

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**FERNANDA FERNANDES BIRAL**

**CUSTO SOCIAL DAS MULHERES EXECUTIVAS:**  
**A trajetória de ascensão de carreira até o topo das organizações**

**SÃO PAULO**

**2020**

FERNANDA FERNANDES BIRAL

**CUSTO SOCIAL DAS MULHERES EXECUTIVAS:**

**A trajetória de ascensão de carreira até o topo das organizações**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade Linha: Gestão de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Vanessa Martines  
Cepellos.

**SÃO PAULO**

**2020**

Biral, Fernanda Fernandes.

Custo social das mulheres executivas: a trajetória de ascensão de carreira até o topo das organizações / Fernanda Fernandes Biral. - 2020.

112 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Executivas. 2. Mulheres de negócios. 3. Carreiras e oportunidades. 4. Liderança. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658-055.2

FERNANDA FERNANDES BIRAL

**CUSTO SOCIAL DAS MULHERES EXECUTIVAS:**

**A trajetória de ascensão de carreira até o topo das organizações**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

**Data de aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Vanessa Martines Cepellos  
(Orientadora) – FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Marcio Ogliara  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Carolina Maria Mota Santos  
PUC-MG

## AGRADECIMENTOS

O mestrado era um projeto de vida e parte de um sonho antigo. No segundo semestre de 2018, eu estava sentada na minha mesa de trabalho, e olhando para a tela do computador, pensei muitas vezes se deveria ou não me inscrever no curso. Muitas eram as dúvidas na época, incluindo a dedicação e abdicação que eu teria que enfrentar. Esta seção do trabalho “agradecimentos” faz parte das últimas folhas que escrevo para encerrar este ciclo, e chegando até aqui, eu tenho certeza que a escolha foi perfeita! Junto com o mestrado, eu ganhei muita coisa, das quais eu posso destacar: conheci muita gente boa, evolui enquanto profissional, amadureci como mulher, participei de incontáveis debates sobre diversos temas atuais e teorias nunca antes estudadas, além de ter tido a possibilidade de me alimentar de muito conteúdo novo. Sempre acreditei que através do conhecimento, pode-se ir tão longe, que se todos soubessem e tivessem a oportunidade de experimentar, fechariam os olhos e mergulhariam de corpo e alma. Se vale um conselho: abra os olhos e mergulhe neste mundo que é o conhecimento!

Aos meus amigos de mestrado, levarei para sempre em meu coração, em especial, duas pessoas incríveis que me “aguentaram” com amor e me ensinaram muito durante esta jornada, Cris Sabbag e Roberto Carlos Oliveira. Vocês já fazem parte da minha vida.

A minha orientadora Vanessa Cepellos, que esteve ao meu lado desde o início da jornada desta dissertação. Obrigada por acreditar no meu projeto.

Ao meu namorado, obrigada pela paciência neste longo período e pelo incentivo para sempre ir mais, eu te amo.

A minha família, amo cada um de vocês, incluindo meu amor pelos mais novos integrantes, Nick, Guga e Tutu.

A todas as mulheres entrevistadas, foi um prazer conhecê-las. Este trabalho contém um pedacinho de cada uma de vocês, mulheres fortes e decididas a encontrar seu espaço no mercado de trabalho e na vida. Sem vocês, este meu projeto de vida não seria possível.

Meu agradecimento final vai para o meu pai, que sempre me inspirou. Do lugar onde você estiver me acompanhando, acredite, eu cheguei lá!

*"Que nada nos limite. Que nada nos defina. Que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância".*

*(Simone de Beauvoir)*

*“O custo desta não exposição ao perigo é eu não  
ter vivido”*

*(Leandro Karnal)*

## RESUMO

Nesta pesquisa objetiva-se melhor compreender o custo social na trajetória de carreira de mulheres executivas, fenômeno este que se torna relevante com o aumento do número de mulheres que, nas últimas décadas, conseguiram assumir cargos de liderança em organizações no Brasil, embora as definições de carreira de sucesso ainda têm suas bases masculinas. Mesmo sendo encorajadas a assumir posições equivalentes as dos homens, valorizando seu potencial e independência, administrar as carreiras torna-se algo complexo para as mulheres executivas. Portanto, o trabalho nos orientou a explorar como as mulheres executivas definem e experimentam o custo social ao longo da trajetória de carreira e a discussão tornou-se relevante na medida em que os estudos deste tipo ainda são escassos na literatura nacional e internacional. Os dados para a pesquisa foram obtidos de 20 entrevistas semiestruturadas com lideranças femininas de 35 a 60 anos de idade. Metodologicamente foi utilizado uma abordagem qualitativa e o método de pesquisa foi a narrativa, que, de acordo com Gil (2019), é uma boa alternativa para descrever as histórias e experiências vividas por estas executivas. Desta forma, buscou-se entender qual o custo social para estas mulheres atingirem posições de liderança. A pesquisa concluiu que são diversos os assédios, preconceitos e discriminações vividos por estas mulheres no ambiente corporativo, e isso é uma forma com a qual elas definem custo social para ascender a carreira. Não obstante, a estes fatores somam-se também problemas de saúde. Os dados ainda sugerem determinada fragilidade da mulher na medida em que ela começa a trilhar uma agenda complexa de executiva e se depara com questões pessoais essenciais para construção de uma identidade social. Por fim, o trabalho contribui revelando qual o custo social que estas executivas enfrentaram ao longo da carreira e ações que podem minimizar e ser implementadas com o objetivo de promover mudanças de âmbito organizacional.

Palavras-chave: Custo Social. Mulher. Executiva. Trajetória de Carreira.



## **ABSTRACT**

This research aims to better understand the social cost in the career trajectory of executive women. This phenomenon becomes more relevant with the increasing number of women in leadership positions of companies located in Brazil in recent decades, regarding successful career assessments still have male bases. Even though women are encouraged to assume similar and equivalent positions to men, valuing their potential and independence, managing the career becomes complex for executive women. This research guides us to explore how executive women define and experience social cost along their career trajectory. This discussion has become relevant due to scarce number of studies in national and international literature. The data for the research were obtained from 20 semi-structured interviews with female leaders amid 35 to 50 years old. Methodologically, it was used a qualitative approach and the narrative method, which, according to Gil (2019), is a good alternative to describe the stories and experiences lived by these executives. In other words, the research tries to identify the social cost for these women to reach leadership positions. The research concluded that there are several harassments, prejudices and discrimination experienced by these women in the corporate environment and this is a way in which these women define the social cost to ascend a career. Furthermore, these factors are added to other health problems. The data still suggests a woman's fragility as she begins to tread a complex executive agenda and faces personal issues, essential to the construction of a social identity. Finally, the research contributes by revealing the social cost these executives have faced throughout their careers and actions that can be minimized and implemented in order to promote organizational changes.

Palavras-chave: Social Cost. Woman. Executive. Career trajectory.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dez diferenças entre as sociedades masculinas e femininas	29
Quadro 2 – Perfil das entrevistadas	45
Quadro 3 – Principais códigos da fase de coleta e análise de dados	46
Quadro 4 – Resposta a pergunta de entrevista: <u>a que fatores você atribuiu seu sucesso profissional?</u>	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação de mulheres em cargos de liderança no Brasil	16
Gráfico 2 – Brasil: taxa de participação agregada e por sexo (1992-2012)	22
Gráfico 3 – Presença da mulher entre as empresas premiadas na pesquisa pela <i>Great Place to Work</i>	23
Gráfico 4 – Taxa geral de divórcios – Brasil – 1984-2014	34
Gráfico 5 – Distribuição percentual dos nascimentos ocorridos e registrados no ano, por grupos de idade da mãe na ocasião do parto - Brasil - 1976-2014.	34
Gráfico 6 – Taxa de Fecundidade no Brasil	36
Gráfico 7 – Estado Civil e quantidade de filhos(as) das entrevistadas	50
Gráfico 8 – Quantidade de cursos de pós-graduação e setor de atuação das entrevistadas	50

