desde 2004 em imersão internacional e pesquisas realizadas.<sup>1</sup>

A grande questão que norteou esta tese foi: Com o objetivo de subsidiar políticas de carreiras mais alinhadas com as reais necessidades das mulheres profissionais, considerando o contexto atual do emprego e do mercado de trabalho e as mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos, quais são as perspectivas de carreiras das mulheres profissionais em relação a essas transformações na opinião delas?

Buscando aprofundar nestes movimentos e subsidiar a gestão de recursos humanos das organizações na elaboração de políticas e práticas mais adequadas às mulheres profissionais, foi realizada uma ampla pesquisa qualitativa e descritiva em duas etapas: realização de cinco grupos de foco; e um *survey* com a participação de 694 mulheres profissionais.

Este trabalho está dividido em seis seções, incluindo esta Introdução. No Referencial Teórico, aborda-se o contexto do emprego e do mercado de trabalho e são definidas questões pesquisadas com as mulheres profissionais. Em seguida, procede-se a discussão sobre as mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos, com enfoque em carreiras, que também subsidiaram com categorias de análise sobre os instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais adotados pelas empresas nas quais as mulheres profissionais exercem sua atividade profissional. Buscando oferecer subsídio conceitual ao debate sobre carreiras, descreve-se conceitos considerando a perspectiva individual e organizacional do tema, também pesquisados em relação à aderência ao público pesquisado. O contexto de carreiras específico das mulheres profissionais e as estratégias de carreiras por elas adotadas foram também apresentados. Na terceira seção, discute-se o percurso metodológico adotado para a realização da pesquisa, considerando os eixos de análise que balizaram esta tese: 1)

---

<sup>1</sup> A autora desta tese participou em 2006 do Núcleo de Pesquisa e de disciplinas na área de Women's Studies da Cleveland State University, além de ser co autora de pesquisa sobre os desafios enfrentados na carreira do público de aproximadamente mil executivos, incluindo mulheres, o que resultou no livro publicado em 2007 intitulado: Executivos: Sucesso e (In) Felicidade e em vários artigos, inclusive na RAE em 2010 sobre o tema carreira da mulher executiva.

Conceitos de carreiras; 2) Contexto; 3) Elementos da burocracia; 4) Assédio moral; 5) Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras; 6) Estratégias de carreiras e; 7) Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras. Sobre os elementos da burocracia, foram priorizados autores clássicos no tema, como: Max Weber, Talcott Parsons, Robert Merton, Michael Crozier, Philip Selznick e Herbert Simon. A quarta seção contempla a apresentação dos dados qualitativos, obtidos a partir da realização de cinco grupos de foco e dos dados do *survey* realizado com a amostra de 694 mulheres profissionais. Na quinta seção, procede-se à análise dos resultados dos grupos de foco e do *survey* organizados nos sete eixos de análise. Por fim, na sexta seção, formula-se as considerações finais.

## **2 REFERENCIALTEÓRICO**

Esta seção contempla o referencial teórico utilizado para embasar a discussão sobre carreiras femininas. Parte-se de uma abordagem ampla sobre o tema “Carreiras” no contexto do emprego e do mercado de trabalho.

### **2.1 As carreiras no contexto do emprego e mercado de trabalho**

Emprego e mercado de trabalho são dois elementos de um contexto amplo que influencia o debate sobre carreira. Em relação ao emprego, segundo Kovács (2002), é grande a discussão sobre se há diferença entre o conceito de emprego e o de trabalho. Morin (2001) destaca uma pesquisa realizada por membros do MOW (*Meaning of Work*) para conhecer as diferentes definições de trabalho, em que foram investigados mais de 14.700 indivíduos em oito países, encontrando-se seis padrões diferentes de definição de trabalho. Em todos, o salário foi o elemento mais importante, o que leva a crer que há pouca diferença entre o conceito de trabalho e o de emprego para o indivíduo.

Em análise sobre o emprego, Antunes e Alves (2004) afirmam que a incapacidade do sistema de produção taylorista-fordista, rigidamente verticalizado, de responder ao cenário de competitividade impulsionou a redução do emprego formal, especialmente do proletariado industrial. Essa redução veio dando lugar a formas menos regulamentadas de trabalho, reduzindo fortemente o conjunto de trabalhadores estáveis que se estruturavam por meio de empregos formais. Tem ocorrido, em contrapartida, o aumento do novo proletariado fabril e

de serviços, em escala mundial, presente nas diversas modalidades de trabalho precarizado. São os terceirizados, subcontratados e *part-time*, entre tantas outras formas assemelhadas, que se expandem em escala global.

Castells (1999) defende que não há o fim do emprego, mas sim uma era de mudanças. Uma das suas expressões significativas é a da diversificação da composição das categorias profissionais e do emprego. Hoje, uma nova estrutura social está apresentada, a qual se caracteriza pela transição de uma economia de produtos para uma economia de serviços, a partir do surgimento de profissões administrativas e especializadas, do emprego rural e industrial e do crescente conteúdo de informação no trabalho.

Kovács (2002) afirma que não há uma única tendência de evolução do trabalho, mas uma diversidade de situações, que variam em função de diversas variáveis. As condições macroeconômicas, sociais e culturais, as políticas governamentais adotadas pelos países e as questões referentes ao mercado de trabalho são algumas delas. Além disso, apontam-se o sistema de ensino e formação presentes em cada país, o grau de sindicalização, as estratégias de modernização adotadas pelas empresas e o tipo de organização de trabalho que nelas existem, que dão o tom desta diversidade de situações encontradas.

Essa diversidade, segundo Castells (1999), torna obsoletas as categorias de emprego tradicionais. Surge uma estrutura pós-industrial de emprego a partir da década de 1970. Nesta nova estrutura ocupacional, as pessoas, além de estarem envolvidas em diferentes atividades, ocupam novos cargos. Há diferenças muito marcantes entre as estruturas ocupacionais das diferentes sociedades. A categoria que agrupa administradores, profissionais especializados e técnicos, por exemplo, tem presença muito forte nos Estados Unidos e Canadá, significando quase um terço do mercado de trabalho (CASTELLS, 1999).

Kilimnik (2011) discute que os novos padrões de consumo que vêm emergindo e o progresso tecnológico têm demandado novas ocupações e novas trajetórias de carreira. Essas

mudanças acarretam o crescimento de empregos de alta qualificação e de ocupações com demandas mais complexas, inclusive emocionais, para quem as exerce.

Para Zuboff e Maxmin (2003), com o avanço do século, o trabalho tornou-se mais abstrato, assim como a construção das carreiras. Com isso, novas formas de trabalho e, conseqüentemente, de carreiras estão em processo de construção.

A atuação em rede e a flexibilização, que “é a aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às perturbações do meio ambiente” (Boyer *apud* Piccinini, 2006, p. 94), tornam-se características da nova organização industrial e, com base nas novas tecnologias, possibilitam que as pequenas empresas entrem em nichos de mercado. Com isso, há o ressurgimento do trabalho autônomo e da situação profissional mista (CASTELLS, 1999). Conforme Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006), a tendência de emprego flexível se torna o modelo predominante de contratação nas empresas, o que dificulta o pensamento das carreiras nos moldes tradicionais.

Modelos de flexibilização do emprego são apresentados por Piccinini, Oliveira e Rubenich (2006). O primeiro é o da flexibilização quantitativa externa, que é a forma de flexibilização que desloca as atividades meio ou as atividades fim da empresa para outras organizações. Aumentam a mão de obra sem aumentar o contingente do quadro funcional. São exemplos: terceirização ou subcontratação, rede de empresas, teletrabalho, trabalho em domicílio e cooperativa de trabalho.

O segundo modelo é o da flexibilização quantitativa interna. A empresa altera a quantidade de mão de obra sem aumentar seu quadro funcional mediante a contratação de pessoas via trabalho temporário, trabalho em tempo parcial, trabalho de tempo compartilhado, suspensão temporária do contrato de trabalho e estágios. Este modelo engloba as horas extras, o banco de horas, a jornada de trabalho flexível, os turnos de trabalho e a semana reduzida de trabalho. A chamada “flexibilidade funcional”, no âmbito do modelo de flexibilização

quantitativa interna, reflete estratégias de tornar o trabalhador multifuncional e polivalente (PICCININI, OLIVEIRAE RUBENICH, 2006).

Kilimnik (2011) sustenta que os modelos de trabalho flexível podem abranger questões de tempo e trabalho, flexibilidade numérica e funcional, assim como o “teletrabalho”, ou o trabalho virtual.

Carnoy *apud* Castells (1999) identifica padrões flexíveis de trabalho que vêm surgindo. Quatro são os elementos presentes nesta transformação. Primeiro, a jornada de trabalho, significando que o trabalho não está restrito ao modelo tradicional de 40 horas por semana com expediente integral. Segundo, a questão da estabilidade no emprego. O trabalho flexível é regido por tarefas e não inclui compromisso com a permanência no emprego ao longo de grandes períodos de tempo. Terceiro, a localização. Embora a maior parte das pessoas trabalhe regularmente em um local, em uma empresa, um número cada vez maior trabalha fora do local de trabalho durante parte do tempo ou durante todo o tempo, seja em casa, no trânsito ou em instalações de outras empresas. Quarto, o contrato social entre empregador e empregado. O contrato tradicional, baseado em compromisso com direitos bem definidos, padrões de salário, opções de treinamento, benefícios sociais e planos de carreiras previsíveis, especialmente focado em antiguidade, do lado das obrigações do empregador e na lealdade e total disposição para se dedicar à empresa, do lado do empregado, foi se modificando ao longo do tempo.

Uma abordagem alternativa ao contrato tradicional é o contrato psicológico que, de acordo com Menegon (2004), é derivado de uma negociação entre o indivíduo e a empresa, feita a partir de um acordo explícito ou implícito entre as partes. Baseia-se em expectativas mútuas, numa abordagem muito mais subjetiva do que a apresentada no contrato tradicional. As políticas de carreiras que partem da premissa do contrato psicológico ficam muito mais

complexas de serem definidas, desafiando o papel da gestão de recursos humanos nessa construção.

Projeções em relação ao emprego no século XXI são feitas por Castells (1999). A eliminação gradual do emprego rural, o declínio do emprego industrial, reduzido às categorias de artífices e trabalhadores da engenharia, e o crescimento do emprego nos serviços relacionados às áreas de produção, saúde e educação, bem como aos setores varejistas e serviços, contribuem para a participação de atividades de baixa qualificação.

Considerando essas projeções para o emprego, Castells (1999) identificou quatro grupos sociais que apresentam perspectivas de carreiras distintas: a classe superior, formada por administradores e profissionais especializados; classe média, composta de técnicos e artífices; classe média baixa, cujos membros são funcionários de vendas, funcionários administrativos e operadores; e classe inferior, que se refere à mão de obra do setor de serviços e do setor rural. Para esta tese, o grupo social estudado é o de mulheres pertencentes à classe superior, com base na classificação de Castells (1999).

Além do emprego, o mercado de trabalho também se configura como um elemento do contexto que permeia a discussão sobre a carreira. Sua evolução a partir da década de 1970 demonstra diversas tendências (CASTELLS, 1999; NERI *et al.*, 2000; ANTUNES e ALVES, 2004; POCHMANN, 2007).

A primeira tendência é de um padrão geral de deslocamento do emprego industrial para o emprego em serviços (CASTELLS, 1999; KOVÁCS, 2002; ANTUNES e ALVES, 2004). Segundo Neri *et al.* (2000), em todo o mundo ocorreu a redução do emprego industrial, paralelamente ao aumento da proporção de trabalhadores informais, combinado com o crescimento do rendimento real dos trabalhadores e do emprego nos setores de comércio e serviços.

Outra tendência é o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, em evolução contínua, resultado da luta feminista pela igualdade entre os sexos. Esse aumento caminha par e passo com as maiores necessidades econômicas de contribuir no orçamento familiar, com significativo aumento do nível de escolaridade das mulheres e diminuição de barreiras culturais ao ingresso da mulher no mercado de trabalho (ALBUQUERQUE, 1987; BETIOL e TONELLI, 1991; WAJNMAN, QUEIROZ e LIBERATO, 1998; CHINCHILLA e LEÓN, 2005).

Como salienta Bruschini (2007), a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro também vem crescendo, especialmente a partir da década de 1990. Apesar disso, diversos estudos apontam para desigualdades, especialmente em termos de remuneração, comparando a situação feminina com a masculina. Segundo dados de pesquisas realizadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em conjunto com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2007 os homens ganhavam 56% mais que as mulheres no Brasil.

Considerando o investimento em ensino superior nas áreas de saúde, humanidades, artes e ciências sociais no Brasil, as mulheres já são mais de 60% dos estudantes matriculados. Mesmo em áreas tradicionalmente masculinas, como matemática e engenharia, elas já correspondem a cerca de 30% do total de alunos. No ensino superior de gestão, as mulheres representam 47% dos estudantes (IPEA, 2005).

Bruschini (2007) pondera que as escolhas profissionais das mulheres usualmente, recaem naquelas áreas tradicionalmente femininas, tais como educação (81%), saúde e bem-estar social (74%) e humanidades e artes (65%).

As mulheres mais instruídas, foco da investigação desta tese, continuam presentes em áreas tradicionais, como no magistério e enfermagem. Entretanto, elas têm adentrado áreas



como medicina, advocacia, arquitetura e, até mesmo, engenharia, reduto tradicionalmente masculino (BRUSCHINI, 2007).

Pesquisa realizada entre 1990 e 2004 pelo Ministério do Trabalho, tendo como base a Relação Anual de Informações Sociais(RAIS), analisou a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho por categoria ao longo do tempo. Na engenharia, a participação da mulher passou de 12% em 1993 para 14% em 2004, um percentual ainda pequeno, mas que tem aumentado. Na arquitetura, no mesmo período, o percentual feminino passou de 52% e para 54% em 2004, consolidando a presença feminina em mais da metade da profissão. Dentre os médicos, o percentual também aumentou, de 36% em 1993 para 41,3% em 2004. No caso do Direito, mais especificamente na magistratura, em 1993 a participação feminina passou de 22,5% para 34% em 2004.

O estudo de Bruschini e Puppini (2004) sobre mulheres executivas em cargos elevados nas empresas do setor formal também aborda os setores de atividade mais receptivos à presença feminina de nível superior. Constatou que 75% dos cargos eram ocupados por mulheres em empresas de serviço de saúde, educação e cultura, contra 21% nas áreas de produção e operação.

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2008-2009 demonstram a presença mais marcante da mulher no setor de serviços comparando-se com a masculina. Em 2009, o percentual de mulheres era de 57,8% contra 31,9% dos homens.

Chênevert e Tremblay (2002) pontuam que existem setores como alguns segmentos da indústria, que são referidos como masculinos, nos quais a presença feminina não é tão aceita. Dados da PNAD de 2008-2009 demonstram que no Brasil essa diferença tem diminuído no caso da indústria, com a participação de 16,2% de homens contra 12,7% de mulheres, mas ainda é muito acentuada para o setor de construção, com 12,6% de homens e apenas 0,5% de mulheres.

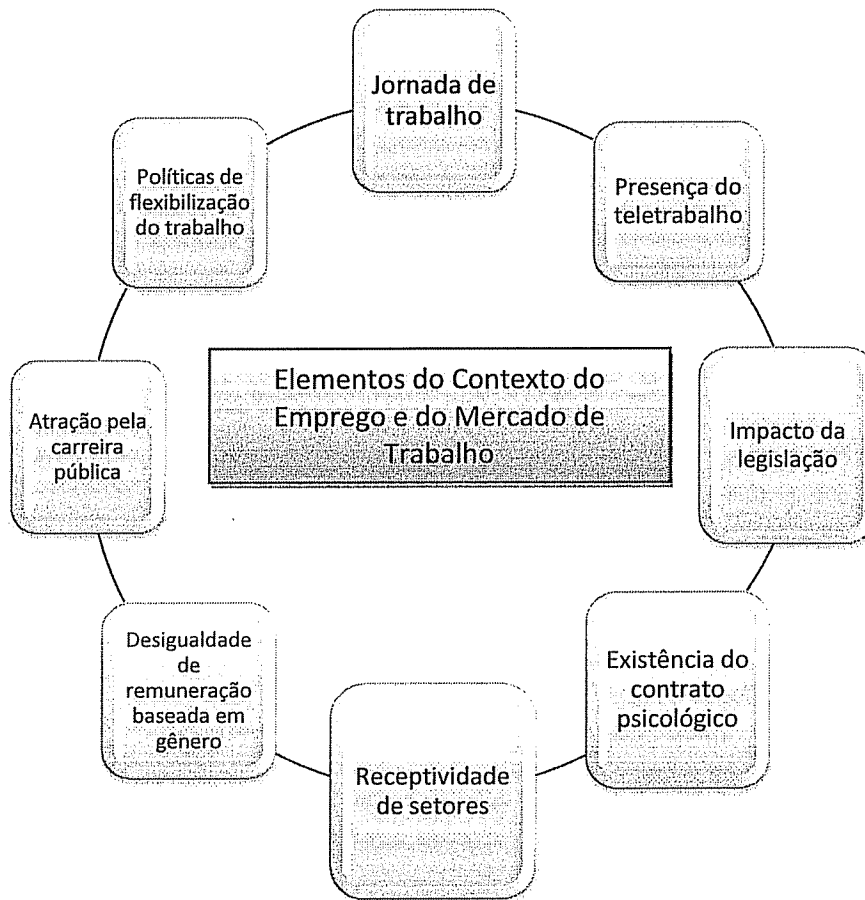
Em relação ao setor público, segundo dados do IBGE de 2010, a participação da mulher é maior: 53,5% contra 45,5% dos homens. Este constitui, portanto, um indicador relativamente favorável do ponto de vista da diversidade de gênero. No entanto, seu significado tem que ser relativizado, porque as mulheres, no setor público, tendem a estar mais presentes nos empregos de menor qualificação e pior remuneração, tal como acontece no mercado de trabalho em geral.

Apesar do baixo percentual em posições de melhor remuneração, as mulheres têm buscado o setor público para construir carreira. Segundo dados da PNAD, 5% da população brasileira está estudando para prestar concurso público. Segundo Pastore (2009), desde 2004 os salários públicos da União tiveram aumento real de 75%, contra 9% do setor privado. As principais motivações dos candidatos são o salário e a estabilidade propiciada pelo setor público. Levantamento feito pela autora desta tese em quatro escolas preparatórias para concursos que atuam na cidade de Belo Horizonte mostrou que o público feminino representa 60% dos matriculados.

O contexto do mercado de trabalho e o do emprego influenciam diretamente o debate sobre carreira, pois interferem diretamente as organizações neles inseridas. Mudanças no padrão de emprego, flexibilização, redução de jornada de trabalho, teletrabalho, aspectos relacionados à legislação, presença do contrato psicológico, participação feminina em diversos setores da economia, desigualdade de remuneração comparando-se com os homens e interesse em fazer carreira no setor público são aspectos que permeiam o contexto.

A Figura 1 sistematiza estes elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho pesquisados com as mulheres profissionais.

Figura 1 – Elementos do Contexto do Emprego e do Mercado de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Avaliar a percepção da mulher profissional acerca destes aspectos do contexto serviu de base para iniciar a resposta à pergunta: Como é possível construir políticas de carreiras nas organizações, considerando este contexto atual, buscando atender melhor às expectativas deste público?

Além do contexto, as modificações que vão ocorrendo do ponto de vista da organização e da área de recursos humanos também interferem no debate sobre carreira e são discutidas no tópico 2.2

## 2.2 A carreira no contexto das organizações e da gestão de recursos humanos

As mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos buscam responder às alterações no contexto para fazer face à crescente competitividade nos mercados, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias, atender às oscilações nas preferências dos consumidores e parceiros, (HERNANDEZ e CALDAS, 2001) e buscar atrair e reter profissionais qualificados para o corpo funcional de empresas públicas e privadas.

Fischer (1998) pondera que a administração tradicional de recursos humanos, com a função de obter e manter pessoas ajustadas e comprometidas com o estereótipo de eficiência previamente definido pela empresa, tem se modificado. De um formato prescrito, formal e estático, a gestão de recursos humanos tenta ganhar uma configuração mais dinâmica. Seu desafio é trabalhar a cooperação e o comprometimento das pessoas e, de outro lado, lidar com a presença da incerteza que se apresenta no contexto atual dos negócios.

A gestão de recursos humanos teve seu início em 1890, quando a *NCR Corporation* criou o “*Personnel Office*” (FISCHER, 1998). A visão inicial é de que as pessoas faziam parte do composto de produção e deveriam ser controladas como os demais recursos envolvidos nos processos. Segundo Albuquerque (1987) a chamada “administração de pessoal”, praticada nesta época, focava suas funções em registros e controles, dando muita ênfase a aspectos legais, técnicos e administrativos.

Com o advento da Escola das Relações Humanas, a abordagem da administração de recursos humanos se reconfigurou. Os estudos decorrentes dela trouxeram luz aos problemas humanos resultantes da civilização industrial, abrindo as possibilidades para trabalhar a questão dos grupos, da coesão, da integração social e da liderança (FERREIRA, 2001).

Na década de 1960, surgiu na Europa a abordagem sociotécnica, elaborada inicialmente por psicólogos sociais. O papel da área de Recursos Humanos começava a assumir formas mais complexas e menos mecanicistas, porém sem muita relação com a

eficiência da organização e sem alinhamento com a estratégia da empresa como um todo (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Com o passar dos anos, a competitividade demandada para a sobrevivência das organizações fez com que a gestão de recursos humanos se reconfigurasse novamente. O aumento da competição e da diferenciação exigida das empresas favoreceu o surgimento do conceito de gerenciamento de recursos humanos, alinhando a estratégia relativa às pessoas à estratégia empresarial (FISCHER, 1998).

Dutra (2007) explica que a partir deste movimento, impulsionadas pela necessidade de serem mais competitivas, as empresas, já na década de 1980, aumentaram as possibilidades e a complexidade das carreiras, demandando maior profissionalização, o que contribuiu para a necessidade de gerir de forma mais eficiente seus recursos humanos. Isso fez com que ganhasse força o movimento de “gestão de carreiras” nas organizações (Chanlat, 1995; Dutra, 1996; Dutra, 2010).

Dutra (2010) reforça que o movimento de “gestão de carreiras” nas organizações ganha força na década de 1990, quando surge uma demanda significativa, especialmente das instituições financeiras brasileiras, empresas de química fina e setores de pesquisa agropecuária, para a estruturação de carreiras paralelas, de modo a atender a suas áreas técnicas, como controladoria, tecnologia de informação e pesquisa e desenvolvimento. Nos anos 2000, cresceu a demanda por profissionais técnicos e funcionais em quase todos os setores da economia, ampliando o debate sobre carreiras paralelas.

As carreiras paralelas podem se apresentar de várias formas nas organizações: as totalmente paralelas, as em “Y” e as múltiplas. Nos Estados Unidos e no Brasil, a forma mais encontrada é a carreira paralela em forma de “Y”, que tem uma base comum tanto para o braço técnico quanto para o gerencial, garantindo maior flexibilidade na alocação das pessoas nos dois braços da carreira. A base do “Y” tem característica técnica e funcional, permitindo

que o profissional, num estágio mais maduro de sua carreira, possa efetuar a opção pela carreira técnica ou gerencial. O formato “Y” também é mais presente nas organizações, pois dá legitimidade técnica ou funcional àqueles que ocupam posições gerenciais, facilitando o diálogo e sua aceitação como gerente perante àqueles que optaram pelo braço técnico ou funcional da carreira (Dutra, 2010).

Apesar do movimento “gestão de carreiras”, Dutra (2010) afirma que a discussão sobre o tema é muito precária no Brasil e levanta uma hipótese para explicar esta questão: o fato da carreira estar intimamente atrelada à remuneração, e por isso ter um impacto importante na folha de pagamento das empresas, gerou um processo de “causalidade circular”, em que as discussões sobre carreira e remuneração ficaram travadas.

Visto que a maior parte das organizações não mais fornece os parâmetros claros em sua estrutura para a ascensão do indivíduo, ocorre que o movimento “gestão de carreiras” não pode ser mais atrelado a um formato tradicional. Faz-se necessário, portanto, repensar o modelo de gestão e planejamento de carreiras nas organizações, focando num perfil profissional diverso (NIJHOF e HEIDJEN, 2004; DUTRA, 2010).

Há uma discussão na literatura segundo a qual os gestores das organizações e de recursos humanos não têm acompanhado as mudanças ocorridas com os indivíduos, gerando com isso um descompasso na discussão sobre carreiras na perspectiva organizacional e na visão individual. Segundo Zuboff e Maxmin (2003), uma nova geração de indivíduos está presente no mercado de trabalho, e diversas empresas continuam a operar de forma a não acompanhar tais mudanças no âmbito individual e social. Para Dutra (2010), as pessoas têm pensado as suas carreiras em formatos diferentes, cada vez tendo menos a empresa como referência para suas decisões e utilizando-se das oportunidades oferecidas pelo mercado para seu posicionamento profissional e a construção de seu futuro.

Profissionais, especialmente os de nível superior, querem fazer suas próprias escolhas, tendo controle sobre suas vidas, e são poucas as organizações que oferecem essa flexibilidade e autonomia para a construção das carreiras (ZUBOFF e MAXMIN, 2003). Mulheres casadas e com filhos pequenos, por exemplo, podem em determinada época da vida, desejar promover uma desaceleração temporária em suas carreiras, sem necessariamente se desligar da organização, mas são poucas as empresas proporcionam essa possibilidade (CROMPTON, 2006).

Nesse sentido, surge um grande desafio para a gestão de recursos humanos: como trabalhar o novo profissional - no caso desta tese, a mulher profissional - e sua carreira, vista de acordo com Albuquerque (1987), como um ponto relevante da política de recursos humanos das organizações.

As políticas de recursos humanos consistem em: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação(ULRICH, 1999). Para o desenvolvimento dessas políticas de gestão de recursos humanos, devem ser aplicadas ferramentas que possam potencializar o desempenho dos trabalhadores, alinhar suas estratégias com as do negócio, analisar criticamente instrumentos utilizados e recuperar o sentido das relações entre os indivíduos que possuem papéis e atribuições distintas no universo do trabalho (BARBOSA, 2005).

Algumas ferramentas e/ou políticas têm sido utilizadas por organizações e pela gestão de recursos humanos no intuito de compatibilizar interesses do profissional e da empresa (MAINIERO E SULLIVAN, 2006; CARLIER, 2007; DUTRA, 2010).

Mainiero e Sullivan (2005) apresentam recomendações para as organizações trabalharem o comprometimento para promover a retenção e o avanço das mulheres.

O Quadro 1 sintetiza as principais recomendações.

#### Quadro 1 – Recomendações para as organizações voltadas à carreira feminina

<b>Recomendação</b>	<b>Detalhamento</b>
Redesenhar o trabalho.	Prover tecnologias que permitam a flexibilização do trabalho; disponibilizar videoconferências para minimizar necessidades de viagens; e recompensar e promover profissionais que adotam práticas de flexibilidade, tornando-os exemplo para os demais.
Dar oportunidades de <i>opt-back-in</i> .	Pensar em movimentos alternativos de carreira dentro da organização. Possibilitar paradas e retornos dos profissionais; recompensar as mulheres que retornam e oferecer perspectivas alinhadas às suas necessidades; e promover espaços para redes e troca entre os profissionais que param para que eles possam ser contactados e retornarem.
Aumentar a participação feminina no topo hierárquico.	Estabelecer metas de contingente feminino; prover planos de sucessão considerando também o tempo fora da organização com recompensas para a reentrada; e monitorar o número de mulheres e homens no “ <i>pipeline</i> ” para posições técnicas e gerenciais.
Criar recompensas ligadas às entregas, e não ao tempo, e eliminar diferenças salariais entre homens e mulheres.	Eliminar diferenças salariais e de benefícios que possam existir entre homens e mulheres na organização, em ofertas de treinamento e desenvolvimento e em sistemas de promoção; incluir o <i>feedback</i> de familiares e amigos como parte do processo de avaliação; e recompensar gestores por desenvolverem pacotes únicos de compensação.
Criar cultura organizacional que valorize a família.	Desenvolver programas para apoio à família gestante; apoiar programas de reforço educativo para os filhos de empregados baseado no tempo de serviço; criar programas para acolher os filhos de empregados em férias escolares; permitir que funcionários gozem sabáticos.
Apoiar políticas públicas que auxiliem na minimização do conflito entre trabalho e família.	Estruturar <i>lobby</i> para que o governo aprimore políticas públicas que auxiliem profissionais que possuem filhos, como a ampliação de ofertas de creches e pré-escolas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mainiero e Sullivan (2005)

Carlier (2007) propõe o estabelecimento de políticas de flexibilização, serviço, apoio ao profissional (independente do gênero) e benefícios extras salariais e sociais para compatibilização dos interesses.

O Quadro 2 sintetiza cada uma delas.



## Quadro 2 – Políticas organizacionais sugeridas

Políticas	Detalhamento
Flexibilização	Incluem políticas de flexibilidade de horário tais como horário de trabalho flexível, trabalho em tempo parcial, semana de trabalho reduzida e jornada de trabalho reduzida. Consideram também modalidades de licença maternidade e paternidade, além do prazo legal, licença para cuidar dos filhos, licença para cuidar de familiares enfermos ou incapacitados, bancos de tempo livre, abono por causa de emergência familiar e tempo livre para formação profissional. A flexibilidade de espaço também é considerada como possibilidade de trabalho a distância, infraestrutura para trabalho em casa e videoconferências.
Serviços	Têm por objetivo reduzir a carga de trabalho extra do empregado, visando adotar uma política de serviços paralela à política salarial. Englobam serviços como disponibilização de locais como creches dentro e fora da empresa, pagamento de serviços de apoio, como babás e outros para viagens de trabalho e horas extra. Outros serviços também podem ser citados, como lavanderia, compras, transporte, estacionamento, restaurante, academia de ginástica e agência bancária e de viagens.
Apoio profissional	Consiste em aconselhar e dar formação para o empregado conseguir conciliar melhor trabalho e família. Podem ser citados: apoio psicológico e familiar, legal, financeiro e fiscal e assistência para expatriados e imigrantes. Em termos de formação e desenvolvimento, cursos pré-natal e nutrição, papel como pais, conflito entre trabalho e família, gestão do tempo, gestão do estresse e gestão da diversidade.
Benefícios extrassalariais e sociais	Essa categoria consiste em oferecer diferentes tipos de auxílio extrajurídicos, também chamados de “sociais” que podem aliviar os funcionários em relação às questões ligadas à saúde, como seguro de vida, plano de saúde para o funcionário e familiares, seguro para acidentes fora da empresa, <i>outplacement</i> e plano de aposentadoria.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Carlier (2006)

Dutra (2010) sugere instrumentos para o desenvolvimento de políticas de carreiras organizacionais, também na tentativa de compatibilizar os interesses do profissional e da empresa:

a) Instrumentos de auto avaliação para que o profissional se conheça mais e possa fazer seu planejamento de carreira a partir de avaliações estruturadas.

b) Aconselhamento individual, que podem ser conduzidos por profissionais da área de recursos humanos, conselheiros profissionais internos ou externos, profissionais especializados em recolocação profissional e a própria chefia.

c) Informações acerca de oportunidades internas que devem ser divulgadas em todos os meios disponíveis na empresa, obtidas a partir do levantamento de habilidades,

disponibilizados por um sistema de carreiras, com a divulgação dos pré-requisitos para acesso às posições nas organizações ou em um centro de informações sobre as oportunidades de carreira na empresa.

d) Processos de avaliação de potencial, com centros de avaliação, previsão de demanda por recursos humanos, planos de sucessão e remanejamentos.

e) Programas de desenvolvimento baseado em programas de rotação interna (*jobrotation*), programas desenvolvidos interna ou externamente, para o desenvolvimento do quadro funcional da empresa, concessão de bolsas de estudo, desenvolvimento de gestores como conselheiros de carreira, programas visando ao desenvolvimento de carreiras paralelas e sistemas de orientação do desenvolvimento individual.

Analisar a visão e a concordância das mulheres profissionais sobre estes instrumentos e políticas nas organizações das quais elas fazem parte pode auxiliar no objetivo desta tese, que é o de subsidiar políticas de carreiras mais alinhadas com as reais necessidades deste público cada vez mais presente e atuante no ambiente organizacional.

Estes instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais discutidos na literatura como elementos que potencializam as carreiras femininas foram avaliados no que tange à realidade das profissionais pesquisadas. Os resultados serão apresentados à frente.

Discutidos o contexto do emprego e o de mercado de trabalho, envolvendo a organização e a gestão de recursos humanos, cabe agora lançar o foco nos conceitos de carreiras, nas perspectivas individual e organizacional.

### **2.3 Carreiras e a perspectiva individual e organizacional**

O termo *carreira* é bastante utilizado e agrega vários significados (Dutra, 2007). A palavra é originada do francês “*carriere*”, que significa “estrada” ou “pista de corridas”. Ao

longo do tempo o termo, foi incorporando novos significados, relacionando-se à progressão ou ao desenvolvimento ao longo de uma trajetória (DALTON, 1996).

McDaniels e Gysbers (1992) identificam como marco teórico da elaboração sobre carreiras e seu desenvolvimento o trabalho de Frank Parsons *Choosing a Vocation*, de 1909, no qual a expressão “construindo uma carreira” aparece.

Max Weber (2004) elabora os conceitos associados aos de carreiras, como vocação e profissão, tradução da palavra alemã *beruf*. Vocação, segundo Weber (2004), está relacionada a um chamado, a uma missão. Na obra *Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo*, fica clara a diferenciação entre vocação e profissão dada por Weber quando ele discorre sobre as mulheres operárias solteiras no exercício de sua profissão. Neste caso, ele considera a profissão como realizar de forma empenhada a vocação, que consiste no dever de responder ao “chamado” de Deus.

Acompanhando a palavra *beruf* ao longo da história, Weber (2004, p.77) afirma que o termo é produto da reforma protestante e refere-se “àquilo que o ser humano tem que aceitar como desígnio divino, ao qual tem que se desdobrar”. Isso deu à ideia de vocação e de profissão um significado de construção individual e também coletiva para algo maior. Relacionando a vocação e a profissão à carreira, segundo Weber, ela não é definida *a priori*, mas é algo em construção. Esta perspectiva dinâmica do tema pode ter funcionado como inspiração para a definição de Hall (1976) de que a carreira está relacionada à sequência de posições ocupadas e a trabalhos realizados pelo indivíduo nas organizações pelas quais ele passa ao longo da vida, numa perspectiva de construção ao longo do percurso profissional do indivíduo.

Hall (2002) apresenta uma série de significados para o termo *carreira*. Como avanço, carreira pressupõe uma mobilidade vertical em uma hierarquia com sequência de promoções e movimentos ascendentes. Carreira como profissão relaciona certas ocupações, representando

carreiras como no magistério, por exemplo. Quando carreira significa sequência de trabalhos durante a vida, não há julgamento sobre o tipo de ocupação; apenas reflete a série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou o tipo de trabalho. Neste sentido, todas as pessoas adultas teriam uma carreira. Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida representa a maneira como a pessoa experimenta os trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho.

Para compreender o conceito de carreiras de uma forma mais ampla, Arthur *et al.* (1996) fazem uma discussão a partir de visões relacionadas às diferentes áreas das ciências sociais. Na psicologia, está presente a discussão da carreira como vocação, como veículo para a autorrealização e como uma parte da estrutura da vida da pessoa; na sociologia, como desdobramento de papéis sociais e como um fator de mobilidade social; e na economia, como resposta às forças do mercado.

Na administração, o tema vem sendo modificado ao longo do tempo (DUTRA, 2007), em consonância com as mudanças do ambiente competitivo que impactam as organizações. Em função dessas mudanças, modelos de carreiras também vão se alterando e se reconfigurando. Baruch (2004) discorre sobre dois modelos de carreira: o linear e o multidirecional. O primeiro, que ainda se faz presente nas organizações, está baseado na estabilidade, na clareza das posições na estrutura da organização, na perspectiva de ascensão linear com base na sequência e no encadeamento de cargos. O segundo, multidirecional, está baseado em um processo de desenvolvimento do indivíduo, por meio de uma trajetória de experiências acumuladas em uma ou mais organizações. No modelo linear, fica claro o foco na organização em relação à lógica do modelo de carreira. No modelo multidirecional, a ênfase da carreira está mais voltada para o indivíduo.

Kanter (1997) também trata sobre modelos de carreiras: as corporocráticas, típicas das estruturas burocráticas, que se encontram em extinção; as carreiras profissionais, baseadas no

conhecimento e na habilidade que concedem um *status* profissional diferenciado, que se encontram em expansão; e as carreiras empresariais, relativas à capacidade de empreender. A autora propõe, ainda, uma concepção de carreiras pós-modernas, desenvolvidas em decorrência da reestruturação produtiva e das novas perspectivas de emprego e de mercado de trabalho. Este último modelo vem se desenvolvendo a partir das habilidades pessoais de colocar as capacidades para o uso no trabalho e da participação em projetos que demandem profissionais inovadores e competentes do ponto de vista técnico. A lógica de Kanter (1997) vai migrando da organização para o indivíduo em termos do enfoque para a carreira.

Essa migração da perspectiva das carreiras para o indivíduo é muito discutida na literatura sobre as perspectivas de formato proteano. Este termo foi descrito primeiramente por Hall (1993), numa menção ao deus grego Proteus, conhecido por seus poderes metamórficos. Assim como o deus grego, as carreiras profissionais podem assumir diversas formas e sua construção passa mais pela responsabilidade do individual e menos pela tutela da empresa.

Outro termo amplamente discutido que reforça a perspectiva individual sobre carreiras é o cunhado por Arthur e Rousseau (1996), *carreiras sem fronteiras (boundaryless career)*. Com base neste conceito, as carreiras não possuem um padrão e os indivíduos transitam mais livremente pelas fronteiras que separam diferentes organizações e funções, sendo valorizados pelo seu conhecimento e pelo que agregam, apoiando-se em suas redes de relacionamento e buscando cada vez mais seu autodesenvolvimento e autorrealização. O indivíduo, e não a organização, assume as rédeas das carreiras, sendo ele o grande responsável pelo seu próprio desenvolvimento e por sua empregabilidade, entendida como ação individual estimulada ou não pela organização, o que faz com que os profissionais, independentemente de seu nível hierárquico, busquem estar mais bem preparados em termos de qualificações para enfrentar as restrições do mercado de trabalho (SARSUR, 2001).