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Mulheres de 15 a 49 anos de idade, por grupos de anos de estudo, com indicação de filhos nascidos vivos (%)	37
--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SUS	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b>Barreiras invisíveis para chegar à liderança .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>O uso de metáforas para compreender as barreiras para liderança feminina .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>As relações de gênero nas organizações .....</b>	<b>27</b>
<b>3</b>	<b>O CUSTO SOCIAL NA TRAJETÓRIA DE CARREIRA DAS MULHERES ....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Definição de custo social .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>Mulher executiva e maternidade .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Qualificação da Pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Pesquisa Narrativa: método .....</b>	<b>42</b>
<b>4.3</b>	<b>Coleta e análise de dados .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Ambiente da entrevista.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil das mulheres entrevistadas .....</b>	<b>49</b>
<b>5.2</b>	<b>A história de carreira contada por elas.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Quem são elas?.....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Trajetória de carreira .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Ascensão na carreira e desafios enfrentados .....</b>	<b>56</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Quais são os fatores que definem sucesso profissional na visão delas .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3</b>	<b>As Barreiras invisíveis .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.1</b>	<b>As barreiras não percebidas .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.2</b>	<b>A Maternidade em questão.....</b>	<b>66</b>
<b>5.4</b>	<b>As questões de gênero nas organizações .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Masculinização.....</b>	<b>70</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Ambiente de Trabalho.....</b>	<b>75</b>
<b>5.5</b>	<b>As definições de custo social na visão delas .....</b>	<b>78</b>

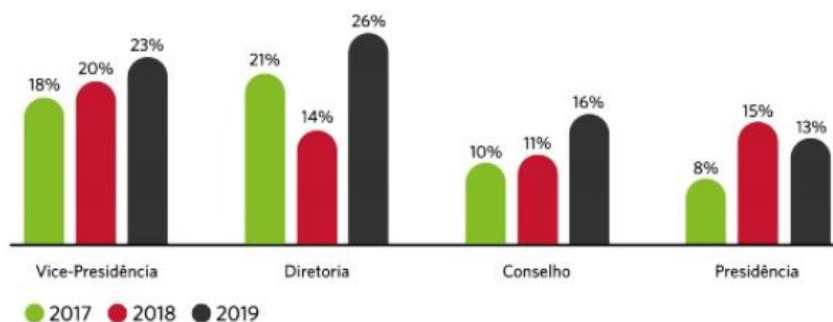
5.5.1 Mãe executiva e relógio biológico .....	79
5.5.2 Escolhas e consequências.....	83
5.5.3 A vida de executiva.....	87
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>6.1 Limitações e sugestões para futuras pesquisas.....</b>	<b>95</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – PSEUDÔNIMOS ESCOLHIDOS.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo atual há cerca de 7,5 bilhões de pessoas, sendo que 49,5% são mulheres. No Brasil, observamos o oposto, ou seja, 51,6% é de prevalência do sexo feminino (MELO; THOMÉ, 2018), mas ainda são minoria no mercado de trabalho, além de sofrerem discriminação em posições estratégicas (SANT'ANNA *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, podemos observar várias transformações econômicas e sociais que o Brasil vem enfrentando. No âmbito do mercado de trabalho, existem diversas desigualdades entre homens e mulheres, porém a participação feminina em organizações vem aumentando. A cada dia, mulheres ocupam mais cargos gerenciais, porém este número é ainda tímido no comparativo com homens. Atualmente, apenas 13,6% das mulheres ocupam cargos de presidência (SILVA; BERRÁ, 2018), mesmo com o aumento do nível de escolaridade no comparativo com os homens (IBGE, 2018). Entretanto, uma pesquisa realizada por Insper e Talenses (2019), com 532 empresas no Brasil indicou que para os cargos de vice-presidente, diretora e conselho, os números vêm crescendo anualmente, mas ainda não representam 30% do quadro de funcionários.

Gráfico 1 – Participação de mulheres em cargos de liderança no Brasil



Fonte: (INSPER; TALENSES, 2019).

Historicamente, na sociedade brasileira, a opressão feminina tem raiz em Portugal, que basicamente tinha como marca a misoginia (MELO; THOMÉ, 2018). Conforme citado pelas autoras, em Portugal e nas colônias, as mulheres eram analfabetas, sendo que apenas no século XIX começaram a lutar por educação e direito ao voto.

Afirmam, ainda, que nas últimas décadas, as mulheres têm exigido um novo espaço social e novas relações de gênero na sociedade, sendo que esta pauta de reivindicações é ampla e muito ainda precisa ser feito para vencer o patriarcado (MELO; THOMÉ, 2018).



No século XX, a mulher foi marcada por exercer atividades como cuidar dos filhos e da casa, e sendo o homem o responsável por prover recursos financeiros para a família (HEDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014). Entretanto, transformações socioeconômicas vêm ocorrendo, sendo elas algumas lutas femininas por igualdade no século passado, como por exemplo, a conquista a direito ao voto, o método contraceptivo e a entrada no mercado de trabalho (LUCAS *et al.*, 2010). Estas transformações têm mudado a realidade das organizações contemporâneas no que tange à força de trabalho, uma vez que têm se tornado crescente as mulheres que precisam trabalhar para sustentar, sozinhas, suas famílias (CEPELLOS, 2016).

Mesmo com a ascensão feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, a desigualdade de gênero entre homens e mulheres nas organizações é ainda relevante, ainda que a diversidade no ambiente de trabalho esteja sendo estudada desde 1950, o que se tornou um fator importante na força de trabalho (HEDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014).

Segundo Morgan (1996, p. 217), críticos que incluem membros do movimento de emancipação feminina contemporâneo sugerem entender as organizações como uma expressão do patriarcado. Nas palavras de Morgan (1996, p. 217): “O patriarcado opera como um tipo de prisão conceitual, produzindo e reproduzindo estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos”.

As noções de gêneros masculino e feminino na sociedade têm sido, historicamente, construídas “das diferenças culturais de cada grupo social e das definições de realidade que estabelecem” (LIMA *et al.*, 2013, p. 66), ou seja, mutáveis e conjunturais e estão no contexto das organizações atuais. O Brasil possui uma importante barreira cultural de não reconhecer que existe preconceito e discriminação nas organizações (FLEURY, 2000). Outros autores como Del Priore (2006), Perrot (2007) e Soihet e Costa (2008) relatam em seus estudos que as mulheres têm sofrido discriminações e diferenciações no mercado de trabalho. Alguns preconceitos e até discriminações têm dificultado a ascensão de mulheres a cargos executivos, como nos mostra Betiol e Tonelli (1991) e Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), quando sugerem que o comportamento feminino em cargos executivos é um outro preconceito que se destaca nas organizações e que se apresenta em dois extremos. O primeiro deles traz uma contradição de caráter machista sob a lógica de oposições binárias, em que a mulher é classificada como um ser que se deixa levar pelos sentimentos e intuições, e o homem como sendo mais racional e agressivo. A partir desta ótica, para subir na carreira, a mulher assume uma postura masculina a fim de mostrar sua autoridade e obter o respeito dos seus subordinados, pensando, agindo e trabalhando como homem. Contudo, ela não pode deixar de lado sua postura feminina, onde há

a docilidade e a delicadeza. Isso se torna um paradoxo, porque é quase impossível ser emotiva, sensível, racional e agressiva ao mesmo tempo.

Neste sentido, Rudman e Phelan (2008), em seu estudo sobre estereótipos de gênero nas organizações, nos trazem o conceito em inglês *backlash*. Basicamente, elas explicam que os indivíduos que socialmente possuem características compatíveis com seu estereótipo de gênero (por exemplo, homens são mais agressivos e focados em tarefas e mulheres, mais cuidadoras e dependentes) têm maior probabilidade de serem mais bem avaliados em comparação aos indivíduos que possuem características inconsistentes ao seu estereótipo de gênero, e consequentemente, escolhidos para cargos de liderança. A partir daí, as autoras relatam um contrassenso e um dilema vivido pelas mulheres no que se refere ao gerenciamento de impressões nas organizações, pois elas geralmente são forçadas a liderar como homens, ou seja, com características masculinas, para provarem que são tão competentes quanto eles, e assim, comportam-se diferente do estereótipo feminino socialmente em voga, gerando o efeito *backlash*. Em linhas gerais, este fenômeno *backlash* pode ocorrer tanto com homens, quanto com mulheres que contrariam seu estereótipo social, sendo mais rejeitados na comparação aos indivíduos que confirmam.

Segundo Serafim e Bendassolli (2006), também existe um conflito entre a carreira e a maternidade, o que interfere na presença das mulheres em cargos executivos, no sentido das perdas que terão enquanto mães, para conciliar a vida com os filhos e a carreira de executiva em grandes empresas. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) relatam que o compromisso com a criação dos filhos dificulta a mobilidade, pois muitas vezes estes cargos de executivos exigem uma demanda constante de viagens. De acordo com Loureiro, Costa e Freitas (2012), as mulheres não desistiram de conquistar o mais alto grau hierárquico nas organizações, mas a vida pessoal e os filhos também são fatores relevantes dos quais não abrem mão.

Esta nova dinâmica no mercado de trabalho, em que as mulheres vêm conquistando mais espaço, traz novas perspectivas no que tange ao papel da liderança no ambiente organizacional. São diversos os estudos sendo conduzidos para entender as diferenças entre liderança feminina e masculina e suas características. Damasio (1996), define que as tomadas de decisões, além das relações dos indivíduos entre si, estão conectadas às emoções e à cognição. “O aprendizado e a cultura alteram a expressão das emoções e lhes conferem novos significados. Assim temos, por um lado, os processos biológicos determinantes das emoções e, por outro, os aspectos socioculturais” (SPREA, 2009, p. 120).

A forma como os seres humanos interagem no ambiente organizacional não apenas utilizando a razão, mas a emoção, resulta no sucesso ou não das organizações (SPREA, 2009), independente do gênero.

Considerando o exposto introdutório, a relevância deste trabalho está baseada no aumento do número de mulheres que, nas últimas décadas, conseguiram assumir cargos de liderança nas organizações brasileiras. Além disso, este estudo pode colaborar com outros estudos “no conhecimento de como sexo relaciona-se com etnia, raça, religião, deficiência, idade e outros atributos nas organizações e qual o impacto dessas intersecções na vida profissional” (CEPELLOS, 2016, p. 22). De acordo com Tower e Alkadry (2008), questões como segregação de gênero, teto de vidro, desigualdade salarial, maior carga horária de trabalho e oportunidade para as mulheres ainda são uma preocupação e existe uma vasta literatura sobre o tema.

No entanto, as mulheres que conseguem ultrapassar algumas destas barreiras ainda pagam um custo social relevante para ter uma carreira de sucesso. Dentro dele, têm sido demograficamente observados alguns fatores como: o adiamento na decisão de casamento, a escolha por não ter filhos ou menos filhos, além do aumento no número de divórcios (TOWER; ALKADRY, 2008). Segundo Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), o estudo de mulheres executivas ainda possui muitos questionamentos, sendo o mais comum nas organizações a mulher trabalhadora da base da pirâmide. Entendemos a importância da pesquisa para o estudo da sociedade contemporânea, pois o número de mulheres executivas tem crescido, embora as definições de carreira de sucesso ainda sejam em bases masculinas (O'NEIL; HOPKINS; BILIMORIA, 2010). Esta crescente entrada feminina no mundo organizacional tem ganhado evidência e com esta corrente, os estudos de divisão sexual do trabalho e a compreensão da inferioridade da mulher no mercado de trabalho vêm sendo estudados e tratados com cada vez mais relevância (SANT'ANNA *et. al.*, 2020).

Neste contexto, definimos como objeto do estudo o custo social na trajetória da carreira da mulher executiva. Para tal, foram realizadas 20 entrevistas com executivas e analisadas com base na pesquisa narrativa, que segundo Gil (2019) é uma boa alternativa para descrever a história de vida e as experiências vividas e contadas por estas mulheres. Através das entrevistas, conseguimos delimitar os objetivos do estudo e responder a pergunta da pesquisa: Qual o custo social que acompanha os processos de ascensão de mulheres executivas às posições de topo nas organizações?

Desta forma, delimitamos como objetivos deste trabalho:

- Investigar os desafios da mulher executiva e a trajetória para chegar ao poder;

- Investigar os fatores de sucesso profissional narrado por elas;
- Investigar se as executivas que chegaram à liderança tiveram algum custo social durante esta trajetória.

Na sequência, será apresentada a revisão de literatura com objetivo de contextualizar e fundamentar o tema da pesquisa. O Capítulo 2 é dedicado ao tópico da mulher no mercado de trabalho, enquanto executivas de organizações; as barreiras invisíveis e o uso de metáforas para compreensão; e as relações de gênero nas organizações e suas principais características. No Capítulo 3, é apresentada a abordagem sobre o tema custo social para o progresso das mulheres nas carreiras. No Capítulo 4, explicamos a abordagem metodológica usada neste trabalho, ou seja, pesquisa narrativa. No Capítulo 5, divulgamos a análise dos dados coletados nas entrevistas e apresentamos a discussão dos resultados no Capítulo 6, incluindo as limitações e sugestões para futuras pesquisas. No Capítulo 7, apresentamos as considerações finais do estudo.

## 2 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A trajetória das mulheres no mercado de trabalho formal ganha espaço a partir da segunda metade do século XX, acompanhada por constantes movimentos sociais, em especial os feministas (BARROS; MOURÃO, 2018). Na mesma época, iniciaram-se estudos sobre a importância da diversidade nas organizações sendo considerado fator importante (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014), que segundo Fleury (2000, p. 3), é “como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

Nas últimas duas décadas, o Brasil vem passando por inúmeras transformações, incluindo crises econômicas, aumento do desemprego e redução do número de postos de trabalho, porém pode-se destacar o crescimento da presença feminina no mercado de trabalho. Fatores como controle de natalidade e aumento da escolaridade são analisados como relevantes para este aumento (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014). Loureiro, Costa e Feitas (2012) entram em consenso quando relatam que o aumento do nível de escolaridade e o ingresso à universidade têm promovido novas oportunidades de trabalho para as mulheres. Adicionalmente, Cepellos (2016, p.40) define que a população de mulheres no mercado de trabalho tem aumentado “entre outros fatores, como resultado dos movimentos políticos e sociais ocorridos no mundo entre as décadas de 1960 e 1970”.

De acordo com Alves (2009), esse aumento feminino na força de trabalho promove transformações importantes na organização da sociedade brasileira. Pode-se compreender que nos últimos anos, homens e mulheres concorrem pela carreira e oportunidades de trabalho, além de mulheres já assumirem papéis protagonistas no que tange a prover recursos financeiros para seus lares (CEPELLOS, 2016).

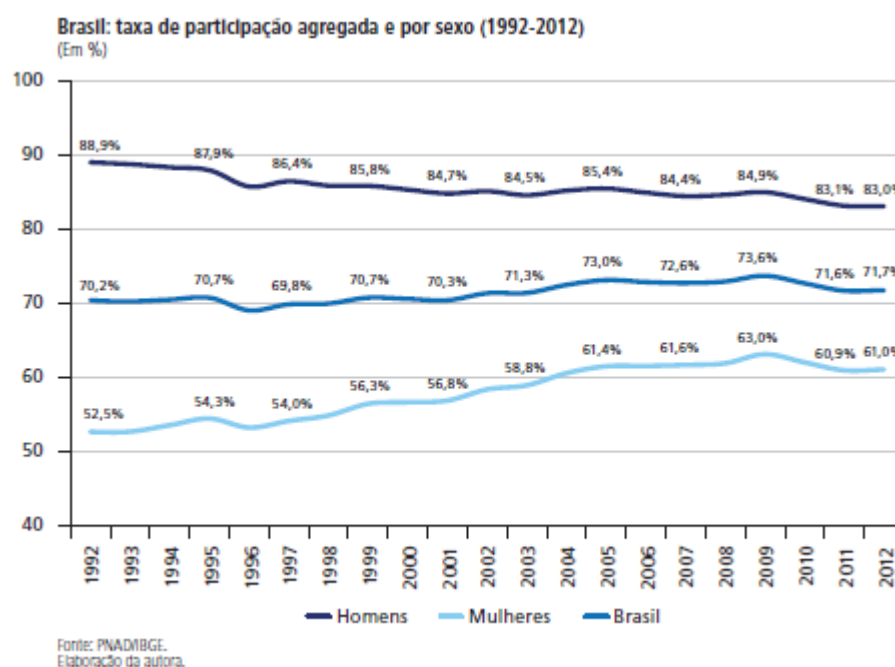
Um estudo conduzido por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) aporta uma visão da percepção das mulheres executivas que chegaram ao topo da hierarquia das grandes empresas no Brasil e os desafios nas suas carreiras, estudo este que faz a menção de que esta literatura é pouco discutida no Brasil e apresenta muitos desafios. Portanto, considerando que temos lacunas de pesquisa até o momento, este estudo se faz relevante na medida em que as constantes transformações na sociedade são observadas, com a ascensão feminina aos postos de liderança. Na contramão, ainda nos deparamos de forma importante conforme mencionado por Belle (1994) que para alcançar postos de liderança em uma organização, a mulher escapa da definição de um estereótipo de delicada e frágil e acaba se masculinizando, usando isso a seu favor. Neste contexto, este estudo visa abordar o custo social na trajetória das mulheres executivas brasileiras, suas principais características e dificuldades enquanto mulher nas organizações. Para isso,