Mainiero e Sullivan (2005) também reforçam a perspectiva individual sobre carreiras no conceito de carreira caleidoscópico. Esta conceituação parte da premissa de que durante a vida profissional a pessoa altera suas prioridades quanto aos desafios, equilíbrio entre trabalho e família e busca de autenticidade naquilo que faz.

Inkson (2011), utilizando-se do método de múltiplas metáforas de Morgan (1986), desenvolve nove metáforas para contribuir para a conceituação do tema “carreira”.

a) Metáfora do legado - que enxerga a carreira como uma herança que pode ser transmitida a gerações futuras. Sociólogos enfatizam que a classe social, o gênero e a categoria étnica influenciam a delimitação de valores e as aspirações desenvolvidas pelas crianças sobre o modelo de carreira que vivenciam e sobre as oportunidades educacionais e financeiras que recebem. Desse modo, a mobilidade ocupacional está, de certa forma, circunscrita por estruturas sociais. Considerando a perspectiva genética, na visão de carreira como herança, receberia influência do exemplo familiar (paterno e materno, entre outros) e também da capacidade cognitiva do indivíduo. Numa perspectiva psicológica, ainda na carreira como herança, o indivíduo receberia influência para realizar sua escolha profissional com base naquilo o que recebe em termos da atitude dos pais em relação às suas próprias carreiras. Esta metáfora está mais relacionada à perspectiva individual da carreira.

b) Metáfora do ofício - inclui teorias de carreira que enfatizam o papel do indivíduo na construção de sua própria carreira. O termo *ofício* é usado, pois considera as questões relativas tanto à funcionalidade quanto à criatividade. O produto “carreira” permite que o indivíduo possa, de forma simultânea, resolver seus problemas de vida, de modo a garantir seu sustento e de expressar sua individualidade na execução de sua função.

c) Metáfora das estações - reflete a carreira como um ciclo. Há um debate na literatura (Schein, 1978; Greenhaus et al., 2000; Dutra, 2007) sobre os desafios e as oportunidades que aparecem ao longo do ciclo de vida do indivíduo que impactam diretamente sua trajetória

profissional, desde sua entrada no mercado de trabalho até a fase da senioridade, quando ocorre o fim ou o reposicionamento de carreira das pessoas. A metáfora das estações também enfoca uma perspectiva mais individual sobre carreira.

d) Metáfora da combinação - em uma perspectiva de carreira como um encaixe. A carreira seria um ajuste da pessoa ao trabalho ou ao ambiente. Desde Frank Parsons (1909), em *Choosing a Vocation*, o alinhamento entre o perfil da pessoa com o ambiente é fundamental para que ela siga e exerça sua vocação no lugar mais adequado. Esta metáfora contempla também uma perspectiva do contexto no qual se encaixa a carreira individual; ou seja, considera também um enfoque organizacional.

e) Metáfora da trajetória - reflete a carreira como uma jornada. Demonstra a configuração e a reconfiguração que o indivíduo segue para constituir seu caminho profissional, movimentando-se entre os espaços ocupacionais e o tempo. Porém, esta trajetória pode ser dada pela organização ou trilhada pelo indivíduo em diversas organizações pelas quais ele exerce sua atividade profissional. Neste sentido, esta quinta metáfora também conjuga indivíduo e organização.

f) Metáfora das redes – expressa-se por meio dos relacionamentos construídos. Os episódios que circundam a carreira são sociais no que se refere aos encontros e relacionamentos estabelecidos ao longo da trajetória profissional e também são políticos, na medida em que são construídos e utilizados para a construção de vantagens pessoais rumo ao avanço profissional. A construção de uma rede de relacionamentos sólida permite ao indivíduo manter-se empregável e consolidar oportunidades de carreira. Esta metáfora tem um enfoque maior no indivíduo, em sua perspectiva de carreira e na importância das *networks*.

g) Metáfora do teatro - enxerga a carreira como um desempenhar de papéis. A carreira é vista como uma performance. O trabalho é mais um papel executado pelo indivíduo. A sobreposição de papéis, como o de esposa, profissional e mãe, no caso das mulheres, pode

ocasionar sobrecarga e conflito entre eles, podendo gerar crises periódicas de carreira. Esta metáfora está relacionada à perspectiva individual sobre carreira.

h) Metáfora da economia - vê a carreira como recurso. Porém, há uma discussão subjacente da propriedade deste recurso: se do indivíduo ou da organização.

i) Metáfora da narração - prevê a carreira como história contada por diversos atores: o protagonista da carreira, os empregadores, os educadores e os biógrafos, entre outros. Essas narrativas são contadas floreadamente. A mídia exerce um papel importante nessa construção, tornando complexa a constatação do que é real e do que é ficção na história de carreira do indivíduo. Esta perspectiva trazida por esta metáfora, que contém a história do indivíduo, prescinde de um contexto para o desenrolar dessa história, que, na administração, refere-se ao ambiente de uma empresa. Portanto, esta metáfora conjuga indivíduo num contexto: o organizacional.

Com base nesta ideia de contexto que Dutra (2007) aponta sua importância, dando ênfase ao papel da organização ou das organizações pelas quais os indivíduos passam ao construir seu caminho profissional. Para London e Stumph *apud* Dutra (2007), é necessário o devido ajuste entre as aspirações individuais e a perspectiva da organização, o que, por sua vez, envolve as políticas e os processos ligados aos espaços ocupacionais oferecidos no âmbito de sua estrutura e que vão sendo conciliados e ajustados em termos de expectativas continuamente pelo indivíduo e pela organização no decorrer do tempo.

Sob esta conciliação de expectativas, Baruch (2004) chama a atenção para o fato de os gestores das organizações estarem atentos ao contexto de que estas não são mais as únicas depositárias dos sistemas de carreira e planejamento das trajetórias de carreira dos indivíduos. O autor afirma que esta postura da gestão das organizações criará oportunidades para que elas tirem vantagem deste novo sistema. Por exemplo, ao invés de demitir funcionários em momentos de crise, os dirigentes podem capacitar equipes para construírem uma empresa



satélite ou estimularem funcionários a comprar parte da operação da empresa. Podem também contratar ex-empregados para serem consultores ou estabelecer outros arranjos alternativos de trabalho.

O Quadro 3 sintetiza as ideias em relação aos conceitos de carreiras na perspectiva tanto individual como organizacional abordados neste tópico da tese.

Quadro 3 – Síntese das idéias em relação ao conceito de carreira e sua perspectiva individual e organizacional

Autor(es)	Conceito e idéias relacionadas à carreira	Perspectiva
McDaniels e Gybers (1992)	Identificam um marco teórico precursor da elaboração sobre carreira: Frank Parsons em seu livro “ <i>Choosing a Vocation</i> ” de 1909	-
Max Weber (2004)	Discute em <i>Ética Protestante e o “Espírito” do Capitalismo</i> o termo <i>Beruf</i> , que significa vocação e profissão. Em Weber, a vocação e profissão, que são antecedentes da carreira, não são definidas <i>a priori</i> , mas estão em construção permanente.	-
Hall (1976)	Enfatiza o aspecto dinâmico da carreira, identificando-a como sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados ao longo da vida do indivíduo.	Individual/ Organizacional
Hall (2002)	Define quatro conotações distintas para o termo: carreira como avanço, como profissão, como sequência de trabalhos durante a vida, sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida.	Individual
Hall (1993)	Define o conceito de carreira proteana, que pode assumir várias formas ao longo da vida do indivíduo e sua construção é de responsabilidade pessoal.	Individual
Arthur e Russeau (1996)	Elaboram o conceito de carreiras sem fronteiras. O indivíduo transita livremente em diferentes organizações e funções, sendo valorizado pelo valor que agrega no desempenho de seus trabalhos.	Individual
Mainiero e Sullivan (2005)	Conceituam a carreira cadeioscópico dizendo que ela se altera em função da busca por desafios, equilíbrio entre trabalho e família e busca de autenticidade do que faz.	Individual
Arthur et al. (1996)	Afirmam que o tema carreira é amplo e agrega diversas áreas de conhecimento, como a Psicologia, a Sociologia e a Economia, além da Administração.	-
Baruch (2004)	Define modelos de carreira: o linear e o multidirecional.	Individual/ Organizacional
Kanter (1997)	Define modelos de carreira: corporocráticos, profissionais, empresariais e pós-modernos.	Individual/ Organizacional
Inkson (2011)	Define nove metáforas de carreira: legado, ofício, estações, encaixe, trajetória, redes, teatro, economia e história.	Individual/ Organizacional
London e StumphapudDutra (2007)	Fornecem o conceito que enfatiza a perspectiva organizacional e individual no processo de construção da carreira.	Individual/ Organizacional
Baruch (2004)	Chama a atenção das organizações para o contexto de que elas não são mais as únicas depositárias dos sistemas de carreira e planejamento das trajetórias de carreira dos indivíduos.	Individual

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Essa síntese das ideias dos autores busca alinhar um entendimento sobre os vários conceitos de carreira. O conceito é amplo e apresenta uma perspectiva que abarca mais o foco individual do que a perspectiva de conciliação indivíduo/organização.

Neste sentido, considerando os conceitos de carreira apresentados, cabe lançar um olhar sobre quais deles são mais adequados para traduzir a perspectiva do público alvo desta tese composto de mulheres profissionais. Esta discussão da adesão aos conceitos de carreira presentes na literatura e que também aparecem na pesquisa de campo realizada, é feita nas seções 4 e 5 desta tese.

Para finalizar a discussão deste referencial teórico, já tendo sido apresentados na perspectiva das carreiras o contexto do emprego e do mercado de trabalho, a organização e a gestão de recursos humanos e a conceituação do tema sob a perspectiva do indivíduo e da organização, cabe finalizar a parte teórica com o foco no público alvo desta tese, discutindo mais profundamente a carreira no contexto da mulher profissional.

#### **2.4 A carreira no contexto da mulher profissional**

A partir da segunda metade do século XX, a presença feminina no mercado de trabalho começa a intensificar-se, abrindo terreno para a discussão sobre a carreira feminina em posições gerenciais e profissionais. Antes disso, as mulheres eram formal ou informalmente, excluídas das ocupações gerenciais e profissionais (Crompton, 2006). As indústrias acolhiam mulheres quando necessitavam de algumas de suas características físicas (como dedos finos e menores) ou quando o trabalho exigia maior tolerância, paciência, concentração e velocidade (Hirata, 2002). Grandes estruturas burocráticas, tais como as

instituições financeiras bancárias, excluía mulheres apoiando-se em regras formais, tais como a saída do emprego após se casarem (Crompton, 2006).<sup>2</sup>

Muito da discussão sobre carreira feminina foca as barreiras enfrentadas pelas mulheres profissionais. Ao longo dos anos de 1990, muito se falou sobre o chamado *glassceiling*<sup>3</sup>, fenômeno que demonstra as barreiras encontradas por minorias para se chegar ao topo das empresas. Segundo Wrigley (2002), o Departamento do Trabalho do governo americano definiu, em 1991, *glassceiling* como sendo barreiras criadas por atitudes ou tendências da organização que impedem que indivíduos qualificados avancem na hierarquia organizacional.

Segundo McDonald, Brown e Bradley (2011) mulheres enfrentam grandes barreiras, como falta de adaptação à cultura organizacional, exclusão da participação em redes informais, menor mobilidade geográfica, menos experiência profissional e menor participação em treinamentos formais, o que compromete o avanço de suas carreiras.

A discussão sobre as barreiras encontradas pelas mulheres para avançar em suas carreiras, muito embora importante, desvia a atenção sobre o papel da divisão sexual do trabalho. As significativas responsabilidades familiares que moldam e limitam a progressão nas carreiras da mulher são reconhecidas pelo senso comum, mas não têm sido foco de pesquisas sobre gênero e organizações (CROMPTON, 2006).

Historicamente, sabe-se que a primeira forma de divisão do trabalho nas sociedades primitivas ocorreu entre o sexo feminino e o masculino. Aos homens eram confiadas a caça e a pesca e à mulher, a coleta de frutos, evoluindo para a cultura da terra. A partir da época

---

<sup>2</sup> É importante deixar claro que nesse tópico da tese sobre carreira feminina, buscou um enfoque mais voltado para o campo da Administração. Há uma vasta e relevante literatura sobre gênero e trabalho ligada à sociologia (autores como Neuma Aguiar, Albertina de Oliveira Costa, Alice R. de Paiva Abreu, Bila Sorj, Mary Garcia Castro, Miriam Abramovay, Clara Araújo, Celi Scalon, Lais Abramo) e à psicologia social (Maria Isabel Baltar da Rocha, Marilene Neves Strey, Maria de Fátima de Sena e Silva, Maria de Fátima Araújo, Olga Ceciliato Mattioli) que não foi trazida para a discussão por opção da autora em promover um debate menos ideologizado e mais voltado para a área da gestão.

<sup>3</sup> Nesta tese, optei por manter o termo em inglês, embora seja encontrado na literatura traduzida o termo "teto de vidro".

renascentista, as mulheres vão confinando-se nos lares e exercendo o trabalho doméstico, que perde importância a partir do século XIX. Por ocasião da Revolução Industrial, especialmente, a mão de obra da mulher e do menor é solicitada na indústria têxtil, por ser menos dispendiosa e mais dócil. O processo de industrialização vivido pelo mundo europeu no século XIX caracterizou-se pela exploração dessas duas forças de trabalho (Barros, 1995).

Do século XIX ao século XXI, a maior participação da mulher na força de trabalho no Brasil e as mudanças na legislação do trabalho contribuíram para que este público construísse carreiras. Em 1920, segundo dados do Censo Demográfico do IBGE, as mulheres representavam 15,3% da força de trabalho. Em 1940, o percentual foi praticamente mantido (15,9%) e reduzido em 1950 (14,7%). Em 1960, o percentual volta a aumentar (17,9%), e em 1970 sobe para 21%. Em 1976, o percentual se eleva novamente para 28,8% e em 1980 há uma redução para 27,4%. Em 1990, há uma elevação para 35% e em 2000, o percentual eleva-se para 39%. Em 2010, a participação da força de trabalho feminina é de 43% (IBGE, 2012).

A legislação, com base na Constituição Federal, evoluiu de 1824 a 1988 no sentido de contemplar o trabalho feminino, dando atenção especialmente à maternidade e à proteção ao bebê em seus primeiros meses de vida.

O Quadro 4 sintetiza a evolução dos principais aspectos contidos nas Constituições Federais em relação à mulher.

Quadro 4 – Aspectos das Constituições Federais relacionados à mulher - de 1824 a 1988

Ano da Constituição Federal	Conteúdo
1824	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se referia à questão da igualdade entre os sexos e tampouco fazia menção ao trabalho da mulher.</li> <li>- Sustentava que a lei era igual para todos, porém preferiu a mulher na sucessão do Império, caso estivesse no mesmo grau que um elemento masculino.</li> <li>- Exigia que o casamento da herdeira da coroa fosse submetido à aprovação do Imperador ou, na falta deste, da Assembleia Geral.</li> </ul>
1891	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manteve o princípio da igualdade, aboliu regalias de nobreza e se omitiu quanto ao trabalho da mulher</li> </ul>
1934	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurava igualdade de salário entre homens e mulheres e proibia o trabalho dessas últimas em condições insalubres.</li> <li>- Preconizava a assistência médica e hospitalar à gestante e garantia-lhe um descanso antes e depois do parto, sem prejuízo do salário e do emprego.</li> <li>- Ocupou-se da proteção à maternidade, garantindo-lhe descanso remunerado, benefícios previdenciários por meio do destino de 1% das rendas tributárias da União, Estados e Municípios para o amparo à maternidade e à infância.</li> </ul>
1937	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assegurou o direito a voto da mulher que exercesse função pública remunerada.</li> <li>- Eliminou o dispositivo anterior que vedava a diferença de salário por motivo de gênero.</li> <li>- Manteve a proibição do trabalho feminino em locais insalubres.</li> <li>- Assegurava à gestante um período de descanso antes e depois do parto, sem prejuízo de salário, porém omitindo-se a respeito da garantia de emprego à gestante.</li> </ul>
1946	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proibia diferenças salariais para homens e mulheres exercendo a mesma função.</li> <li>- Vedava o trabalho feminino em condições insalubres.</li> <li>- Assegurava à gestante descanso antes e depois do parto.</li> <li>- Assegurava assistência hospitalar, médica preventiva e benefícios previdenciários em caso de maternidade.</li> <li>- Afastamento da gestante sem prejuízo de salário e do emprego, retornando ao que preconizava a Carta de 1934.</li> </ul>
1967	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manteve todo o rol da legislação de 1946 .</li> <li>- Proibiu a diferença de critérios de admissão por motivo de gênero, cor, estado civil e assegurou aposentadoria para a mulher após trinta anos de trabalho.</li> </ul>
1988	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manteve todo o rol da legislação de 1967.</li> <li>- Dilatou a licença maternidade de 84 para 120 dias, estendendo-a à empregada rural, à doméstica e à trabalhadora avulsa.</li> <li>- Assegura o valor integral do salário durante a licença maternidade, durante todo o período de afastamento. Quando o salário da mulher é fixo, este é o valor do recebimento mensal. Quando é variável, tira-se a média dos seis últimos meses de salário (considerando a parcela fixa e a variável).</li> <li>- Assegurou a garantia de emprego desde a confirmação da gravidez até cinco meses pós-parto, vedando a sua dispensa arbitrária ou sem justa causa neste período (após o parto é garantido à mulher o direito a dois descansos especiais de meia hora cada um para amamentar o filho até que ele complete 6 meses – art.396 da CLT).</li> <li>- Prevê licença paternidade de 5 dias.</li> <li>- Assegura assistência gratuita aos filhos e dependentes do trabalhador desde o nascimento até os 6 anos de idade em creches e pré-escolas.</li> <li>- A Carta silencia sobre a proibição do trabalho da mulher em condições insalubres.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Barros (1995)

Apesar do avanço da legislação constitucional e da crescente representatividade feminina na população economicamente ativa, pesquisas demonstram que as mulheres sofrem um rebaixamento de posição profissional quando entram novamente na força de trabalho após uma pausa para ter filhos (Dex 1987; Malo, Muñoz-Bullón, 2008). Além do rebaixamento, há uma sensação subjacente de perda de autoestima para mulheres nascidas entre 1944 e 1970 quando interrompem a carreira em função da maternidade. De outro lado, as mulheres nascidas entre 1931 e 1943 percebem a escolha de sair do mercado de trabalho em função do nascimento de filhos como uma valorização de sua autoestima, refletindo a diferença de percepção relacionada às diferentes gerações de mulheres profissionais (Carr, 2002).

Estudos sobre mulheres em posições gerenciais enfatizam as dificuldades em combinar a carreira gerencial com as responsabilidades familiares, além de evidenciar que essas dificuldades levam muitas mulheres gestoras a postergar a maternidade, limitar o número de filhos ou, mesmo, desistir de tê-los (Crompton, 2001; Malo e Cohen, 2001; Mainiero e Sullivan, 2006; Gordo, 2009).

Nos últimos anos, tem sido propagado o termo *opt-out*, originariamente criado por Lisa Belkin (2003) para descrever a migração de mulheres altamente qualificadas e que geralmente são mães, e escolhem não seguir a carreira executiva (Scalabrin, Kishore e Casado, 2010).

Para Hewlett *apud* Scalabrin *et al.* (2010), os movimentos de *opt-out* são aqueles feitos de forma voluntária pelo indivíduo e que vão contra os tradicionais padrões de evolução de carreira. Para ser considerada *opt-out*, a atitude deve partir do profissional, e não da empresa. A decisão de carreira vai contra as tradicionais premissas de evolução profissional de forma ascendente na hierarquia em cargos superiores e com melhor remuneração, sendo que o movimento pode ser: de afastamento temporário ou definitivo, denominado de *off-ramps*; de redução, ou flexibilização, da carga de trabalho, envolvendo recusa de promoções ou

diminuição de esforços para evitar promoções, denominado de *scenic routes*; ou de saída da organização para empreender.

O *opt-out*, explicado superficialmente pela mídia como sendo consequência da incompatibilidade das demandas do trabalho com as necessidades familiares, tem como origem algo mais profundo, na visão de Scalabrin *et al.* (2010). A forma como as organizações vêm criando e desenvolvendo as carreiras não tem permitido que profissionais sintam-se realizadas no trabalho. Trata-se da baixa satisfação com a carreira propiciada pelas organizações. Para as autoras, o fenômeno do *opt-out* pode sinalizar perda de vantagem competitiva das empresas, uma vez que elas perdem profissionais diferenciadas por não conseguirem lhes proporcionar condições de conciliarem seus papéis e interesses.

Muitas mulheres profissionais, especialmente aquelas que são mães, têm uma expectativa de carreira que permite a conciliação de papéis. Quando vivenciam muitas dificuldades para esta conciliação, surgem conflitos entre o domínio profissional e o pessoal, que podem gerar consequências adversas para a profissional e para as organizações. Pessoas que enfrentam os conflitos entre o domínio profissional e o pessoal podem sofrer aumento do risco de doenças, desempenho inadequado com familiares, redução da satisfação em relação à vida pessoal e profissional, e desajustes na relação afetiva (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; FU; SHAFFER, 2001; DUTRA, 2010).

No passado, o efeito deste conflito não era um assunto tão relevante, pois a carreira era desenvolvida na expectativa de que o trabalho fora de casa seria desempenhado pelo homem, enquanto o trabalho relacionado ao ambiente doméstico era de responsabilidade da mulher. Entretanto, tem sido discutida a mudança atual na força de trabalho, sendo esta composta por homens e mulheres que apresentam configurações de famílias pós-tradicionais. Por isso, o conflito entre trabalho e família surge com maior impacto. Mudanças nas características demográficas da força de trabalho, com maior presença feminina, aliada à necessidade de



balancear vida privada e profissional, tornam necessário admitir a existência do conflito (POWELL & MAINIERO, 1992).

Para Parcel (1999), as questões relacionadas à interseção entre trabalho e família são fundamentais para o debate sobre a carreira, independente da questão de gênero. Essa interseção torna as relações familiares complexas, pois as exigências, muitas vezes, impostas pelas relações no trabalho acabam interferindo nas relações familiares, e vice versa.

Martins, Eddleston e Veiga (2002) ressaltam que pesquisas sugerem que mulheres enfrentam mais estresse no desempenho do seu papel familiar do que os homens e que no equilíbrio entre os papéis no trabalho e na família mulheres tendem a trocar as responsabilidades familiares pelas responsabilidades do trabalho. Apesar de os “parceiros amorosos” terem assumido algumas funções domésticas, nos Estados Unidos, por exemplo, a maior parte destas funções ainda é de responsabilidade das mulheres. Pesquisa de Hewlett (2002) indicou que somente 9% dos maridos assumem a responsabilidade pela preparação das refeições, 10% cuidam da roupa da casa e 5% fazem a limpeza da casa. No tocante aos filhos, apenas 9% deles tiram licença do serviço quando um filho adoece, 9% ajudam nas tarefas escolares e 3% organizam atividades recreativas.

Para lidar com o conflito entre trabalho e família, Wiersma (1994) propõe seis dimensões.

Primeira – relaciona-se à melhor divisão do trabalho doméstico. Dividir tarefas entre familiares e definir prioridades são recomendações feitas pela autora.

Segunda - refere-se à manutenção das relações sociais. Compartilhar as experiências com amigos, planejar tempo para recreação, definir períodos para cada um realizar atividades com amigos e planejar tempo para que o casal possa ficar a sós são questões pontuadas.

Terceira - relacionada à alteração de papéis. Os indivíduos dão variada importância às identidades sociais e papéis (Norton et al., 2005). As mulheres profissionais que em

determinado período de sua carreira possam estar vivenciando no ambiente de trabalho forte pressão podem tentar migrar seu foco para o papel de mãe, de esposa ou de filha, para obter recompensas não pecuniárias nessas atividades e se satisfazerem pessoalmente.

Quarta – relaciona-se à mudança de emprego. Se a ocupação atual do profissional não está adequada, mudar de empresa pode ser uma estratégia positiva para solucionar parte do conflito entre trabalho e família.

Quinta - refere-se ao cuidado com a socialização baseada em sexo. Educar meninos para fazer trabalhos domésticos, por exemplo, pode auxiliar as mães a minimizar o conflito entre trabalho e família.

Sexta - refere-se a lidar com a pressão social. Discutir abertamente novas formas de solucionar o conflito e ignorar comentários desfavoráveis em relação às escolhas profissionais são práticas recomendadas.

Sétima – relaciona-se ao conflito entre trabalho e família. Pretende-se ao fato de o casal tentar não competir profissionalmente entre si. Wiersma (1994) recomenda que ambos devem evitar o conflito e procurar comemorar e compartilhar o sucesso mútuo. Quando há uma necessidade de mudança geográfica, mudar-se junto ou recusar a transferência são ações que devem ser acordadas e ponderadas para minimização do conflito.

Para compatibilizar e potencializar a carreira, além de lidar com o conflito entre trabalho e família, os profissionais, independentemente do gênero, desenvolvem estratégias de carreira (Dutra, 2007).

O Quadro 5 detalha essas estratégias.

#### Quadro 5 – Estratégias de carreira

<b>Estratégia</b>	<b>Detalhamento</b>
Crescimento	Significa investir mais no caminho que já está sendo trilhado na organização ou na ocupação.
Desaceleração	Implica deslocar energia da empresa ou ocupação atual para a busca de uma nova empresa ou para a preparação para uma nova ocupação. Esta estratégia pode ser utilizada visando ao alcance de resultados de curto prazo.
Diversificação	Envolve procurar uma nova ocupação, trabalho ou empresa para se trabalhar.
Integração	Busca de uma ocupação ou empresa complementar ou relacionada à atual.
Revisão	Repensar totalmente o encaminhamento da carreira até o presente momento.
Combinação	Combinar duas ou mais estratégias.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Dutra (2007)

Considerando a perspectiva da mulher profissional, cabe aprofundar as razões das escolhas das estratégias de carreira que elas vêm adotando e aquelas que pretendem adotar no futuro, buscando subsidiar as áreas de recursos humanos a adotar políticas mais adequadas de carreira para este público, conforme dito anteriormente.

A Figura 2 sintetiza as quatro grandes temáticas discutidas neste Referencial Teórico: contexto do emprego e do mercado de trabalho; carreiras no contexto das organizações e da gestão de recursos humanos; conceitos de carreiras na perspectiva do indivíduo e da organização; e as carreiras no contexto da mulher profissional.

Figura 2 – Quadrante das temáticas abordadas no Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A próxima seção desta tese discute o percurso metodológico adotado para a construção da pesquisa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Popper e a expansão do conhecimento em busca de verdades transitórias**

Popper (2000) pondera que as teorias científicas podem ser desenvolvidas a partir de diversas perspectivas epistemológicas e que estas estão em perpétua mutação. Nesta diversidade de perspectivas, afirma que o rigor no método é fundamental para alicerçar qualquer tipo de abordagem definida pelo pesquisador.

Popper (2008) discute três condições para a expansão do conhecimento. Primeira, a teoria deve partir de uma ideia simples, nova, poderosa e unificadora acerca de uma relação entre coisas até então consideradas isoladamente, entre fatos ou entidades teóricas - como no caso desta tese: carreiras e mulher profissional.

A exigência de simplicidade possui um ingrediente importante, que pode ser analisado de forma lógica: a testabilidade, que é a segunda condição para a expansão do conhecimento. Deve ser possível testar a nova teoria para que seja possível observar novamente o fenômeno por um ângulo diferente do que era observado antes do surgimento da teoria. Além disso, a testabilidade terá o papel de confrontar novamente o problema, motivando o estranhamento e as refutações, que contribuem para a expansão do conhecimento. Para Popper (2008), se as duas exigências (simplicidade e testabilidade) forem cumpridas, a nova teoria representa um passo adiante.

A terceira condição para a expansão do conhecimento é que a teoria seja experimentada empiricamente. No caso desta tese, pretendeu-se promover uma discussão sobre carreiras femininas que pudesse ser colocada em prática pelas organizações e suas áreas de recursos humanos, de forma a conciliar melhor os interesses dos gestores das empresas e das mulheres profissionais que lá desenvolvem suas carreiras, para potencializar resultados para ambas as partes.

Para a continuidade da ciência, é necessária a existência de refutações e de êxitos. Estes últimos referem-se à necessidade de corroborar empiricamente com as teorias criadas. Além do êxito, a busca pela verdade, que é transitória, é o grande papel do cientista. Longe de formular uma teoria, esta tese procurou contribuir para ampliar o debate sobre carreiras femininas.

Popper (2008, p. 270) afirma que “de fato, nosso objetivo como cientistas é descobrir a verdade sobre os problemas que nos confrontam: precisamos, portanto, ver as teorias como tentativas sérias de encontrar a verdade. Ainda que não sejam verdadeiras, são importantes aproximações da verdade, instrumento para novas descobertas”.

### **3.2 Tipo de pesquisa: qualitativa e descritiva**

A pesquisa adotada nesta tese é de caráter qualitativo e descritivo. Foi realizada em duas etapas. A primeira contou com a realização de cinco grupos de foco, para calibrar a segunda, feita por meio de um *survey* aplicado a mulheres profissionais de nível superior com idade entre 20 e 59 anos e com renda superior a cinco salários mínimos, do qual participaram 694 mulheres.

A pesquisa descritiva tem por objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la (Churchill, 1987). Pode-se dizer que ela está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Buscou-se descrever a percepção das mulheres profissionais quanto a aspectos relacionados à sua carreira.

Além disso, a pesquisa descritiva pode se interessar pelas relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa expõe as características de determinada população (é exposta toda a categorização da amostra, constando dados sobre idade, faixa de remuneração, cargo ocupado, estado civil, presença de filhos, porte da organização, dentre outros) ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva

de base para tal. Normalmente, baseia-se em amostras grandes e representativas. O formato básico de trabalho é o *survey* (Churchill, 1987) também realizado nesta tese.

Os estudos mais utilizados nesse tipo de pesquisa são o longitudinal (coleta de informações ao longo do tempo) e o transversal (coleta de informações somente uma vez no tempo), este adotado nesta tese. As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, os quais compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio/internet (enviado por *e-mail* como *link*, forma utilizada neste trabalho), questionários pessoais e observação.

Sobre o método da pesquisa, o acesso às mulheres profissionais foi um misto qualitativo-quantitativo, como explica Creswell (2003), em que um complementa o outro. A utilização do método misto pode neutralizar ou cancelar vieses dos métodos utilizados separadamente. No que se refere à estratégia, pretende-se utilizar procedimentos sequenciais que, para Creswell (2003) consiste em tentativa de elaborar ou expandir os resultados de um método para o outro método. Nesta tese, foi realizada, primeiramente, a pesquisa qualitativa, mediante a realização de cinco grupos de foco e, posteriormente, um *survey* com a participação de 694 mulheres profissionais.

### Etapa 1

Os cinco grupos de foco ocorreram entre março e junho de 2011. Este é um método que, segundo Oliveira e Freitas (2006), realiza entrevistas em grupo conduzidas por um moderador, objetivando a discussão de um assunto específico. No caso desta tese, a realização dos grupos de foco teve por objetivo fomentar a discussão entre as mulheres profissionais sobre os aspectos relacionados às carreiras femininas que permitissem subsidiar a realização do *survey*, a posteriori.

O grupo de foco, técnica de pesquisa que vem sendo utilizada desde a década de 1920, é largamente empregada em pesquisas qualitativas. Usualmente, são reunidas de 6 a 12 pessoas para a discussão. Nesta tese, as mulheres profissionais participantes dos grupos de foco variaram em torno de três por grupo, em função da dificuldade de contingências externas e de se conseguir a participação de forma voluntária deste grupo de profissionais que tem o tempo como um recurso altamente escasso. Os grupos de foco tiveram duração média de duas horas e meia. As participantes foram selecionadas por acessibilidade, respeitando os critérios de idade (de 20 a 59 anos), diversidade de ocupação (gestora, gestora pública, profissional liberal, consultora e empreendedora), estado civil (casada, solteira, divorciada, união estável) e maternidade (com e sem filhos). Todas as participantes tinham formação em nível de pós-graduação e receita mensal acima de 5 salários mínimos.

A técnica de grupo de foco foi utilizada nesta tese por diversas razões: é largamente utilizada em pesquisas qualitativas; permite coletar dados num intervalo de tempo reduzido e em quantidade adequada; as informações e reações registradas nos grupos são de grande valia e não poderiam ser captadas via observação ou entrevista individual; e o ganho da espontaneidade que vai surgindo ao longo da discussão e a interação entre os participantes traduzidas nas informações relatadas são muito úteis como dado de pesquisa. Cabe ao moderador explorar pontos de interesse e contradições, buscando tornar o grupo o mais espontâneo possível. Como toda técnica, o grupo de foco apresenta algumas desvantagens: não é possível saber se a interação em grupo reflete ou não o comportamento individual, os dados são complexos de serem analisados; é difícil reunir os grupos; e a discussão precisa ser conduzida em um ambiente que propicie o diálogo. Por isso, a confidencialidade da pesquisa, resguardando a identidade dos sujeitos pesquisados, é fundamental para o bom andamento da discussão (Oliveira e Freitas, 2006).

A Tabela 1 relaciona os grupos de foco realizados e sua composição.



Tabela 1 – Composição dos grupos de foco

Participante	Idade	Estado Civil	Presença de Filhos (Sim/Não/Número)	Ocupação
<b>Grupo 1: Realizado em 31/03/2011</b>				
1	36	Casada	Sim – 2	Empreendedora/Profissional liberal
2	35	Casada	Sim – 1	Gestora
3	54	Divorciada	Não	Empreendedora/Profissional liberal
4	37	Casada	Sim – 2	Gestora pública
<b>Grupo 2: Realizado em 16/05/2011</b>				
5	26	Solteira	Não	Consultora
6	26	Solteira	Não	Consultora
<b>Grupo 3: Realizado em 20/05/2011</b>				
7	35	Solteira	Não	Gestora pública
8	36	Casada	Sim – 2	Profissional liberal
9	35	União Estável	Não	Gestora
<b>Grupo 4: Realizado em 02/06/2011</b>				
10	30	União Estável	Não	Gestora
11	30	Casada	Sim – 1	Empreendedora
12	30	Solteira	Não	Profissional liberal
<b>Grupo 5: Realizado em 03/06/2011</b>				
13	35	Casada	Sim – Grávida do Primeiro Filho	Profissional liberal
14	36	Casada	Sim – 1	Profissional liberal
15	33	Casada	Sim – 1	Empreendedora/Gestora
16	32	Divorciada	Não	Profissional liberal

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

A técnica qualitativa utilizada para a análise das discussões resultantes dos cinco grupos de foco foi a análise de conteúdo, que, segundo Vergara (2005, p. 15), “é considerada uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito do tema, que admite tanto abordagens quantitativas quanto qualitativas”. São definidas categorias de análise que podem ser analisadas via grades abertas, fechadas ou mistas, procedendo-se à análise de conteúdo, com apoio em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos.

No caso desta tese, foi utilizada a grade mista, foi definida, a partir do Referencial Teórico, preliminarmente, uma grade com eixos de análise. Porém, admitiu-se a inclusão de novos eixos (como a questão do assédio, que não seria *a priori* aprofundado, porém emergiu nas discussões dos grupos de foco) surgidos ao longo do processo de análise.

Foi elaborado um roteiro semi estruturado (Apêndice 1), contemplando sete eixos de análise, a partir do levantamento bibliográfico utilizado para a construção do referencial teórico.

### Etapa 2

A pesquisa na forma de *survey* foi realizada entre agosto e outubro de 2011. Segundo Fowler Jr. (1986), o *survey* tem como propósitos: gerar estatísticas com descrições quantitativas e/ou numéricas de aspectos a serem estudados de determinada população; coletar informações, perguntando às pessoas sobre assuntos diversos, sendo que as respostas serão os dados de pesquisa a serem analisados; e gerar informações em relação a uma amostra da população pesquisada.

Para Fowler Jr. (1986), *survey* é uma técnica recomendada para avaliar e tipificar questões subjetivas das pessoas sobre diversos assuntos. São três os componentes que compõem o *survey*: amostra, que pode ser probabilística ou não probabilística; instrumento de coleta de dados, que pode variar em grau de parametrização, sendo que o instrumento mais parametrizado tenta minimizar a subjetividade na interpretação de cada entrevistado; e o design total do *Survey*, que contempla o todo da pesquisa, considerando a amostra e o instrumento, passando por: desenho do questionário (perguntas e escala de respostas), processo de validação do instrumento de coleta, forma de envio, taxa de resposta esperada, treinamento dos pesquisadores e o modo de coletar e analisar o dado, até chegar à forma de apresentação dos resultados (Fowler Jr., 1986).

Nesta tese, a amostra utilizada foi não probabilística por acessibilidade a partir da definição *a priori* dos critérios objetivos de seleção (mulheres, de 20 a 59 anos, com rendimentos acima de 5 salários mínimos e graduadas em curso superior).

Em relação ao instrumento, foi elaborado um questionário (Apêndice 2) bastante amplo, organizado em seis grandes tópicos, totalizando 14 questões, com suas respectivas subdivisões.

O desenho do questionário foi estruturado de forma parametrizada, utilizando perguntas fechadas nas seguintes formas: dicotômica (com duas respostas possíveis), múltipla escolha (com uma ou mais respostas possíveis), escala de Likert de cinco pontos (para avaliar o grau de concordância/discordância das mulheres profissionais sobre o assunto) e escala de importância (para avaliar determinados atributos relacionados à carreira feminina na percepção das mulheres profissionais)(KOTLER, 2000). Cabe ressaltar que apenas a última questão foi estruturada como campo aberto, completamente não estruturado, no qual a entrevistada pôde se expressar abertamente sobre o assunto.

Considerando o pré-teste do questionário, o primeiro, foi realizado em 9 de julho de 2011, com 10 mulheres profissionais, e conduzido para avaliação do instrumento. Algumas dificuldades iniciais foram identificadas. Primeiramente, as mulheres profissionais participantes do pré-teste demoraram muito para responder ao instrumento. Em média, 45 minutos. Algumas questões estavam elaboradas em terceira pessoa e outras em primeira pessoa. Foi unânime a percepção das participantes do pré-teste de que na primeira pessoa ficava mais fácil refletir sobre o tema. Uma participante do pré-teste era sócia de uma empresa (escritório de advocacia) e não havia esta ocupação disponível no questionário. Além disso, foi identificada uma dificuldade da maioria das mulheres profissionais em relação às diversas escalas de avaliação utilizadas no instrumento.

A partir do primeiro pré-teste, o instrumento foi revisado, e um segundo pré-teste, com o instrumento já em formato *web*, foi testado com cinco mulheres profissionais, no dia 8 de agosto de 2011. Com a unificação das escalas, o tempo de resposta ficou em torno de 15 minutos. Todo o questionário passou a ser em primeira pessoa, o que também reduziu o tempo de reflexão das mulheres profissionais sobre as questões.

Após o segundo pré-teste, com o questionário em formato *web*, este foi enviado como *link* por *e-mail* para os contatos da autora da tese, compreendendo profissionais consideradas como referência por sua rede de relacionamentos, com professores(as), coordenadores(as) de curso, executivos(as), consultores(as), e também diretamente para mulheres profissionais obedecendo ao perfil de 20 a 59 anos, com rendimento igual ou superior a 5 salários mínimos e com curso superior. Foi solicitado que todos os contatos reapplicassem o *link* para todos os seus contatos no perfil desejado. Foram enviados 47 e-mails pela autora desta tese, que colocou o *link* de sua pesquisa em seu perfil no *Facebook*, convocando seus contatos a respondê-lo e a replicá-lo. O retorno desta base consistiu em 421 questionários respondidos.

Foi enviado também por *e-mail* o *link* da pesquisa para 5.555 mulheres profissionais da base de dados da Fundação Dom Cabral, Centro de Desenvolvimento de Empresários, Executivos e Gestores Públicos, criada em 1976, como desdobramento do Centro de Extensão da Universidade Católica de Minas Gerais. Anualmente, participam de seus programas abertos, fechados e de parcerias cerca de 30 mil profissionais de cargos gerenciais (presidentes, vice-presidentes, diretores, gerentes e supervisores, em sua maioria), de diversas faixas etárias e pertencentes a empresas de médio e de grande porte. É, portanto, um banco de dados privilegiado, que foi disponibilizado para a autora desta tese por sua relação como professora associada da instituição. O retorno obtido desta base de dados foi de 310 questionários. Somando-se as duas bases, obteve-se um retorno de 731 questionários. Porém,

alguns deles apresentavam inconsistências e/ou não estavam dentro do perfil de mulheres profissionais desejado. A base final contou com a participação de 694 mulheres profissionais.

Em relação ao treinamento dos pesquisadores, basicamente todo o processo foi realizado pela autora da tese, que contou com o apoio de um profissional, que fez a programação do questionário para colocá-lo em formato *web*, e de duas assistentes de pesquisa em alguns momentos: uma que auxiliou no registro dos grupos de foco conduzido pela autora da tese e outra que auxiliou na inserção de dados para o programa de computador SPSS versão PASW Statistics 18.0 (IBM, Armonk, Estados Unidos) utilizado para análise estatística, também realizada pela autora da tese.

Para analisar os dados do *survey*, inicialmente, foi feita a avaliação da normalidade dos dados. Para esta análise, utilizaram-se os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. O primeiro teste compara as frequências acumuladas de uma distribuição observada com modelos teóricos estatísticos que incluem as distribuições: normal, uniforme, Poisson e exponencial. Já o segundo, Shapiro-Wilk, é recomendado para avaliação de amostras menores (Motta e Oliveira Filho, 2009). O programa SPSS disponibiliza ambos os testes para avaliação da normalidade da amostra. Constatou-se por meio de dois testes que os dados não exibem uma distribuição normal (nenhum valor de  $p > 0,05$ ), conforme demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 – Teste de normalidade da amostra

Questão	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	DF	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Qual a sua idade?	,083	694	,000	,965	694	,000
Qual sua remuneração média mensal?	,258	694	,000	,401	694	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Dados do *survey* (2012)

Para realizar as análises dos dados, foram utilizados os seguintes testes estatísticos:

Teste U Mann-Whitney - é um substituto para o teste t para comparar duas amostras independentes quando há ruptura dos pressupostos paramétricos, principalmente normalidade e homocedasticidade (variâncias semelhantes entre grupos comparados). Como a amostra desta tese demonstrou ser não paramétrica, utilizou-se este teste quando havia a necessidade de comparar dados contínuos de dois grupos - por exemplo, idade e se trabalha (sim ou não), utilizando-se de algum tipo de tecnologia remota (Soares e Siqueira, 2002; Motta e Oliveira Filho, 2009).

Teste H de Kruskal-Wallis - também conhecido como “análise de variância (ANOVA) não paramétrica” de Kruskal-Wallis. Foi utilizado como alternativa não paramétrica para comparar medianas de várias amostras independentes (Soares e Siqueira, 2002; Motta e Oliveira Filho, 2009). Na análise dos dados do *survey*, este teste foi utilizado para comparar dados contínuos com mais de dois grupos. Exemplificando, para comparar idade com o fato de a mulher concordar ou não (numa gradação de cinco pontos utilizando-se a escala de Likert) com a necessidade de apoio social para cumprir a jornada de trabalho.

Teste qui-quadrado - avalia a associação entre duas variáveis categóricas, em que pelo menos uma delas não é ordinal. Esta comparação é feita mediante a comparação de valores observados em cada categoria com os valores esperados (estimados) (Soares e Siqueira, 2002; Motta e Oliveira Filho, 2009). Foi utilizado na maioria dos cruzamentos realizados nesta tese para avaliar a significância estatística entre as variáveis. Por exemplo, para analisar o porte da empresa em relação ao fato de a mulher concordar ou não com a sobrecarga de papéis vivenciada por ela.

A partir destes testes, foram identificadas associações estatisticamente significativas entre as variáveis quando o valor-*p* foi menor do que o ponto de corte 0,05.

O tópico 3.3 apresenta os eixos de análise desta tese.

### 3.3 Eixos de análise

Os eixos de análise que emergiram da teoria, das discussões dos grupos de foco e das análises do *survey* foram construídos no sentido de organizar a apresentação dos resultados, bem como as suas análises nesta tese.

A Tabela 3 apresenta os eixos que serão detalhados na sequência.

Tabela 3– Eixos de análise

<b>Eixo de Análise</b>	<b>Assunto</b>
1	Conceitos de carreira
2	Contexto
3	Elementos da burocracia
4	Assédio moral
5	Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras
6	Estratégias de carreiras
7	Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras
8	O que pesquisar

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

#### 3.3.1 Eixo 1 - Conceitos de carreira

Nos grupos de foco, foram discutidos conceitos de carreira na visão das mulheres profissionais participantes. Estes conceitos ora corroboravam com a literatura, ora as ampliavam. Tanto os conceitos da revisão bibliográfica feita para esta tese quanto os surgidos nas discussões dos grupos de foco foram apresentados no *survey*, com o objetivo de identificar quais deles estão mais alinhados ao público de mulheres profissionais.

#### 3.3.2 Eixo 2 - Contexto

Este eixo abarcou as questões identificadas na literatura sobre carreira, considerando os elementos do mercado de trabalho e do emprego. Jornada de trabalho, teletrabalho, legislação trabalhista, receptividade de setores econômicos/regiões geográficas à presença da

mulher profissional, remuneração, carreira pública e flexibilização do trabalho foram elementos considerados.

A Figura 1, novamente apresentada, ilustra os elementos pesquisados nesta tese

Figura 1– Elementos do Contexto do Emprego e do Mercado de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2012)

### 3.3.3 Eixo 3 - Elementos da burocracia

Este eixo analisa com as mulheres profissionais elementos relacionados à evolução da burocracia, tais como hierarquia, cargo, remuneração fixa, relações informais no ambiente organizacional e estrutura para a tomada de decisão sobre carreira, verificando se as mulheres



profissionais identificavam ou não estes elementos da burocracia em sua realidade profissional, se valorizavam estes aspectos ou não e em que medida.

O objetivo deste eixo, mais denso e extenso, foi contribuir para a discussão sobre a carreira no contexto das organizações, criando categorias de análise para embasar mais profundamente as modificações nas empresas. Neste sentido, foi detalhada a visão de autores clássicos como Weber, Parsons, Merton, Crozier, Selnick e Simon sobre a evolução da burocracia como tentativa de identificar nesta evolução questões que impactassem no tema carreiras.

Sendo as carreiras moduladas a partir da sociedade industrial capitalista (CHANLAT, 1995), o modelo de organização que contribuiu para a sua estruturação no molde tradicional foi o idealizado por Weber: a burocracia.

Weber (1999) desenvolve o tipo ideal da burocracia, que tem em sua gênese a premissa de organizar, controlar e estruturar-se na forma hierárquica e o respeito à autoridade superior. Em sua abordagem sociológica, longe de pensar em uma só organização ou nesta ou naquela carreira, Weber direciona sua concepção para a estrutura da organização burocrática, reforçando a importância da hierarquia e do desenho das funções que são traduzidas em cargos, tendo como premissa uma visão linear de ascensão na carreira dentro da estrutura.

Para Weber (1999), as regras gerais que compõem a burocracia podem ser mais ou menos fixas ou mais ou menos abrangentes e são passíveis de aprendizado. O conhecimento das regras constitui uma arte que, segundo ele, é posse dos funcionários. Portanto, conhecendo profundamente as regras e seguindo-as, a ascensão na hierarquia burocrática, ou seja, numa carreira linear, está acessível ao profissional na visão weberiana. Pressupõe-se que na perspectiva da organização o caminho está dado, traçado e acessível aos profissionais. Da parte do indivíduo no modelo ideal da burocracia, haverá motivação e interesse em perseguir o caminho.

A estrutura da organização burocrática é composta por diversas posições, hierarquicamente organizadas, representada pelos cargos. Refletindo sobre eles, Weber (1999) defende a exigência de formação específica e de um período de tempo ocupando-os para galgar novas posições. Além disso, postula que devem ser realizados exames específicos que funcionam como pressupostos para a nomeação que permite ocupar determinado cargo. Neste sentido, no modelo racional e ideal de burocracia weberiana é requerida uma qualificação prévia, que é avaliada. Com essa avaliação, o profissional está apto a ocupar de forma plena o cargo.

Pressupõe-se que o ocupante do cargo, recebendo previamente a qualificação adequada e sendo positivamente avaliado, estará capacitado a realizar todas as tarefas. De outro lado, o pressuposto da organização é que ela esteja adequadamente desenhada, compondo os detalhes do cargo no qual se encaixará este profissional.

A ocupação de um cargo, tanto na esfera pública quanto na economia privada, é considerada, segundo Weber (1999), como equivalente à aceitação de um específico dever de fidelidade, em troca de uma existência assegurada. O cargo, na visão weberiana, destina-se a uma finalidade impessoal e a posição pessoal do funcionário está garantida por prescrições referentes à ordem hierárquica.

O funcionário, de acordo com Weber (1999), percorre uma carreira linear, seguindo uma ordem hierárquica das autoridades, que vai dos cargos inferiores, menos importantes e menos bem pagos, até os superiores. A média dos funcionários, na concepção weberiana, aspira a uma fixação relativamente mecânica das condições de ascensão, se não nos próprios cargos, pelo menos nos níveis salariais, segundo o tempo de serviço.

Sobre remuneração, na visão weberiana, o funcionário costuma recebê-la em forma de um salário quase sempre fixo. O salário se calcula, em princípio, considerando a natureza das funções e do tempo de serviço.

A visão weberiana de burocracia racional e dos demais autores fornece as bases para esclarecer como vão sendo configuradas e reconfiguradas as organizações e o impacto dessas reconfigurações na perspectiva das carreiras. Para tanto, foram sumarizadas algumas categorias presentes em cada um dos autores, começando por Weber. Buscando responder à perguntada autora desta tese de como a gestão de recursos humanos das empresas pode construir políticas de carreiras no contexto atual que atendam melhor às necessidades da mulher profissional, o objetivo consiste em mapear a percepção dessas mulheres em relação a essas categorias: se elas as valorizam ou não, se as reconhecem ou não nas organizações das quais fazem parte e, em caso afirmativo, em que medida.

O Quadro 6 sintetiza os elementos da burocracia como categoria de análise em Weber.

#### Quadro 6 – Categoria de análise em Weber

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Max Weber	Hierarquia, Normas, Cargos e Remuneração Fixa	-Níveis hierárquicos -Definição de cargos -Remuneração fixa considerando natureza da função e tempo de serviço

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Weber (1999)

Todas essas características da organização burocrática e toda a concepção social racional preconizada por Weber vão sendo difundidas ao longo do século XX. Muitas vão sendo mantidas, outras revisitadas e/ou eliminadas. Entretanto, em sua gênese, hierarquia, autoridade, organização e controle permanecem.

A teoria weberiana foi traduzida para a sociologia americana por Talcott Parsons, que contribuiu, a partir do final da década de 1930 e mais fortemente nas décadas de 1950 e 1960, para enfatizar ainda mais a orientação para a racionalização das organizações, argumentando que ela foi um reflexo do movimento geral de racionalização da ação na sociedade (VASCONCELLOS, 2007).

Para Parsons (1968), toda ação é racional, pois está orientada em termos do uso, do interesse ou da ordem que a legitima. Em sua visão, os sujeitos, comportando-se de modo racional, adequam os mais diversos meios para atingir os fins que lhes interessam. Portanto, para Parsons existe uma racionalidade intrínseca da ação. Nesta perspectiva da racionalização, a burocracia weberiana, que Parsons difunde especialmente nos Estados Unidos, fornece as bases para o modelo organizacional que, na perspectiva da carreira, preconiza as lineares e estáveis.

Extrapolando a racionalidade da ação que se inicia no indivíduo e evolui para ser coletivamente construída, Parsons (1968) discorre sobre a organização formal burocrática. Para atingir sua finalidade, esta organização, que tem por objetivo gerar resultados

econômicos, usa os mais diversos meios: estrutura-se hierarquicamente, define normas a serem seguidas, estrutura posições em forma de cargos que são impessoais, contrata pessoas com qualificações específicas e remunera-as de acordo com critérios preestabelecidos. Em relação à carreira, do ponto de vista organizacional, estrutura os caminhos que podem ser percorridos pelo seu corpo técnico funcional.

Mesmo a subjetividade que está por trás da ação em Parsons também é racional. Porém, nesta subjetividade racional a incerteza é desconsiderada, bem como os aspectos divergentes e inexplicáveis do comportamento humano, como, no caso da carreira feminina, uma mulher desejar postergar uma eventual promoção para conseguir conciliar melhor seu papel de mãe com o papel profissional.

Na análise da ação racional em Parsons também emerge uma categoria de análise sumarizada no Quadro 7.

Quadro 7 – Categoria de análise em Parsons

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Talcott Parsons	Hierarquia, Cargos e Remuneração Fixa	- Delimitação da estrutura de cargos que possibilita a construção de carreiras lineares e estáveis na organização - Definição de normas organizacionais a serem seguidas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Parsons (1968)

Para Crozier (1981), o primeiro passo em relação ao progresso para escapar da visão excessivamente racional da burocracia foi dado por Robert Merton, cujo trabalho objetivou esclarecer quais eram as razões da diferença entre o modelo de Weber e a realidade encontrada nas organizações. Merton (1978) foi quem iniciou o processo de questionamento da racionalidade técnica e absoluta da organização burocrática.

Merton (1978) revela uma ruptura para o modelo burocrático tipo ideal, analisando a sua prática. Neste sentido, passa a ressaltar as disfunções na burocracia, inclusive aquelas que impactam a carreira do burocrata. Segundo Merton (1978), a vida oficial do burocrata está

projetada para ele em termos de uma carreira graduada, por meio de promoção por antiguidade, pensões e salários reajustáveis, tudo visando estimular o trabalho disciplinado e o acatamento das normas. Tecnicamente, espera-se do funcionário que ele adapte seus pensamentos, sentimentos e atuações à perspectiva dessa carreira. Mas esses mesmos elementos não somente aumentam o conformismo como também conduzem ao exagero na estrita observação das normas, o que resulta no conservantismo ou no tecnicismo. O enorme significado simbólico dos meios – as normas – contribui para que os sentimentos se transfiram dos fins para os meios.

Em certas organizações que abrigam algumas carreiras, segundo Merton (1978), pode desenvolver-se como disfunção o processo de dependência afetiva diante dos símbolos e do status da burocracia e do envolvimento afetivo nas esferas de jurisdição e de autoridade.

Outra disfunção na burocracia que, de acordo com Merton (1978), impacta a motivação do profissional em sua carreira refere-se à ênfase no caráter impessoal das relações. O modelo da personalidade do burocrata tipo ideal forma-se em torno da norma de impessoalidade, que, ao lado da tendência a categorizar, resultante do predomínio das normas gerais e abstratas, tende a produzir conflitos em seus contatos com o público, o que pode gerar forte desgaste emocional no profissional. O tratamento estereotipado não se adapta às exigências dos problemas individuais. O tratamento impessoal que se dá a assuntos que para o público podem ser de grande importância pessoal é a causa de ser vista como arrogante e insolente a postura dos burocratas. Esta visão promove desgastes para este profissional ao longo do tempo pela repetição dos eventos conflituosos.

Essas disfunções vão contribuindo para que o modelo da burocracia vá sendo questionado e sofra reconfigurações ao longo do tempo. Na análise das disfunções da burocracia promovidas por Merton também surgem algumas categorias de análise relacionadas à carreira, sintetizadas no Quadro 8, no qual se pretende mapear em relação à

percepção da mulher profissional se ela reconhece ou não essas disfunções nas organizações das quais fazem parte e, em caso afirmativo, em que medida. Para melhor compreensão das mulheres profissionais sobre este ponto, optou-se por usar o termo *relações informais na burocracia*, ao invés de *disfunções*.

Quadro 8 – Categoria de análise em Merton

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Robert Merton	Relações Informais na Burocracia	- Dependência afetiva do profissional ao status do cargo - Conflitos no percurso de carreira pela exigência de que o burocrata siga estritamente as normas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Merton (1978)

Assim como Merton, Crozier (1981) também questiona o modelo burocrático tipo ideal com a realidade e trata de algumas disfunções, dividindo-as em três.

A primeira disfunção é a abordagem das relações humanas para a burocracia. As atividades humanas dependem de envolvimento sentimental, e no modelo tipo ideal da burocracia nenhum sentimento é considerado. Somente são levados em conta os aspectos racionais das atividades. No caso da carreira e de suas decisões, não são considerados os aspectos dos sentimentos envolvidos nesta perspectiva, como quando uma mulher retorna de licença maternidade e passa a ter que conciliar seus sentimentos de mãe e profissional, por exemplo.

A segunda disfunção da burocracia (1981) refere-se ao que Crozier (1981) denomina de “elementos básicos do círculo vicioso da burocracia”. Regras impessoais delimitam as funções dos indivíduos nas organizações. A iniciativa individual é quase sempre inibida. A prioridade sempre é dada para os problemas políticos internos, resultando em favoritismos e discriminação, um outro elemento do círculo vicioso vivenciada pelas mulheres profissionais.

A terceira disfunção é a rigidez da hierarquia, que também é um elemento do círculo vicioso, gerando dificuldades de comunicação entre os níveis, criando barreiras e gerando isolamento. Essa disfunção impacta a carreira, impedindo a ascensão de bons profissionais. Cria-se outro elemento, que é o poder paralelo de relacionamentos, o qual gera dependência e conflitos. Privilégios são desenvolvidos, oferecidos e mantidos aos pertencentes da rede de favorecidos. O círculo vicioso tem como consequências a mediocridade de *performance*, frustrações do corpo funcional, mais impessoalidade e centralização.

As disfunções ressaltadas por Crozier (1981) em relação à burocracia racional também trazem à tona algumas questões que geram conflitos para a carreira da mulher profissional.

O Quadro 9 sumariza uma categoria de análise em relação também às disfunções da burocracia, englobada na categoria Relações informais na burocracia, que pretende investigar com as mulheres profissionais.

Quadro 9 – Categoria de análise em Crozier

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Michael Crozier	Relações Informais na Burocracia	- Desconsideração de sentimentos do profissional - Existência de discriminação e favoritismos

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Crozier (1981)

Philip Selznick (1947), em sua obra de caráter propositivo, traz reflexões no sentido de solucionar algumas das disfunções da burocracia. Primeiramente, chama a atenção para a importância da delegação, que é uma iniciativa que parte da estrutura, mas que para ser operacionalizada depende do indivíduo e trata também da sucessão. Do ponto de vista da carreira organizacional, estas duas questões são fundamentais quando se pensa em criar um corpo funcional que possa fazer a organização avançar, independente deste ou daquele profissional. Uma organização que tenha a pretensão de se manter competitiva e de ampliar sua atuação deve estruturar políticas para estimular os profissionais a delegarem e



compartilharem funções uns para os outros, para que não haja gargalos e para que não se concentrem determinadas atividades em somente uma pessoa, que pode por diversas razões, desligar-se da organização. Por meio da delegação, constrói-se a sucessão; ou seja, qualificam-se indivíduos capazes de assumir funções uns dos outros, fazendo com que a organização tenha recursos humanos capacitados para desempenhar suas atividades meio e fim.

Selznick (1947) também levanta a questão de como os indivíduos promovem desvios nos sistemas formais e nas normas formais da organização burocrática. Diz que normas não explícitas, não ditas e tácitas regem de forma ampla as organizações. Destas normas a organização burocrática racional não dá conta, mas elas existem e são poderosamente manipuladas pelos indivíduos.

O autor discute também a relevância das estruturas informais das organizações, que são construídas pelas pessoas em suas relações e por meio dos laços de amizade que são estabelecidos. São criados, portanto, sistemas cooperativos dentro da organização, que funcionam paralelamente à estrutura formal. Estes sistemas cooperativos geram interação entre os setores e o ambiente no qual a organização está inserida.

Selznick (1947) revela uma nova perspectiva para a organização, vista como um sistema menos racional, ressaltando o papel do indivíduo, que tem o poder de delegar, de promover a cooperação, de coordenar e de realizar trocas que vão muito além do que está prescrito no desenho organizacional. Com base nesta visão, a organização e as carreiras organizacionais que ela provê vão se tornando algo menos estruturado, menos linear, e passam a ter uma perspectiva menos estruturada, tendo o indivíduo um papel chave em sua definição.

Para Selznick (1947), é necessário considerar a organização como um sistema cooperativo com estruturas adaptáveis, ao invés de explicar o contexto via sistemas formais

de delegação e coordenação. A autoridade formal é reinterpretada para enfatizar fatores de coesão e persuasão contra fontes legais e coercitivas.

De acordo com Selznick (1947), cada organização, assim como todo indivíduo, representam o resultado de uma série complexa de forças. No modelo racional burocrático, as tensões e os dilemas são relegados. Selznick (1947) defende, portanto, a necessidade de se introduzir conceitos de comprometimento e envolvimento que, em sua visão, são fundamentais para a análise organizacional.

Se no modelo weberiano o indivíduo é fiel ao cargo, na perspectiva levantada por Selznick (1947) ele é mais autônomo e tem livre arbítrio na tomada de decisão, podendo comprometer-se e envolver-se mais ou menos com a organização, inclusive na construção de sua carreira. Esta perspectiva renova a discussão sobre a reconfiguração das organizações, dando enfoque ao indivíduo em sua tomada de decisão, embasando a discussão sobre a carreira.

Na análise empreendida por Selznick (1947), questões importantes são levantadas e emergem como categoria de análise que se pretende investigar.

O Quadro 10 as sumariza.

Quadro 10 – Categoria de análise em Selznick

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Philip Selznick	Relações informais na burocracia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estímulo à delegação/construção de sucessão</li><li>- Existência de laços de amizade entre os colaboradores</li><li>- Sistemas cooperativos dentro da organização</li><li>- Estímulo ao comprometimento e ao envolvimento</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Selznick (1947)

Reforçando o papel do indivíduo na perspectiva da sua tomada de decisão, a contribuição de Simon (1957) é fundamental. Na construção de uma imagem do indivíduo

tomando decisões, o autor discorre sobre o momento da escolha. Ele defende que há uma extensão integral; ou seja, um complexo processo de reflexão, de investigação e de análise que precede o momento da tomada de decisão.

De acordo com Simon (1957), a decisão compreende três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada; identificar os possíveis cursos de ação; e decidir-se entre cada um deles.

Refletindo sobre o trabalho do executivo, seja ele homem ou mulher, Simon (1957) defende que consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva. A maior parte das decisões pelas quais é responsável não são suas, mas sim de seus subordinados. Porém, em relação à carreira a trilha profissional a seguir é dada pela empresa. O profissional, todavia, tem autonomia para percorrê-la ou não, nesta ou naquela empresa, tendo, portanto, um caráter individual, intransferível e não programado.

Segundo Simon (1957), há distinção entre a decisão que é programada e a que não é. A programada é repetitiva e rotineira, criada num processo definido para abordá-la, de modo que não tenha que ser tratada de novo cada vez que ocorre. A decisão é não programada na medida em que for nova, não estruturada e de importante consequência. Decisões da carreira da mulher, por exemplo, se irá ou não aceitar uma promoção com transferência geográfica, a qual irá demandar dela ainda mais envolvimento de energia e de tempo dedicado ao trabalho, quando seus filhos ainda são pequenos, têm importantes consequências para a organização, para a própria mulher e para a sua família como um todo. Neste sentido, não haverá método pré-fixado para tratar o problema por diversos motivos: porque não foi apresentado antes, porque sua natureza e estrutura exatas são dúbias ou complexas ou porque é tão importante que merece tratamento específico.

O indivíduo, muitas vezes, não consegue resolver o problema ou encontra soluções insatisfatórias, de acordo com Simon (1957). Porém, raramente ele fica completamente inerte diante de uma nova situação. Cada pessoa possui instrumental não específico para resolver problemas, o qual, conquanto ineficiente, preenche algumas lacunas nas suas habilidades específicas para solucioná-los. As organizações, como aglomerados humanos, possuem também algumas dessas capacidades gerais de adaptação.

Simon (1957) ensina que tomar decisões não programadas depende de processos complexos que têm sido demonstrados um tanto quanto vazios, e os conselhos práticos são apenas moderadamente úteis, demonstrando que a teoria não tem avançado em sua explicação. A partir desta lacuna, surge a oportunidade de aprofundar na tomada de decisão sobre a carreira feminina na perspectiva de mulheres profissionais e também das empresas que as empregam.

Segundo Simon (1957), a concepção adequada da estrutura da organização é importante no que se refere às decisões programadas e às não programadas. Os vários tipos de unidades de assessoria, tão característicos nas grandes organizações, em sua maior parte, são unidades especializadas em aspectos particulares das tarefas mais complexas das decisões não programadas. Em relação às decisões que a gestão de recursos humanos deve empreender em relação à carreira feminina, foi investigado se há ou não, na perspectiva das mulheres profissionais, estruturas para auxiliar neste tipo de tarefa tão importante para a retenção dos talentos femininos.

A análise do processo de tomada de decisão empreendida por Simon (1957) também fornece uma categoria de análise que se tem a intenção de aprofundar, em termos da percepção das mulheres profissionais se elas as valorizam ou não, se as reconhecem ou não nas organizações das quais fazem parte e, em caso afirmativo, em que medida.

O Quadro 11 sintetiza o tema.

Quadro 11 – Categoria de análise em Simon

<b>Autor</b>	<b>Categoria de Análise: Elementos da Burocracia</b>	<b>Detalhamento</b>
Herbert Simon	Relações informais na burocracia	- Estrutura da organização para tratar da tomada de decisão não programada sobre carreira.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Simon (1957)

As concepções de Weber, Parsons, Merton, Crozier, Selnick e Simon acerca da burocracia fornecem bases para compreender como vão sendo configuradas e reconfiguradas as organizações e como isso impacta o debate sobre carreira.

A percepção das mulheres profissionais em relação às categorias de análise presentes em cada um dos autores indicando se elas as valorizam ou não, se as reconhecem ou não nas organizações das quais fazem parte e, em caso afirmativo, em qual medida forneceu indicações do que a organização e sua gestão de recursos humanos devem priorizar do ponto de vista de suas políticas organizacionais para atender melhor às necessidades das mulheres profissionais, que vêm aumentando sua presença no ambiente de organizações públicas e privadas.

A discussão que emergiu quando foi abordado o tópico “discriminação e favoritismo nos grupos de foco” e que se transformou num eixo de análise sobre assédio moral, será apresentado a seguir.

#### **3.3.4 Eixo 4 – Assédio moral**

Inicialmente, este tema não seria tratado como eixo de análise, mas a força com que emergiu nos debates dos grupos de foco demandou uma análise específica sobre o assunto.

A forma mais explícita e dolorosa de discriminação vivenciada pelas mulheres profissionais que pode impactar o avanço das suas carreiras refere-se ao assédio moral e sexual. O assédio sexual pode ser considerado, de acordo com a tipologia de Freitas (2001),

como uma forma de assédio moral. Todo assédio, em caráter genérico, refere-se a toda conduta inoportuna e indesejada de uma pessoa em relação a outra (Cantelli, 2007).

O assédio moral consiste em “conduta abusiva expressa através de comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho (Freitas *apud* Hirigoyen, 2001).

A expressão *assédio sexual* foi desenvolvida nos anos de 1970, por pesquisadores da Universidade de Cornell nos Estados Unidos, que analisavam o relacionamento entre os sexos nos locais de trabalho (Cantelli, 2007). Consiste numa conduta, de natureza sexual e não desejada que, embora repelida pelo destinatário, é continuamente reiterada, cerceando-lhe a liberdade sexual (Pamplona Filho, 2001).

O assédio moral no Brasil é reconhecido como prática ilícita há relativamente pouco tempo, em parte, devido à recente ascensão feminina no mercado de trabalho. Mas a principal causa é a convivência da nossa cultura em aceitar este tipo de situação e considerar tal prática criminosa análoga a uma cantada (DAMATTA, 2001). A cantada seria uma proposta habilidosa visando convencer o outro, utilizando-se de rodeios, elogios e promessas para que o outro concorde com um relacionamento amoroso. A cantada é vista como sedução e o assédio, da ordem autoritária perversa. A cantada promete a vivência de uma experiência afetiva/amorosa fugaz e intensa, enquanto o assédio promete um castigo se não for atendida em suas investidas (Fernandes, 2012).

De acordo com Freitas (2001), existem três tipos de assédio moral nas organizações. O primeiro seria uma situação na qual um colega é agredido por outro colega, numa tentativa de valorizar-se à custa do outro. O segundo refere-se a um superior que é agredido por um subordinado. Este tipo é mais raro, porém passível de ocorrer, podendo ser diagnosticado quando um antigo colega que foi promovido sofre a discriminação desses ex-colegas no novo

posto, por exemplo. O terceiro tipo ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior. Este é o caso mais frequente, especialmente quando há receio da perda do emprego por parte do assediado (Fernandes, 2012).

Nesta tese, o assunto “assédio moral”, que emergiu dos grupos de foco, foi pesquisado no *survey*. As perguntas se limitaram a levantar se a mulher profissional já havia sofrido algum tipo de assédio e se houve impacto em sua perspectiva de carreira. Os resultados e a análise são apresentados mais à frente.

O próximo tópico refere-se ao quinto eixo relacionado aos instrumentos, práticas e políticas de carreiras organizacionais mapeados nesta tese.

### **3.3.5 Eixo 5 - Instrumentos, práticas e políticas de carreira organizacionais**

O quinto eixo pesquisado está relacionado aos instrumentos, práticas e políticas de carreira organizacionais adotadas pelas empresas, que consta na teoria e que surgiram nas discussões dos grupos de foco, voltadas para as mulheres profissionais. Como referência teórica foi utilizada a perspectiva de Mainiero e Sullivan (2005), Carlier (2007) e Dutra (2010), já apresentados no tópico 2.3.

O Eixo 6, que se segue, apresenta as estratégias de carreiras adotadas pelas mulheres profissionais discutidas e ampliadas neste trabalho.

### **3.3.6 Eixo 6- Estratégias de carreiras**

O sexto eixo pesquisado está relacionado às estratégias de carreira adotadas pelas mulheres profissionais. As categorias pesquisadas em relação a este eixo estão baseadas nas estratégias propostas por Dutra (2007), representadas no Quadro 5. Verificou-se a presença dessas estratégias, além de terem sido incluídas outras que surgiram, as quais serão apresentadas nos resultados e análises mais adiante.

## Quadro 5 – Estratégias de carreira

<b>Estratégia</b>	<b>Detalhamento</b>
Crescimento	Significa investir mais no caminho que já está sendo trilhado na organização ou na ocupação
Desaceleração	Implica deslocar energia da empresa ou ocupação atual para a busca de uma nova empresa ou para a preparação para uma nova ocupação. Esta estratégia pode ser utilizada visando à obtenção de resultados de curto prazo.
Diversificação	Envolve procurar uma nova ocupação, trabalho ou empresa para se trabalhar.
Integração	Busca por uma ocupação ou empresa complementar ou relacionada à atual.
Revisão	Repensar totalmente o encaminhamento da carreira até o presente momento.
Combinação	Combinar duas ou mais estratégias

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Dutra (2007)

Como forma de se ter uma visão geral sobre a percepção das mulher profissional sobre a adequação e a sua satisfação em relação às carreiras, foi estruturado o Eixo 7, que será apresentado na sequência.

### **3.3.7 Eixo 7 – Adequação e satisfação da mulher profissional com a carreira**

Como forma de fechamento, foi perguntado às mulheres profissionais se elas estavam satisfeitas com suas carreiras. Os resultados e análise estão contemplados nas seções 4 e 5 desta tese.

Um eixo adicional foi acrescentado no caso das discussões dos grupos de foco, o qual será apresentado na sequência.

### **3.3.8 Eixo adicional – O que pesquisar sobre carreira feminina**

Ao final dos debates dos grupos de foco, uma pergunta adicional foi feita sobre o que as mulheres profissionais, se estivessem no lugar da autora desta tese, teriam interesse em pesquisar sobre carreira feminina.



A Tabela 4 sintetiza os procedimentos metodológicos adotados nesta tese.

Tabela 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos

<b>Procedimentos Metodológicos</b>	<b>Detalhamento</b>
Tipo de pesquisa	Qualitativa e descritiva
Métodos utilizados	Grupos de foco e <i>survey</i>
Instrumentos de coleta de dados	Roteiro semiestruturado e questionário <i>Web</i>
Número de participantes	16 e 694
Análise de dados	Análise de conteúdo e análise estatística, via programa SPSS, utilizando-se dos seguintes testes: Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilk, U Mann-Whitney, H de Kruskal-Wallis (ANOVA), Qui-Quadrado.
Eixos de análise	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conceitos de carreiras</li><li>2. Contexto</li><li>3. Elementos da burocracia</li><li>4. Assédio moral</li><li>5. Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras</li><li>6. Estratégias de carreiras</li><li>7. Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras</li><li>8. O que pesquisar (discutido nos Grupos de Foco)</li></ol>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Na seção 4, apresentam-se os resultados desta tese.

## **4 Resultados**

Os resultados desta tese estão divididos em duas partes. Inicialmente, são apresentados os resultados das discussões dos grupos de foco. Na segunda parte, constam os achados do *survey* realizado para esta tese. Para a apresentação dos resultados, consideram-se os eixos de análise já discutidos anteriormente.

### **4.1 Grupos de foco**

#### **4.1.1 Eixo 1- Conceitos de carreiras**

Em relação ao Eixo 1 – Conceitos de Carreira, fez-se presente um mosaico conceitual em termos da discussão dos grupos. Crescimento, assumir mais responsabilidades, ter autonomia, buscar resultados para si e para os outros e alcançar metas pessoais foram colocações presentes em todos os grupos.

O conceito de carreira como sendo de responsabilidade individual no que se refere à construção do caminho profissional e do desenvolvimento também foi presente em todos os grupos.

Dentre as profissionais mais seniores, a questão da dedicação à carreira tendo como resultado a boa remuneração esteve presente na discussão de dois grupos de foco.

Nos quatro grupos de foco nos quais estavam presentes mulheres profissionais mães, foram debatidas questões relacionadas ao conceito de carreira aliado ao conflito entre papéis, especialmente aqueles relacionados à maternidade e à condição de esposa.

A questão da adequação e satisfação pessoal com o percurso de carreira empreendido e com os resultados alcançados foi um sentimento geral. As mulheres profissionais demonstraram estar satisfeitas e muito realizadas com suas conquistas e com o caminho profissional percorrido.

Em dois grupos, discutiu-se o conceito de carreira como vocação. Na visão das participantes, a vocação está relacionada ao saber desde cedo o que se quer, como demonstrado nas palavras de participantes dos grupos: “Nasci para ser professora” ou “Desde que eu me entendo por gente, queria ser médica”.

Outra discussão sobre os conceitos de carreiras presentes nos grupos de foco, especialmente naqueles em que participavam mulheres profissionais abaixo de 31 anos, refere-se à construção da carreira sem fronteiras, traduzida na discussão de que se a empresa não dá oportunidade de ascensão de carreira a profissional busca seguidas organizações para construí-la.

O conceito de carreira como “ganhar maturidade e habilidade para lidar com as questões de poder na organização” foi discutido em três grupos de foco.

As mudanças na carreira em função do ciclo de vida e do reposicionamento de carreira foram temas discutidos em todos os grupos. A carreira, na visão das mulheres profissionais, vai sendo alterada em função das fases da vida. Especialmente antes da maternidade, a carreira é encarada como construção estruturada numa forte dedicação de esforço, energia e tempo. Após o casamento ou união estável e sobretudo após a maternidade, a carreira já toma a dimensão de conciliação, que vai se consolidando com o passar do tempo.

O Quadro 12 sintetiza o Eixo 1 – Conceitos de Carreira apresentando as questões centrais discutidas nos grupos de foco.