é necessário abordar alguns aspectos demográficos para entendimento de como este fenômeno está inserido no contexto social e nas organizações, conforme veremos na próxima seção.

## 2.1 Participação feminina no mercado de trabalho

O Gráfico 2 mostra a taxa de participação de mulheres, entre 15 e 59 anos de idade no mercado de trabalho no Brasil, o que nos revela que era de 52,5% em 1992 e saltou para 61% em 2012. Já a taxa de participação masculina, mesmo sendo mais alta, teve redução de 88,9% em 1992 para 83% em 2012.

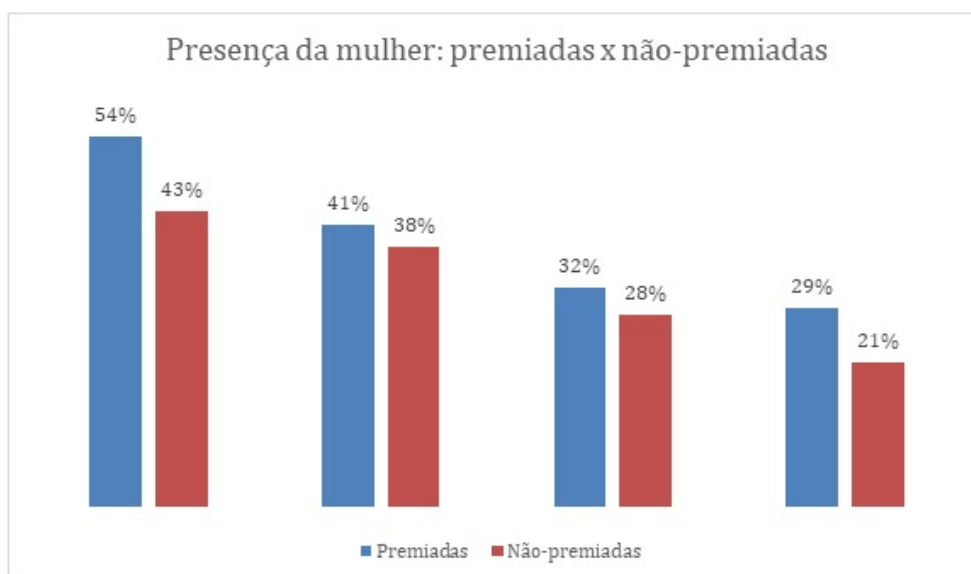
Gráfico 2 – Brasil: taxa de participação agregada e por sexo (1992-2012)



Fonte: Barbosa, A. (2014)

Na pesquisa realizada pela Great Place to Work (2020), no Brasil, as mulheres recebem 20% a menos do que os homens no comparativo de cargos e funções iguais. Porém, nas empresas que foram premiadas como melhores práticas de recursos humanos para a equidade de gênero, esta diferença salarial reduz para 2%. Vale destacar que das empresas premiadas no *ranking* da pesquisa em 2020, a presença de mulheres no quadro de funcionários é maior do que as não premiadas, o que podemos observar no gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3– Presença da mulher entre as empresas premiadas na pesquisa pela Great Place to Work



Fonte: (GREAT PLACE TO WORK, 2020)

Apesar do crescente ingresso feminino no mercado de trabalho, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), indica que as mulheres dedicam 18,1 horas semanais na jornada doméstica, enquanto os homens apenas 10,5 horas, impactando diretamente na vida profissional das mulheres (IBGE, 2018). Dessa forma, os movimentos culturais que levaram as mulheres ao mercado de trabalho aumentam o volume de tarefas por ela executadas (atividades domésticas, filhos e trabalho formal), impondo mudanças de comportamento (NASCIMENTO; VILLAS BÔAS, 2015), e mesmo sendo encorajadas a assumir posições equivalentes as do homem, valorizando seu potencial e independência, administrar as carreiras torna-se algo complexo para as mulheres (CAVALCANTI; BAÍÁ, 2017).

Nesse contexto, as organizações, igualmente, enfrentam desafios com relação à revolução tecnológica em voga, o movimento da globalização, fusões e aquisições com organizações de diferentes culturas e processos de *downsizing*. Diante desse panorama, buscam formas de maximização de suas competências e talentos, sendo que uma delas é a força de trabalho da mulher (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2002). Ao mesmo tempo, Loureiro, Costa e Freitas (2012) destacam que estas transformações tecnológicas têm imposto cada vez mais qualificação, respostas rápidas, mais produtividade e um ambiente organizacional mais competitivo, resultando em alto custo psicológico para os trabalhadores em geral. Entretanto, afirmam ainda os autores que este cenário de transformações no mundo contemporâneo corporativo tem ocasionado uma necessidade de mudança na forma e no conteúdo das exigências no trabalho e

os valores tidos como femininos (sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas) passariam a ser vistos sob outra ótica e assim, mais valorizados.

Quando se trata de custo social para as mulheres, uma característica importante são as barreiras invisíveis pelas quais as mulheres passam ao longo da carreira, que são obstáculos que as impedem de atingir o topo das organizações que será explorado na próxima seção.

## **2.2 Barreiras invisíveis para chegar à liderança**

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho é um fato observado nos últimos anos, mas ainda existe muita discriminação com relação ao trabalho das mulheres nas organizações e um número bastante tímido das que ocupam cargos no topo da hierarquia das empresas, sendo estes cargos predominantemente ocupados por homens, tanto no Brasil, quanto mundialmente (CEPELLOS, 2016).

Entretanto, nota-se ser crescente o número de cargos de liderança que vem sendo por elas ocupados, como por exemplo: *chief executive officer* (CEO), *chief financial officer* (CFO) e membros de conselho. No Brasil, esse número é ainda pouco expressivo. De acordo com o dado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2018), as mulheres ocupam 39,1% de cargos gerenciais e os homens 60,9%. Com relação aos cargos de presidência ou diretoria, os homens ocupam 86,4% e as mulheres apenas 13,6% (SILVA; BERRÁ, 2018). Quando analisado o tema salário, o IBGE (2018) destaca que em média, as mulheres têm rendimentos 24,4% inferiores quando comparados aos dos homens.

Este é um tema que tem se tornado bastante relevante no que se refere ao entendimento pelo qual mulheres não estão ascendendo em posições hierárquicas como os homens (ENDERSON, FERREIRA, DUTRA, 2014). Algumas diferenças entre homens e mulheres que possuem cargos de liderança nas organizações são apontadas nos estudos de Porto, Souza e Silva (2019), das quais ter filhos é um dos fatores relevantes. De acordo com uma pesquisa realizada por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), somente 19,3% das mulheres em cargos de liderança possuíam filhos, enquanto os homens na mesma posição eram 40,5%. Segundo Betiol e Tonelli (1991, p. 20) “as mulheres enfrentam uma situação de ambivalência frente à realização profissional, elas se confrontam com o medo do sucesso que pressupõe uma incompatibilidade com relacionamento afetivo e maternidade”. A imagem das mulheres que são mães conflita com as expectativas das organizações que são centradas no arquétipo masculino (TOWER; ALKADRY, 2008). Os autores destacam que as mulheres precisam se afastar pelo



período de licença-maternidade, acomodar um tempo maior para o cuidado com os filhos, incluindo redução nas horas de trabalho, já os homens continuam com a mesma rotina e dedicação em tempo integral para o trabalho, pois geralmente possuem uma pessoa, na maioria das vezes a esposa, que se dedica mais tempo aos cuidados da família.

### 2.3 O uso de metáforas para compreender as barreiras para liderança feminina

Apesar das qualificações das mulheres para conquistar cargos mais altos na hierarquia das empresas, fica evidente que existem barreiras no contexto organizacional para este avanço (CEPELLOS, 2016). O uso de metáforas, segundo Porto, Souza e Silva (2019), tem sido utilizado para nos ajudar a compreender a complexidade do ambiente organizacional e ao longo dos anos, foram criadas diversas metáforas para explicar a exclusão das mulheres no mercado de trabalho, das quais as autoras destacam como Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto.

A metáfora muro de concreto surgiu por volta de 1930, simbolizando um muro que era a barreira de entrada das mulheres no mercado de trabalho, sendo a elas destinado o trabalho no lar, e aos homens, serem os provedores financeiros (PORTO; SOUZA; SILVA, 2019).

Mais adiante, na década de 1980, foi introduzido nos Estados Unidos, o conceito de teto de vidro – uma das barreiras a que as mulheres estão expostas no ambiente corporativo – baseado em uma representação simbólica da segregação vertical e conhecido, na literatura internacional, como *glass ceiling* (CEPELLOS, 2016). Conforme Steil (1997), o teto de vidro é um conceito que descreve os obstáculos para a entrada da mulher no mercado de trabalho e mais especificamente, a cargos de gerência e alto escalão nas organizações, impedindo avanços individuais como resultado de gênero. Lima *et al.* (2013) concordam com Steil (1997) ao que se refere à denominação de teto de vidro como resultado de um conjunto de barreiras resultantes das relações entre os gêneros na sociedade.

Pode-se destacar, com base nos estudos de Lima *et al.* (2013), alguns elementos de teto de vidro que podem, também, ser resultantes de fatores sociais como: dominação masculina, preconceitos, discriminação, somada à falta de capacidade de liderança, o conflito entre trabalho e família e a dupla jornada de trabalho, a questão da maternidade, principalmente no que tange à idade biológica para se ter filhos, a subjetividade nos processos para cargos executivos, que contribui para que a discriminação seja encoberta, e, a falta de um estilo de liderança feminino, que corresponde a um ambiente predominantemente masculino. De acordo com as autoras acima e Porto, Souza e Silva (2019), teto de vidro pode também ser chamado de barreiras invisíveis, que muitas vezes, não são percebidas pelas mulheres e muitas pessoas não enxergam a

existência delas. A metáfora do teto de vidro é uma das mais utilizadas na literatura e vem agregando algumas outras que destacaremos a seguir.

Porto, Souza e Silva (2019) referem-se a uma outra metáfora conhecida como labirinto, ou o termo em inglês, *maze of barriers*, que investiga o labirinto de barreiras que as mulheres enfrentam para chegar a posições mais estratégicas ao longo de suas carreiras. As autoras destacam que o termo labirinto se diferencia de teto de vidro, pois no labirinto, existe o acesso à liderança, mesmo que enfrentem diversos obstáculos pelo caminho, mas possuem, como no teto de vidro, obstáculos para crescer em suas carreiras como discriminação e responsabilidades familiares, como evidenciado nos estudos de Lima *et al.* (2013) sobre teto de vidro.

Outros estudos como o de Ryan e Haslam (2005) trazem novas discussões sobre o conceito teto de vidro e a conquista das mulheres na subida da escada corporativa (ou alcance de patamares mais elevados na hierarquia das organizações). Os autores sugerem os conceitos como escada de vidro (*glass escalator*) e precipício de vidro (*glass cliff*), respectivamente referem-se à rápida ascensão profissional dos homens, considerando que eles têm mais facilidade para ocupar cargos executivos, mesmo naquelas profissões dominadas por mulheres, e às mulheres que conseguiram romper a barreira do teto de vidro e atingiram posições de topo nas organizações, porém em momentos de crises e com grande probabilidade de insucesso na posição, revelando então uma manifestação de discriminação.

Em seu artigo sobre liderança feminina, Sant’Anna *et al.* (2020) recorrem a uma outra metáfora, citada nos estudos de Arvate, Galilea e Todescat (2018) e Derks, Van Laar e Ellemers (2016), denominada abelha rainha ou *queenbee*, que se refere aos desafios que as mulheres percorrem nas suas trajetórias profissionais no mundo contemporâneo. Nas palavras de Sant’Anna *et al.* (2020, p. 409-410):

A sociedade das abelhas apresenta três castas de indivíduos: a rainha, o zangão e as operárias, cujas funções se definem por sua própria natureza e ciclo de vida. A função da rainha é pôr os ovos que darão origem à próxima rainha, aos próximos zangões e a todas as operárias. A abelha rainha possui características importantes e é a base da colmeia, já que é a única fêmea fértil. Caso nasça mais de uma abelha rainha, somente a primeira sobrevive. Aos zangões cabe apenas fecundar a rainha. Tendo cumprido a função, eles vêm a morrer. Já as operárias são as fêmeas estéreis da colmeia. A dominação da abelha rainha se dá, portanto, por sua própria natureza. Desse modo, como na colmeia, a vida corporativa apresenta indivíduos do sexo feminino integrados a estruturas dominadas por homens. A expressão “síndrome da abelha rainha” é imputada às mulheres que buscam realização profissional em espaços dominados por homens e que, em lugar de buscar apoio em outras mulheres, distanciam-se delas. Com essa atitude, acabam por se ajustar mais à cultura masculina que à feminina, retroalimentando-a [...] A *queenbee* acredita que conquistou seu espaço de liderança por confiar em si e em seu potencial, que ascendeu profissionalmente por seus próprios esforços e méritos. Logo, qualquer outra mulher também deve passar pelas

aflições e lutas pelas quais atravessou e que a configuraram uma profissional de sucesso. Por deter em si características masculinas necessárias para a liderança, não cabe a ela, que venceu, colaborar com as demais. Tal comportamento não se trata de uma consequência atípica da personalidade feminina, mas surge como resposta à sua inserção em ambientes nos quais o gênero feminino é desvalorizado.

Nesta linha, passa ser importante para as organizações repensar como ter um ambiente de trabalho que promova a diversidade de todos os tipos, como gênero, raça, origem social etc., sendo a competência o mais importante (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014). De acordo com Lima, Lima e Tanure (2009), as necessidades básicas contemporâneas de como aumentar a renda familiar e cada vez mais, a necessidade das empresas em aumentar a diversidade tanto de gênero, quanto de cultura, tem feito as mulheres aumentarem a participação em níveis maiores na hierarquia das empresas. Sant'Anna *et al.* (2020) menciona em seu estudo, que no Brasil, ainda existe um pragmatismo referente às políticas e regulamentações da diversidade dentro das organizações, e o que se observa é que as empresas acabam limitando-se conforme o número de vagas exigido pela legislação.

Nesta seção, abordamos a inserção da mulher no mercado de trabalho e as barreiras invisíveis para a sua chegada ao topo da hierarquia nas organizações. Estas barreiras são descritas como metáforas e chamadas, em diversas literaturas acadêmicas, como muro de concreto, teto de vidro, labirinto, precipício de vidro e abelha rainha, nas quais se baseiam para explicar os obstáculos invisíveis para mulheres conquistarem posições de liderança nas organizações. Na próxima seção, esta temática será mais aprofundada com estudos das relações de gênero na sociedade e nas organizações, que, como Loureiro, Costa e Freitas (2012) e Lima *et al.* (2013) descrevem, o choque de gênero entre o masculino e feminino é o principal fator de desigualdades e de dificuldades para mulheres atingirem posições de liderança nas organizações.