Quadro 12 – Questões centrais do Eixo 1 – Conceitos de carreiras

<b>Eixo 1</b>	<b>Questões centrais</b>
Conceitos de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Crescimento;</li><li>- Responsabilidades;</li><li>- Autonomia;</li><li>- Buscar resultados para si e para os outros;</li><li>- Alcançar metas pessoais;</li><li>- Responsabilidade individual pelo caminho profissional e pelo desenvolvimento;</li><li>- Boa remuneração como resultado da dedicação à carreira;</li><li>- Profissionais mães: carreira e conflito entre papéis (mãe e esposa);</li><li>- Satisfação e realização das mulheres profissionais;</li><li>- Carreira como vocação;</li><li>- As mais jovens e a carreira sem fronteiras;</li><li>- Maturidade e habilidade para lidar com as questões de poder na organização;</li><li>- Mudanças na carreira em função do ciclo de vida</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

#### **4.1.2 Eixo 2 - Contexto**

Em relação ao Eixo 2 – Contexto, várias são as categorias implicadas. A primeira categoria envolve a jornada de trabalho. De forma unânime, nos cinco grupos de foco realizados vínculo das mulheres estão relacionados com a entrega que tem que ser realizada e não com a jornada padrão de 40 horas semanais. Nos grupos em que estavam presentes mulheres abaixo de 31 anos, surgiu a questão de que quem determina jornada é o cliente e a chefia.

Levar trabalho para casa é uma constante na realidade profissional das mulheres, para tentar diminuir a demanda de trabalho, que, segundo as mulheres profissionais participantes dos grupos de foco, em regra, é grande. Elas nunca sentem que o trabalho finalizou, pois sempre há algo pendente, por mais que se dediquem. O que limita a jornada de trabalho dessas mulheres profissionais é o corpo; ou seja, cansaço físico e as demandas da família, para aquelas que possuem a sua.

Algumas profissionais disseram que trabalhar longas jornadas, no médio e no longo prazo, gera infelicidade e perda de motivação para o trabalho e, até mesmo, para a profissão.

Outra questão que surgiu é o excesso de viagens, impactando sobremaneira o aumento da jornada de trabalho e gerando insatisfação e alto *turnover* nas organizações.

Várias profissionais discutiram sobre as opções que fizeram de abrir mão de receber uma renda maior para obter mais qualidade de vida para trabalhar menos. Foi debatida a questão da escolha por trabalhar longas jornadas que as mulheres, especialmente as profissionais liberais, fazem. As gestoras públicas e privadas admitiram existir uma cobrança das lideranças nas organizações por trabalhar além da jornada usual, mas que os profissionais também alimentam este excesso.

Em um grupo de foco surgiu a discussão sobre o fato de que elas trabalham mais quando a jornada de trabalho é livre e flexível. A frase que surgiu no debate ilustra: “Quando virei uma profissional de carteira assinada, comecei a pensar na jornada de trabalho e passei a me policiar e resistir para não mais ultrapassar as horas contratadas”. Sobre a rigidez da jornada de trabalho, dois relatos ilustram a percepção das mulheres profissionais são sintetizados: “A exigência do presencial sufoca”; e “Não poder ajustar a jornada de trabalho de forma a ter possibilidade de fazer algo no período que é fixo é desgastante”.

O teletrabalho é uma outra categoria analisada dentro do Eixo 2 – Contexto. Todas as mulheres participantes dos grupos de foco, em maior ou menor grau, utilizam-se da tecnologia para trabalhar de forma remota. A dificuldade, presente em todas as discussões, é dar o limite; ou seja, fazer com que a mulher profissional consiga se policiar e não tornar, nas palavras delas: “o home office mais office do que home”.

A legislação trabalhista é uma terceira categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. Para a análise desta categoria, as mulheres se colocaram em diversos papéis. Nos grupos de foco em que estavam presentes empreendedoras, foi feita uma reflexão de que, como empregadora, elas vêem a legislação desfavorecendo a mulher profissional, pois desestimula as empresas a

contratarem mulheres com a perspectiva de engravidar, ou seja, para a organização é um peso ter a mulher em idade fértil.

Como mães profissionais, todas elas gostariam de ter os benefícios garantidos por lei e acreditam que se não houvesse a legislação as mulheres seriam expurgadas do mercado após a maternidade.

Em uma eventual disputa por iguais posições nas empresas com homens, foi empreendida uma discussão de que a legislação desfavorece a mulher a competir em igualdade, especialmente pela questão cultural arraigada de que tudo que acontece com o filho cabe à mulher a maior responsabilidade de dar o devido acompanhamento.

As mulheres que atuam no setor público apontaram que a vantagem dos concursos é de não distinguir em relação ao gênero. Porém, foi discutido que quando há brecha, mesmo em casos de concurso, evita-se contratar mulher profissional em fase de procriação.

A receptividade de setores econômicos e de regiões geográficas ao trabalho feminino é uma quarta categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. Foi unânime a opinião de que há áreas mais femininas nas empresas, como a de Recursos Humanos e áreas mais masculinas, como a de Produção. Foi empreendida uma discussão em dois grupos de foco de que os trabalhos invisíveis que exigem organização são usualmente ocupados por mulheres e se tornam guetos femininos, como o caso de produção cultural e artística.

Outra visão surgida em um grupo é que há regiões geográficas no Brasil, em que há mais preconceito em relação à presença da mulher. Em um outro grupo, foi discutida a questão de que existe menos receptividade à presença feminina em áreas mais operacionais das empresas.

Foram debatidos em dois grupos que existem questões que são físicas e que geram diferenças na receptividade feminina em relação à masculina. Algumas funções que requerem força física não são recomendadas para as mulheres. De outro lado, os homens não

conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo, portanto, ocupações que exigem esta dinâmica são mais recomendadas para o público feminino.

Em dois grupos, destacou-se a questão de que a “curva de receptividade” à mulher vai mudando em função da sua maior participação no mercado de trabalho. À medida que ela vai ocupando espaços em várias áreas, segmentos de mercado e regiões geográficas, sua competência vai conquistando espaços.

Diversas participantes dos grupos acham que o setor público tem atraído mulheres que desejam segurança e estabilidade. Discutiram, também, que o contexto econômico desfavorável que impacta menos o setor público vem atraindo as mulheres profissionais.

A remuneração feminina *versus* masculina é uma quinta categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. Revelou-se que há diferenças em termos de remuneração, especialmente em relação ao porte da empresa. Em empresas menores, na visão das mulheres participantes em dois dos cinco grupos de foco, os homens tendem a ganhar mais do que as mulheres. Num grupo de foco no qual havia uma profissional que trabalha em uma empresa familiar, houve uma discussão interessante, que pode ser sintetizada no seguinte relato: “Em empresas familiares, os homens ganham mais e as mulheres que não tem marido também ganham mais, mesmo que exerçam igual função das mulheres casadas. A justificativa é que as mulheres tem maridos para ajudar”.

Surgiu em três dos cinco grupos a questão de haver um incômodo familiar pelo fato de a mulher ganhar mais do que o cônjuge. A conclusão a que elas chegaram de forma unânime é de que o incômodo varia de acordo com a personalidade de cada um e da história familiar do par.

Em um grupo mais acalorado no que concerne a remuneração, ficou a seguinte questão: “Não há diferença na remuneração. Já há uma predefinição de que funções melhor remuneradas são ocupadas por homens”.

Contrato psicológico *versus* o contrato tradicional é uma sexta categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. A partir das discussões dos grupos de foco, ficou claro que o que faz a mulher profissional se dedicar ao trabalho é o contrato psicológico, e não o contrato tradicional. Quando elas acreditam na causa, na seriedade do trabalho desenvolvido pela organização da qual elas fazem parte, seja uma empresa privada, seja um empreendimento próprio, isso estreita o seu vínculo profissional.

Atração pela carreira no setor público é uma sétima categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. Para aquelas que não são atraídas pela carreira pública, as principais razões discutidas são: remuneração baixa, heterogeneidade de motivação das pessoas (desmotivada), descontinuidade de projetos em função da alternância de poder e o fato de o setor público não punir o péssimo desempenho.

O que atrai para a carreira pública na visão de quem quer seguir essa carreira é a “paixão pela causa”, afinidade com a área de atuação, segurança e estabilidade. O que atrai para a carreira na visão de quem não é pertencente a ela é segurança e estabilidade, falta de opção na profissão e contexto econômico desfavorável.

As políticas de flexibilização compõem são a oitava e última categoria analisada no Eixo 2 – Contexto. A discussão de todos os grupos girou em torno de que o modelo flexível é ideal para quem tem que conciliar papéis de profissional e de mãe, especialmente. Algumas médicas que participaram dos grupos de foco disseram gostar de trabalhar à noite “pois não faz falta para os filhos como durante o dia”. Várias acham interessante nos dois primeiros anos dos filhos poder trabalhar no modelo *part time*. Algumas participantes que não são mães defendem que os modelos flexíveis são mais produtivos, pois em determinadas tarefas elas renderiam muito mais se estivessem num ambiente tranquilo e sem interrupções; ou seja, fora da organização.



Em três dos cinco grupos, foi debatida a percepção comum de que mais profissionais, não só mulheres, estão adotando de forma mais ampla a estratégia de flexibilidade e que ela proporciona grande satisfação pessoal, sintetizada na seguinte frase: “Poder escolher o horário de trabalhar ou de fazer ginástica faz com que qualquer profissional se sinta muito mais feliz e completo”.

Uma reflexão que surgiu em um grupo no qual estavam presentes empreendedoras é que há grupos profissionais que não necessitam de controle, pois o que importa é o resultado. Portanto, a flexibilização seria uma estratégia adequada. Outro grupo, mais operacional, necessita de controle e precisa estar presencialmente em horários determinados, caso contrário o trabalho não é realizado.

O Quadro 13 sintetiza o Eixo 2 – Contexto, apresentando as questões centrais das categorias discutidas nos grupos de foco.

### Quadro 13 – Questões centrais do Eixo 2 – Contexto

<b>Eixo 2</b>	<b>Questões Centrais</b>
Contexto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Não vinculação à jornada de 40 horas.</li><li>- Vínculo com a entrega realizada.</li><li>- Jovens profissionais: jornada determinada pelo cliente ou chefe.</li><li>- Levar trabalho para ser desenvolvido em casa, sensação de sobrecarga.</li><li>- Fatores limitadores da jornada de trabalho: cansaço físico e demandas familiares.</li><li>- Trabalhar longas jornadas por muito tempo e excesso de viagens, são percebidos como fatores geradores de infelicidade e perda de motivação em longo prazo.</li><li>- Abrir mão de renda maior para ter mais qualidade de vida.</li><li>- Cobrança da liderança das organizações por trabalhar além da jornada, mas também as profissionais não dão o limite, não dizem “não”.</li><li>- Trabalhar mais horas quando a jornada de trabalho é mais livre e flexível.</li><li>- Utilização de tecnologia para trabalharem de forma remota.</li><li>- Dificuldade de dar limite para que a tecnologia não invada o tempo de não trabalho.</li><li>- Legislação trabalhista desfavorece a mulher profissional na visão das empreendedoras que são empregadoras e favorece na visão de profissional que tem vínculo empregatício.</li><li>- Legislação desfavorece a mulher profissional numa disputa com o homem por igual posição na empresa.</li><li>- Vantagem do concurso público não fazer distinção de gênero.</li><li>- Existem áreas nas empresas mais femininas (como Recursos Humanos) e outras masculinas (como de Produção/Industrial).</li><li>- Existem regiões geográficas no Brasil mais preconceituosas em relação à presença da mulher profissional.</li><li>- Diferenças biológicas impactando a receptividade à mulher profissional.</li><li>- A medida que a mulher profissional vai ocupando espaços a receptividade à sua presença aumenta.</li><li>- O contexto econômico instável que não afeta o setor público como afeta o setor privado atrai as mulheres profissionais para o primeiro.</li><li>- Diferenças de remuneração feminina <i>versus</i> masculina relacionada ao porte da empresa.</li><li>- Incômodo familiar pelo fato de a mulher ganhar mais do que seu par amoroso.</li><li>- Dedicção da mulher profissional ao contrato psicológico e não ao tradicional.</li><li>- Razões para a não atração pelo setor público: remuneração baixa, heterogeneidade da motivação das pessoas, descontinuidade de projetos em função da alternância de poder e não punição do pífio desempenho.</li><li>- Razões para atração pelo setor público: paixão pela causa, afinidade com a área de atuação, segurança e estabilidade.</li><li>- Modelo flexível é ideal para quem tem/quer conciliar papéis.</li><li>- Nos dois primeiros anos dos filhos o modelo <i>part time</i> é ideal.</li><li>- Modelos flexíveis são mais produtivos.</li><li>- Mais profissionais estão adotando estratégias de flexibilidade e que elas proporcionam mais satisfação pessoal.</li><li>- Flexibilização é adequada para determinados grupos de profissionais.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da Pesquisa (2012)

#### **4.1.3 Eixo 3 – Elementos da burocracia**

Em relação ao Eixo 3 – Elementos da Burocracia, duas são as categorias contidas neste tópico: A primeira, denominada “Premissas burocráticas”, consta de aspectos presentes nas obras de Weber e Parsons. A segunda, que engloba as várias disfunções da burocracia

relatadas nas obras de Merton, Crozier, Selznick e Simon, é denominada “Relações informais na burocracia”.

Estes elementos estão relacionados às modificações que vão ocorrendo do ponto de vista da organização, partindo de um modelo de organização burocrática e racional rumo a uma configuração mais dinâmica e instável, considerando o papel do indivíduo. Este percurso, que tem como base os pensamentos de Weber, Parsons, Merton, Crozier, Selznick e Simon, foi desenvolvido nesta tese. As discussões neste ponto nos grupos de foco foram conduzidas no sentido de identificar se as mulheres profissionais reconheciam ou não os elementos da burocracia presentes em cada construto teórico em termos de sua realidade profissional, se elas valorizavam ou não esses elementos e, em caso afirmativo, em que medida.

#### Premissas Burocráticas

Nas premissas burocráticas, estão reunidas as seguintes questões: hierarquia, definição de cargos, estabelecimento de normas e remuneração fixa, todas presentes nas obras de Weber e Parsons.

Em relação à hierarquia, as discussões nos grupos de foco analisaram dois lados: o positivo e o negativo. Primeiramente, foi discutido o lado positivo da existência da hierarquia nas organizações nas quais as mulheres profissionais trabalham. Nas discussões de todos os grupos, foi unânime a visão de que a hierarquia permite organizar e definir responsabilidades na organização e dar clareza para que os profissionais tenham para quem repassar e delegar tarefas e problemas. As mulheres profissionais que trabalhavam em organizações que não tinham a hierarquia bem definida perceberam como negativa esta ausência. Além disso, emergiu em dois grupos de foco a visão positiva sobre a existência de regras, de cobrança clara e de níveis estratégico, tático e operacional nas organizações. Em nenhum grupo surgiu

a discussão de que as normas e regras engessam ou comprometem a dinâmica organizacional exigida pelo mercado competitivo.

Surgiram também nas discussões pontos negativos em relação à hierarquia: incômodo das profissionais com o uso inadequado do poder por trás da hierarquia, o uso do “jeitinho” para burlar as regras da hierarquia, surgimento repentino da hierarquia quando a profissional toma decisões não congruentes com o seu superior imediato e uso do poder que advém da hierarquia pelo superior para afastar profissionais que podem disputar com o ele a visibilidade dos trabalhos.

Sobre a definição de cargos, em um grupo em que estavam presentes mulheres mais jovens a visão da existência de cargos foi exaltada, podendo ser traduzida pela seguinte colocação: “Acho altamente positivo ter cargos. Saber em qual cargo posso estar daqui a X anos faz com que eu me dedique mais ao trabalho e à empresa. Se eu não souber para onde ir e aonde quero chegar, por que irei lutar?”

Em relação à remuneração fixa, foram vastas as discussões nos grupos de foco. Em três grupos, foi discutida a questão de ter uma remuneração fixa para cobrir as necessidades básicas da profissional, para ter maior previsibilidade sobre a vida financeira e para resguardar-se quando nascem os filhos para que a profissional tenha mais segurança.

Outro debate que emergiu em um dos grupos é que é difícil a remuneração fixa andar junto com a flexibilidade. Normalmente, para se ter flexibilidade na carreira é necessário abrir mão da remuneração fixa. Num modelo flexível de carreira, a remuneração acaba sendo proporcional ao volume de trabalho, na percepção das mulheres profissionais do grupo.

Outra discussão surgida em um dos grupos foi da necessidade pessoal de segurança, vinculando a profissional com a remuneração fixa proporcionada em carreiras mais estáveis.

A conciliação do pagamento das despesas fixas com o par foi um tópico surgido em um dos grupos, destacando a necessidade da negociação “em casa” sobre qual parte cabe a quem.

Um dilema vivenciado por mulheres de carreiras autônomas que participaram dos grupos é que seus rendimentos, fixos e variáveis, caíram para zero quando tiveram que se ausentar da atividade profissional para ter filhos. Neste modelo, a ausência no trabalho em função da maternidade foi em torno de 40 dias. Isso foi avaliado pelos três grupos que debateram esse ponto como prejudicial para a mulher, que ainda não se recuperou completamente do parto, e para o filho, que ainda carece de cuidados e de amamentação, na visão das participantes. Para retornarem à rotina de trabalho, elas dependem de uma profissional para cuidar do recém-nascido, gerando nelas muita angústia e impactando significativamente as despesas familiares, por ser uma mão de obra cara. Outras profissionais relatam que puderam contar com o apoio de suas mães/sogra, o que não as isentou do desgaste na relação pessoal com estas pessoas.

#### Relações informais na burocracia

Em relação às disfunções da burocracia apontadas nas obras de Merton, Crozier e Selznick e ao papel do indivíduo na perspectiva da tomada de decisão em Simon, estas foram denominadas de “Relações Informais na Burocracia”, analisadas também no Eixo 3 – Elementos da burocracia.

Em relação à dependência afetiva ao status do cargo, foi discutido em um grupo de mulheres profissionais acima de 35 anos que o cargo está ligado ao reconhecimento. Para elas, o reconhecimento é que importa para a construção de carreira ascendente e recompensadora para a mulher profissional. Porém, foi ponderado neste mesmo grupo que nem sempre o cargo é fruto somente do reconhecimento. Uma participante, expondo o

exemplo de cargos comissionados na esfera pública, defendeu que para ocupá-los é necessário haver uma relação de confiança pessoal e técnica entre quem oferta e quem ocupa o cargo, sendo que, muitas vezes, a ascensão na carreira pública se dá mediante a ocupação destes cargos.

Em relação ao conflito vivenciado pelo profissional em seguir normas, foi relatado em três grupos de foco que elas conseguiam “burlar” as normas jogando um jogo “político”, conseguindo, de certa forma, não se indispor devido às normas rígidas da burocracia, adotando como comportamento a troca de favores, não afrontando quem tem poder e sendo cordiais no trato com superiores, pares e subordinados.

Em relação ao fato de a burocracia desconsiderar sentimentos do profissional, foi discutido em um grupo a questão de que não é papel da empresa considerar sentimentos da profissional nas decisões sobre carreira. Porém, em empresas menores os sentimentos acabam por ser considerados pela proximidade que vai sendo construída nas relações e pelo fato de a liderança estar mais próxima de sua equipe. Além disso, foi ponderado que em contextos econômicos desfavoráveis os sentimentos são mais ainda desconsiderados, por prevalecer a lógica econômico-financeira para atender à necessidade de sobrevivência da empresa no mercado. A desconsideração dos sentimentos do profissional contribui para frustrar a perspectiva de carreira da mulher profissional na organização, na visão das participantes do grupo.

Sobre a delegação e a sucessão, na visão das mulheres de dois grupos, estes fatores estão relacionados, respectivamente, ao perfil dos profissionais e à cultura da empresa. Existem profissionais que têm mais propensão a delegar, ao passo que outros são mais centralizadores. Isso está relacionado ao perfil de cada um, na visão de um grupo. No que se refere à sucessão foi discutido em outro grupo que para avançar na carreira é necessário investir na construção de um conhecimento sólido, estudar e ser avaliada. Este movimento de

preocupação e luta por estar no páreo para a sucessão, na visão de mulheres profissionais deste grupo, tende a gerar competição entre os pares e perda o sentimento de equipe.

Em relação à existência de laços de amizade, as visões nos grupos foram distintas. Algumas participantes acham que é interessante criar laços e fazer amigos no ambiente de trabalho. Inclusive, relataram ter dificuldade de separar o que é vida pessoal de vida profissional. Outras acham que os laços de amizade não podem ser maiores que o olhar para a competência. A competência tem que vir *a priori*.

Algumas participantes acham que a criação de laços de amizade depende do perfil da pessoa. Pessoas mais abertas, que gostam de compartilhar suas questões pessoais, estabelecem laços de amizade, reforçando sua rede de relacionamentos. Algumas mulheres profissionais acreditam que as amigadas potencializam resultados nas organizações, e outras discordam. Em um grupo surgiu uma discussão de que o estilo de gestão da empresa impacta a criação de laços de amizade no ambiente organizacional: “Se a organização promove a competição entre as pessoas, fica difícil criar laços de amizade. Por outro lado, se a organização promove o a cooperação, fica mais fácil”. Na visão de parte das mulheres profissionais participantes dos grupos, empresas com estilo de gestão mais cooperativo tendem a potencializar e estreitar os relacionamentos, o que contribui positivamente para a evolução da mulher profissional na carreira.

Surgiu em dois grupos um debate sobre o estabelecimento de laços de amizade nas relações com a chefia. As discussões giraram em torno da necessidade de saber separar as coisas, exigindo maturidade das duas partes. A relação de amizade com a chefia pode ser um catalizador ou um dificultador para a ascensão da carreira da mulher, dependendo se a relação for salutar e profícua ou não, na visão de algumas mulheres dos grupos.

Em todos os grupos surgiu a questão dos relacionamentos afetivos no ambiente de trabalho. Em geral, a percepção das mulheres profissionais é que os relacionamentos afetivos

mais atrapalham do que ajudam a evolução na carreira da profissional. Em um dos grupos, uma participante relatou que teve que sair da empresa na qual trabalhava por ter vivido um relacionamento afetivo no ambiente de trabalho numa empresa que não permitia essa situação. Na visão dela: “Este relacionamento não durou e eu acabei tendo que sair da empresa na qual eu tinha várias perspectivas para evoluir na carreira”.

Na visão das mulheres profissionais, relacionamentos afetivos, via de regra, acontecem no ambiente de trabalho e podem ser neutros ou atrapalhar a carreira feminina. Algumas empresas pedem para evitar esse tipo de relacionamento, outras pedem para oficializar a relação comunicando a área de Recursos Humanos. Poucas proíbem e algumas proíbem relacionamento com clientes.

Em um grupo de consultoras, a discussão abordou a tendência de relacionar-se afetivamente no ambiente de trabalho em função de ficarem longas horas e de viajar muito para atender a projetos. Na visão delas, se o relacionamento fora do ambiente de trabalho não estiver muito bem estruturado ele se abala com as ausências: “Os parceiros tendem a não entender a vida de consultora.”

Sobre a cooperação, um grupo discutiu que a equipe que entra junto numa empresa cria uma forte rede de cooperação. Inclusive, potencializam a rede e a cooperação, utilizando-se de mecanismos de mídias sociais, como *Facebook* e *Orkut*. Outro grupo discutiu que o resultado da cooperação é uma incógnita para a organização. Pode ser benéfica ou não, dependendo de sua natureza. Se a cooperação for em prol dos interesses da organização, é benéfica. Porém, se a cooperação for com foco divergente do interesse organizacional pode ser vista como maléfica para a organização. Em termos da carreira, a cooperação tende a gerar a ampliação de conhecimento e potencializar resultados para a mulher, contribuindo para a sua empregabilidade para a consolidação de sua carreira, na visão do grupo.



Em relação a comprometimento e envolvimento, surgiram reflexões sobre o papel da liderança em dois grupos. Em um grupo, a discussão se deu em torno de que depende do perfil da liderança conseguir ou não o comprometimento e o envolvimento da equipe. O perfil do líder vai dar o tom da equipe, como ilustra o seguinte relato: “Uma liderança descontrolada tem o poder de adoecer um grupo de pessoas e minar a perspectiva de carreira das pessoas. Exacerba no autoritarismo, comete assédio moral. Um bom líder promove a integração, envolve e desenvolve as pessoas, contribuindo para a evolução na carreira”.

Finalizando o Eixo 3 – Elementos da burocracia, no que se refere às relações informais, discutiu-se a questão da estrutura para a tomada de decisão sobre carreira. Em dois grupos, houve a discussão de que existe essa estrutura quando há na empresa políticas de carreira institucionais. Uma gestora que já realizou a implementação de políticas de carreira nos âmbitos públicos e privado afirmou que é muito difícil implementar o desenho de uma política de carreira na prática.

Outra questão trazida por um grupo foi em relação ao papel da área de Recursos Humanos. Uma participante opinou que no órgão público no qual trabalha há na área de Recursos Humanos uma pessoa que, por sua experiência e perfil, faz o papel de auxiliar os profissionais na tomada de decisões sobre sua carreira. Porém, foi ressaltado que a iniciativa está relacionada à profissional, e não a área de Recursos Humanos.

Em outro grupo foi discutido que algumas lideranças nas organizações fazem o papel de *coach*, discutindo com seus subordinados as necessidades de desenvolvimento de competências, ajudando-os a tomar decisões sobre o encaminhamento de carreira. Percebe-se, portanto, que são iniciativas também individuais de cada liderança, não podendo ser consideradas como ações institucionais.

Em um grupo em que estava presente uma professora de uma instituição universitária federal, foi discutido que há um plano de carreira na instituição, o qual foi discutido em

assembleia pela categoria profissional de forma democrática. Porém, decisões individuais sobre a carreira não são consideradas na instituição.

Em um grupo em que havia duas participantes de carreira militar em saúde, foi colocado que o plano de carreira é dado e que não há como recusar promoções. Quando existe vaga, é necessário preencher o cargo e não há como negar a demanda.

O Quadro 14 sintetiza o Eixo 3 – Elementos da burocracia apresentando as questões centrais das categorias discutidas nos grupos de foco.

Quadro 14 – Questões centrais do Eixo 3 – Elementos da burocracia

Eixo 3	Questões Centrais
Elementos da Burocracia	<p data-bbox="411 342 667 371"><u>Premissas Burocráticas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 371 1402 427">- Visão positiva da hierarquia, que permite organizar, definir responsabilidades e dá clareza para delegar e repassar tarefas e problemas.</li> <li data-bbox="411 427 1066 456">- Visão negativa da ausência de hierarquia claramente definida.</li> <li data-bbox="411 456 1066 486">- Visão positiva sobre a existência de regras, cobranças claras.</li> <li data-bbox="411 486 1134 515">- Visão negativa pelo uso inadequado do poder por trás da hierarquia.</li> <li data-bbox="411 515 1402 571">- Surgimento “repentino” da hierarquia quando a profissional toma decisões não congruentes com o superior imediato.</li> <li data-bbox="411 571 1402 627">- Uso do poder que advém da hierarquia pelo superior hierárquico para afastar profissionais que possam disputar posições/visibilidade de trabalhos com este superior.</li> <li data-bbox="411 627 1126 656">- Exaltação da existência de cargos a galgar por jovens profissionais.</li> <li data-bbox="411 656 927 685">- Visão positiva a existência de remuneração fixa.</li> <li data-bbox="411 685 1082 714">- Dificuldade de a remuneração fixa acompanhar a flexibilidade.</li> <li data-bbox="411 714 1257 743">- Pessoas com necessidade pessoal de segurança vinculam-se à remuneração fixa.</li> <li data-bbox="411 743 1402 799">- Conciliação do pagamento de despesas fixas com o par amoroso, necessidade de negociação “em casa”.</li> <li data-bbox="411 799 1402 891">- Dilema das profissionais liberais em relação à queda de rendimento na licença maternidade, ao retorno antecipado ao trabalho, dependência de profissional/família por apoio com o recém-nascido.</li> </ul> <p data-bbox="411 925 770 954"><u>Relações informais na burocracia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="411 954 874 983">- Cargo está relacionado ao reconhecimento.</li> <li data-bbox="411 983 1249 1012">- Na esfera pública, a ocupação de cargos necessita de uma relação de confiança.</li> <li data-bbox="411 1012 1171 1041">- Fórmula “feminina da gentileza” para lidar com o conflito na burocracia</li> <li data-bbox="411 1041 1107 1070">- Não é papel da empresa considerar sentimentos dos profissionais.</li> <li data-bbox="411 1070 1402 1126">- Em empresas menores os sentimentos acabam por ser considerados pela proximidade com a liderança.</li> <li data-bbox="411 1126 1402 1182">- Há desconsideração de sentimentos em contextos econômicos desfavoráveis por prevalecer a lógica econômico-financeira.</li> <li data-bbox="411 1182 1402 1238">- A desconsideração de sentimentos contribui para frustrar a perspectiva da carreira da mulher profissional na organização.</li> <li data-bbox="411 1238 1321 1267">- Delegação e sucessão: estão relacionadas ao perfil da liderança e à cultura da empresa.</li> <li data-bbox="411 1267 1402 1386">- Existência de laços de amizade: visões distintas de ser interessante estabelecê-los, de os laços não poderem ser maiores que o olhar para a competência (esta, <i>a priori</i>); depender do perfil das pessoas; o fato de que os laços de amizade podem ou não potencializar resultados para a empresa e podem ou não contribuir para a evolução da mulher na carreira.</li> <li data-bbox="411 1386 1402 1505">- Relacionamentos afetivos no ambiente de trabalho: podem ser neutros ou atrapalhar a evolução na carreira da mulher profissional; tendência por se relacionar afetivamente, por ficar longas horas no trabalho; os parceiros que não são do trabalho tendem a não entender a ausência e a relação afetiva pode ser abalada.</li> <li data-bbox="411 1505 1158 1534">- Cooperação: criação de redes de cooperação entre colegas de trabalho.</li> <li data-bbox="411 1534 1289 1563">- Comprometimento e envolvimento: importante papel da liderança em promovê-los.</li> <li data-bbox="411 1563 1402 1720">- Estrutura para a tomada de decisão: existe quando há políticas de carreira institucionais, dificuldade de implementar o desenho de carreira institucional na prática; existência de pessoas na área de Recursos Humanos com perfil de auxiliar os profissionais; papel de orientador das lideranças; discussões institucionais ocorridas de forma democrática em instituição educacional; impossibilidade de recusa de promoção.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

#### **4.1.4 Eixo 4 - Assédio moral**

Este Eixo surgiu no debate sobre os elementos da burocracia em relação às disfunções discutidas por Crozier (1981) sobre a existência de discriminação e favoritismos no ambiente organizacional. Emergiu, ganhou força e constituiu-se em eixo de análise, pois em todos os grupos ocorreram relatos de assédio vivenciados pelas participantes ou por colegas de trabalho próximos a elas.

Os debates se deram em torno de que o assédio existe em todas as organizações, em menor ou maior grau. Porém, na visão das mulheres profissionais, as empresas não sabem como tratar o assunto. Para elas, o assédio acaba por ficar circunscrito ao âmbito individual e, muitas vezes, quem sofre o problema sai da empresa e o assunto é finalizado, impactando diretamente a perspectiva de avanço na carreira para aquela que sofreu o assédio.

Foi unânime a visão de que a profissional se prejudica em termos de progressão na carreira dentro da empresa na qual ela sofreu o assédio. Várias foram as discussões nos grupos sobre a sutileza dos assediadores: “Eles sondam primeiro. Se colar, colou. Se não, o assunto acaba por ali”. Revelou-se também muito forte a necessidade de a profissional saber se impor para minimizar o problema do assédio.

Surgiu em um grupo o fato de que chefes mulheres dificultam a vida de suas subordinadas do mesmo sexo, chegando a cometer assédio, numa disputa pelo espaço ocupacional e competência.

O Quadro 15 sintetiza o Eixo 4 – Assédio moral, apresentando as questões centrais das categorias discutidas nos grupos de foco.

## Quadro 15 – Questões Centrais do Eixo 4 – Assédio Moral

<b>Eixo 4</b>	<b>Questões Centrais</b>
Assédio Moral	<ul style="list-style-type: none"><li>- Existe em todas as organizações, em menor ou maior grau.</li><li>- É humilhante e degradante para quem sofre.</li><li>- As empresas não sabem como tratar o assunto.</li><li>- Fica circunscrito ao âmbito individual.</li><li>- Muitas vezes, quem sofre o assédio sai da empresa, impactando o avanço de sua carreira na organização que foi “palco” do assédio.</li><li>- Necessidade de a profissional saber se impor para minimizar o assédio.</li><li>- Assédio por disputa pelo espaço ocupacional e competência.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

### **4.1.5 Eixo 5 – Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreira**

Em relação às políticas de carreira adotadas pelas empresas, foi discutido em todos os grupos a seguinte questão: “O que as empresas nas quais vocês trabalham têm feito em termos de carreira que gera algum impacto na realidade profissional de vocês?”. Como referência teórica para embasar a discussão<sup>4</sup>, utilizou-se a perspectiva de Mainiero e Sullivan (2005), Carlier (2006) e Dutra (2007).

Surgiu em um grupo de foco a discussão iniciada por uma participante de que só o fato de a empresa estar respeitando a carga horária diária de trabalho e limitando o excesso de reuniões, já foi um grande passo que impactou positivamente a qualidade de vida da profissional e a adequação e satisfação dela com a carreira.

Em um grupo, foi discutido o fato de que as empresas nas quais duas participantes trabalhavam (empresas públicas) respeitaram o período de licença- maternidade das profissionais. Isso foi visto como um grande benefício, pois as participantes da iniciativa privada ou profissionais liberais disseram que, de alguma forma, tiveram que trabalhar durante o período da licença maternidade.

---

<sup>4</sup> Foi obtido acesso ao programa de carreira voltado para mulheres profissionais da consultoria Accenture. Foi feita uma entrevista em 13 de junho de 2011, por telefone, com a coordenadora do programa na matriz de São Paulo. Este programa foi definido pela matriz mundial da companhia e está estruturado em sete grandes ações: Qualidade de Vida, Gestão de Carreira, Mentoring/Coaching, Desenvolvimento de Competências, Atratividade e Networking.

As ações de estruturar, divulgar e implementar um plano de carreira para os profissionais foram ações discutidas em três grupos, cujas participantes disseram enxergar um impacto positivo em suas carreiras.

Ter uma pessoa na área de Recursos Humanos acessível para discutir as angústias da carreira de uma profissional do setor público foi uma ação que um grupo avaliou como tendo impacto positivo na carreira da profissional.

O tema “investimento por parte da empresa em cursos e programas de desenvolvimento para seus profissionais” foi discutido em três grupos de foco, considerando-se que esta ação agrega valor às carreiras das profissionais dessas empresas.

O Quadro 16 sintetiza as principais questões discutidas nos grupos de foco em relação ao Eixo 5 – Instrumentos, políticas e práticas organizacionais de carreiras.

Quadro 16 – Questões centrais do Eixo 5 – Instrumentos, políticas e práticas organizacionais de carreiras

<b>Eixo 5</b>	<b>Questões Centrais</b>
Instrumentos,	-Respeitar a carga horária de trabalho.
Políticas e	- Limitar o excesso de reuniões.
Práticas	- Respeitar o período de licença maternidade.
Organizacionais	- Estruturar, divulgar e implementar um plano de carreira.
de Carreiras	- Ter apoio na área de Recursos Humanos da empresa para discutir questões de carreira.
	- Investir em cursos e programas de desenvolvimento para os profissionais da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

#### **4.1.6 Eixo 6 – Estratégias de carreiras**

As estratégias de carreira adotadas pelas mulheres profissionais foram analisadas à luz da perspectiva de Dutra (2007), desenvolvida no Referencial Teórico desta tese. Essas estratégias, segundo Dutra (2007), consistem em: crescer, desacelerar, diversificar, integrar, rever e combinar.

As visões das participantes dos grupos de foco variaram. Algumas estavam com foco no crescimento; outras, na diversificação de sua atuação; algumas poucas, insatisfeitas, desejando rever a carreira.

Surgiram no debate de todos os grupos duas outras estratégias. A primeira denominada “desestruturação”, engloba as discussões de que as mulheres estavam deixando o lado feminino em segundo plano; ou seja, postergando a maternidade, devido à dificuldade de encontrar um parceiro amoroso, passando a investir muito mais na vida profissional do que na vida pessoal. A segunda, denominada de “balanceamento”, contemplou o fato de algumas delas estarem felizes em conseguir compatibilizar a carreira profissional com os outros papéis da vida pessoal (como esposa, mãe, filha e cidadã) e analisar na mesma balança de importância a vida pessoal e a vida profissional nas decisões sobre carreiras.

O Quadro 17 sintetiza as principais questões discutidas nos grupos de foco em relação ao Eixo 6 – Estratégias de carreiras.

## Quadro 17 – Questões centrais do Eixo 6 – Estratégias de Carreiras

<b>Eixo 6</b>	<b>Questões Centrais</b>
Estratégias de Carreiras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investimento na busca por crescimento na carreira.</li><li>- Diversificação da atuação profissional.</li><li>- Questionamento em relação à natureza do trabalho.</li><li>- Questionamento devido ao excesso de trabalho/viagens.</li><li>- Relegação do lado feminino; atraso da maternidade, dificuldade de encontrar um parceiro amoroso; mais investimento na vida profissional do que na vida pessoal.</li><li>- Compatibilizar a carreira profissional com os outros papéis da vida pessoal, como o de esposa, mãe, filha, cidadã.</li><li>- Sucesso em balancear em termos de importância vida pessoal e vida profissional nas decisões sobre carreiras.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

### **4.1.7 Eixo 7 – Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras**

Em relação à adequação e satisfação das mulheres profissionais com as suas carreiras, as opiniões foram diversas. O foco centrou-se na consecução de um equilíbrio que gera a percepção positiva. Aquelas que se consideravam mais equilibradas do ponto de vista da vida profissional e da vida pessoal consideravam-se mais adequadas e felizes com as carreiras. De outro lado, aquelas que se enxergavam mais desbalanceadas consideravam-se mais infelizes.

O reconhecimento e a remuneração foram temas que permearam o debate em dois grupos sobre a adequação e satisfação com a carreira. Quando se atinge maior reconhecimento e boa remuneração, a percepção positiva com as carreiras é maior.

O Quadro 18 sintetiza as principais questões discutidas nos grupos de foco em relação ao Eixo 7 – Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras.



## Quadro 18 – Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras

<b>Eixo 7</b>	<b>Questões centrais</b>
Adequação e Satisfação da Mulher Profissional com as Carreiras	<ul style="list-style-type: none"><li>- Equilíbrio do ponto de vista profissional e pessoal dá a sensação de adequação e satisfação com as carreiras.</li><li>- O reconhecimento profissional e a remuneração contribuem positivamente para esta percepção.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa (2012)

### **4.1.8 Eixo 8 – O que pesquisar**

Após o fechamento dos grupos de foco, a autora desta tese solicitou que as participantes declarassem o que deveria ser pesquisado sobre o tema “Carreira feminina” se elas estivessem no lugar da pesquisadora do assunto.

O Quadro 19 sintetiza as principais sugestões surgidas nos grupos de foco.

Quadro 19 – Síntese das sugestões sobre o que pesquisar a respeito da carreira feminina

<b>Grupo de Idéias</b>	<b>Detalhamento</b>
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se a mulher está satisfeita de ter chegado onde chegou.</li><li>- Se o entorno (parceiro amoroso e filhos) está satisfeito com o avanço na carreira empreendido pela mulher.</li></ul>
Culpa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Por que nos realizamos somente fora de casa?</li><li>- A culpa vivenciada pela mulher profissional por não se dedicar à vida pessoal como se dedica à vida profissional.</li></ul>
Papéis	<ul style="list-style-type: none"><li>- O acúmulo de papéis vivenciado pela mulher profissional</li><li>- Ser mãe e profissional pela metade</li><li>- A tripla carreira de mãe, esposa e profissional: é possível conciliar?</li></ul>
Carreira	<ul style="list-style-type: none"><li>- O papel do parceiro amoroso na construção da carreira feminina.</li><li>- O avançar na carreira é um caminho sem volta</li><li>- Qual é o objetivo da mulher na carreira: dinheiro, estabilidade ou reconhecimento?</li><li>- A necessidade de apoio social (parceiro amoroso, mãe/sogra, babá, empregada doméstica, motorista) para desenvolver a carreira feminina.</li></ul>

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da discussão dos grupos de foco (2012)

## 4.2 Aplicação do *survey*

O *survey*, realizado entre agosto e outubro de 2011, contou com a participação de 694 mulheres profissionais com 20 a 59 anos de idade, com rendimentos acima de 5 salários mínimos e graduadas em curso superior. Os dados dos grupos de foco subsidiaram a construção do *survey* e as perguntas elaboradas no instrumento de coleta de dados (constante no Apêndice 2) procuraram aprofundar nas questões surgidas nas discussões originadas nos grupos.

A análise dos dados deste *survey* está organizada também a partir dos sete eixos de análise (excluiu-se o eixo 8 sobre o que pesquisar a partir dos grupos de foco).

A Tabela 3 é rerepresentada para relembrar os Eixos.

Tabela 3 – Eixos de análise

<b>Eixo de análise</b>	<b>Assunto</b>
1	Conceitos de carreiras
2	Contexto
3	Elementos da burocracia
4	Assédio moral
5	Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras
6	Estratégias de carreiras
7	Adequação e satisfação a mulher profissional com as carreiras

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

### **4.2.1 Categorização da amostra**

Para a categorização da amostra, as seguintes variáveis foram utilizadas: idade, remuneração mensal, ocupação, estado civil, se possui filhos e porte da empresa na qual trabalha.

Em relação à faixa etária, a amostra esteve mais concentrada entre 30 e 49 anos, representando 75% do público participante, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Representação das faixas etárias da amostra

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
20 a 29 anos	121	17,4
30 a 39 anos	301	43,4
40 a 49 anos	219	31,6
50 a 59 anos	53	7,6
Total	694	100,0

Fonte: Dados do *survey* (2012)

Considerando a faixa de remuneração, a Tabela 6 registra uma concentração maior de mulheres na faixa entre R\$2.000,00 a R\$10.000,00 mensais, representando aproximadamente 62% da amostra. Cabe ressaltar que a mediana encontrada foi de R\$9.849,10.

Tabela 6 – Faixa de remuneração da amostra

<b>Faixa de remuneração</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
2.000 a 5.999	259	37,3
6.000 a 9.999	170	24,5
10.000 a 13.999	125	18,0
14.000 a 17.999	66	9,5
Acima 18.000	74	10,7
Total	694	100,0

Fonte: Dados do *survey* (2012)

No que se refere ao cargo ou à posição que as mulheres profissionais da amostra ocupam, a Tabela 7 registra uma participação um pouco maior (27,2%) de assistentes/assessoras/supervisoras em relação às demais.

Tabela 7 – Posições ocupadas pelas mulheres profissionais da amostra

<b>Posição ocupada</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Profissional Liberal	137	19,7
Sócia da empresa ou empresária	73	10,5
Funcionária Pública	99	14,3
Assistente/ Assessora/ Supervisora	189	27,2
Gerente	153	22,0
Diretora	43	6,2
Total	694	100,0

Fonte: Dados do *Survey* (2012)

Em relação ao estado civil, percebe-se a predominância de mulheres casadas (59,4%), considerando-se também aquelas com união estável (4,8%), perfazendo um total de 64,2%, como demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Representação do estado civil da amostra

<b>Estado civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Casada	412	59,4
Solteira	176	25,4
União Estável	33	4,8
Viúva	1	,1
Separada/Divorciada	72	10,4
Total	694	100,0

Fonte: Dados do *Survey* (2012)

No que se refere ao número de vezes que as mulheres profissionais haviam se casado ou vivenciado uma união estável a maioria das casadas/união estável, vivenciou uma vez só, com 64,2% da amostra.

Em relação ao fato de possuir filhos, percebe-se um equilíbrio da amostra, sendo que 52,4% possuem e 47,6% não possuem.

Considerando-se o porte de empresa, 59,8% das mulheres profissionais pesquisadas trabalham em grandes empresas, conforme demonstrado na Tabela 9.<sup>5</sup>

Tabela 9 – Porte das empresas

Porte das empresas	Frequência	Percentual
Micro	94	13,5
Pequena	77	11,1
Média	108	15,6
Grande	415	59,8
Total	694	100,0

Fonte: Dados do *Survey* (2012)

Finalizando-se a categorização da amostra, a Tabela 10 sintetiza as características preponderantes da amostra.

Tabela 10 – Síntese das características preponderantes da amostra

Faixa Etária	Entre 30 e 49 anos
Mediana de remuneração	R\$9.849,10
Posição ocupada	Assistente/Assessora/Supervisora
Estado civil	Casada
Possui filhos	Sim
Porte da empresa	Grande

Fonte: Dados do *survey* (2012)

Segue-se a discussão do Eixo 1 em relação ao Conceito de Carreira.

<sup>5</sup> O critério utilizado para a segmentação das empresas por porte foi o adotado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento: Microempresas = receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$2,4 milhões; Pequena empresa - maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões; Média empresa - maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões e Grande empresa - maior que R\$90 milhões.

#### 4.2.2 Eixo 1 – Conceitos de Carreiras

Para a análise dos conceitos de carreiras mais aderentes ao público de mulheres profissionais, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos, para avaliar a relevância de cada conceito presente na literatura e nas discussões dos grupos de foco, na visão da respondente, numa escala variando de “nada relevante” a “bastante relevante”. Os seguintes conceitos foram avaliados:

- Carreira é a vocação pessoal para exercer determinada profissão.
- Carreira é a sequência de posições ocupadas ao longo da minha vida.
- Carreira é a construção profissional ao longo do tempo.
- Não existe uma única carreira, ela assume várias formas ao longo da minha vida.
- Carreira é uma construção pessoal de responsabilidade individual.
- Carreira é transitar livremente em diferentes empresas e funções sendo valorizada pelo que agrego no desempenho de seus trabalhos.
- Carreira é alterar minhas prioridades de acordo com os desafios, o equilíbrio entre trabalho e família e a autenticidade naquilo que faço.
- Carreira é atingir metas pessoais.
- Carreira é ganhar experiência e sabedoria para lidar com as relações de poder nas empresas.
- Carreira é um caminho que leva à realização profissional e pessoal.

Os conceitos considerados mais relevantes pelas mulheres profissionais foram: construção profissional ao longo do tempo, com 90,6% das respostas, considerando o conceito como “Relevante” e “Bastante relevante”; carreira como um caminho que leva à realização profissional e pessoal, com 88,1%; carreira como sendo a alteração de prioridades, com base nos desafios, no equilíbrio entre trabalho e família e na autenticidade naquilo que faço, com 75,6%; e atingir metas pessoais, com 70,3%.

Em relação ao conceito de carreira, não houve diferença estatística significativa entre os conceitos apresentados e as variáveis analisadas, como idade, remuneração, ocupação, estado civil, se possui ou não filhos e porte da empresa.

#### **4.2.3 Eixo 2 – Contexto**

O segundo eixo de análise contempla as questões relacionadas ao contexto de carreira. A primeira delas consiste na jornada de trabalho.

##### **Primeira questão – jornada de trabalho**

Para a análise de elementos da jornada de trabalho, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de adequação/concordância de cada questão, na visão da respondente, variando na escala de não sendo real para a mulher até como sendo bastante real para ela. Para tanto, foram avaliadas as seguintes questões sobre a jornada de trabalho presentes na revisão de literatura e nas discussões dos grupos de foco:

- A jornada de trabalho está relacionada com a entrega de trabalho que tenho que realizar.
- A jornada de trabalho para mim é flexível, por poder fazer o meu horário.
- Minha jornada de trabalho é determinada pelo meu chefe/cliente.
- Minha jornada de trabalho é muito além das 40 horas semanais.
- Não consigo cumprir minha jornada de trabalho se não tiver algum tipo de apoio social (seja meu cônjuge, babá, empregada, motorista, mãe/sogra).
- Eu não tenho flexibilidade no trabalho atualmente, mas estou me planejando pessoalmente e profissionalmente para poder ter.

As questões consideradas como reais e bastante reais para as mulheres profissionais em relação à jornada de trabalho estão relacionadas com a entrega de trabalho que a mulher

tem que realizar, com 60,3% das respostas; e jornada de trabalho como sendo muito além das 40 horas semanais, para 56,10% das respondentes. As duas questões reforçam que, na perspectiva da jornada de trabalho, a mulher não se vincula à preconizada em lei e que está relacionada à sua capacidade de entrega, e não ao tempo que ela efetivamente se dedica.

A partir do teste de Kruskal-Wallis, identificaram-se diferenças significativas em relação à idade das respondentes em duas questões relacionadas à jornada de trabalho: a necessidade de apoio social para cumprir a jornada de trabalho ( $p=0,005$ ) e o planejamento pessoal e profissional para ter flexibilidade na jornada de trabalho ( $p=0,005$ ).

Apurou-se que a mulher profissional mais jovem não tem demandado tanto apoio social para cumprir sua jornada de trabalho.

Além disso, as mulheres profissionais mais jovens, que não possuem flexibilidade em termos de jornada de trabalho, têm se planejado para ter.

Também por meio do teste Kruskal-Wallis houve significância estatística em relação à remuneração das respondentes ( $p<0,001$ ) e à questão da entrega do trabalho que tem que ser realizada; remuneração relacionada ao fato de a jornada de trabalho ser determinada pelo chefe/cliente ( $p<0,001$ ) e; remuneração e a necessidade de apoio social para cumprir a jornada de trabalho ( $p<0,001$ ).

As mulheres que ganham mais tendem a relacionar a jornada de trabalho à entrega que tem que ser realizada ( $p<0,001$ ).

As mulheres que recebem menos tendem a considerar como bastante real o conceito de que a jornada de trabalho é determinada pelo chefe/cliente ( $p<0,001$ ). Já aquelas que recebem as melhores remunerações acreditam que não conseguem cumprir sua jornada de trabalho sem algum tipo de apoio social ( $p<0,001$ ).

O teste qui-quadrado revelou houve significância estatística em relação a: ocupação das respondentes relacionada à flexibilidade de jornada de trabalho, jornada de trabalho muito



além das 40 horas semanais ( $p < 0,001$ ) e não ter flexibilidade na jornada de trabalho atualmente, mas promovendo o planejamento pessoal e profissional para poder ter ( $p < 0,001$ ) (Tabelas 11, 12 e 13).

Tabela 11 – Ocupação e flexibilidade da jornada de trabalho

Ocupação	Jornada de trabalho para mim é flexível por poder fazer o meu horário.					Total
	Conceito não é real para mim (%)	Conceito é parcialmente real para mim (%)	Conceito é indiferente para mim (%)	Conceito é real para mim (%)	Conceito é bastante real para mim (%)	
- Profissional Liberal	13,9	21,9	2,2	27,0	35,0	100,0
- Sócia da empresa ou empresária	17,8	17,8	2,7	28,8	32,9	100,0
- Funcionária Pública	35,4	23,2	5,1	19,2	17,2	100,0
- Assistente/ Assessora/ Supervisora	37,0	20,1	7,9	21,7	13,2	100,0
- Gerente	31,4	19,0	9,2	24,8	15,7	100,0
- Diretora	20,9	20,9	9,3	20,9	27,9	100,0
<b>Total</b>	<b>28,0</b>	<b>20,5</b>	<b>6,2</b>	<b>23,8</b>	<b>21,6</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p < 0,001$

Para profissionais liberais e sócias de empresa ou empresárias a flexibilidade é mais presente. Para funcionárias públicas e não públicas é menor. Das diretoras, 41,8% consideram que não possuem flexibilidade e 48,8% consideram que sim ( $p < 0,001$ ).

Quando questionadas se gostariam de ter flexibilidade, 98% das mulheres profissionais afirmaram que sim.

Tabela 12 – Ocupação e jornada de trabalho além das 40 horas semanais

Ocupação	Minha jornada de trabalho é muito além das 40 horas semanais.					Total
	Conceito não é real para mim (%)	Conceito é parcialmente real para mim (%)	Conceito é indiferente para mim (%)	Conceito é real para mim (%)	Conceito é bastante real para mim (%)	
- Profissional Liberal	28,5	15,3	5,8	22,6	27,7	100,0
- Sócia da empresa ou empresária	17,8	21,9	8,2	23,3	28,8	100,0
- Funcionária Pública	30,3	13,1	11,1	20,2	25,3	100,0
- Assistente/ Assessora/ Supervisora	20,1	19,0	5,3	27,5	28,0	100,0
- Gerente	10,5	16,3	6,5	31,4	35,3	100,0
- Diretora	11,6	9,3	9,3	34,9	34,9	100,0
<b>Total</b>	<b>20,3</b>	<b>16,6</b>	<b>7,1</b>	<b>26,4</b>	<b>29,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p < 0,001$

Em termos gerais, percebe-se que, de forma mais considerável, para gerentes e diretoras a jornada de trabalho ser além das 40 horas é uma realidade. Já no caso das profissionais liberais e funcionárias públicas não é uma realidade.

Tabela 13 – Ocupação e planejamento para ter flexibilidade

Ocupação	Eu não tenho flexibilidade no trabalho atualmente, mas estou me planejando pessoalmente e profissionalmente para poder ter.					Total
	Conceito não é real para mim (%)	Conceito é parcialmente real para mim (%)	Conceito é indiferente para mim (%)	Conceito é real para mim (%)	Conceito é bastante real para mim (%)	
- Profissional Liberal	59,9	17,5	10,2	6,6	5,8	100,0
- Sócia da empresa ou empresária	64,4	9,6	16,4	8,2	1,4	100,0
- Funcionária Pública	42,4	19,2	14,1	17,2	7,1	100,0
- Assistente/ Assessora/ Supervisora	41,8	18,5	10,6	18,5	10,6	100,0
- Gerente	39,9	22,9	17,6	11,1	8,5	100,0
- Diretora	44,2	20,9	18,6	9,3	7,0	100,0
<b>Total</b>	<b>47,6</b>	<b>18,6</b>	<b>13,7</b>	<b>12,7</b>	<b>7,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey* (2012)  
 $p < 0,005$

Tanto as profissionais liberais quanto as sócias de empresa e diretoras não consideram como real a questão de não ter flexibilidade na jornada de trabalho, pois, como já discutido, elas percebem ter esta flexibilidade.

Funcionárias públicas, assistentes, assessoras, supervisoras e gerentes que respondem não possuir flexibilidade na jornada de trabalho desejam ter, mas não se planejam para isso.

Em relação ao estado civil e à presença de filhos, o teste qui-quadrado permitiu identificar significância estatística em relação à necessidade de apoio social para cumprir a jornada de trabalho ( $p < 0,001$ ) em ambos os casos. (Tabelas 14 e 15).

Tabela 14 –Estado civil e necessidade de apoio social

Estado civil	Não consigo cumprir minha jornada de trabalho se não tiver algum tipo de apoio social (seja meu cônjuge, babá, empregada, motorista, mãe/sogra)					Total
	Conceito não é real para mim (%)	Conceito é parcialmente real para mim (%)	Conceito é indiferente para mim (%)	Conceito é real para mim (%)	Conceito é bastante real para mim (%)	
Casada	25,2	10,4	10,9	17,7	35,7	100,0
Solteira	56,3	9,1	19,9	8,5	6,3	100,0
União						
Estável	30,3	18,2	15,2	15,2	21,2	100,0
Viúva	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0
Separada/ Divorciada	40,3	11,1	4,2	20,8	23,6	100,0
<b>Total</b>	<b>34,9</b>	<b>10,5</b>	<b>12,7</b>	<b>15,6</b>	<b>26,4</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados dosurvey (2012)

Para 65,4% das mulheres solteiras (56,3% que consideram que o conceito não é real e 9,1% que o consideram parcialmente real), é possível cumprir a jornada de trabalho sem apoio social. Por outro lado 53,4% das mulheres casadas, 44,4% das separadas/divorciadas e 36,4% das mulheres em união estável da amostra, há necessidade do apoio social para o cumprimento da jornada de trabalho.

Tabela 15 – Presença de filhos e necessidade de apoio social

Presença de Filhos		Não consigo cumprir minha jornada de trabalho se não tiver algum tipo de apoio social (seja meu cônjuge, babá, empregada, motorista, mãe/sogra)					Total
		Conceito não é real para mim (%)	Conceito é parcialmente real para mim (%)	Conceito é indiferente para mim (%)	Conceito é real para mim (%)	Conceito é bastante real para mim (%)	
Possui filhos?	Sim	19,0	9,9	8,5	19,0	43,7	100,0
	Não	52,4	11,2	17,3	11,8	7,3	100,0
<b>Total</b>		34,9	10,5	12,7	15,6	26,4	100,0

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p < 0,001$

Quando se considera a presença de filhos, a necessidade de apoio social é ainda mais significativa, com 62,7% das respostas.

Considerando o porte da empresa, houve significância estatística em relação ao fato de a jornada de trabalho ser flexível ( $p < 0,001$ ). Em empresas menores, há maior flexibilidade na jornada de trabalho.

### Segunda questão - Teletrabalho

A segunda questão do contexto de carreira é a presença do teletrabalho. Ficou demonstrado que 72,6% da amostra utiliza-se de alguma tecnologia que permite o trabalho remoto (*e-mail*, celular, vídeo conferência) e 59% que trabalha remotamente, investindo até quatro horas extras além da jornada usual do seu dia.

Houve relação estatisticamente significativa com base no teste Mann-Whitney em relação à remuneração e o fato de trabalhar remotamente ( $p = 0,004$ ). As mulheres profissionais que recebem mais (acima de R\$8.000,00) trabalham mais utilizando-se da tecnologia remota do que as que recebem menos (abaixo de R\$6.750,00).

### **Terceira questão – Legislação trabalhista**

A terceira questão do contexto de carreira aborda a Legislação Trabalhista. Para sua análise, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância das mulheres profissionais em relação aos aspectos de a lei proteger ou não a mulher e potencializar ou não a carreira feminina. Para tanto, foram avaliadas as seguintes questões sobre a Legislação Trabalhista presentes na revisão de literatura e nas discussões dos grupos de foco:

- A legislação trabalhista protege a mulher profissional ao garantir-lhe licença maternidade, dando-lhe estabilidade durante e após a gestação.

- A legislação trabalhista brasileira impede a mulher profissional de competir de forma igualitária com o homem pelo espaço no mercado de trabalho.

- A mulher empregada de uma empresa que cumpre de forma rigorosa a lei trabalhista acha que a legislação lhe favorece quando ela engravida.

No que se refere à primeira questão, sobre o fato de a Legislação Trabalhista proteger a mulher profissional ao garantir-lhe licença maternidade e estabilidade durante e após a gestação, a percepção de 71,8% das mulheres é de concordância (44,1% da amostra concorda parcialmente e 27,7% concorda).

Em relação ao fato de a legislação trabalhista impedir a mulher profissional de competir de forma igualitária com o homem pelo espaço no mercado de trabalho, a opinião das mulheres profissionais tende mais a discordar do que a concordar: 50,7%, sendo 28,4% discordando e 22,3% discordando parcialmente que a legislação prejudica a competição igualitária entre homens e mulheres no mercado de trabalho, contra 36,9% concordam que a legislação prejudica (26,7% concordando parcialmente e 10,2% concordando).

No que se refere à concordância da mulher profissional sobre o fato de a legislação lhe favorecer quando ela engravida, 67% concordam (29,5% concorda parcialmente e 37,5% concorda).

Não foram identificadas em relação à Legislação Trabalhista diferenças estatisticamente significativas entre as questões e as variáveis analisadas, como idade, remuneração, ocupação, estado civil, se possui ou não filhos e porte da empresa.

#### **Quarta Questão – Receptividade à mulher profissional**

A quarta questão do contexto de carreira refere-se à percepção das mulheres profissionais em relação à receptividade de setores econômicos, de regiões geográficas, de áreas e de funções ocupadas pelas mulheres profissionais nas organizações. Para esta análise, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância da amostra. As seguintes questões foram construídas com base na revisão da literatura e nas discussões dos grupos de foco:

- Alguns setores econômicos são menos receptivos à mulher
- Determinadas regiões geográficas brasileiras são menos receptivas à atuação da mulher profissional
- Determinadas áreas das empresas são menos receptivas à mulher.
- Determinadas funções/tipos de trabalhos não são ocupadas por mulheres.

Considerando-se a percepção da mulher sobre a receptividade de setores econômicos, 89,2% da amostra concordam que alguns setores econômicos são menos receptivos à mulher (31,4% concordando parcialmente e 57,8% concordando).

Em relação à receptividade de região geográfica, 82% da amostra concordam que determinadas regiões geográficas são menos receptivas às mulheres profissionais (26,2 concordando parcialmente e 55,8% concordando).

No que se refere à receptividade de áreas das empresas, 86,6 da amostra concordam que determinadas áreas das empresas são menos receptivas à presença feminina (30,1% concordando parcialmente e 56,5% concordando).

Das 694 mulheres profissionais pesquisadas, 80% concordam que determinadas funções ou tipos de trabalho não são executados por mulheres (42,7% concordando parcialmente e 37,3% concordando).

No que se refere à receptividade de setores econômicos, regiões geográficas, áreas e funções nas organizações, não foram identificadas diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis analisadas, como idade, remuneração, ocupação, estado civil, se possui ou não filhos e porte da empresa.

#### **Quinta questão – Remuneração feminina *versus* masculina**

A quinta questão do contexto de carreira refere-se à percepção das mulheres profissionais em relação à remuneração feminina *versus* masculina. Para esta análise, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância da amostra. As seguintes questões foram construídas com base na revisão da literatura e nas discussões dos grupos de foco:

- O incômodo da mulher por ganhar mais do que o companheiro varia de acordo com a personalidade de cada um, especialmente do histórico familiar do par.

- Meu parceiro amoroso tende a não aceitar o meu ritmo de trabalho quando este é muito intenso/exige excessiva dedicação.

- Não é bom trabalhar junto (num mesmo projeto) com o meu par amoroso.

- Pessoas com necessidade pessoal de segurança vinculam-se à remuneração fixa.

- Acho que a remuneração deve ter um componente fixo.



Em relação ao fato de a personalidade e o histórico familiar do par refletirem o incômodo da mulher de ganhar mais do que o par, houve concordância de 87,3% da amostra pesquisada (27,8% concordando parcialmente e 59,5% concordando).

Sobre a pergunta sobre o fato de o parceiro amoroso tender a não aceitar o ritmo de trabalho da mulher quando este é muito intenso ou exige excessiva dedicação, as percepções foram polarizadas em termos de discordância para 39,8% (29,1% discordando parcialmente e 10,7% discordando) e de concordância para 47,3% (24,2% concordando parcialmente e 23,2% concordando).

Sobre a discussão surgida nos grupos de foco em relação ao fato de não ser bom trabalhar junto ou num mesmo projeto com o parceiro amoroso, 60,6% da amostra demonstra concordar (21% concordando parcialmente e 39,6% concordando).

A grande maioria das mulheres profissionais (88,9% concordando e concordando parcialmente) concorda com o fato de que pessoas com necessidade pessoal de segurança vinculam-se à remuneração fixa.

Da amostra, 81,9% concordam ou concordam parcialmente que a remuneração deve ter um componente fixo.

Utilizando-se o teste Kruskal-Wallis, foi identificada significância estatística entre a remuneração e a não aceitação do ritmo de trabalho da mulher pelo par amoroso quando este é muito intenso/exige excessiva dedicação ( $p=0,013$ ). As mulheres que recebem menos tendem a concordar mais que o parceiro amoroso tende a não aceitar o seu ritmo de trabalho mais intenso.

O teste qui-quadrado identificou significância estatística em relação à ocupação e à não aceitação do ritmo trabalho da mulher pelo par amoroso quando este é muito intenso/exige excessiva dedicação ( $p=0,03$ ). As profissionais liberais, funcionárias públicas e diretoras são

favorecidas neste sentido (45,3% das profissionais liberais discordam e discordam parcialmente; 46,5% das funcionárias públicas e 46,6% das diretoras).

Também a partir do teste qui-quadrado, foi verificada significância estatística em relação à ocupação e ao fato de não ser considerado bom trabalhar junto (num mesmo projeto) com o par amoroso ( $p < 0,001$ ). Sócias de empresa ou empresárias, assistentes/assessoras/supervisoras, gerentes e diretoras concordam mais com esta questão do que as profissionais liberais e funcionárias públicas.

Foi observada significância estatística com o teste qui-quadrado na questão de não ser considerado bom trabalhar junto (num mesmo projeto) com o par amoroso e o porte da empresa ( $p = 0,03$ ). Em números, 64,1% mulheres que atuam em pequenas empresas e 65% das que atuam em grandes empresas concordam parcialmente ou concordam com esta questão.

Sobre a remuneração, considerando-se também o teste qui-quadrado, foi identificada significância estatística da remuneração em relação à ocupação e ao porte da empresa e o fato de achar que a remuneração deve ter um componente fixo ( $p = 0,002$ ) e ( $p < 0,001$ ), respectivamente.

Das mulheres profissionais funcionárias públicas, 91,9% concordam parcialmente ou concordam que a remuneração deve ter uma parte fixa. Entre as diretoras, 88,4% têm essa mesma visão.

Concordam parcialmente ou concordam, 79,6% das mulheres de médias empresas e 87% das de grandes empresas que a remuneração deve ter uma parte fixa.

## Sexta questão – Carreira pública

A sexta questão do contexto de carreira refere-se à carreira pública propriamente. De forma dicotômica, foi analisada qual parte da amostra possuía carreira pública. Identificou-se que são 23,8% das 694 mulheres profissionais.

Para a análise das questões relacionadas à carreira pública, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância da amostra. As seguintes questões foram construídas com base na revisão da literatura e especialmente nas discussões dos grupos de foco:

- Acho que a dedicação à causa social atrai a mulher profissional para a carreira pública.

- Acredito que a segurança e a estabilidade atraem a mulher profissional para a carreira pública.

- Acho que o contexto econômico desfavorável, que não afeta o setor público como afeta o setor privado, atrai a mulher profissional para a carreira pública.

A ordem das respostas em termos de concordância foi: a maioria das mulheres profissionais concorda que o contexto econômico desfavorável, que não afeta o setor público como afeta o setor privado, é que atrai a mulher profissional para o setor público. Seguem-se a percepção de que a segurança e a estabilidade atraem a mulher profissional para a carreira pública e a de que a dedicação à causa social é a fonte de atratividade da mulher profissional para a carreira pública.

A partir do teste qui-quadrado, foi possível observar diferenças estatisticamente significativas na percepção das mulheres profissionais que não são da carreira pública e das que são em relação à dedicação à causa atrair a profissional ( $p < 0,001$ ). Quem é da carreira pública concorda mais. Quem não é, discorda mais.

### Sétima questão – Flexibilidade

A sétima questão do contexto de carreira refere-se à flexibilidade na carreira. De forma dicotômica, foi analisada qual parte da amostra possuía flexibilidade. Dentre as mulheres profissionais, 70,2% responderam que possuem flexibilidade no trabalho e 29,8 responderam que não. Quando perguntadas se desejariam ter, 98% responderam que sim.

Perguntou-se também sobre o significado de ter flexibilidade, sendo que 46,8% da amostra respondeu que é essencial para a sua satisfação e 32,9%, que a flexibilidade é essencial para o seu modelo de vida atual, que precisa conciliar papéis (de mãe e de profissional, por exemplo).

O teste Mann-Whiney identificou significância estatística de ter flexibilidade com as variáveis idade ( $p=0,017$ ), remuneração ( $p=0,02$ ) e ocupação ( $p<0,001$ ). As mulheres mais velhas e aquelas que possuem melhores remunerações tendem a ter mais flexibilidade no trabalho.

Em relação à ocupação, 88,3% das profissionais liberais, 86,3% das sócias de empresa ou empresárias e 76,7% de diretoras possuem flexibilidade.

O teste qui-quadrado permitiu identificar significâncias estatísticas (ambas com  $p<0,001$ ) em relação ao estado civil e ao fato de possuir filhos, apurando-se a resposta de que ter flexibilidade é essencial para o modelo de vida atual da respondente, que precisa conciliar papéis (de mãe e de profissional, por exemplo).

Foi identificada também significância estatística mediante a aplicação do teste qui-quadrado entre as mulheres que possuem filhos e têm flexibilidade ( $p= 0,037$ ).

Também por meio do teste qui-quadrado, observou-se significância estatística em relação ao fato de ter flexibilidade e ao porte da empresa ( $p<0,001$ ). Micro e pequenas empresas são mais flexíveis para 93,6% e 83,1% da amostra, respectivamente.

#### 4.2.4 Eixo 3 - Elementos da burocracia

As questões contidas neste tópico reúnem as respostas das mulheres profissionais sobre as já denominadas na análise dos grupos de foco, premissas burocráticas. Essas premissas estão presentes nas obras de Weber e Parsons, e, sobre as várias disfunções da burocracia, nas obras de Merton, Crozier e Selznick, denominada “relações informais na burocracia”.

Novamente, assim como feito na análise dos grupos de foco, cabe neste ponto da análise do *survey* lembrar que estes elementos estão relacionados às modificações que vão ocorrendo na organização burocrática, partindo do modelo do tipo ideal de Weber, racional, rumo a uma configuração mais dinâmica e instável, considerando o papel do indivíduo.

As questões neste ponto no *survey* foram conduzidas no sentido de identificar se as mulheres profissionais reconheciam ou não os elementos da burocracia presentes em cada construto teórico em termos de sua realidade profissional, se elas valorizavam ou não esses elementos e, em caso afirmativo, em que medida.

Para as questões relacionadas ao Eixo 3 - Elementos da burocracia, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância da amostra. As questões do Eixo 3 estão apresentadas no Quadro 20, relacionando-as com os elementos da burocracia dos quais cada uma faz parte. Elas foram construídas com base na revisão da literatura e nas discussões dos grupos de foco:

Quadro 20 – Relação das questões com os elementos da burocracia

<b>Questão</b>	<b>Elementos da burocracia</b>
A hierarquia organiza a empresa, as pessoas e suas responsabilidades.	Premissa burocrática
O cargo que ocupo é importante para mim.	Premissa burocrática
O reconhecimento que tenho em relação ao trabalho que desempenho é importante para mim	Relação informal na burocracia
Acato a hierarquia presente na empresa que trabalho, mas uso de relações pessoais para amenizar o impacto causado por deliberações as quais não concordo.	Relação informal na burocracia
Vejo a presença da hierarquia quando tomo uma decisão que não está congruente com meu superior formal.	Relação informal na burocracia
A hierarquia pode ser usada pelo meu chefe para me afastar/afastar outros profissionais que podem disputar com ele a visibilidade de trabalhos desenvolvidos.	Relação informal na burocracia
Vínculo pessoal de amizade entre as pessoas na empresa favorece o ambiente de trabalho.	Relação informal na burocracia
Ficar muitas horas no trabalho favorece a criação de relações informais entre colegas.	Relação informal na burocracia
Estabeleço sempre laços de amizade no ambiente de trabalho.	Relação informal na burocracia
Existe cooperação e ajuda mútua na empresa onde trabalho.	Relação informal na burocracia

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Em relação à questão sobre a organização permitida pela hierarquia, 88,4% das mulheres profissionais concordam (28,4% concordam parcialmente e 60% concordam) que ela organiza a empresa, as pessoas e as responsabilidades.

No que se refere ao cargo, 91,8% das mulheres profissionais concordam (28,4% concordam parcialmente e 63,4% concordam) que o cargo ocupado é importante para elas.

O teste Kruskal-Wallis, revelou diferença estatística significativa ( $p=0,015$ ) em relação à idade e à importância dada ao cargo. As mulheres na faixa de 40 anos demonstram ser mais indiferentes em relação ao cargo.

Sobre a importância do reconhecimento em relação ao trabalho que a mulher profissional desempenha, foi praticamente unânime (97,9%) a concordância com a afirmativa.

Sobre o fato de acatar a hierarquia, porém usar de relações pessoais para amenizar o impacto causado por deliberações com as quais não concordam, 69,9% concordam (33,7% concordam parcialmente e 36,2% concordam).

Quanto ao fato de que as mulheres profissionais vêem a presença da hierarquia quando tomam uma decisão que não está congruente com o seu superior formal, 66,3% concordam (35,2% concordando parcialmente e 31,1% concordando).

Sobre a possibilidade de a hierarquia poder ser usada pelo chefe para afastar profissionais que podem disputar com ele/ela a visibilidade de trabalhos desenvolvidos, 31,9% das mulheres profissionais discordam (18,9% discordam e 12,8% discordam parcialmente), 17,1% consideraram-se indiferentes e 51,1% concordam (28,2% concordam parcialmente e 22,9% concordam).

No que se refere à percepção das mulheres em relação ao fato de o vínculo pessoal de amizade favorecer o ambiente de trabalho, há forte concordância: 88,8% (45,1% concordando parcialmente e 43,7% concordando). Ressalta-se que o teste qui-quadrado, constatou significância estatística ( $p=0,014$ ) entre a ocupação e a percepção de que o vínculo pessoal favorece o ambiente de trabalho. Para as mulheres profissionais liberais, sócias de empresas ou empresárias e funcionárias públicas, há uma concordância de mais de 90% (94,2%, 91,8% e 90,9% respectivamente).

Outra questão analisada refere-se à percepção surgida em três grupos de foco de que as muitas horas investidas no trabalho favorece a criação de relações informais entre colegas. Há concordância com essa afirmativa para 60% da amostra (39,8% concordando parcialmente e 20,2% concordando). Quando este dado foi cruzado com ocupação, verificou-se significância estatística ( $p<0,001$ ) para as mulheres funcionárias públicas, profissionais liberais e sócias de

empresa ou empresárias, havendo uma concordância de 72,7%, 67,9% e 65,8%, respectivamente.

Em relação ao benefício de estabelecer sempre laços de amizade no ambiente de trabalho, 80,5% da amostra concorda com essa afirmativa (42,5% concordando parcialmente e 38% concordando). A análise do teste qui-quadrado desta questão com a ocupação também constatou significância estatística ( $p=0,020$ ). Concordam 88,3% das profissionais liberais, seguindo-se as funcionárias públicas, com 86,8%, as assistentes/assessoras/supervisoras, com 78,3%, as sócias de empresa ou empresárias, com 76,7%, as gerentes, com 76,5%, e, por fim, diretoras, com 72,1%.

A questão sobre a existência da cooperação e ajuda mútua na empresa na qual a mulher profissional trabalha mostrou uma forte concordância de 86,3% (47,8% concordando parcialmente e 38,5 concordando). O teste Qui-quadrado acusou e significância estatística em relação ao porte da empresa ( $p=0,031$ ).

A Tabela 16 mostra que na micro empresa há mais concordância sobre a existência da cooperação e ajuda mútua



Tabela 16 – Porte da empresa e cooperação

Porte	Existe cooperação e ajuda mútua na empresa onde trabalho.					Total
	Discordo (%)	Discordo Parcialmente (%)	sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	3,2	2,1	10,6	30,9	53,2	100,0
Pequena	2,6	6,5	2,6	49,4	39,0	100,0
Média	,9	6,5	1,9	54,6	36,1	100,0
Grande	2,7	10,1	1,9	49,6	35,7	100,0
<b>Total</b>	<b>2,4</b>	<b>8,1</b>	<b>3,2</b>	<b>47,8</b>	<b>38,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey* (2012)

$p=0,031$

#### 4.2.5 Eixo 4 – Assédio moral

Este eixo englobou a pergunta se a mulher profissional já foi vítima de assédio sexual ou moral no trabalho e, em caso afirmativo, se o assédio havia bloqueado sua perspectiva de ascensão na carreira.

Das mulheres profissionais participantes do *survey*, 13,4%, ou 93, afirmaram ter sofrido assédio. Quando perguntadas sobre o fato de o assédio ter bloqueado a perspectiva de ascensão na carreira, 39,% afirmaram que não, 18,8% que sim, 25,7% que em parte e 15,7 % que foi indiferente. Somando-se as que disseram que sim e em parte, o total é de 44,5%.

O teste qui-quadrado constatou significância estatística ( $p=0,045$ ) da ocupação em relação ao bloqueio da perspectiva de ascensão na carreira. O grupo mais prejudicado é o das assistentes, assessoras e supervisoras, no qual 24% das respondentes afirmam que o assédio bloqueou sua perspectiva de ascensão e 42% afirmaram que em parte bloqueou.