## 2.4 As relações de gênero nas organizações

Nas últimas décadas, o papel social do gênero na sociedade tem sofrido diversas transformações. O estudo sobre gênero teve início na década de 70, quando era evidente a universalidade da dominação masculina na maioria das culturas e a existência da compreensão de sexo e gênero de forma distinta, sendo o primeiro, um dado biológico e o segundo, uma construção sociocultural. A partir deste conceito de gênero, cada sociedade define seus significados de masculino e feminino (JAIME, 2011). Gênero trata-se de um conceito social existente para entender as relações entre homens e mulheres na sociedade, considerando a forma como

cada um é representado dentro dela (ROCHA *et al.*, 2013), entretanto, desde a Revolução Agrícola, em quase todos os lugares, os homens foram privilegiados, e em muitas sociedades as mulheres eram propriedades dos homens, principalmente do marido, pai ou irmão, sendo assim, as sociedades denominadas patriarcais (HARARI, 2019).

Em quase todas as culturas, foram construídos papéis sociais para o masculino e para o feminino, sugerindo a autoridade aos homens, como resultado da maior força física, e às mulheres, a sensibilidade e a delicadeza, com objetivo de promover mais harmonia no lar com a família. Diniz, Silva e Menezes (2011) relatam que o tema gênero indica que a condição da mulher não está determinada pela biologia, pelo sexo, mas sim como resultado de uma intervenção social e política.

Nas palavras de Harari (2019, p. 156-157, grifo do autor):

Biologicamente, os humanos estão divididos entre os sexos masculino e feminino. O Homo Sapiens do sexo masculino tem um cromossomo X e um cromossomo Y; um indivíduo do sexo feminino tem dois cromossomos X. Mas homem e mulher são categorias sociais, não biológicas.[...] Para tornar as coisas menos confusas, os estudiosos costumam distinguir entre sexo, que é uma categoria biológica, e gênero, uma categoria cultural. O sexo se divide em masculino e feminino, e as características desta divisão são objetivas e permanecem constantes ao longo da história. O gênero se divide em homem e mulher (e algumas culturas reconhecem outras categorias). As chamadas características masculinas e femininas são intersubjetivas e passam por constantes mudanças.

Morgan (1996, p. 218, grifo do autor) descreve a importância do papel das mulheres nas organizações, porém relata que enquanto as organizações “forem dominadas por estruturas e valores patriarcais, os papéis nelas desempenhados seguirão sempre a regra do padrão masculino”.

Jaime (2011) concorda que mesmo que não seja de essência biológica, as sociedades reconhecem diferenças entre os sexos, sendo algumas associadas aos homens e outras, às mulheres, como por exemplo, maneiras, responsabilidades e tarefas.

Hofstede (2011) ainda classifica os conceitos de masculinidade e feminilidade, nos quais homens e mulheres, mesmo psicologicamente diferentes, exercem papéis distintos na sociedade, sendo eles destacados tanto nas sociedades tradicionais, como nas modernas de acordo com o comportamento em cada cultura e pode ser, também, evidenciado em determinadas profissões. No quadro 1, o autor lista dez diferenças entre as sociedades feminilizadas e as masculinizadas, que estão associadas a padrões de comportamento criados através de valores sociais enraizados na cultura de cada sociedade e a eles vinculados.

Quadro 1– Dez diferenças entre as sociedades masculinas e femininas.

Feminilidade	Masculinidade
Mínima diferenciação com relação ao papel afetivo e social dos sexos	Máxima diferenciação com relação ao papel afetivo e social dos sexos
Homens e mulheres devem ser modestos e carinhosos	Homens e mulheres devem ser assertivos e ambiciosos
Equilíbrio entre família e trabalho	O trabalho prevalece sobre a família
Compaixão pelo mais fraco	Admiração pelo mais forte
Ambos, pai e mãe, devem lidar com fatos e sentimentos	Pais lidam com fatos, mães com sentimentos
Ambos, menino e menina, podem chorar, e não devem brigar	Meninas choram, meninos não; os meninos devem brigar e as meninas não
Mães decidem o número de crianças	Pais decidem o tamanho da família
Muitas mulheres são eleitas para cargos políticos	Poucas mulheres são eleitas para cargos políticos
A religião tem foco no ser humano	A religião tem foco em Deus
Atitudes de fato sobre sexualidade; o sexo é uma maneira de se relacionar	Atitudes moralistas sobre sexualidade; sexo é uma forma de desempenho

Fonte: (HOFSTEDE, 2011, tradução nossa)

Para Diniz, Silva e Menezes (2011), a dominação masculina se mantém presente mesmo com marcos relevantes, como a entrada das mulheres no mercado de trabalho, política, direitos civis, movimentos feministas, entre outros. Os autores enfatizam a importância da libertação das mulheres desta dominação simbólica, superada por muitas mulheres, mas ainda muito forte em muitas outras. Na definição de Bourdieu (2019, p. 111-112, grifo do autor):

A dominação masculina, que constitui as mulheres como objetos simbólicos, cujo ser (esse) é um ser-percebido (percipi), tem por efeito colocá-las em permanente estado de insegurança corporal, ou melhor, de dependência simbólica: elas existem primeiro pelo, e para, o olhar dos outros, ou seja, enquanto objetos receptivos, atraentes disponíveis. Delas se espera que sejam femininas, isto é, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas. E a pretensa feminilidade muitas vezes não é mais que uma forma de aquiescência em relação às expectativas masculinas, reais ou supostas, principalmente em termos de engrandecimento do ego.

No estudo realizado por Jaime (2011) com executivas que atuam em área tradicionalmente ocupadas por homens, elas relatam que as posições de poder e alto escalão das organizações é predominantemente dominada por homens, o que para o autor, apesar de não defender a universalidade da dominação masculina (inclusive no mundo empresarial), entende ser prematuro o descarte da ideia de dominação masculina.

Thome (2012) define que a divisão dos sexos homem e mulher no trabalho estrutura as relações de gêneros na sociedade. E segundo Lima *et al.* (2013), a construção dos papéis entre

os gêneros ocorre como resultado de uma cultura de dominação masculina e da criação de papéis para homens e mulheres na sociedade, fato este difundido por muitos autores.

Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2013, p. 1): “Historicamente, a abordagem por sexo revela que as mulheres enfrentam grandes dificuldades no mercado de trabalho, tanto para conseguir uma ocupação quanto para mantê-la e, principalmente, por auferir rendimentos menores que os homens”. Nas palavras de Bourdieu (2019, p. 26):

O mundo social constrói o corpo como realidade sexuada e como depositário de princípios de visão e de divisão sexualizantes. Esse programa social de percepção incorporada aplica-se a todas as coisas do mundo e, antes de tudo, ao próprio corpo, em sua realidade biológica: é ele que constrói a diferença entre os sexos biológicos, conformando-a aos princípios de uma visão mítica do mundo, enraizada na relação arbitrária de dominação dos homens sobre as mulheres, ela mesma inscrita, com a divisão do trabalho, na realidade da ordem social. A diferença biológica entre os sexos, isto é, entre o corpo masculino e o corpo feminino, e especificamente a diferença anatômica entre os órgãos sexuais, pode assim ser vista como justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros e principalmente, da divisão social do trabalho.

Para Brito *et al.* (2004, p. 6) as “teorizações sobre gênero carregam uma dimensão política e um desejo de transformação social, o que favorece sua abordagem sob uma perspectiva crítica e politizada”. Os autores ainda sugerem que as relações de gênero podem ser entendidas para promover dominação e mediar as diferenças nas relações de poder entre os indivíduos de uma organização.

Barbosa, L. (1999) destaca que há uma falácia na meritocracia que se encontra na falsa igualdade de oportunidades sociais para os dois gêneros, ou seja, existem diferenças claras entre homens e mulheres no mercado de trabalho, embora muitas delas não acreditem ser parte de uma minoria.

Quando analisamos a posição de liderança nas empresas, entretanto, é ainda definida em termos masculinos segundo Eagly (2007). Diversos estudos abordam que ao longo do tempo, as mulheres tiveram que se adaptar a organizações que foram desenvolvidas para homens baseadas em experiências masculinas, onde eles são mais duros, agressivos e decididos (EAGLY; CARLI, 2007; LUCAS *et al.*, 2010; MEYERSON; FLETCHER, 2000).