#### **4.2.6 Eixo 5 - Instrumentos, Práticas e Políticas Organizacionais de Carreiras**

O Eixo 5 analisa a percepção das mulheres profissionais sobre os instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras adotadas pelas empresas nas quais elas trabalham.

Para a análise das questões relativas aos instrumentos de carreira adotados pelas empresas, foi-lhes perguntado, de forma dicotômica, se a empresa em que trabalham adota ou não os instrumentos presentes na literatura (Mainiero e Sullivan, 2005; Carlier, 2006; Dutra, 2007). As respostas estão sintetizadas na Tabela 17.

De forma dicotômica, foi perguntado para as mulheres se a empresa possui plano de carreira. Analisando o dado em relação ao porte (houve significância estatística nas respostas com  $p < 0,001$ ), constata-se, como já era imaginado, que 60,7% das grandes empresas possuem.

Tabela 17 - Síntese das respostas sobre os instrumentos de carreiras adotados pelas empresas

Questão	Sim %	Não %
Posturas que primam pela qualidade de vida do profissional.	37,6	62,4
Horários flexíveis.	41,5	51,5
Carga horária de trabalho mais ajustada.	26,7	73,3
Dando acesso para seus profissionais a instrumentos de auto-avaliação que permitem que os indivíduos se conheçam melhor e façam opções de carreira mais consistentes.	26,9	73,1
Desenvolvendo programas de apoio ao meu desenvolvimento rumo a progressão de carreira.	22,2	77,8
Divulgando as oportunidades de carreira internamente.	31,1	68,9
Avaliando através de critérios objetivos seus profissionais.	32,3	67,7
Investindo em programas de desenvolvimento e treinamentos para seus funcionários.	51,3	48,7
Adotando políticas institucionais para atrair e reter a mulher profissional.	7,2	92,8
Desenvolvendo mulheres e preparando-as para os próximos níveis hierárquicos.	12,1	87,9
Revedo atribuições e funções quando necessário e adequando-as ao perfil de seus colaboradores.	23,2	76,8
Controlando horas extras.	31	69
Revisando localidade onde o profissional é lotado para conciliar com suas demandas familiares.	7,5	92,5
Dando apoio à mulher durante o período de gestação.	36,9	63,1
Promovendo oportunidades de criação de redes de relacionamento para seus profissionais.	20,3	79,2
Orientando seus colaboradores para fazer o seu planejamento financeiro pessoal.	14	86
Mapeando os motivos de desligamento das mulheres profissionais da empresa.	4,8	95,2

Fonte: Dados do *survey* (2012)

O teste qui-quadrado, constatou significância estatística das respostas de diversas questões em relação à ocupação e ao porte da empresa. Em relação à ocupação, foram ressaltadas as seguintes questões:

- Horários flexíveis ( $p=0,021$ ), considerando sim para 53,3% das profissionais liberais.
- Dando acesso para seus profissionais a instrumentos de autoavaliação que permitem que os indivíduos se conheçam melhor e façam opções de carreira mais consistentes( $p<0,001$ ) para 41,9% das diretoras.
- Divulgando as oportunidades de carreira internamente( $p<0,001$ ) para assistentes, assessoras e supervisoras (43,9%), gerentes (43,8%) e diretoras (41,9%).

- Avaliando com base em critérios objetivos seus profissionais( $p < 0,001$ ) para gerentes (40,5%) e diretoras (39,5%).

- Investindo em programas de desenvolvimento e treinamentos para seus funcionários ( $p < 0,001$ ) para gerentes (66%), diretoras (61,5%) e assistentes, assessoras e supervisoras (55,6%).

- Desenvolvendo mulheres e preparando-as para os próximos níveis hierárquicos ( $p = 0,028$ ), sendo a antítese dessa realidade a percepção da funcionária pública com 90,9% das mulheres dizendo não a esta questão.

- Revendo atribuições e funções quando necessário e adequando-as ao perfil de seus colaboradores ( $p = 0,026$ ), sendo respondido afirmativamente por 44,2% de diretoras.

- Controlando horas extras( $p < 0,001$ ) para assistentes, assessoras e supervisoras (40,2%) e gerentes (42%).

No que se refere ao porte da empresa, apurou-se significância com as seguintes questões:

- Horários flexíveis( $p < 0,001$ ), sendo respondido afirmativamente pelas mulheres de micro empresas (59,6%).

- Dando acesso para seus profissionais a instrumentos de autoavaliação que permitem que os indivíduos se conheçam melhor e façam opções de carreira mais consistentes( $p < 0,001$ ) para 32,8% das grandes empresas.

- Divulgando as oportunidades de carreira internamente( $p < 0,001$ ) para 42,2% das grandes empresas.

- Avaliando com base em critérios objetivos seus profissionais( $p < 0,001$ ) para 37,8% das grandes empresas.

- Investindo em programas de desenvolvimento e treinamentos para seus funcionários( $p < 0,001$ ) para 61,2% das grandes empresas.

- Controlando horas extras( $p<0,001$ )para 37,8% das grandes empresas.

- Dando apoio à mulher durante o período de gestação ( $p=0,011$ ) para 41,6% das pequenas e 40,2% das grandes (23,4% das micro e 32,4% das médias).

Para as questões relacionadas ao Eixo 5 sobre plano de carreira, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de concordância/discordância da amostra. As seguintes questões foram construídas com base na revisão da literatura e nas discussões dos grupos de foco:

- Acho que o plano de carreira é um instrumento que pode bloquear possíveis diferenças em relação a remuneração entre homens e mulheres na empresa.

- Há plano de carreira, mas não é disseminado.

- Há plano de carreira claro para todos os profissionais da organização.

- O plano de carreira atende de forma igualitária homens e mulheres profissionais.

- A gestão de recursos humanos promove e auxilia o profissional na tomada de decisão sobre carreira.

- Tenho liberdade com meu chefe para discutir meu plano de carreira.

- Não tenho como rejeitar uma promoção.

- Tenho apoio de um profissional na empresa para me ajudar a tomar decisões sobre carreira.

- Não há discussão institucional sobre carreira.

Há uma forte correlação entre o porte da empresa e as questões relacionadas ao plano de carreira. Todas apresentam o valor de  $p<0,001$ .

Sobre a questão relacionada ao fato de haver o plano de carreira mas este não ser disseminado, percebe-se uma discordância maior do que concordância sobre este ponto. Ressalta-se, como demonstrado na Tabela 18, que há maior discordância sobre a disseminação do plano de carreira em grandes empresas.

Tabela 18 – Porte e disseminação do plano de carreira

Porte	Discordo (%)	Há plano de carreira, mas não é disseminado			Concordo (%)	Total
		Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)		
Micro	31,0	10,3	34,5	10,3	13,8	100,0
Pequena	32,4	13,5	16,2	18,9	18,9	100,0
Média	33,3	9,8	5,9	25,5	25,5	100,0
Grande	38,0	16,5	5,4	22,2	17,9	100,0
<b>Total</b>	<b>36,4</b>	<b>14,9</b>	<b>8,6</b>	<b>21,5</b>	<b>18,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey*(2012)  
 $p < 0,001$

Quanto ao fato de o plano de carreira ser claro para todos os profissionais, há um equilíbrio entre concordância e discordância, excetuando-se o caso das pequenas empresas. Na percepção das mulheres profissionais que trabalham em pequenas empresas, há uma discordância da clareza do plano de carreira maior do que nas demais (40%), conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 19 – Porte e clareza do plano de carreira

Porte	Há plano de carreira claro para todos os profissionais da organização					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	25,9	11,1	37,0	7,4	18,5	100,0
Pequena	40,0	11,4	20,0	2,9	25,7	100,0
Média	31,4	17,6	3,9	17,6	29,4	100,0
Grande	25,0	16,3	4,3	27,5	26,8	100,0
<b>Total</b>	<b>27,2</b>	<b>15,7</b>	<b>8,0</b>	<b>22,6</b>	<b>26,5</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey*(2012)

$p < 0,001$

Quanto ao fato de o plano de carreira atender de forma igualitária homens e mulheres profissionais, na percepção da amostra, há uma concordância maior com a afirmativa para a maioria das mulheres de médias (54%) e grandes empresas (50,5%), conforme demonstrado na Tabela 19.

Tabela 20 – Plano de carreira e equidade

Porte	O plano de carreira atende de forma igualitária homens e mulheres profissionais					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	12,0	12,0	32,0	,0	44,0	100,0
Pequena	21,2	12,1	18,2	9,1	39,4	100,0
Média	20,0	12,0	6,0	8,0	54,0	100,0
Grande	12,4	7,3	9,8	20,0	50,5	100,0
<b>Total</b>	<b>14,1</b>	<b>8,6</b>	<b>11,5</b>	<b>16,2</b>	<b>49,6</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey*(2012)

$p=0,005$

Sobre o fato de a gestão de recursos humanos promover e auxiliar a mulher profissional na tomada de decisão sobre carreira, este último ponto levantado na literatura por Simon (1972), percebe-se discordância das mulheres profissionais em todos os portes de organização (Tabela 21).



Tabela 21 – Porte e Recursos Humanos auxiliando na tomada de decisão sobre carreira

Porte	A gestão de RH promove e auxilia o profissional na tomada de decisão sobre carreira					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	38,5	3,8	34,6	7,7	15,4	100,0
Pequena	36,4	9,1	18,2	21,2	15,2	100,0
Média	44,0	20,0	6,0	20,0	10,0	100,0
Grande	38,4	19,9	9,4	21,0	11,2	100,0
<b>Total</b>	<b>39,0</b>	<b>17,9</b>	<b>11,4</b>	<b>20,0</b>	<b>11,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey*(2012)

$p = 0,019$

Em relação ao fato de ter liberdade com o chefe para discutir o plano de carreira, as percepções das mulheres profissionais foram equilibradas entre as micro e as grandes empresas. No caso das pequenas e médias, há diferenças maiores entre discordância (9,1% e 30%) e concordância (21,2% e 16%), conforme demonstra a Tabela 22.

Tabela 22 – Porte e liberdade com a chefia

Porte	Tenho liberdade com meu chefe para discutir meu plano de carreira					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	19,2	15,4	38,5	3,8	23,1	100,0
Pequena	9,1	18,2	15,2	36,4	21,2	100,0
Média	30,0	20,0	12,0	22,0	16,0	100,0
Grande	19,6	14,1	10,1	29,3	26,8	100,0
<b>Total</b>	<b>20,0</b>	<b>15,3</b>	<b>12,7</b>	<b>27,3</b>	<b>24,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p=0,003$

Quanto à questão sobre não ter como rejeitar uma promoção, houve diferença maior no nível de discordância no caso de mulheres profissionais de micro (24% contra 8%) e pequenas empresas (21,2% contra 9,1%) conforme demonstrado na Tabela 23.

Tabela 23 – Porte e rejeição de promoção

Porte	Não tenho como rejeitar uma promoção					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	24,0	12,0	44,0	12,0	8,0	100,0
Pequena	21,2	27,3	21,2	21,2	9,1	100,0
Média	16,0	18,0	12,0	34,0	20,0	100,0
Grande	17,1	19,3	14,9	25,5	23,3	100,0
<b>Total</b>	17,8	19,3	17,0	25,3	20,6	100,0

Fonte: Dados do *Survey* (2012)

$p = 0,022$

Quanto à percepção da mulher profissional sobre o fato de ter apoio de um profissional na empresa para ajudá-la a tomar decisões sobre carreira, a maioria discorda, conforme demonstra a Tabela 24.

Tabela 24 – Porte e apoio para tomada de decisão sobre carreira

Porte	Tenho apoio de um profissional na empresa para me ajudar a tomar decisões sobre carreira					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	44,0	4,0	32,0	4,0	16,0	100,0
Pequena	39,4	6,1	21,2	15,2	18,2	100,0
Média	54,0	14,0	8,0	22,0	2,0	100,0
Grande	48,0	18,4	10,5	14,8	8,3	100,0
<b>Total</b>	<b>47,8</b>	<b>15,8</b>	<b>12,5</b>	<b>15,1</b>	<b>8,8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *Survey*(2012)

$p = 0,004$

Sobre o fato de haver discussão institucional a respeito da carreira, a percepção das mulheres profissionais é equilibrada somente em grandes empresas, conforme demonstra a Tabela 25.

Tabela 25 – Porte e discussão institucional sobre carreira

Porte	Não há discussão institucional sobre carreira					Total
	Discordo (%)	Discordo parcialmente (%)	Sou indiferente (%)	Concordo parcialmente (%)	Concordo (%)	
Micro	45,8	8,3	33,3	,0	12,5	100,0
Pequena	30,3	24,2	12,1	12,1	21,2	100,0
Média	14,0	22,0	6,0	34,0	24,0	100,0
Grande	23,5	20,6	7,9	23,1	24,9	100,0
<b>Total</b>	<b>24,2</b>	<b>20,3</b>	<b>9,6</b>	<b>22,1</b>	<b>23,7</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p < 0,001$

#### 4.2.7 Eixo 6 – Estratégias de carreira

Para a análise das questões relativas às estratégias de carreira adotadas pelas mulheres profissionais, foi utilizada a escala de Likert de cinco pontos para avaliar o grau de realidade de cada questão na visão da respondente, variando na escala entre não sendo real para a mulher até como sendo bastante real para ela.

Quanto à estratégia de preparar-se de forma mais consistente em termos de formação acadêmica e prática, 38,2% das mulheres a consideram essa estratégia real e 39,6% bastante real, perfazendo-se um total de 77,8%.

No que se refere à preocupação com a longevidade e à preparação para outras carreiras, para 13,3% das mulheres esta estratégia não é real; para 20,6% é parcialmente real; para 8,6% é indiferente; para 31,3% é real; e para 26,2% é bastante real.

Em se tratando da questão surgida nas discussões nos grupos de foco quanto ao fato de a mulher profissional estar "masculinizando" seu comportamento na vida profissional, para

56,2% isso não é real. Esta questão será aprofundada no cruzamento com a idade, ocupação e filhos.

Sobre o fato de preocuparem-se mais com a satisfação profissional do que com a pessoal, também discutido nos grupos de foco, para 46,1% esta afirmativa não é real e para 26,7% é parcialmente real. Entretanto, há diferenças nesta percepção em relação às variáveis idade e presença de filhos.

Em relação à questão do sentimento de sobrecarga da mulher profissional no que se refere ao acúmulo de papéis, para 20% delas é real e para 25,6% é bastante real. Entretanto, para 21,3% não é real, para 26,2% é parcialmente real e para 6,8% é indiferente. Sobre o cruzamento de dados com as variáveis idade, ocupação, estado civil, filhos e porte da empresa, este ponto será explorado novamente.

No que se refere à necessidade de repensar as carreiras em busca de maior equilíbrio entre vida profissional e vida familiar, na visão das mulheres profissionais no geral, 20,2% acreditam que não é real, 18,7% que é parcialmente real, 6,1% que é indiferente, 28,7% que é real e 26,4% que é bastante real. Este dado geral revela que a maioria (55,1%) está com foco maior no repensar as carreiras.

Sobre a preocupação em focar mais a vida profissional e abdicar de outras esferas da vida pessoal, como relação amorosa e maternidade, na visão geral das mulheres profissionais, 42,2% consideram como não sendo real e 24,8% como parcialmente real. Sobre o cruzamento de dados com as variáveis idade, ocupação, estado civil, filhos e porte da empresa, este ponto será explorado novamente.

No que se refere à estratégia de deixar de lado a carreira para atender aos papéis de mãe e esposa, esta não tem sido uma ação adotada para a maioria das mulheres profissionais. Para 66,7% das mulheres profissionais, esta estratégia é considerada como não sendo real e

para 16,7% ela é parcialmente real. Porém, há diferenças em relação a estado civil e a presença de filhos, fato que será abordada mais à frente.

O teste Kruskal-Wallis, constatou significância estatística da idade em relação ao estar “masculinizando” o comportamento ( $p < 0,001$ ). Para as mais jovens, esta “masculinização” é vista como mais real.

Constatou-se também, significância estatística da idade em relação à questão de maior satisfação com a vida profissional do que com a pessoal ( $p = 0,037$ ). As mulheres com a mediana de idade mais baixa demonstram que esta estratégia de maior preocupação com a satisfação na vida profissional é mais real para elas.

Também sobre a idade, verificou-se significância estatística desta variável em relação à percepção de sobrecarga e acúmulo de papéis ( $p < 0,001$ ). Para as mulheres na mediana de idade mais baixa, há uma percepção maior de indiferença.

Sobre a questão de focar mais na vida profissional e de abdicar de outras esferas da vida pessoal como a relação amorosa e a maternidade, constatou-se significância estatística ( $p = 0,049$ ). Para as mulheres na mediana mais jovem, esta estratégia é bastante real.

O teste qui-quadrado constatou significância estatística da ocupação em relação à questão de estar “masculinizando” o comportamento ( $p = 0,037$ ). Esta estratégia é considerada como não sendo real mais para profissionais liberais, sócias de empresa ou empresárias, funcionárias públicas e diretoras do que para as assistentes, assessoras, supervisoras e gerentes.

Com o teste qui-quadrado, foi verificada significância estatística da ocupação em relação à preocupação em focar mais na vida profissional, abdicando de outras esferas da vida pessoal, como relação amorosa e maternidade ( $p = 0,049$ ). Conforme demonstra a Tabela 26, esta estratégia é considerada como não sendo real mais para profissionais liberais e sócias de empresa ou empresárias.

Tabela 26 – Ocupação e foco na vida profissional

Ocupação	Estou focando mais na vida profissional e abdicando de outras esferas da vida pessoal como relação amorosa e maternidade.					Total
	Essa estratégia não é real para mim (%)	Essa estratégia é parcialmente real para mim (%)	Essa estratégia é indiferente para mim (%)	Essa estratégia é real para mim (%)	Essa estratégia é bastante real para mim (%)	
- Profissional Liberal	56,9	19,7	2,2	13,1	8,0	100,0
- Sócia da empresa ou empresária	47,9	24,7	6,8	8,2	12,3	100,0
- Funcionária Pública	40,4	20,2	10,1	17,2	12,1	100,0
- Assistente/ Assessora/ Supervisora	39,2	27,0	3,7	14,8	15,3	100,0
- Gerente	29,4	30,7	5,9	17,0	17,0	100,0
- Diretora	48,8	20,9	4,7	14,0	11,6	100,0
<b>Total</b>	<b>42,2</b>	<b>24,8</b>	<b>5,2</b>	<b>14,6</b>	<b>13,3</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)  
 $p < 0,001$

O teste qui-quadrado constatou significância estatística ( $p=0,004$ ) da variável estado civil em relação à mulher estar sentindo-se sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerce na vida profissional e na vida pessoal (papéis de mãe, esposa...). Conforme mostra a Tabela 27, as mulheres casadas e em união estável consideram mais esta questão como bastante real para elas (32,3% e 27,3%, respectivamente).



Tabela 27 – Estado civil e sobrecarga de papéis

Estado Civil	Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na da vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa...					Total
	Essa estratégia não é real para mim (%)	Essa estratégia é parcialmente real para mim(%)	Essa estratégia é indiferente para mim (%)	Essa estratégia é real para mim (%)	Essa estratégia é bastante real para mim (%)	
Casada	14,6	27,2	4,1	21,8	32,3	100,0
Solteira	37,5	21,6	14,8	14,8	11,4	100,0
União Estável	15,2	27,3	6,1	24,2	27,3	100,0
Viúva	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0
Separada/ Divorciada	23,6	31,9	2,8	20,8	20,8	100,0
Total	21,3	26,2	6,8	20,0	25,6	100,0

Fonte: Dados do *survey*(2012)  
 $p=0,004$

O teste qui-quadrado apurou significância estatística em relação à variável possuir filhos e as questões:

- Estou "masculinizando" meu comportamento na vida profissional ( $p=0,022$ ).
- “Estou me preocupando mais com a minha satisfação no trabalho do que na minha vida pessoal.”( $p<0,001$ ).
- “ Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na da vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa...)” ( $p<0,001$ ).
- “Estou focando mais na vida profissional e abdicando de outras esferas da vida pessoal como relação amorosa e maternidade” ( $p<0,001$ ).

- “Estou deixando de lado a carreira para atender aos papéis de mãe e esposa.”( $p=0,001$ ).

Todas as mulheres que possuem filhos percebem como sendo mais real para elas estas questões.

O teste qui-quadrado constatou significância estatística em relação ao porte da empresa e a questão “Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na da vida profissional e na vida pessoal (papéis de mãe, esposa...)” ( $p=0,012$ ). Conforme demonstra a Tabela 28, as mulheres profissionais de grandes empresas sentem mais a sobrecarga de papéis.

Tabela 28 – Porte e sobrecarga de papéis

Porte	Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na da vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa...)					Total
	Esta estratégia não é real para mim (%)	Esta estratégia é parcialmente real para mim (%)	Esta estratégia é indiferente para mim (%)	Esta estratégia é real para mim (%)	Esta estratégia é bastante real para mim (%)	
Micro	22,3	25,5	10,6	18,1	23,4	100,0
Pequena	28,6	33,8	5,2	13,0	19,5	100,0
Média	30,6	23,1	4,6	20,4	21,3	100,0
Grande	17,3	25,8	6,7	21,7	28,4	100,0
<b>Total</b>	<b>21,3</b>	<b>26,2</b>	<b>6,8</b>	<b>20,0</b>	<b>25,6</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p=0,012$

#### 4.2.8 Eixo 7 –Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras

Para finalizar o *survey*, foi perguntado às mulheres profissionais sobre a adequação e sua percepção de satisfação em relação à carreira. Para avaliar a questão, foi utilizada a escala de Likert com as seguintes escalas, já apresentando o percentual de respostas: Perfeitamente adequada, estou feliz (10,8%); Parcialmente adequada, estou feliz (39,25); Adequada, estou feliz (33,9%); Adequada, estou indiferente (6,8%); Desalinhada, estou indiferente (4,3%); e Bastante desalinhada, estou infeliz (5%).

Percebe-se que, no geral, as mulheres pesquisadas consideram a percepção em relação à carreira adequada a parcialmente adequada e que estão felizes com a trajetória profissional percorrida. Entretanto, foram verificadas diferenças significativas em relação às variáveis

idade, remuneração, presença de filhos e porte da empresa. As mulheres mais jovens tendem a se considerar mais desalinhadas e infelizes com a carreira. Já aquelas com as melhores remunerações consideram-se mais adequadas e felizes com a carreira.

No que se refere à presença dos filhos, a Tabela 29 mostra que as mulheres que são mães sentem-se mais adequadas e felizes com suas carreiras, refletindo uma relação positiva entre a maternidade e a carreira.

Tabela 29- Presença de filhos e adequação e satisfação na carreira

	Possui Filhos		Total (%)
	Sim (%)	Não (%)	
Perfeitamente adequada, estou satisfeita	57,3	42,7	100
Parcialmente adequada, estou satisfeita	53,3	46,7	100
Adequada, estou satisfeita	56,6	43,4	100
Desalinhada, estou indiferente	40,4	59,6	100
Bastante desalinhada, estou insatisfeita	40	60	100
Total	52,4	47,6	100

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p = 0,008$

Considerando o porte da empresa, as mulheres profissionais de grandes empresas é que mais pesaram na resposta sobre o desalinhamento e a insatisfação na carreira (80%), conforme demonstra a Tabela 30.

Tabela 30 – Porte da Empresa *versus* Adequação e Satisfação na Carreira

Adequação e Satisfação	Qual o porte da empresa que você trabalha?				Total
	Micro (%)	Pequena (%)	Média (%)	Grande (%)	
Perfeitamente adequada, estou satisfeita	20,0	13,3	13,3	53,3	100,0
Parcialmente adequada, estou satisfeita	11,4	11,8	17,3	59,6	100,0
Adequada, estou satisfeita	15,7	11,5	14,0	58,7	100,0
Adequada, estou indiferente	8,5	6,4	19,1	66,0	100,0
Desalinhada, estou indiferente	16,7	10,0	20,0	53,3	100,0
Bastante desalinhada, estou insatisfeita	5,7	5,7	8,6	80,0	100,0
<b>Total</b>	13,5	11,1	15,6	59,8	100,0

Fonte: Dados do *survey* (2012)

$p = 0,045$

A seção 5 contém as análises das discussões dos grupos de foco e do *survey* realizado.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises estão apresentadas de acordo com os sete eixos, considerando-se os resultados dos grupos de foco e do *survey*: Eixo 1) Conceitos de carreiras; Eixo 2) Contexto; Eixo 3) Elementos da burocracia; Eixo 4) Assédio moral; Eixo 5) Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras; Eixo 6) Estratégias de carreiras; Eixo 7) Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras.

### 5.1 Eixo 1 – Conceitos de carreiras

Em relação aos conceitos de carreiras discutidos nos grupos de foco e, posteriormente, respondidos em termos de relevância pela amostra participante do *survey*, cabe ressaltar que o foco está voltado mais para a mulher do que para a organização. As mulheres profissionais têm introjetada a responsabilidade individual sobre a construção de suas carreiras, reforçando o conceito focado no indivíduo, de acordo com Hall (1976, 1996, 2002), Arthur e Russeau (1996), Mainiero e Sullivan (2005) e Baruch (2004).

Recapitulando os resultados do *survey*, o primeiro conceito considerado mais relevante pelas mulheres profissionais foi o de construção profissional ao longo do tempo, com 90,6% das respostas, seguindo-se: o de carreira como um caminho que leva à realização profissional e pessoal, com 88,1%; o de alteração de prioridades de acordo com os desafios, o equilíbrio entre trabalho e família e a autenticidade naquilo que faço, com 75,6%; o de atingir metas pessoais, relevante, para 70,3% da amostra do *survey*.

Sobre o quarto conceito mais relevante para as mulheres profissionais pesquisadas, de que a carreira é o meio de se atingir metas pessoais, parece haver uma lacuna teórica que merece ser abordada. Estabelecer metas de carreira é uma tarefa fundamental para o avanço

do profissional. Quando estabelecidas considerando um planejamento individual consistente, tendem a se concretizar (KAVOO-LINGE; RENSBURG; SIKALIEH, 2011).

O papel das organizações e da gestão de recursos humanos, neste sentido, é o de ousar e fomentar uma análise crítica que estimule seus empregados a fazerem reflexões pessoais, mediante a disponibilização de momentos/ferramentas (por exemplo cursos, palestras, reuniões e programas de acompanhamento profissional), para fazerem escolhas de carreiras conscientes e maduras.

Para concluir a análise deste Eixo 1 – Conceitos de carreiras, num esforço de consolidação, a carreira feminina consiste em uma construção individual, que se modifica ao longo do tempo, na busca do equilíbrio de papéis desempenhados pela mulher profissional, com vistas a realizar-se pessoal e profissionalmente.

## **5.2 Eixo 2 – Contexto**

A primeira questão relativa ao contexto refere-se à jornada de trabalho. A maioria das mulheres profissionais pesquisadas não se vincula à jornada de trabalho padrão de 40 horas, mas sim à entrega que realizam por meio de seu trabalho.

As profissionais, especialmente as casadas, em união estável e separadas que são mães, necessitam de apoio social para cumprir sua jornada de trabalho. O apoio social pode ser dado pelo par amoroso, mãe, pai, sogro e sogra, entre outros parentes, além de amigos, vizinhos, e/ou contratando profissionais como empregadas e babás ou contando com algum tipo de auxílio, com transporte para promover o deslocamento dos filhos para alguma atividade, especialmente no período em que a mulher está no trabalho. Quanto mais alta a remuneração da mulher profissional, maior é a sua percepção da necessidade do apoio social. A distribuição da função do cuidado com os filhos é essencial para que a mulher profissional consiga cumprir sua jornada de trabalho.

Em relação a este apoio social, essencial para que a mulher profissional cumpra sua jornada, fica aberta uma grande oportunidade para as empresas com sua gestão de recursos humanos que desejarem trabalhar com foco na carreira feminina. Podem atuar auxiliando suas profissionais em estratégias simples, como estabelecer parcerias com agências de empregos especializados no cuidado infantil ou com instituições de ensino, as mais complexas, como apoiar políticas públicas que promovam apoio à construção de creches e/ou pré-escolas, como levantado por Mainiero e Sullivan (2005).

Algumas ocupações e empresas permitem maior flexibilidade na jornada de trabalho, de acordo com os resultados da pesquisa. Profissionais liberais e sócias de empresa ou empresárias possuem maior flexibilidade na jornada, o que lhes permite maior controle sobre seus horários e melhor conciliação entre as demandas do trabalho e da família.

A perspectiva de um empreendimento próprio e de maior autonomia tem levado mulheres profissionais a migrarem do ambiente organizacional para carreiras autônomas (Mallon e Cohen, 2001). Este é um ponto a ser analisado pelas organizações e sua gestão de recursos humanos. Para promover a atração e retenção de mulheres profissionais, as relações de trabalho mais flexíveis merecem ser mais bem estudadas e colocadas em prática, sem prejuízo legal para a organização e para a profissional.

Empresas menores têm permitido maior flexibilidade da jornada de trabalho, conforme dados da pesquisa, demonstrando que essas apresentam uma possibilidade de melhor conciliação nas demandas de papéis para as mulheres profissionais. Este é um indício de que empresas menores têm sido mais favoráveis à perspectiva das carreiras femininas contemporâneas.

A pesquisa demonstrou que as mulheres profissionais mais jovens têm se programado para trabalhar numa perspectiva de maior flexibilidade na jornada de trabalho. Esta questão reforça o fato de que as empresas, micro, pequenas, médias ou grandes, que quiserem atrair e



reter mulheres profissionais devem estruturar estratégias para flexibilizar a jornada de trabalho, de modo a atender às necessidades deste público.

A segunda questão do contexto refere-se ao teletrabalho. A maior parte das mulheres profissionais utiliza-se de tecnologias remotas para desempenhar seu trabalho e também trabalha mais horas por dia (até 4 horas, além da jornada usual, segundo dados da pesquisa), utilizando-se dessas mesmas tecnologias.

Recentemente, foi sancionada a Lei 12.511/2011, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabelecendo novas regras para o teletrabalho. Este fato reflete a tendência de tentar regular a modalidade do trabalho remoto. Esta é uma preocupação que deve permear as organizações e a gestão de recursos humanos no estabelecimento de políticas que promovam a utilização das formas de teletrabalho que otimizem processos, por exemplo, as videoconferências que minimizam a necessidade de viagens, e não para gerar sobrecarga, como os trabalhos enviados por e-mail para serem vistos em horários inadequados, nos fins de semana e nas férias o que no longo prazo, pode impactar negativamente a motivação e o comprometimento dos profissionais.

A terceira questão sobre o contexto refere-se à legislação. Havia a preocupação da autora desta tese, reforçada depois da realização dos grupos de foco, de que a legislação trabalhista desfavorecesse a mulher profissional de competir em condições de igualdade com os homens no mercado de trabalho.

Como resultado do *survey*, as mulheres profissionais enxergam que a legislação trabalhista veio favorecer a construção da carreira feminina, corroborando com a literatura pesquisada (Barros, 1995; Cantelli, 2007)

Porém, cabe ressaltar que nos grupos de foco surgiram opiniões entre mulheres empreendedoras de que a legislação desfavorece a mulher profissional, pois desestimula as

empresas a contratarem mulheres com perspectiva de engravidar. Ou seja, para a organização é um peso ter a mulher em fase de procriação.

Outras discussões se deram em torno de que a legislação, ao favorecer a mulher em fase de procriação, desfavorece a profissional em disputas com homens por posições nas organizações. Outro ponto levantado foi sobre concursos públicos, nos quais, na visão das participantes, a mulher é favorecida por não haver distinção de gênero nos processos seletivos.

Esta temática sobre a legislação merece ser mais bem investigada em pesquisas posteriores, inclusive para contribuir para o contínuo aprimoramento das leis que regulamentam o trabalho feminino.

A quarta questão relacionada ao contexto refere-se à percepção das mulheres profissionais em relação à receptividade de setores de atividade e regiões geográficas à presença feminina.

Esta questão revelou a forte percepção de preconceito contra a presença feminina. Os dados do *survey* demonstram que acima de 80% da amostra concorda que: a) alguns setores econômicos são menos receptivos à mulher; b) determinadas regiões geográficas brasileiras são menos receptivas à atuação da mulher profissional; c) determinadas áreas das empresas são menos receptivas a mulher; e d) determinadas funções/tipos de trabalhos não são ocupadas por mulher.

Nas empresas, existem guetos profissionais femininos, como a área de Recursos Humanos, e áreas de “repulsa”, como as industriais, na visão das mulheres profissionais. Em termos de região geográfica, algumas são vistas como mais “preconceituosas” à presença feminina.

Na visão das mulheres profissionais, limitações físicas também impactam a receptividade. Setores que exigem força física, como o da construção, são mais resistentes à

presença feminina, na visão das mulheres profissionais, corroborando com a discussão da literatura (Chênevert e Tremblay, 2002).

Outra questão sobre a receptividade trazida pela pesquisa que corrobora com a literatura (Pastore, 2009) é a de que o setor público vem atraindo profissionais (homens e mulheres) que buscam bons salários e estabilidade nas carreiras.

A quinta questão do contexto refere-se à remuneração. Salienta-se nas discussões dos grupos de foco que as empresas menores, especialmente as familiares, remuneram pior a mulher em comparação com o homem, inclusive na mesma função. Os dados do *survey*, como já era esperado, revelam que as melhores remunerações das mulheres estão concentradas em grandes empresas e as menores, em micro e pequenas. Entretanto, não há dado de comparação com a remuneração masculina.

Uma interessante discussão ocorreu entre os grupos que possuíam mulheres que ganhavam mais do que o seu par amoroso gerou um consenso ao final dos debates de que o incomodo do par por ganhar menos que a mulher varia de acordo com sua personalidade e seu histórico familiar. Esta questão foi abordada no *survey*, sendo que 87,3% das mulheres profissionais concordaram com ela. Este ponto reflete a importância para a mulher profissional de conhecer bem seu par e seu histórico familiar para lidar com conflitos em função de diferenças na remuneração em favor da mulher que podem ocorrer no ambiente familiar.

Outro debate surgido em torno da remuneração foi que algumas profissões mais bem remuneradas já são predefinidas como masculinas. Este dado corrobora com os dados da literatura de que no topo das organizações, onde estão os melhores salários, a presença feminina é da ordem de 20%, contra aproximadamente 80% da masculina (Carvalho Neto, Tanure e Andrade, 2010).

Houve grande concordância (81,9%) da amostra de que a remuneração deve ter um componente fixo. Este dado constitui um componente da organização burocrática preconizado desde Weber (2004) sobre o tipo ideal por ele construído, que deve existir, o qual é visto de forma favorável pela mulher profissional.

Em relação ao fato de o parceiro amoroso tender a não aceitar o ritmo de trabalho da mulher profissional quando este é muito intenso/exige excessiva dedicação, o resultado está relacionado ao peso da contribuição financeira da mulher. No *survey* ficou demonstrado que as mulheres que recebem mais tendem a concordar menos com esta questão. Ou seja, quando as mulheres recebem melhores salários, o par amoroso tende a “se calar” e aceitar melhor o ritmo de trabalho empreendido pela mulher profissional. O peso da contribuição financeira dá o tom da aceitação do ritmo de trabalho.

Profissões que permitem maior flexibilidade de jornada de trabalho possibilitam que as mulheres conciliem melhor o trabalho com as demandas da vida pessoal. Com isso, as profissionais liberais, sócias de empresas ou empresárias e diretoras, pela autonomia que possuem, na medida em que conseguem conciliar melhor os papéis, “agradam” mais ao seu par amoroso, que tende a aceitar melhor o ritmo de trabalho da mulher. Este dado confirma a literatura (Hewlett, 2002), que diz que os diversos papéis fora do trabalho, especialmente aqueles ligados à rotina da casa, estão a cargo da mulher, incitando uma reflexão da necessidade de repensar melhor este equilíbrio, que hoje, ainda não é uma realidade.

Se a mulher profissional está avançando em termos de carreira, aumentando seus rendimentos e contribuindo de forma proporcional, igual ou maior que o seu par amoroso no orçamento familiar, parece existir uma razão cultural arraigada que determina que as tarefas ditas “do lar” fiquem a cargo da mulher, seja ela profissional ou não. A questão que fica é: Já não é passada a hora de repensar esses papéis? Cabe, em pesquisas posteriores, aprofundar

melhor essas questões para compreender mais a fundo o tema/dilema, considerando, inclusive, a perspectiva da cultura brasileira.

A sexta questão do contexto refere-se ao contrato psicológico *versus* o contrato de trabalho tradicional.

Na literatura (Menegon, 2004) há um debate presente de que dentre as mudanças no contexto dos padrões de trabalho o contrato tradicional, baseado em compromisso com direitos bem definidos, especialmente baseado em antiguidade do lado das obrigações do empregador e na lealdade e total disposição para se dedicar à empresa, do lado do empregado, foi modificando ao longo do tempo. A partir dessa modificação, surge o denominado “contrato psicológico” que, de acordo com Menegon (2004), é derivado de uma negociação entre o indivíduo e a empresa, feita a partir de um acordo explícito ou implícito entre as partes. Está baseado em expectativas mútuas, numa abordagem muito mais subjetiva do que a apresentada no contrato tradicional.

Esta questão do contrato psicológico, por sua natureza subjetiva, foi discutida apenas nos grupos de foco. A visão unânime das mulheres profissionais participantes é a de que atualmente o contrato psicológico é o que prevalece nas relações trabalhistas que elas integram (apesar de haver, como já pontuando na metodologia, profissionais das mais diversas configurações de empresas, inclusive de organizações como a polícia e a aeronáutica) e é este acordo que gera nelas o comprometimento, a dedicação e a motivação.

Visto que a perspectiva de carreiras na premissa do contrato psicológico fica muito mais complexa de ser definida do ponto de vista das organizações, este ponto desafia o papel de mediação profissional/empresa da gestão de recursos humanos. Cabe a ela definir e intermediar os acordos celebrados entre os profissionais e a organização e mapear expectativas mútuas com objetivo de atendê-las para potencializar o contrato psicológico.

A sétima questão do contexto refere-se à atração pela carreira pública.

Foi identificado, tanto nas discussões dos grupos de foco quanto no *survey*, diferenças na percepção de quem é e de quem não é da carreira pública.

Nos grupos de foco, essa diferença de percepção já se fez presente. As profissionais que não haviam sido atraídas pela carreira pública disseram que as principais razões estavam relacionadas a remuneração baixa, heterogeneidade de motivação das pessoas que trabalham no setor público (poucas motivadas e muitas desmotivadas) e o de descontinuidade que ocorrem em projetos em função da alternância de poder e o fato do setor público não punir o mal desempenho.

As mulheres profissionais de carreira pública sentiram-se extremamente desconfortáveis com essa visão de quem não é da carreira, contrapondo com vários exemplos de dedicação, engajamento, motivação e bons exemplos de projetos desempenhados, independentes deste ou daquele “poder”. Disseram que há um senso de pertencimento, de contribuir para algo maior, denominado de “*paixão pela causa*”. Além disso, defenderam a afinidade com a área de atuação. Por exemplo, médicas que desempenham sua função no setor público, que, apesar das dificuldades, sentiam-se muito realizadas. Além disso, a segurança e a estabilidade foram pontos discutidos como fonte de atração pela carreira pública.

O que atrai para a carreira na visão de quem não é pertencente a ela é a segurança e a estabilidade, a falta de opção na profissão e o contexto econômico desfavorável.

Percebe-se, uma visão dissonante entre as mulheres de carreira pública e aquelas que não trilham este caminho. Foi percebido também um preconceito de quem não é da carreira pública de percebê-la como sendo voltada para profissionais que se acomodam na busca por segurança e estabilidade.

No *survey*, a maioria das mulheres profissionais concordou que é o contexto econômico desfavorável, que não afeta o setor público como afeta o setor privado, que atrai a

profissional para o setor público. Num país que historicamente vivenciou muitas instabilidades que, apesar de ter consolidado importantes bases econômicas e sociais, ainda necessita de muitos avanços, a carreira no setor público oferece uma segurança que não é ofertada pela iniciativa privada.

Em momentos de crise, como a vivenciada, por exemplo, em 2009, inúmeras empresas promovem demissões em massa, gerando temor nos profissionais. Esta prática, comum nas empresas, de reduzir seu contingente de trabalhadores em momentos de crise gera uma sensação de ameaça para os profissionais, independente do gênero, promovendo uma percepção negativa de estar vulnerável. Este temor faz com que profissionais façam movimentos de mudança como forma de se defender das ameaças do ambiente (Sant'anna e Kilimnik, 2009). Neste sentido, a carreira pública passa a ser um oásis em meio ao caos da insegurança, como uma alternativa para os profissionais em busca de maior segurança profissional. A segurança e a estabilidade são vistas como a segunda razão que atrai a mulher profissional para a carreira pública. Em último lugar é considerada pelas mulheres profissionais a dedicação à causa social como fonte de atratividade para a carreira pública.

A oitava questão do contexto refere-se à flexibilização.

Na visão das mulheres profissionais participantes dos grupos de foco, o modelo de trabalho flexível é o ideal para permitir a conciliação de papéis. No *survey*, para as mulheres casadas, em união estável e com filhos a flexibilidade é considerada como essencial para o seu modelo de vida atual, por conseguirem conciliar papéis de mãe e de esposa especialmente.

Esta ideia corrobora com a literatura (Rogier e Padgett, 2004), muito embora receba críticas de que este modelo é prejudicial para o avanço da carreira feminina, especialmente considerando os modelos de carreiras lineares (Baruch, 2004), que tem como padrão o homem único provedor da família, o que não mais correspondente à realidade atual.

O modelo *part time* nos primeiros dois anos dos filhos foi defendido por mulheres que são mães. Aquelas que não são mães também defendem o modelo, pois acreditam que a flexibilidade é mais produtiva para executar determinadas tarefas que exigem concentração que o ambiente organizacional não permite, como a de analisar de relatórios, descrever materiais, elaborar estratégias. Na visão das mulheres, cada vez mais profissionais vêm adotando modelos flexíveis, o que também corrobora com a literatura (Castells, 1999; Piccinini, Oliveira e Rubenich, 2006).

Para as mulheres profissionais empreendedoras, determinados perfis de profissionais de nível mais superior são passíveis de “receber a benesse” da flexibilização. Para aquelas que requerem maior supervisão, o modelo flexível não é adequado. Este dado demonstra que a flexibilização precisa ainda ser mais bem compreendida, analisando-se sua eficácia, suas implicações práticas, para que, de fato, possam ser implementadas com sucesso em diversos níveis das organizações.

Da amostra do *survey*, 70,2% afirmou possuir flexibilidade em seu trabalho e 98% dela afirmou que gostaria de ter. As mulheres mais velhas possuem mais flexibilidade e aquelas que recebem melhores remunerações também. Estes dados demonstram que na medida em que avança na carreira a mulher profissional busca padrões mais flexíveis. Isso serve de alerta para as organizações e sua gestão de recursos humanos que ainda não consideram políticas de flexibilização para o seu contingente funcional. No caso feminino, esta desconsideração da perspectiva de flexibilidade pode contribuir, no médio e no longo prazo, para a perda de talentos femininos da organização, especialmente considerando-se um contexto do mercado de trabalho aquecido.

O Quadro 21 faz uma síntese das questões contidas no Eixo 2 do contexto.



Quadro 21 – Síntese das categorias de análise do Eixo 2 - Contexto

Categorias de Síntese	
Análise	
Jornada de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se vinculam a jornada de 40 horas.</li> <li>- Vínculo com a entrega que tem que ser realizada.</li> <li>- Para cargos mais baixos determinado pela chefia e cliente.</li> <li>- Levar trabalho para casa é uma constante.</li> <li>- Sensação de que nunca finaliza.</li> <li>- Limite quem dá é o corpo e a família.</li> <li>- Longas jornadas gera infelicidade e perda de motivação.</li> <li>- Excesso de viagens gera insatisfação e alto turnover.</li> <li>- Abrir mão de renda maior para mais qualidade de vida com jornada menor.</li> <li>- Cobrança para além da jornada é prática dos gestores, mas também é pessoal.</li> <li>- Trabalham mais quando jornada é flexível.</li> <li>- Rigidez na jornada é vista como negativa.</li> </ul>
Teletrabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É uma prática de todas.</li> <li>- Dificuldade de dar limite entre o espaço do trabalho e do não trabalho.</li> </ul>
Legislação trabalhista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como empregadora a legislação desfavorece e desestimula a empresa.</li> <li>- Como mãe a legislação é favorável e se não houvesse as mulheres sairiam mais do mercado pós maternidade.</li> <li>- Na disputa com homens por posições nas organizações, a legislação desfavorece.</li> <li>- Vantagem do Concurso Público não fazer distinção entre homens e mulheres no processo de seleção.</li> </ul>
Receptividade de setores de atividade e regiões geográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algumas áreas são mais femininas (como a de Recursos Humanos) e outras (operacionais) são avessas às mulheres.</li> <li>- Trabalhos invisíveis são feitos pelas mulheres.</li> <li>- Algumas regiões geográficas são mais preconceituosas com relação à presença feminina.</li> <li>- Questões físicas diferenciam a receptividade.</li> <li>- Setor público tem atraído mais mulheres.</li> </ul>
Remuneração feminina <i>versus</i> masculina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenças em relação ao porte da empresa (menores remuneram pior à mulher).</li> <li>- Empresas menores remuneram pior as mulheres.</li> <li>- Incômodo do par por ganhar menos que a mulher varia de acordo com a personalidade e com o histórico familiar do par.</li> <li>- Predefinição de funções mais bem remuneradas que vão para os homens.</li> </ul>
Contrato psicológico <i>versus</i> Contrato tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrato psicológico é mais forte do que o contrato tradicional.</li> <li>- Contrato psicológico gera mais envolvimento e mais dedicação.</li> </ul>
Atração pela carreira pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferença de percepção de quem é e de quem não é da carreira.</li> </ul>
Políticas de Flexibilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo flexível é o ideal para conciliar papéis.</li> <li>- Part time nos primeiros dois anos dos filhos.</li> <li>- Modelo mais produtivo para determinadas tarefas que exigem concentração.</li> <li>- Mais profissionais vem adotando modelos flexíveis.</li> <li>- Mais adequado a determinados perfis profissionais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

### **5.3 Eixo 3 – Elementos da Burocracia**

Como forma de sintetizar as discussões dos grupos de foco sobre o Eixo 3 - Elementos da burocracia (premissas burocráticas e relações informais na burocracia) e objetivando subsidiar a discussão dos resultados, o Quadro 14 sintetiza os principais pontos, indicando-se, já como análise, a percepção das participantes dos grupos sobre o impacto na carreira de cada elemento, se positivo ou negativo.

A percepção positiva ou negativa das mulheres profissionais em relação aos elementos da burocracia extraídos como categorias de análise das obras de Weber, Parsons, Crozier, Selznick e Simon indica como elas percebem o impacto destes elementos em suas perspectivas de carreiras nas organizações das quais elas fazem parte. Essa percepção pode fornecer indicações do que as organizações e sua gestão de recursos humanos podem estruturar em termos de premissas burocráticas e relações informais na burocracia para atender melhor o público feminino.

Quadro 22 – Síntese das categorias/percepções de análise do Eixo 3 – Elementos da Burocracia

<b>Premissas burocráticas</b>	
<p><b>Positivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia que organiza, define responsabilidades e dá clareza para delegar e resolver problemas</li> <li>- Existência de cargos</li> <li>- Existência de regras, de cobrança e de níveis hierárquicos</li> <li>- Remuneração fixa</li> </ul>	<p><b>Negativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso inadequado do poder por trás da hierarquia</li> <li>- Dificuldade da remuneração fixa ser conciliada com a flexibilidade na jornada e no trabalho</li> </ul>
<b>Relações informais na burocracia</b>	
<p><b>Positivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Forma de a mulher profissional lidar com as normas e regras num estilo de gentileza minimiza conflitos</li> <li>- Em empresas menores os sentimentos das profissionais são mais considerados pela proximidade com a liderança</li> <li>- Existência de laços de amizade entre as pessoas nas organizações</li> <li>- Criação de redes de cooperação nas organizações</li> <li>- Liderança que consegue o comprometimento e envolvimento de sua equipe</li> <li>- Existir estrutura para apoiar a profissional na tomada de decisão sobre carreiras</li> <li>- Lideranças que fazem o papel de orientadores</li> <li>- Discussão institucional sobre o plano de carreira</li> </ul>	<p><b>Negativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconsideração de sentimentos da profissional nas decisões sobre carreira</li> <li>- Contextos econômicos desfavoráveis propagam a desconsideração de sentimentos da profissional e prevalece a lógica econômico-financeira</li> <li>- Delegação e sucessão estão relacionadas ao perfil da liderança e à cultura da empresa (nem sempre é prática institucional, quando deveria ser)</li> <li>- Estabelecer relacionamentos afetivos no ambiente de trabalho</li> <li>- Inexistência de pessoal/estrutura para auxiliar a profissional a tomar decisões sobre carreiras</li> <li>- Desconsideração de decisões individuais sobre as carreiras pelas organizações</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Para 88,4% das mulheres profissionais a hierarquia organiza a empresa, as pessoas e suas responsabilidades. Para 91,8% das respondentes, o cargo ocupado é importante. Houve uma concordância grande de 81,9% da amostra de que a remuneração deve ter um componente fixo. Nos grupos de foco, foi discutido como sendo positiva a existência de normas e regras para as profissionais. Portanto, estrutura-se hierarquicamente, ter cargos claros definidos, ter componente de remuneração fixa e normas a serem seguidas são elementos, na visão das mulheres profissionais, favoráveis e que impactam positivamente nas carreiras.

Em relação às relações informais na burocracia contidas as obras de Merton, Crozier, Selznick e Simon, a análise é mais complexa.

Na visão de Merton (1978), uma disfunção trazida pela burocracia é a dependência afetiva do profissional ao status do cargo. No *survey*, foi percebida a importância do cargo para a mulher profissional (com 91,8% das respostas). Porém, à medida que a mulher profissional vai avançando em sua carreira, inclusive considerando sua idade, a questão do cargo vai se tornando menos importante. Neste sentido, cabe uma reflexão para as organizações e sua gestão de recursos humanos. O cargo, ou o “nome no cartão de visita”, atrai as profissionais, mas especialmente as jovens. Este elemento pode ser usado como um fator de atração da jovem mulher profissional para a carreira na organização.

Em relação aos conflitos no percurso de carreira pela exigência de que o burocrata siga estritamente as normas, como discutido na obra de Merton (1978), as mulheres profissionais disseram que isso tem impactado positivamente a carreira delas. Isso se dá pelo fato de que elas lidam bem com as normas e regras, usando das relações pessoais e de atributos como gentileza no trato com as pessoas, ação que permite minimizar conflitos. No *survey*, 69,9% delas responderam que acatam a hierarquia presente na empresa em que trabalham, mas que usam de relações pessoais para amenizar o impacto causado por normas/deliberações com as quais não concordam. Esta forma “feminina de gentileza” de lidar com a burocracia merece ser aprofundada pela gestão de recursos humanos para potencializar as relações e minimizar conflitos nas organizações.

Na perspectiva de Crozier (1981), há como disfunção na burocracia uma desconsideração de sentimentos do profissional. Na visão das mulheres profissionais, esta situação gera um impacto negativo em suas carreiras, com base no porte da empresa. Em empresas maiores que possuem lideranças mais distantes, inclusive geograficamente, das profissionais, esta desconsideração efetivamente ocorre. Porém, em empresas menores há, na percepção das mulheres profissionais uma consideração maior dos sentimentos pela

proximidade entre liderança e liderados. A análise que se faz, portanto, não é em relação ao porte da empresa, mas sim ao apoio e à proximidade da liderança para com seus liderados.

A questão sobre hierarquia e liderança que surgiu no grupo de foco e que foi perguntada no *survey* refere-se ao fato de a hierarquia poder ser usada pelo chefe para afastar outros profissionais que poderiam disputar com ele a visibilidade de trabalhos desenvolvidos. Esta questão representou concordância para 51,1% das mulheres profissionais. Este dado reforça o poder da liderança em favorecer ou prejudicar a perspectiva de carreira da mulher nas organizações.

A existência na organização burocrática de discriminação e de favoritismos, tal como discutido em Crozier (1981), foi tema dos grupos de foco e também foi pesquisado no *Survey*. Levou à discussão sobre o assédio, que será tratado no eixo 4, que se segue.

Em relação às estruturas informais na burocracia discutidas na obra de Selznick (1947), primeiramente abordou-se a questão sobre o fato de os vínculos de amizade favorecerem o ambiente de trabalho. Concordam com essa afirmativa 88,8% das mulheres profissionais pesquisadas. Além disso, 80,5% afirmaram que sempre estabelecem laços de amizade no ambiente de trabalho. Estes pontos refletem como a maioria das profissionais tem estabelecido vínculos no ambiente profissional e que isso tem um impacto positivo, na visão das mulheres profissionais. Neste sentido, cabe uma reflexão para as organizações e sua gestão de recursos humanos propiciarem e fomentarem este tipo de vínculo, apoiando a criação e o desenvolvimento de redes de relacionamentos estabelecidas entre as suas profissionais.

Sobre a cooperação que é estabelecida nas organizações como forma de lidar com as disfunções da burocracia discutidas em Selznick (1947), para 86,3% das mulheres existem cooperação e ajuda mútua na empresa onde trabalham. Este dado tem significância estatística com o porte da empresa -no caso, nas microempresas. Essas organizações, por serem

menores, podem demandar a multifuncionalidade de seus profissionais e a cooperação na execução das atividades, o que pode ter contribuído com essa percepção.

Nas discussões dos grupos de foco, ficou claro que a delegação e o pensar em sucessão são práticas de algumas lideranças, e não institucionais. Como são individualizadas e não institucionais, são vistas como tendo impacto negativo na carreira feminina.

Sobre a obra de Simon (1972), categorizada na estrutura da organização para tratar da tomada de decisão não programada sobre carreira, nas discussões dos grupos de foco transpareceu que alguns profissionais das áreas de Recursos Humanos das organizações ou mesmo, a chefia, como iniciativa individual, ajudavam-nas a empreender nesta tomada de decisão. Essas iniciativas, embora individuais, foram vistas como tendo impacto positivo nas carreiras das mulheres profissionais. A inexistência é vista como tendo impacto negativo. No *survey*, este tópico foi tratado como instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreira, temas que serão abordados também no eixo 5 desta análise.

#### **5.4 Eixo 4 – Assédio moral**

Em todos os grupos de foco, houve relatos de assédio moral vivenciado pelas mulheres profissionais ou por profissionais próximos a elas. Das participantes do *Survey*, 13,4%, ou 93 afirmaram ter sofrido assédio. Sobre o fato de o assédio ter bloqueado a perspectiva de ascensão na carreira, 44,5% responderam sim e em parte.

Identificou-se também, que o grupo mais prejudicado é o das assistentes, assessoras e supervisoras, no qual 24% das respondentes afirmaram que o assédio bloqueou sim sua perspectiva de ascensão e 42% afirma que em parte.

Estes dados revelam, primeiramente, como a prática do assédio é uma realidade no ambiente organizacional para as mulheres profissionais. Considerando-se apenas a

perspectiva de carreira, temática desta tese, fica claro que este crime bloqueia a ascensão da mulher profissional nas organizações.

Já é hora de os gestores das organizações darem um basta neste tipo de crime. Negligenciar o assunto não pode ser a alternativa. Criar códigos de conduta severos e punir casos de assédio, independente do nível hierárquico do assediador, recorrer aos aparatos jurídicos competentes e desenvolver estruturas que protejam o funcionário de qualquer atividade insalubre, além da construção de uma consciência contrária ao abuso moral (Freitas, 2001; Hirigoyen, 2001), devem ser práticas das empresas não só para carreiras, mas também em favor da ética e do respeito ao ser humano.

### **5.5 Eixo 5 - Instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras**

O Eixo 5 analisa a percepção das mulheres profissionais sobre os instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras adotadas pelas empresas nas quais elas trabalham. O resultado dessas questões demonstra que as profissionais percebem como sendo ainda restrita a presença desses instrumentos, práticas e políticas nas organizações das quais elas fazem parte. Demonstra, portanto, que o que a literatura propõe (Mainiero e Sullivan, 2005; Carlier, 2006; Dutra, 2010) ainda não encontra terreno fértil nas organizações das quais participam as 694 mulheres pesquisadas.

O resultado das discussões dos grupos de foco está sintetizado no Quadro 15. Foram agrupados em três grandes estratégias: o respeito ao tempo de trabalho, à qualidade de vida da profissional e as políticas de gestão de carreiras.

Quadro 23 – Síntese das discussões sobre instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreiras

<b>Estratégias</b>	<b>Desdobramentos</b>
Tempo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitando o excesso de reuniões ocorridas nas organizações.</li> <li>- Possibilitando o horário flexível.</li> <li>- Respeitando a carga horária diária de trabalho.</li> <li>- Controlando as horas extras.</li> <li>- Minimizando viagens dos colaboradores.</li> </ul>
Qualidade de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorizando a qualidade de vida do colaborador.</li> <li>- Respeitando/Dando assistência à saúde do colaborador.</li> <li>- Apoiando a mulher no período da gestação.</li> <li>- Revisando a lotação da colaboradora para ficar próxima à família.</li> </ul>
Gestão de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturando e divulgando plano de carreira.</li> <li>- Trabalhando a ambição do profissional possibilitando sua movimentação.</li> <li>- Investindo no desenvolvimento das pessoas.</li> <li>- Mapeando os motivos pelos quais as mulheres profissionais deixam a empresa.</li> <li>- Adequando o perfil da profissional à sua função.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

As perguntas feitas no *survey* foram no sentido de ampliar a compreensão do que as mulheres enxergam como sendo utilizado em termos de instrumentos, práticas e políticas de carreiras pelas empresas das quais elas fazem parte. Apurou-se baixa percepção da utilização destes instrumentos por parte das organizações. De todos os itens apresentados, apenas os investimentos em cursos e programas de desenvolvimento obtiveram maior número de respostas “sim” do que “não”. Neste sentido, percebe-se um avanço das organizações, na visão das mulheres profissionais, pelo caminho rumo à criação de um ambiente de aprendizagem com vistas ao alcance de melhores resultados mediante a aquisição e disseminação do conhecimento de seus profissionais (Bitencourt, 2005). A Tabela 17 é retomada para novamente apresentar as respostas.



Tabela 17 - Síntese das respostas sobre os instrumentos de carreiras adotados pelas empresas

Questão	Sim %	Não %
Posturas que primam pela qualidade de vida do profissional.	37,6	62,4
Horários flexíveis.	41,5	51,5
Carga horária de trabalho mais ajustada.	26,7	73,3
Dando acesso para seus profissionais a instrumentos de autoavaliação que permitem que os indivíduos se conheçam melhor e façam opções de carreira mais consistentes.	26,9	73,1
Desenvolvendo programas de apoio ao meu desenvolvimento rumo a progressão de carreira.	22,2	77,8
Divulgando as oportunidades de carreira internamente.	31,1	68,9
Avaliando através de critérios objetivos seus profissionais.	32,3	67,7
Investindo em programas de desenvolvimento e treinamentos para seus funcionários.	51,3	48,7
Adotando políticas institucionais para atrair e reter a mulher profissional.	7,2	92,8
Desenvolvendo mulheres e preparando-as para os próximos níveis hierárquicos.	12,1	87,9
Reverendo atribuições e funções quando necessário e adequando-as ao perfil de seus colaboradores.	23,2	76,8
Controlando horas extras.	31	69
Revisando localidade onde o profissional é lotado para conciliar com suas demandas familiares.	7,5	92,5
Dando apoio à mulher durante o período de gestação.	36,9	63,1
Promovendo oportunidades de criação de redes de relacionamento para seus profissionais.	20,3	79,2
Orientando seus colaboradores para fazer o seu planejamento financeiro pessoal.	14	86
Mapeando os motivos de desligamento das mulheres profissionais da empresa.	4,8	95,2

Fonte: Dados do *survey* (2012)

Considerando o cruzamento de dados feitos, no intuito de identificar significâncias estatísticas entre eles, ficou demonstrado que apenas para o cargo de diretora é que está sendo dado acesso a instrumentos de autoavaliação que permitem que a profissional se conheça melhor e faça opções de carreiras mais consistentes. É também para este público do topo da hierarquia organizacional que tem sido revisadas atribuições e funções e adequando-as aos seus perfis. Este dado revela que as empresas têm investido apenas para a alta cúpula essas ações e deixando de lado os outros níveis organizacionais. Para as mulheres da carreira pública, as empresas não estão desenvolvendo-as nem preparando-as para os próximos níveis hierárquicos.

Considerando-se as estratégias que busquem a retenção de talentos, tendo em vista, inclusive, a atração do público feminino, cabe uma reflexão para a gestão de recursos

humanos do setor público (e também para o privado) sobre as políticas que devem ser pensadas e colocadas em prática. Há que se avaliar a atratividade no médio e no longo prazo da carreira pública (e também da carreira privada), especialmente considerando a retenção de talentos chave. Ações no setor público vêm sendo empreendidas por alguns governos, como no caso de Minas Gerais (Guimarães, Pordeus e Campos, 2010).

Se existe o Plano de Carreira, ele tende a ser disseminado nas organizações, e isso é um ponto positivo para a perspectiva da carreira da mulher. Foi identificada nesta questão relativa ao Plano de Carreira uma forte correlação estatística com o porte da empresa. Como já era esperado, o Plano de Carreira é mais presente, disseminado e claro em grandes empresas. Abre-se, portanto, oportunidades para as micro, pequenas e médias empresas refletirem sobre instrumentos, práticas e políticas de carreira que possam ser implementadas e que possam impactar positivamente a perspectiva de carreira de suas profissionais.

Cabe ressaltar aqui o resultado unânime da percepção da negligência do apoio da gestão de recursos humanos em auxiliar os profissionais na tomada de decisão sobre carreira. Se esta prática não partir da alta gestão, das lideranças, tendo a área de Recursos Humanos como catalizadora, provavelmente, este apoio continuará sendo negligenciado como tem sido até agora.

Quando as empresas deixam de oferecer carreiras, seus funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa. Se as empresas eliminam o antigo contrato de trabalho, que se baseava da estabilidade e na possibilidade de ascensão, e o substituem por frágeis perspectivas de confiança, funcionários retribuirão em espécie. Seu relacionamento com a empresa torna-se transacional: concedem seu tempo, mas não contribuem com seus esforços mais plenos. Os funcionários não tentam superar o nível básico de competência ou se engajar inteiramente nas ações da empresa (Ulrich, 1999, p. 157).

Neste sentido, a partir dos resultados do Eixo 5, percebe-se que há um grande leque de oportunidades para os gestores das empresas e das áreas de Recursos Humanos trabalharem com um enfoque maior em carreiras, incluindo as da mulher foco desta tese.

## **5.6 Eixo 6 –Estratégias de carreiras**

Na seção 2.4 do Referencial Teórico desta tese, que trata sobre a carreira no contexto da mulher profissional, foi apresentado o modelo de Dutra (2007) sobre estratégias de carreiras, o qual foi utilizado para mapear aquelas que têm sido as adotadas pelas mulheres profissionais. Seis são as estratégias de Dutra (2007): crescimento, desaceleração, diversificação, integração, revisão e combinação. A partir das discussões dos grupos de foco que foram compiladas no Quadro 24, foram acrescentadas mais duas outras estratégias, posteriormente pesquisadas no *survey*: balanceamento e desestruturação.

Quadro 24 – Estratégias discutidas de carreiras das mulheres profissionais

<b>Estratégias Adotadas</b>	<b>Detalhamento</b>
Crescimento	Preparando-se em termos de formação
Crescimento/Diversificação	Ocupando espaços antes masculinos
Diversificação/Revisão	Pensando em exercer outras carreiras com foco em sua longevidade
<i>Desestruturação</i>	Deixando o lado feminino em segundo plano, masculinizando seu comportamento para se impor no ambiente de trabalho e na vida pessoal
<i>Desestruturação</i>	Focando em sua vida profissional e deixando de lado sua vida pessoal
<i>Desestruturação</i>	Buscando satisfação na vida profissional e ficando insatisfeita com as outras esferas da vida pessoal (relação afetiva, maternidade, lazer, entre outras)
<i>Balanceamento</i>	Felizes por equilibrar papéis de profissional, esposa e mãe
<i>Desestruturação</i>	Angustiadadas por não estarem dedicando-se plenamente à profissão por causa da exigência dos outros papéis
<i>Desestruturação</i>	Vivenciando dificuldades para equilibrar papéis
Crescimento/Diversificação	Desconsiderando as diferenças (inclusive biológicas) existentes entre homens e mulheres
<i>Desestruturação</i>	Angustiadadas por não sair da sua “zona de conforto” profissional
Crescimento	Crescendo na carreira
<i>Balanceamento</i>	Levando em conta a maternidade nas decisões sobre carreira
Crescimento	Migrando de empresa para empresa para construir sua carreira de forma mais favorável a si
Desaceleração	Deixando a carreira em segundo plano para ter filhos

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

As questões elaboradas no *survey* a partir da literatura e das discussões dos grupos de foco e alisadas em termos de consideração como sendo “nada real” até “bastante real”(escala de Likert de 5 pontos) para a mulher profissional estão apresentadas no Quadro 25, no qual se indica a que estratégia se refere cada uma das perguntas. É importante ressaltar que as perguntas buscaram aprofundar as estratégias de balanceamento e desestruturação.

#### Quadro 25 – Estratégias de carreiras *versus* questão pesquisada

Estratégia Adotada	Questão Pesquisada
Balanceamento	Me preparo de forma consistente em termos de formação acadêmica/prática.
Balanceamento	Me preocupo com minha longevidade e me preparo para outras carreiras.
Balanceamento	Estou repensando minha carreira em busca de maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional.
Desestruturaração	Estou “masculinizando” meu comportamento na vida pessoal e profissional.
Desestruturaração	Estou me preocupando mais com a minha satisfação pessoal no trabalho do que na minha vida pessoal.
Desestruturaração	Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na da vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa, filha, patroa).
Desestruturaração	Estou focando mais na vida profissional e abdicando de outras esferas da vida pessoal como relação amorosa e maternidade.
Desestruturaração	Estou deixando de lado a carreira para atender aos papéis de mãe e esposa.

Fonte: Elaborado pela autora (2012)

Foi identificado no *survey* que 77% das mulheres profissionais consideram como sendo real a estratégia de preparar-se de forma consistente em termos de formação acadêmica/prática, o que reflete uma estratégia de balanceamento na carreira adotada pela maioria das profissionais.

Para 57,5% da amostra, é real a estratégia “desbalanceamento”, que consiste em preocupar-se com a longevidade e preparar-se para outras carreiras. Muitas mulheres profissionais, por exemplo, vêm buscando como opção de segunda carreira a docência. Relatório de 2010 que consolidou informações sobre os dados do número de mestres e doutores no Brasil com o apoio do Ministério do Trabalho, de Ciência e Tecnologia da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) afirma que as mulheres brasileiras passaram a ser maioria entre os titulados no Brasil a partir do ano de 2004, com 51% do total, porcentagem que vem se mantendo. O Brasil é pioneiro entre os países que

conseguiram alcançar esse marco histórico da igualdade de gênero no nível mais elevado da formação educacional (CGEE, 2010).

Dados do *survey* revelam que 55,1% da amostra tem considerado a estratégia de balanceamento para repensar a carreira em busca de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Este dado reflete um momento de reflexão vivenciado por mais da metade das mulheres profissionais pesquisadas. Como fazer para equilibrar melhor as demandas dos diversos papéis? Esta é uma reflexão que merece ser aprofundada individualmente pela mulher profissional no seu ambiente familiar e de entorno e, também, pelas organizações em relação à oferta de instrumentos, práticas e políticas que primem pelo equilíbrio.

No *Survey* foi perguntado sobre a estratégia de “masculinização” do comportamento. Considerando a idade e a ocupação, as mulheres mais jovens e as assistentes/assessoras/supervisoras e gerentes, enxergaram essa estratégia como sendo mais real para elas.

Na discussão dos grupos de foco, esta “masculinização” foi vista como negativa. O debate girou em torno de ignorou o lado “feminino”, investir mais no trabalho do que na relação amorosa e postergar a maternidade, essencialmente. Era como se a mulher profissional tivesse que adotar um padrão de comportamento que não a deixava satisfeita para avançar em sua carreira na organização. Por sua complexidade e, até, pela definição sobre o que é “feminino” ou “masculino”, esta temática merece um olhar mais aprofundado em pesquisas posteriores.

Foi identificada no *survey* significância estatística em relação à sensação de sobrecarrega por conta do acúmulo de papéis que as mulheres profissionais que exercem na vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa, filha, patroa) e ao porte da empresa. As de grandes empresas sentem-se mais sobrecarregadas. Este dado demonstra, mais uma vez,

que as grandes empresas têm sido um ambiente menos propício à carreira feminina quando comparadas com as empresas de menor porte.

Em relação à estratégia “desestruturação” a qual se refere ao fato de a mulher estar se preocupando mais com a sua satisfação pessoal no trabalho do que com a sua vida pessoal, percebe-se que as mais jovens consideram esta estratégia esta mais real. As jovens também estão considerando como esta estratégia mais real por colocar o foco mais na vida profissional e abdicar de outras esferas da vida, como a relação amorosa e o lazer.

Profissionais que desejam avançar em termos de carreiras tendem a investir mais tempo e energia no trabalho do que na vida pessoal. Porém, os primeiros anos de ascensão na carreira são os mais apropriados biologicamente para a maternidade. Após os 35 anos, a fertilidade da mulher diminui significativamente (Virtala, Kunttu, Huttunen e Virjo, 2006). Portanto, a mulher que até essa idade não teve filhos tem reduzidas suas chances de engravidar naturalmente. Esta dificuldade tem sido vivenciada por mulheres em diversas partes do mundo que vêm postergando a maternidade e avançando em termos profissionais (Gordo, 2009). A estratégia de dar foco na vida profissional, abdicando de outras esferas da vida, tem comprometido a possibilidade da mulher profissional de se tornar mãe por meios naturais.

Surgiram no campo aberto para sugestões e críticas no instrumento de coleta do *Survey* desta tese alguns depoimentos espontâneos. O que se segue refere-se especialmente ao assunto da maternidade e fertilidade:

“Durante muito tempo pensei em ser alta executiva. Estudei muito e me preparei muito para isso. Entretanto, vejo que as organizações não estão preparadas para valorizar a vida pessoal de executivos de alto nível. A necessidade de doação excessiva está presente na maioria das empresas. Durante muito tempo, eu quis estudar muito e ser diretora de marketing. Hoje, minha prioridade é cuidar da minha vida pessoal: minha saúde, meu marido e minha casa. Estou me preparando para ter uma função profissional que permita eu ter horários flexíveis a fim de ser uma pessoa e uma profissional saudável e completa. E isso serve não só para as mulheres, mas também para os homens. Convivo com casais que não conseguem engravidar porque estão sempre viajando. Uma conhecida não pode ter filhos porque está com sobrepeso prejudicial.

Ela não consegue perder o peso, pois trabalha demais. Não faz nenhuma atividade física porque está sempre trabalhando ou cansada demais para mais essa “empreitada”.

Eu quero montar minha própria empresa porque eu acredito que uma pessoa melhor é um profissional que dá mais resultado. Sei que é muito difícil colocar isso em prática, mas tenho certeza que com estudo, planejamento e dedicação, isso é extremamente possível. Parabéns pelo tema do seu trabalho. Sucesso no desenvolvimento!

### **5.7 Eixo 7 – Adequação e satisfação da mulher profissional com as carreiras**

Nas discussões dos grupos de foco, ficou refletido que, apesar das dificuldades, as mulheres profissionais participantes, de modo geral, consideravam-se adequadas e satisfeitas com as suas carreiras.

Para aprofundar neste dado final, foi perguntado no *survey* como a mulher profissional considerava sua percepção em relação à carreira. As mulheres mais jovens estão considerando-se mais desalinhadas e menos satisfeitas com suas carreiras. Este dado demonstra a dificuldade do início de carreira na perspectiva da profissional e a dificuldade que a gestão de recursos humanos encontra para satisfazer o público das profissionais mais jovens.

Como já era esperado, as mulheres com remuneração mais alta consideram-se mais adequadas e satisfeitas com suas carreiras, refletindo a importância da remuneração como componente a ser considerado na percepção de realização com a carreira construída.

As mulheres que são mães, apesar de todas as dificuldades de conciliação com os outros papéis e a sensação de sobrecarga, considera-se mais adequadas e estão mais satisfeitas com suas carreiras do que as mulheres que não tem filhos. Este dado demonstra uma relação positiva entre maternidade e carreira.

Em relação ao porte, as mulheres profissionais de grandes empresas sentem-se mais desalinhadas e mais insatisfeitas com suas carreiras. Isso serve de alerta para que as grandes organizações repensem suas políticas e práticas para tornar o ambiente corporativo mais



favorável a todos os gêneros, tornando-o mais atrativo e propício para a mulher profissional empreender suas carreiras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande questão que norteou este trabalho foi: Com o objetivo de subsidiar políticas de carreiras mais alinhadas às reais necessidades das mulheres profissionais, considerando o contexto atual de emprego e de mercado de trabalho as mudanças nas organizações na carreira da mulher profissional qual é a percepção deste público em relação a essas transformações e quais são suas perspectivas?

Para responder a essa questão, buscou-se, discutindo questões do contexto atual do emprego e do mercado de trabalho, verificar a percepção das mulheres profissionais acerca de questões como jornada de trabalho, legislação, atração pela carreira pública e remuneração feminina *versus* masculina. Apurou-se que os responsáveis pela gestão dos recursos humanos devem trabalhar no sentido de alinhar-se melhor com as necessidades organizacionais com as da mulher profissional.

Considerando a questão da jornada de trabalho, percebe-se que a mulher profissional pesquisada não se vincula ao modelo padrão das 40 horas semanais, mas sim com a entrega que realiza. Este é um primeiro elemento importante para ser considerado pelas organizações e sua gestão de recursos humanos. Valorizar e basear suas políticas de carreira em relação à entrega realizada pelos seus profissionais, e não pelo tempo, é uma ação que merece ser aprofundada e implementada como política organizacional.

O apoio social (do par amoroso, mãe, sogra, parentes, profissionais especializados) permite que a profissional se dedique ao trabalho e avance em termos de carreiras merece uma atenção especial. A mulher profissional que opta por constituir família e ter filhos vivencia um grande desafio para conciliar papéis, especialmente quando os filhos estão pequenos.

Neste sentido, viabilizar o apoio social é primeiramente papel do casal/família, porém as organizações e sua gestão de recursos humanos podem auxiliar muito neste ponto. Viabilizar parcerias com agência especializada em cuidados e com instituições de ensino, oferecer creches dentro ou fora da empresa, propiciar auxílio financeiro para pagamento de profissionais para cuidar dos filhos no caso de realizar viagens e de fazer horas extras são exemplos de ações que podem ser adotadas. Estruturar áreas de apoio para auxiliar na tomada de decisão sobre carreira também é uma sugestão que merece ser avaliadas em termos de viabilidade para implantação.

Possibilitar flexibilidade em termos de jornada de trabalho é uma estratégia que deve ser pensada pelas organizações e sua gestão de recursos humanos, visto que esta é uma forte demanda deste público. Utilizar a tecnologia como forma de permitir e maximizar a flexibilização e disponibilizar videoconferências para minimizar necessidades de viagens, por exemplo, são um recurso hoje acessível às micro, pequenas, médias e grandes empresas. O desafio é saber fixar o limite entre os espaços de trabalho e de não trabalho.

Sobre a questão da legislação, é reconhecida pelas mulheres profissionais que esta contribui no sentido de apoiá-las, especialmente em relação aos primeiros meses da maternidade. Contudo, há muito a se desenvolver na construção de relações trabalhistas mais flexíveis que conciliem melhor as necessidades da mulher profissional e as da empresa, ora opostos, ora similares. Merece destaque também o papel das empresas em utilizar a legislação para punir, independentemente da posição hierárquica do assediador, com todo rigor os casos de assédio contra a mulher profissional. O papel da gestão de recursos humanos no sentido dessa mediação é fundamental.