Entretanto, Ayman e Korabik (2010) descrevem que liderança é neutra a gênero e cultura, mas que estudar o tema desconsiderando estes itens, torna-se um escopo de conhecimento limitado. Portanto, gênero, raça, classe social e outros elementos são importantes para entender os diferentes tipos de liderança (TRINIDAD; NORMORE, 2005). Além disso, a bagagem, que

as mulheres que ocupam cargos de liderança vêm trazendo, tem dado visibilidade e atraído mais atenção, à medida que elas crescem nestas posições, e esta bagagem é resultado de três fatores de influência básicos que dão corpo aos comportamentos de homens e mulheres tanto na vida pessoal, como na profissional: (i) socialização: como o indivíduo aprende os comportamentos do ambiente e de seu cargo/posição em todas as esferas, tanto pessoal, quanto profissional; (ii) origem cultural: são as ideias tradicionais, as crenças e os valores; e (iii) cultura organizacional: valores, normas e crenças de uma organização que são compartilhadas entre os indivíduos (TRINIDAD; NORMORE, 2005). De acordo com Loureiro, Costa e Freitas (2012), a discussão sobre gênero nas empresas ainda está em processo de evolução, mas a coexistência de homens e mulheres num mesmo ambiente corporativo é a única forma pela qual a mulher poderá construir sua identidade enquanto mulher.

No entanto, considerando a predominância dos homens nos cargos de gestão, é relevante que as mulheres, que chegaram ao poder na atualidade, apresentem características de masculinização ou optem por não ter filhos e assim, terem mais tempo para as carreiras (EAGLY; CARLI, 2007).

Para as mulheres, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) relatam a contradição entre trabalhar como homem e ser feminina, sendo um ponto de reflexão e incômodo para elas e Lima, Lima e Tanure (2009) descrevem que a tendência desta masculinização das mulheres pode ser explicada como resultado da dificuldade de crescimento nas carreiras. Entretanto, estas transformações estão mudando a cultura organizacional masculina (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), considerando cada vez mais o número de mulheres que trabalham e que são, em grande parte, chefes de seus lares.

Para Cappelle *et al.* (2007), o aumento do ingresso das mulheres no mercado de trabalho evidencia que as organizações também tendem a fortalecer os valores considerados femininos.

Os estudos sobre mulheres nas organizações estão em constante evolução. As mudanças na força de trabalho com a ascensão feminina e a sua luta para atingir postos mais altos da hierarquia têm promovido transformações na dinâmica da sociedade e na vida das mulheres. Atualmente, é indiscutível a relevância dos temas de gênero e as discussões sobre suas diferenças na sociedade e nas organizações. De acordo com Sant'Anna *et al.* (2020), as empresas estão aprendendo com este novo cenário em voga e quanto mais avançam, a possibilidade de aumentar seu desempenho e novas oportunidades crescem juntamente.

Nesta linha, no próximo capítulo, serão abordados a definição de custo social durante a trajetória das mulheres em suas carreiras nas organizações e os novos comportamentos destas

mulheres no momento atual, principalmente, quando se refere à maternidade, considerando que os anos mais propícios para se alavancar na carreira é, também, o período biologicamente crucial para a escolha da maternidade.



### 3 O CUSTO SOCIAL NA TRAJETÓRIA DE CARREIRA DAS MULHERES

#### 3.1 Definição de custo social

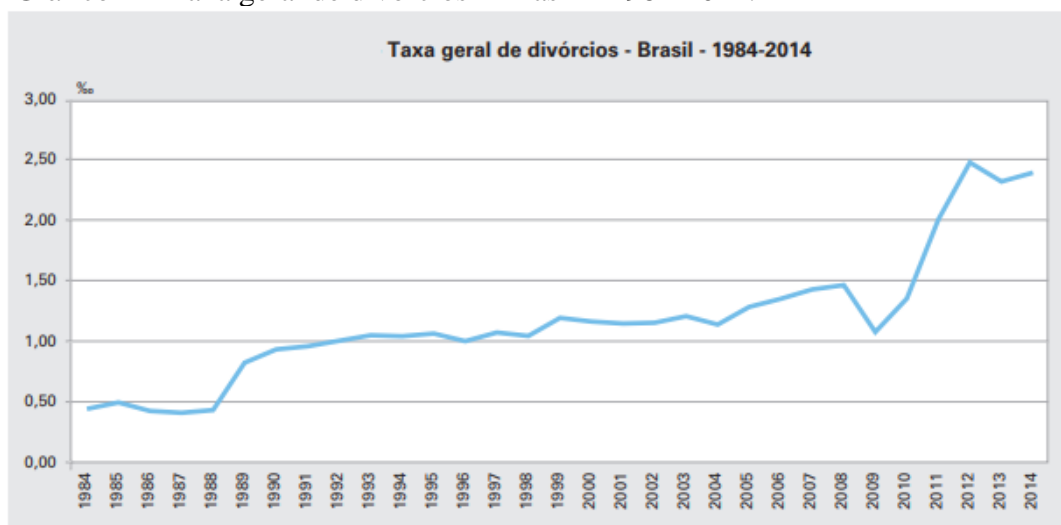
O custo social é um fenômeno complexo que pode ser compreendido e estudado sob múltiplos paradigmas. Não foram encontradas teorias na literatura nacional e internacional que suportassem a compreensão de tal fenômeno no âmbito de carreira e mercado de trabalho, entretanto alguns artigos na literatura internacional discutem sobre custo da carreira ou custo social da carreira de sucesso de mulheres. Portanto, entendemos este tema como uma importante lacuna que necessita ser compreendida, assim como a interação das teorias hoje existentes e o impacto do custo social, com o progresso das carreiras das mulheres nas organizações.

Tower e Alkadry (2008) fizeram um estudo com 1.611 pessoas (homens e mulheres) de diferentes níveis hierárquicos, com objetivo de investigar o custo social da progressão na carreira de mulheres no mercado de trabalho, este que é moldado de acordo com tradições sociais com base em padrões masculinos. Este custo social destacado pelos autores refere-se ao alto preço que as mulheres têm que pagar para assumirem cargos executivos, como por exemplo, experimentarem um número muito maior de divórcios ou não se casarem, terem dupla jornada de trabalho ou fazerem escolhas referente à maternidade, o que pode ser comprovado pelo menor número de filhos a cada ano. Neste sentido, elas ou optam pela maternidade tardia, ou até mesmo, por não terem filhos. De acordo com os autores, a dupla jornada casa-trabalho enfrentada pelas mulheres e a necessidade delas fazerem escolhas em detrimento da carreira simplesmente não conseguem coexistir. Portanto, quando a devoção é para o trabalho, existe uma redução no papel familiar destas mulheres.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, novos papéis são criados na sociedade e a dinâmica familiar começa a demonstrar novas formas, como por exemplo, o aumento do número de divórcios, maternidade tardia, redução no número de casamentos, entre outros dados que veremos a seguir.

No Brasil, por exemplo, podemos observar com base em dados do IBGE (2014), que o número de divórcios vem aumentando. Ao analisar os números de divórcios registrados entre 2004 e 2014, o crescimento foi de 161,4%, conforme o gráfico 4.

Gráfico 4 – Taxa geral de divórcios – Brasil – 1984-2014.

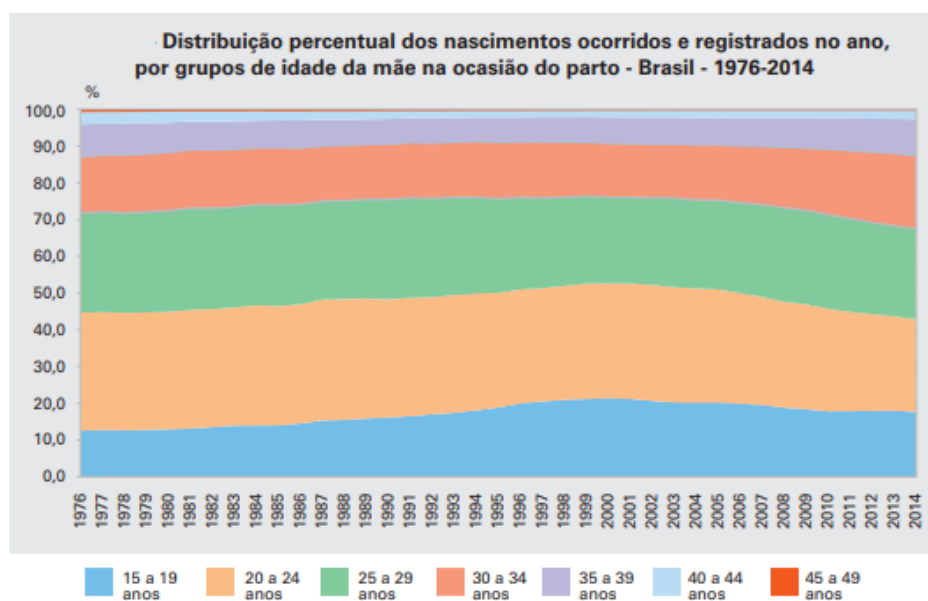


Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estatísticas do Registro Civil 1984-2014 e Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica.