A atração da mulher profissional pela carreira pública em decorrência da segurança e da estabilidade proporcionada é uma outra questão do contexto que se configura. Políticas de

carreira devem ser desenvolvidas pelas organizações, tanto as do setor público quanto as do privado, visando reter e potencializar os talentos femininos.

A remuneração na percepção das mulheres profissionais, deve ter um componente fixo. Nas situações em que a mulher recebe mais do que seu par amoroso, cabe um movimento no âmbito pessoal para minimizar conflitos.

Os elementos da burocracia pesquisados fornecem subsídios para que as organizações se estruturam de forma mais adequada para se ajustarem à atual tendência de as mulheres profissionais constituem-se em um público cada vez mais representativo no ambiente organizacional.

As profissionais aprovam a existência da hierarquia, de cargos definidos e de normas claras, premissas burocráticas que são bem vista pelo público pesquisado. O cargo é especialmente importante para as jovens profissionais e este é um ponto de atratividade a ser trabalhado pelas organizações e sua gestão de recursos humanos.

O estímulo às relações de amizade é uma ação que favorece o ambiente de trabalho, na visão das mulheres profissionais. As organizações e a gestão de recursos humanos devem apoiar e estimular a construção dessas relações como políticas institucionais. Promover a construção de redes de relacionamento, iniciativa hoje facilitada pelos mecanismos virtuais, é uma prática que pode ser empreendida em benefício da carreira das mulheres profissionais.

Sobre as relações afetivas estabelecidas no ambiente de trabalho, contatou-se um impacto negativo em termos gerais para a perspectiva de carreiras da mulher profissional. Portanto, cabe aos gestores das organizações e das áreas de Recursos Humanos definir critérios claros de conduta, estabelecendo, por exemplo, em seus Códigos de Ética o posicionamento sobre a questão dos relacionamentos afetivos no trabalho, questão para disseminar e promover a transparência da visão institucional sobre este ponto.

Para lidar com os conflitos da burocracia, a “forma feminina da gentileza” de dar pessoalidade e abertura, demonstrar com ações e palavras gratidão e respeito, ter sensibilidade e atitudes atenciosas com pares, superiores e subordinados utilizando-se de pequenos gestos que fazem com que estes sintam-se especiais, é um caminho a ser disseminado nas organizações e sua gestão de recursos humanos. O papel das lideranças como exemplo é fundamental neste sentido.

A cooperação nas organizações deve ser promovida por todas elas, independentemente do porte. O papel da liderança também é essencial neste sentido. Também emerge o papel da liderança para apoiar e promover a tomada de decisão sobre as carreiras das profissionais. Especificamente sobre a tomada de decisão de carreira, é preciso desenvolver uma política institucional para desenvolver pessoas/área(s) para operacionalizá-la.

Planos de carreira precisam ser desenvolvidos e implementados, independente do porte da empresa, e ser apresentados/discutidos, para que os profissionais se sintam participantes da construção do plano e contribuam para o seu sucesso.

No que se refere aos instrumentos, práticas e políticas organizacionais de carreira, os resultados desta tese revelam um enorme campo a ser explorado pelas organizações e pela gestão de recursos humanos. Planejar e desenvolver de acordo as prioridades estratégicas algumas ações, e avaliar o impacto e os resultados obtidos são ações que devem ser empreendidas pelos gestores das organizações e da gestão de recursos humanos que queiram desenvolver a carreira de suas mulheres profissionais.

Cabe aqui uma reflexão sobre o próprio papel da área de Recursos Humanos. Sem uma postura forte de parceria estratégica nunca exercerá de fato um papel relevante na organização e continuará sendo negligente e desconsiderando questões importantes para a competitividade das empresas, como o estabelecimento de políticas de carreiras consistentes que promovam a retenção de talentos. A área não deve fazer “terapia empresarial”, mas, sim, ajudar os

profissionais a serem mais competentes, fazendo escolhas profissionais consistentes. Não pode ser ocupado por qualquer profissional, mas sim por aqueles que dominam a teoria e a prática e tenham autoridade (Ulrich, 1999).

No sentido de contribuir para a reflexão da própria mulher profissional sobre as estratégias de carreira adotadas, percebe-se que investir na formação contínua é sempre uma estratégia positiva de balanceamento para as carreiras, além do pensar em termos de longevidade e de construir outras possibilidades de carreiras.

O repensar sobre a carreira em busca de equilíbrio é sempre um movimento importante e deve ser empreendido constantemente pela mulher profissional. Analisar, crítica e profundamente as competências, seus interesses, conhecimentos e motivações é uma ação recomendada para que a profissional possa realizar um efetivo planejamento de suas carreiras em busca de atingir suas metas pessoais e profissionais.

A preocupação maior com a satisfação no trabalho do que com a vida pessoal, o foco maior na vida profissional, abdicando de outras esferas da vida pessoal, como a relação amorosa e maternidade, a sensação de sobrecarga e o deixar de lado a carreira para atender aos papéis de mãe e esposa são estratégias de desbalanceamento que merecem ser analisadas pela mulher profissional. Cada uma possui o seu ponto de equilíbrio. Algumas são mais orientadas para a carreira e outras mais orientadas para a vida pessoal. Esta orientação depende do perfil de cada mulher. A estratégia de autoconhecimento parece ser a melhor forma para que a mulher profissional compreenda quais são as suas reais orientações e prioridades e tome decisões mais conscientes de carreiras e para sua vida pessoal que potencializem suas metas.

Em relação ao alinhamento e à satisfação em relação à carreira, cabe uma reflexão para as mais jovens profissionais. Todo início de carreira é desafiador, e as diversas possibilidades que se abrem trazem consigo dúvidas e angústias sobre a assertividade da

tomada de decisão sobre cada possibilidade. Entretanto, a jovem profissional não deve postergar a busca pelo alinhamento e pela satisfação em outras esferas da vida, como o investimento na relação amorosa e na opção pela maternidade se isso fizer parte de seu desejo de vida. A correlação positiva encontrada neste pesquisa entre a maternidade e o alinhamento e a satisfação na carreira indica que é possível construir um denominador comum.

A pesquisa constatou que o conceito de carreira feminina é múltiplo e visto como sendo de responsabilidade individual da mulher, e não da organização. Está relacionado a uma construção individual, que se modifica ao longo do tempo, buscando equilibrar papéis desempenhados pela mulher, com vistas a atingir metas pessoais que levem à sua realização pessoal e profissional.

Neste sentido, o desafio das organizações e da gestão de recursos humanos está posto em construir para suas profissionais trajetórias que lhes permitam o equilíbrio de papéis, o que não é uma realidade atualmente, especialmente para as grandes empresas, como demonstrado nesta pesquisa.

Para as grandes empresas, cabe uma reflexão baseada na teoria institucional. DiMaggio e Powel (1983) afirmam que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas na sociedade que lhes permitam garantir sua sobrevivência e legitimidade, orientando-se por contexto, regras e significados já institucionalizados nas estruturas. Neste contexto, surge o isomorfismo, que pode ser entendido como a convergência progressiva das organizações a uma tendência, por meio da imitação, buscando legitimação. Assim como ocorreram movimentos isomórficos em setores de atividades, como os das instituições financeiras que adotaram políticas de responsabilidade social, quem sabe não possam ocorrer movimentos isomórficos em políticas de carreira voltados para a mulher profissional se as grandes empresas começarem a adotar este tipo de ação?

O estudo desenvolvido apresentou as ambiguidades típicas da carreira no contexto corporativo contemporâneo, agravadas pela redefinição do emprego e pela crescente pressão por igualdade entre gêneros.

Isso ganha contornos significativos pela carga histórica e social, associada à diferenciação de espaço e posição, que começam a ser rompidas em direção a uma igualdade plena.

Seja no espaço público, seja no privado, o desafio é garantir às melhores profissionais as mesmas oportunidades de carreira, a despeito das adversidades, não permitindo que fatores exógenos a esta igualdade se interponham ao preceito republicano de equalização de acesso e oportunidades.

Esta tese discutiu, sob o prisma da mulher profissional, sua carreira e sua multidimensionalidade, trazendo elementos significativos que visam desanuviar um debate pautado pela mídia e por interesses quase sempre ideológicos que turvam a leitura racional a essa questão.

De forma conclusiva tem-se que a carreira feminina atual é cercada de muitos paradoxos, que envolvem os diversos papéis, especialmente os de mãe/mulher e profissional. Esta tese, longe de tentar solucioná-los, traz o desejo de jogar luz sobre o tema. Além disso, expõe a urgente necessidade de adaptação das políticas organizacionais e de recursos humanos aos maiores vetores que atuam sob sua prática.

Como limitações desta tese, apontam-se:

- a) A pesquisa abriu várias frentes de questionamentos que não puderam ser aprofundadas pela limitação de tempo e recursos.
- b) A pesquisa tem um foco específico nas mulheres profissionais de classes sociais mais elevadas, posições hierárquicas privilegiadas nas organizações e com

instrução para além do nível superior, e isso limita a ótica na perspectiva da mulher como um todo.

- c) Não foi possível ouvir a perspectiva das organizações no sentido de aprofundar os instrumentos, práticas e políticas organizacionais sobre carreira.
- d) Escassez de material acadêmico sobre carreira feminina considerando a realidade brasileira.

Em termos de pesquisas futuras, recomendam-se:

- a) Aprofundar a questão do apoio social (do par amoroso, da família ampliada e de prestadores de serviços especializados) para o desenvolvimento das carreiras femininas.
- b) Avaliar o impacto de questões culturais brasileiras na perspectiva de ascensão na carreira da mulher profissional. Esclarecer o papel do par amoroso na carreira feminina.
- c) Realizar estudos comparativos entre profissionais do sexo masculino e do sexo feminino sobre a temática carreiras.
- d) Criar e validar uma escala sobre satisfação com a carreira.



## BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L.G. O Papel Estratégico de Recursos Humanos. Tese de Livre Docência. São Paulo: FEA/USP, 1987.

ALBUQUERQUE, L.G.; OLIVEIRA, P.M. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v08n4art2.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2009.

AMARANO, A.A. O idoso brasileiro no mercado de trabalho. Disponível em <http://www.portaldoenvelhecimento.net/artigos/brasileirotrabalho.pdf>. Acesso em 10 de Abril de 2009.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As Mutações no Mundo do Trabalho na Era da Mundialização do Capital. Educ. Soc. Campinas, vol.25, n.87, p.335-351, mai/ago, 2004.

ARTHUR, Michael B. et alli. Handbook of Career Theory. New York: Cambridge University, 1996.

ARTHUR, M.B.; ROUSSEAU, D.M. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: Oxford University, 1996.

BARBOSA, A C. Q. Relações de trabalho e Recursos Humanos em busca de identidade. In: *RAE - Edição Especial Minas Gerais*, v. 45, 2005. BARROS, M. F; LIMONGI-FRANÇA, A.C. O Estagiário de Administração nas Empresas. V I I S E M E A D. São Paulo – SP, 2004.

BARROS, A.M. A Mulher e o Direito do Trabalho. São Paulo: LTR Editora, 1995.

BARUCH, Yehuda. Transforming Careers: from linear to multidirecional career paths. Organizational and Individual Perspectives Career Development International. Vol. 9. Nº 1. p.58-73, 2004.

BASTOS, A.V.B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo sobre os profissionais e estudantes de Administração. São Paulo: Revista de Administração. V.32, n.3, p.28-39, jul/set., 1997.

BETIOL, M. I. S; TONELLI, M.J. 1991. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33.

BITENCOURT, Claudia Cristina. Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações. Porto Alegre: Unisinos, 2005.

BRESSER PEREIRA, L.C.; MOTTA, P. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980, 5ed.

- BRUSCHINI, Cristina. Gênero e Trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In ROCHA, Maria Isabel Baltar da. (org.) Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CADEPLAR/UFMG. São Paulo: Ed. 34, 2000. 384 p.
- BRUSCHINI, Cristina. Trabalho e Gênero no Brasil nos ÚltimosDezAnos. Fundação Carlos Chagas, Grupo de PesquisasSocialização de Gênero e Raça. Cadernos de Pesquisa, v.37, n.132, p.537-572, set/dez 2007.
- BURREL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. Heineman: London, 1979.
- CANTELLI, P.O. O TrabalhoFeminino no Divã: Dominação e Discriminação. São Paulo, LTr, 2007.
- CARLIER, Sandra Idrovo. Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas.Disponível em <<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n100/v22n100a02.pdf>> Acesso em 15/10/2007
- CARR, D. The psycologicalconsequences of work-family trade-offs for the threecohorts of man and woman. Social PsychologyQuarterly, v. 65, nº 2, p. 103-124, 2002.
- CARVALHO NETO, A.M.; TANURE, B.; ANDRADE, J.O. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. RAE Eletrônica. V.9.Nº1 São Paulo Jan/Jun 2010.
- CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASACA, S.F. Flexibilidade, precariedade e relações de gênero nos novos sectores dos serviços. In: PICCININI, Valmiria; HOLZMANN, Lorena; KOVÁCS, Ilona; GUIMARÃES, Valeska N. Organizadoras. O Mosaico de Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- CGEE – Centro de Gestão em Estudos Estratégicos. Doutores 2010: Estudos da demografia da base técnico-científica brasileira. Disponível em <<http://www.inovacao.unicamp.br/report/inte-doutoresdemografiaIII100628.pdf>> Acesso em 16/01/12
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras para qual sociedade? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.35, n.6, p.67-75, nov./dez., 1995.
- CHINCHILLA, Maria Nuria; LEÓN, Consuela. FemaleAmbition. How to Reconcile Work and Family. New York: Palgrave Macmillian, 2005.
- CHURCHILL JR., G.A. Marketing research: methodological foundations. Chicago: The Dryden Press, 1987.
- CRESWELL, John W. *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed method approaches*. London: Sage, 2003.
- CROZIER, M. O fenômenoburocrático. Brasília: UnB, 1981.

DALTON, Gene W. Developmental views of careers in organizations. In: ARTHUR, Michael B. et alli. Handbook of Career Theory. New York: Cambridge University, 1996.

DAMATTA, R. A casa e a rua. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.

DANY, F. *Free actors and organizations: critical remarks about the new career literature, based on French insights*. Int. J. of Human Resource Management 14:5 August 2003 821-838.

DEX, S. Women's Occupational Mobility. Macmillan: Basingstoke, 1987.

DUTRA, Joel Souza. Administração de Carreiras. São Paulo, Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Administração de Carreiras: Uma Proposta para Repensar a Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo: Altas, 2010.

FERNANDES, Daniel Von der Heyde. Assédio Moral no Trabalho: um Estudo com "Suspiros" Etnográficos das Relações de Poder nas Empresas. Disponível em <[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/AssedioMoralNoTrabalho.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/AssedioMoralNoTrabalho.pdf)> Acesso em 4 de janeiro de 2012.

FISCHER, A.L. A Construção do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo sobre as Empresas Consideradas Exemplares. Tese de Doutorado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FONTES FILHO, J.R. A morte começa aos 40...ou o repensar da nova carreira? In: Balassiano, M.; Costa, I.S.A. Gestão de Carreiras. São Paulo: Altas, 2006.

FOWLER JR., J.Floyd. Survey Research Methods. London: Sege, 1986.3ª ed.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. Focus group: instrumentalizando o seu planejamento. IN SILVA, Anielson Barbosa de; GODOY, Christiane; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

FREITAS, M.E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, nº 2, p.8-19. Abr-Jun 2001.

GHOSHAL, S.; BARROS, B.T. Estratégia e Gestão Empresarial. São Paulo: Campus, 2004.

GORDO, L.M. Why are women delaying motherhood in Germany? Feminist Economics 15(4), October 2009, 57–75

GREENHAUS, J. H; CALLANAN, G.A.; GODSCHALK, V. Career Management. Fort Worth, TX: Dryden Press, 2000. 3<sup>rd</sup>. ed.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. Academy of management review, 1985, v. 10, n. 1, p. 76-88.

GUERRERO, S.; CERDIN, J.; ROGER, A. La gestion des carrières: enjeux et perspectives. Paris: Vuibert, 2004.

GUIMARÃES, T.; PORDEUS, I.A.; CAMPOS, E.S. Estado para Resultados: Avanços no Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública em Minas Gerais. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2010.

GUTTERIDGE, T.G. Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. In DUTRA, J.S. Administração de Carreiras. São Paulo, Atlas, 1996.

HALL, D.T. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.

\_\_\_\_\_. Protean Careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*. V.10, n.4, p.8-16, 1993.

\_\_\_\_\_. *Careers in and out of organizations*. London: Sage, 2002.

HERNANDEZ, J.M.C; CALDAS, M.P. Abr./Jun. 2001. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45.

HEWLETT, Sylvia Ann. *Creating a Life: Professional Women and the Quest for Children*. New York: Hyperion, 2002.

HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences*. London: Sage, 2001. 2nd. Ed.

INKSON, Kerr. Imagens de carreira: nove metáforas-chave. In KILIMNIK, Zélia Miranda (Org). *Trasnformações e Transições nas Carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

IPEA. *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Relatório Nacional de Acompanhamento*. Setembro, 2005, Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/odm/cap3.pdf>> Acesso em 03 de Abril de 2006.

IBGE. *Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e respostas*. 8 de Março de 2010. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf)> Acesso em 2 de janeiro de 2012

KANTER, R.M. *Quando os gigantes aprendem a dançar, dominando os desafios de estratégia, gestão e carreiras nos anos 90*. Campus: Rio de Janeiro, 1997.

KAVOO-LINGE, T.; RENSBURG, W.J.; SIKALIEH, D. The Relationship between Goal Setting and Career Advancement: A Case of Women Employees in Kenya. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 2 No. 17. 2011.

KILIMNIK, Zélia Miranda (Org). *Trasnformações e Transições nas Carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 10ª Ed.

KOVÁCS, I. As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação. Oeiras, Portugal: 2002.

LONDON, M.; STUMPH, S. *Managing Careers*. Massachusetts. Addison-Wesley, 1982.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALO, M.A.; MUÑOZ-BULLÓN, F. Women's family-related career breaks: a long-term British perspective. *Rev Econ Household* (2008) 6:127-167.

MALLON, M.; COHEN, L. Time for a Change? Women's Accounts of the Move from Organizational Careers to Self-Employment. *British Journal of Management*, Vol. 12, 217-230 (2001)

McDANIELS, C.; GYLBERS, N.C. *Counseling for Career Development: theories, resource and practices*. San Francisco: JosseyBass, 1992.

McDONALD, P.; BROWN, K.; BRADLEY, L. As Trajetórias de Carreiras Tradicionais Estão Dando Passagem às Proteanas? Um estudo com gerentes no setor público australiano com foco em diferenças quanto ao gênero. In KILIMNIK, Zélia Miranda (Org). *Transformações e Transições nas Carreiras: Estudos Nacionais e Internacionais sobre o Tema*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

MENEGON, L. F. *Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.

MERTON, Robert K. *Estrutura burocrática e personalidade*. In: Campos, Edmundo (Org.) *Sociologia da Burocracia*. 4.ed. Rio de Janeiro: ZaharEditores, 1978.

METCALFE, B.D. Gender and Human Resource Management. *International J. of Human Resource Management*. 18:1. January, 2007. 57-74.

MORIN, Estelle M. Os Sentidos do Trabalho. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*. V.41, n.3, p.8-19, Jul/Set 2001.

MORGAN, D.L. *The focus group guidebook*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

MOTTA, V.T.; OLIVEIRA FILHO, P.F. *SPSS Análise de Dados Biomédicos*. Rio de Janeiro: Medbook, 2009.

MAINIERO, L.A.; SULLIVAN, S.E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 1, 2005.

NERI, M.; CAMARGO, J.M.; REIS, M.C. Mercado de Trabalho nos anos 90: Fatos Estilizados e Interpretações. Disponível em [http://www.fgv.br/ibrc/cps/artigos/Textos\\_Discus/Mercado%20de%20Trabalho%20nos%20Anos%2090%20Fatos%20Estilizados%20e%20Interpretacoes.pdf](http://www.fgv.br/ibrc/cps/artigos/Textos_Discus/Mercado%20de%20Trabalho%20nos%20Anos%2090%20Fatos%20Estilizados%20e%20Interpretacoes.pdf). Acesso em 13 de Abril de 2009.

NIJHOF, A.H.J; HEIDJEN, B.I.J.M. *The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems.* The International Journal of Human Resource Management. 15: 3 may 2004, p.493-511.

NOGUEIRA, Roberto Passos. O Preceito da Diversidade e a Composição da Força de Trabalho no Setor Público. Disponível em <[http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/rpn\\_diversidade.pdf](http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/rpn_diversidade.pdf)> Acesso em 5 de novembro de 2010.

NORTON, T.R.; GUPTA, A.; STEPHENS, M.A.P.; MARTIRE, L.M.; TOWNSEND, A.L. Stress, rewards and change in the centrality of women's family and work roles: mastery as a mediator. *Sex Roles*, V.52, nº5/6, p.325-335, 2005

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus Group: Instrumentalizando o seu Planejamento. In GODOI, Christiane Kleinunbing; BANDEIRA DE MELO, Rodrigo; BARBOSA DA SILVA, Anielson (organizadores). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. *O assédio sexual na relação de emprego*. São Paulo: LTr, 2001.

PASTORE, José. Remuneração nos Setores Público e Privado. Disponível em <<http://www.eagora.org.br/arquivo/Remuneracao-nos-setores-pblico-e-privado/>> Acesso em 5 de novembro de 2010.

PICCININI, Valmiria; OLIVEIRA, Sidinei Rocha; RUBENICH, Nilson Varella. Formal, flexível ou informal? – reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: PICCININI, Valmiria; HOLZMANN, Lorena; KOVÁCS, Ilona; GUIMARÃES, Valeska N. Organizadoras. *O Mosaico de Trabalho na Sociedade Contemporânea: persistências e inovações*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

PNAD. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Síntese de Indicadores 2009. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/tabelas\\_pdf/sintese\\_ind\\_4\\_1\\_23.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2009/tabelas_pdf/sintese_ind_4_1_23.pdf)>. Acesso em 2 de janeiro de 2012.

POPPER, Karl R. *A Lógica da Pesquisa Científica*. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.

PORCHMANN, M. Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil: um balanço dos últimos 10 anos. Disponível em <<http://www.cursodeveraofortaleza.com.br/2007/Textos/Situa%E7%E3o%20do%20Jovem%20no%20mercado%20de%20trabalho.pdf>> Acesso em 14 de abril de 2009.

QUENTAL, C. WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador/BA. Anais...Salvador/BA, ANPAD, 2002, 1, CD-ROM.

ROGIER, S.A.; PADGETT, M.Y. The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women. *Human Resource Development Quarterly*, V. 15, no.1, Spring, 2004.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Nova Carreira. GV Executivo, n.32, v.8, nº2, ago/dez 2009.

SARSUR, AmyraMoyzes. Repensando a Empregabilidade, a Empresabilidade e a "Nova" Gestão de Recursos Humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, CAMPINAS/SP. Anais...Campinas/SP, ANPAD, 2001, 1, CD-ROM.

SCALABRIN, A.C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendências na Gestão da Carreira. In DUTRA, Joel Souza (Org.). Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

SCOTT, W.R. *Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SIMON, Herbert Alexander. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. 2. ed. New York: Free Press, 1957. 259p.

SOARES, J.F.; SIQUEIRA, A. L. *Introdução à Estatística Médica*. Belo Horizonte: Coopmed, 2002. 2ª. Ed.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antônio; ANDRADE, Juliana. *Executivos: Sucesso e (in) Felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

THOMPSON, J. *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

VASCONCELOS, F.C. de. *Dinâmica organizacional e estratégia*. São Paulo: Thomson, 2007.

VAZ, Daniela Verzola. *Segregação Hierárquica de Gênero no Setor Público Brasileiro*. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/100308\\_bmt42.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/100308_bmt42.pdf)> Acesso em 5 de Novembro de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VIRTALA, A.; KUNTTU, K.; HUTTUNEN, T.; VIRJO, I. Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. *ActaObstetGynecolScand*.2006;85(3):312-6.

WAJNMAN, S.; QUEIROZ, B.L.; LIBERATO, V.C.O Crescimento da Atividade Feminina nos Anos Noventa no Brasil. Disponível em <http://www.demog.berkeley.edu/~lanza/docs/abep1998.pdf>. Acesso em 13 de Abril de 2009.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004

WIERSMA, U.J. A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home conflict. *Human Relations*, v.47, nº2, p.211-221, 1994.

WRIGLEY, Brenda. Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communication Management. **JournalofPublicRelationsResearch**. v. 14, no. 1, p.27-55. 2002.

ZUBOFF, S.; MAXMIN, J. O novo jogo dos negócios: por que as empresas estão decepcionando as pessoas e a próxima etapa do Capitalismo. Rio de Janeiro: Campus, 2003.



## Apêndice1

### Roteiro da Discussão dos Grupos de Foco

#### Parte 1

- 1) O que vocês entendem por carreira?
- 2) Como vocês percebem a questão da jornada de trabalho de 40 horas semanais?
- 3) E do trabalho remoto/teletrabalho?
- 4) A legislação trabalhista brasileira favorece ou desfavorece a carreira da mulher profissional?
- 5) Vocês vivenciam o contrato psicológico?
- 6) Existe distinção em termos de receptividade dos setores da economia em relação à mulher profissional?
- 7) Como vocês percebem a remuneração da mulher profissional comparando-a com a do homem?
- 8) A carreira pública já atraiu/atraindo vocês? Por quais razões?
- 9) O que vocês pensam sobre políticas de flexibilização do trabalho?

#### Parte 2

Vou trazer para a discussão algumas características encontradas nas organizações (em diferentes graus) e gostaria de ouvir a opinião de vocês sobre elas pensando do impacto (se grande, se pequeno, se indiferente) dessas características nas organizações das quais vocês fazem parte em relação à sua carreira:

- 1) Hierarquia formal
- 2) Existência de cargos bem definidos
- 3) Necessidade de qualificação prévia para ocupação dos cargos
- 4) Remuneração fixa
- 5) Dependência das pessoas a símbolos como o cargo
- 6) Desconsiderar sentimentos da profissional nas decisões sobre carreira
- 7) Discriminação relacionada a gênero
- 8) Processo de delegação e sucessão
- 9) Compartilhamento de funções
- 10) Estruturas informais
- 11) Laços de amizade entre colaboradores
- 12) Comprometimento e envolvimento das pessoas
- 13) Estrutura para tomada de decisão não programada sobre carreira



Estou grávida   
Filho 1 \_\_\_\_  
Anos  
Meses  
Filho 2 \_\_\_\_ Anos  
Anos  
Meses  
Filho 3 \_\_\_\_ Anos  
Anos  
Meses  
Filho 4 \_\_\_\_ Anos  
Anos  
Meses  
Filho 5 \_\_\_\_ Anos  
Anos  
Meses

Qual o porte da empresa que você trabalha?

- ( ) Micro (até 240 mil reais/ano)  
( ) Pequena (faturamento de 240 mil a 2 milhões e 400 mil reais/ano)  
( ) Média (faturamento de 6 a 20 milhões de reais/ano)  
( ) Grande (faturamento superior a 20 milhões de reais/ano)

PARTE 1

1 Conceito de Carreira

Indique o grau de relevância para você dos conceitos de carreira listados utilizando-se da seguinte escala

1. Este conceito é nada relevante para mim
  2. Este conceito é parcialmente relevante para mim
  3. Este conceito é indiferente para mim
  4. Este conceito é relevante para mim
  5. Este conceito é bastante relevante para mim
- ( ) Carreira é a vocação pessoal para exercer determinada profissão  
( ) Carreira é a sequência de posições ocupadas ao longo da minha vida  
( ) Carreira é a construção profissional ao longo do tempo  
( ) Não existe uma única carreira, ela assume várias formas ao longo da minha vida  
( ) Carreira é uma construção pessoal de responsabilidade individual  
( ) Carreira é transitar livremente em diferentes empresas e funções sendo valorizada pelo que agrego no desempenho de seus trabalhos  
( ) Carreira é alterar minhas prioridades de acordo com os desafios, o equilíbrio entre trabalho e família e a autenticidade naquilo que faço  
( ) Carreira é atingir metas pessoais  
( ) Carreira é ganhar experiência e sabedoria para lidar com as relações de poder nas empresas  
( ) Carreira é um caminho que leva a realização profissional e pessoal

2 Jornada de Trabalho

Indique o grau de proximidade com sua realidade das questões sobre jornada de trabalho utilizando-se da seguinte escala

1. Este conceito não é real para mim

2. Este conceito é parcialmente real para mim
3. Este conceito é indiferente para mim
4. Este conceito é real para mim
5. Este conceito é bastante real para mim

( ) Jornada de trabalho está relacionada com a entrega de trabalho que tenho que realizar

( ) Jornada de trabalho para mim é flexível por poder fazer o meu horário

( ) Minha jornada de trabalho é determinada pelo meu chefe/cliente

( ) Minha jornada de trabalho é muito além das 40 horas semanais

( ) Para que eu possa cumprir minha jornada de trabalho necessário, para que eu possa cumpri-la, haver apoio social (cônjuge, babá, empregada, motorista, mãe/sogra)

( ) Eu não tenho flexibilidade no trabalho atualmente, mas estou me planejando pessoalmente e profissionalmente para poder ter

### 3 Teletrabalho

Você trabalha de forma remota utilizando-se de alguma tecnologia (internet, acesso a e-mails, telefones celulares, vídeo conferência...) para apoiar o trabalho à distância

( ) Sim ( ) Não

Se sim, quantas horas em média a mais do seu dia você trabalha utilizando-se desta forma remota de trabalho?                      horas

### 4 Legislação trabalhista brasileira e a mulher profissional

Indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

6. Discordo
7. Discordo Parcialmente
8. Sou indiferente
9. Concordo Parcialmente
10. Concordo

\_\_\_ Acho que a legislação trabalhista brasileira protege a mulher profissional ao garantir-lhe licença maternidade, dando-lhe estabilidade durante e após a gestação, dentre outros.

\_\_\_ Acho que a legislação trabalhista brasileira prejudica a mulher profissional de competir de forma igualitária com o homem pelo espaço no mercado de trabalho.

\_\_\_ Sendo empregada de uma empresa que cumpre de forma rigorosa a lei trabalhista, acho que a legislação me favorece (u) quando eu engravidar (ei).

### 5 Receptividade de setores e outros para a mulher

Indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

Alguns setores econômicos são menos receptivos a mulher \_\_\_\_  
Determinadas regiões geográficas brasileiras são menos receptivas à atuação da mulher profissional  
Determinadas áreas das empresas são menos receptivos a mulher \_\_\_\_  
Determinadas funções/tipos de trabalhos não são ocupadas por mulher \_\_\_\_  
Atividades que requerem maior esforço físico são menos indicadas para a mulher \_\_\_\_

#### 6 Remuneração

Indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

O incômodo da mulher por ganhar mais do que o companheiro varia de acordo com a personalidade de cada um, especialmente do histórico familiar do par \_\_\_\_  
Pessoas com necessidade pessoal de segurança vinculam-se à remuneração fixa \_\_\_\_

#### 7 Carreira Pública

Você possui carreira no setor público

( ) Sim ( ) Não

Se não, manda-la para o tópico seguinte

Se sim, indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

Acho que a dedicação a causa social atrai a mulher profissional para a carreira pública \_\_\_\_

Acredito que a segurança e a estabilidade atraem a mulher profissional para a carreira pública \_\_\_\_

Acho que o contexto econômico desfavorável, que não afeta o setor público como afeta o setor privado, atrai a mulher profissional para a carreira pública \_\_\_\_

8 Políticas de Flexibilização(Políticas de flexibilização significam iniciativas que algumas empresas utilizam para dar alternativas de horários e locais de trabalho flexíveis para seus profissionais)

Você tem flexibilidade no seu trabalho? ( ) Sim ( ) Não

Você desejaria ter? ( ) Sim ( ) Não

Para você, ter flexibilidade no trabalho é (marque apenas uma opção):

( ) É essencial para minha satisfação pessoal

( ) É um modelo ideal, mas que não se aplica a minha realidade de carreira

( ) É essencial para o meu momento de vida atual que preciso conciliar papéis (de mãe e de profissional, por exemplo)

( ) É indiferente para mim

## PARTE 2

Aspectos relacionados à Evolução da Burocracia

### 9 Hierarquia e Cargos

Indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

O cargo que ocupo é importante para mim \_\_\_\_

O reconhecimento que tenho em relação ao trabalho que desempenho é importante para mim \_\_\_\_

A hierarquia organiza a empresa, as pessoas e suas responsabilidades \_\_\_\_

Acato a hierarquia presente na empresa que trabalho, mas uso de relações pessoais para amenizar o impacto causado por deliberações as quais não concordo \_\_\_\_

Vejo a presença da hierarquia quando tomo uma decisão que não está congruente com meu superior formal \_\_\_\_

A hierarquia pode ser usada pelo meu chefe para me afastar/afastar outros profissionais que podem disputar com ele a visibilidade de trabalhos desenvolvidos \_\_\_\_

Acho que o plano de carreira é um instrumento que pode bloquear possíveis diferenças em relação a remuneração entre homens e mulheres na empresa \_\_\_\_

Acho que a remuneração deve ter um componente fixo \_\_\_\_

#### 10 Relações Informais

Indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

Vínculo pessoal de amizade entre as pessoas na empresa favorece o ambiente de trabalho \_\_\_\_

Ficar muitas horas no trabalho favorece a criação de relações informais entre colegas \_\_\_\_

Estabeleço sempre laços de amizade no ambiente de trabalho \_\_\_\_

Existe cooperação e ajuda mútua na empresa onde trabalho \_\_\_\_

Meu parceiro amoroso tende a não aceitar o meu ritmo de trabalho quando este é muito intenso/exige excessiva dedicação \_\_\_\_

Não é bom trabalhar junto/num mesmo projeto com o meu parceiro amoroso \_\_\_\_

#### 11 Tomada de decisão na Carreira

Na (s) empresa (s) para qual você trabalha há plano de carreira?

( ) Sim ( ) Não

Se há, indique seu grau de concordância em relação as afirmativas abaixo utilizando-se da seguinte escala

1. Discordo
2. Discordo Parcialmente
3. Sou indiferente
4. Concordo Parcialmente
5. Concordo

Há plano de carreira, mas não é disseminado \_\_\_\_

Há plano de carreira claro para todos os profissionais da organização \_\_\_\_

O plano de carreira atende de forma igualitária homens e mulheres profissionais \_\_\_\_

A gestão de RH promove e auxilia o profissional na tomada de decisão sobre carreira \_\_\_\_

Tenho liberdade com meu chefe para discutir meu plano de carreira \_\_\_\_

Não tenho como negar uma promoção \_\_\_\_

Tenho apoio de um profissional na empresa para me ajudar a tomar decisões sobre carreira \_\_\_\_

Não há discussão institucional sobre carreira \_\_\_\_

Não há plano de carreira estruturado/divulgado para os profissionais\_\_\_\_\_

### 12 Assédio Moral/Sexual

Você já foi vítima de assédio sexual no trabalho? ( ) Sim ( ) Não

Você já foi vítima de assédio moral no trabalho (a exposição de profissionais a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando o profissional a desistir do emprego) ?

( ) Sim ( ) Não

Se sim, você acredita que bloqueou a sua perspectiva de ascensão de carreira?

( ) Sim

( ) Não

( ) Em parte

( ) Foi indiferente

### 13 Estratégias Femininas

Indique o grau de proximidade com a sua realidade em termos de estratégia de carreira utilizando-se da seguinte escala

1. Essa estratégia não é real para mim
2. Essa estratégia é parcialmente real para mim
3. Essa estratégia é indiferente para mim
4. Essa estratégia é real para mim
5. Essa estratégia é bastante real para mim

( ) Me preparo de forma consistente em termos de formação acadêmica/prática

( ) Me preocupo com minha longevidade e me preparo para outras carreiras

( ) Estou “masculinizando” meu comportamento na vida profissional

( ) Estou me preocupando mais com a minha satisfação pessoal no trabalho do que na minha vida pessoal

( ) Estou sentindo-me sobrecarregada por conta do acúmulo de papéis que exerço na vida profissional e na vida pessoal (papel de mãe, esposa, filha, patroa)

( ) Estou repensando minha carreira em busca de maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional

( ) Estou focando mais na vida profissional e abdicando de outras esferas da vida pessoal como relação amorosa e maternidade



Estou deixando de lado a carreira para atender aos papéis de mãe e esposa

14 Papel das Empresas nas Estratégias de Carreira Feminina

Marque das opções abaixo qual (is) estratégia (s) a empresa que você trabalha adota

Posturas que primam pela qualidade de vida do profissional

Horários flexíveis

Carga horária de trabalho mais ajustada

Dando acesso para seus profissionais a instrumentos de auto-avaliação que permitem que os indivíduos se conheçam melhor e façam opções de carreira mais consistentes \_\_\_\_

Desenvolvendo programas de apoio ao meu desenvolvimento rumo a progressão de carreira

Divulgando as oportunidades de carreira internamente

Avaliando através de critérios objetivos seus profissionais

Investindo em programas de desenvolvimento e treinamentos para seus funcionários

Adotando políticas institucionais para atrair e reter a mulher profissional

Desenvolvendo mulheres e preparando-as para os próximos níveis hierárquicos

Revedo atribuições e funções quando necessário e adequando-as ao perfil de seus colaboradores

Controlando horas extras

Revisando localidade onde o profissional é lotado para conciliar com suas demandas familiares

Dando apoio à mulher durante o período de gestação

Promovendo oportunidades de criação de redes de relacionamento para seus colaboradores

Orientando-as seus colaboradores para fazer o seu planejamento financeiro pessoal

Mapeando os motivos de desligamento das mulheres profissionais da empresa

A empresa que eu trabalho não adota nenhuma dessas alternativas

15 Para finalizar, em sua percepção em relação à sua carreira pode ser considerada:

Perfeitamente adequada, estou satisfeita

Parcialmente adequada, estou satisfeita

Adequada, estou satisfeita

Adequada, estou indiferente

Desalinhada, estou indiferente

Bastante desalinhada, estou insatisfeita

Caso você desejar fazer algum comentário/se expressar segue abaixo o espaço para isso:

---

---

---