Fonte: (IBGE, 2014).

Com relação à maternidade, observa-se no gráfico 5 que o número de mulheres que engravidam entre 30 e 34 anos de idade passou de 15% em 2005, para 20% em 2014, considerando o total de nascimentos. Já o grupo de mulheres entre 35 e 39 anos elevou sua participação nos nascimentos totais a partir da década de 2000, o que evidencia o novo comportamento da mulher na sociedade.

Gráfico 5 – Distribuição percentual dos nascimentos ocorridos e registrados no ano, por grupos de idade da mãe na ocasião do parto - Brasil - 1976-2014.



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Estatísticas do Registro Civil 1976-2014.

Fonte: (IBGE, 2014).

Um estudo com 400 homens e mulheres em vários estados americanos indicou que as mulheres têm entre 2 e 10 vezes mais chances do que os homens de nunca se casarem, sendo questões muito levantadas as que se referiam à dificuldade de encontrar o parceiro certo, entendimento de que o casamento não é uma prioridade e sim, o adiamento dele, pois entendem que existe uma certa dificuldade de conciliar a vida pessoal e a profissional, além da complexidade de conciliar estudos com casamento (TOWER; ALKADRY, 2008).

Outro estudo sobre o custo da carreira para as mulheres é destacado na pesquisa realizada por Schneer e Reitman (2006) que investigou se existia algum impacto na carreira de homens e, principalmente, de mulheres que ocupavam cargos de gerência, nos momentos de ausência, como por exemplo, a maternidade. A pesquisa questionou quais seriam os custos de uma carreira de sucesso. Conforme os autores, as mulheres que saíram de licença-maternidade foram impactadas por desvantagens no salário. Entretanto, a satisfação das mulheres quanto a este período fora das organizações é menos afetada na comparação com os homens.

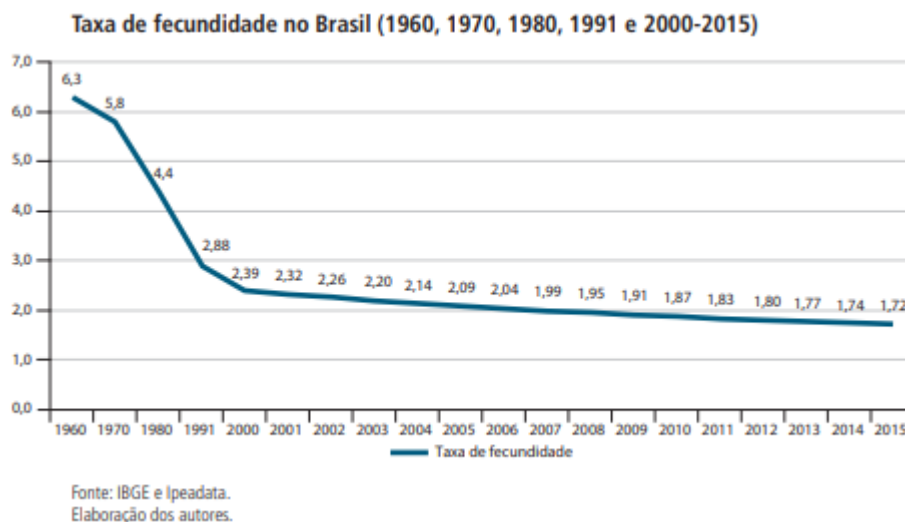
Nesta seção, foi possível observar que as organizações foram baseadas em arquétipos masculinos. Notou-se que o custo social pode ter uma definição ampla e complexa, mas para o presente trabalho, o foco é investigar o custo social durante a trajetória das mulheres até os cargos executivos. Todas as responsabilidades definidas socialmente para as mulheres estão em transformação e necessitam de uma investigação, sendo que as normas atuais do mercado de trabalho, que são moldadas para homens, são complexas de serem atingidas por mulheres. Neste cenário, na próxima seção, abordaremos algumas mudanças nos papéis das mulheres na sociedade no que tange à maternidade.

### **3.2 Mulher executiva e maternidade**

No século passado, era claro o papel da mulher na sociedade como mãe e esposa, e o dos homens como o provedor de recursos financeiros. Porém a mulher contemporânea tem assumido múltiplos papéis na sociedade, muitos deles, antes, exercidos por homens, o que vem trazendo mudanças em sua rotina, nos projetos de vida e em suas escolhas, sendo que uma das áreas que vêm sofrendo os impactos mais relevantes é a maternidade (LOPES; DELLAZZANA-ZANON; BOECKEL, 2014). Contudo, o relógio biológico continua sendo um fator complexo para a mulher contemporânea (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

A taxa de fecundidade, no Brasil em 1960, era de 6,3 filhos e atualmente, ou seja, cinquenta e cinco anos depois, atinge 1,72 filhos, o que coloca o Brasil em patamares similares a países desenvolvidos no quesito taxa de natalidade, como demonstrado no gráfico 6.

Gráfico 6 – Taxa de Fecundidade no Brasil



Fonte: (PASSOS; GUEDES, 2018).

Segundo Passos e Guedes (2018), o elevado número de filhos evidenciado no passado era resultado de concepções culturais patriarcais de um modelo, em que os homens eram provedores de renda, e as mulheres cuidadoras dos filhos e da casa.

A queda da taxa de fecundidade pode ser descrita como resultado de diversos fatores, como por exemplo aumento na utilização de métodos contraceptivos e da participação da mulher no mercado de trabalho (PASSOS; GUEDES, 2018). Porém, Junior, Salvato e Queiroz (2013) atestam que existem vários estudos que discutem quais as determinantes para o declínio da fecundidade no Brasil, sendo o uso de contraceptivos o que mais se destaca. Os autores destacam que 66% das mulheres usavam anticoncepcional em 1986, e mais de 80% em 2006, além de uma boa parte das mulheres utilizarem a esterilização feminina como método irreversível, com um impacto relevante nas taxas de fecundidade do país. Além disso, Melo e Thomé (2018), demonstram que quanto maior a escolaridade da mulher, menor é o número de filhos que ela tem.

Tabela 1– Mulheres de 15 a 49 anos de idade, por grupos de anos de estudo, com indicação de filhos nascidos vivos (%)

Grandes regiões e grupos de idade	Com até 7 anos de estudo		Com 8 anos ou mais de estudo	
	Nenhum Filho	1 filho ou mais	Nenhum Filho	1 filho ou mais
	22,1	77	43,5	56

Fonte: (MELO; THOMÉ, 2018)

Desta forma, no Brasil, observa-se o aumento do número de mulheres que escolhe engravidar após os 35 anos de idade (TRAVASSOS-RODRIGUEZ; FERES-CARNEIRO, 2013). As autoras defendem que mesmo com a emancipação da mulher, a crescente equidade de gêneros no mundo contemporâneo e com o aumento do nível de escolaridade da mulher, o desejo à maternidade persiste, mesmo com a complexa tarefa de conciliar maternidade e trabalho. Uma pesquisa realizada com mulheres nos Estados Unidos, entre os anos de 1996 e 2006 mostrou um aumento de 50% das mulheres que engravidaram após os 40 anos de idade, sendo a maternidade a partir dos 35 anos de idade uma tendência que vem aumentando nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019).

No Brasil, houve uma evolução de 1,9% no ano de 2000 para 2,3% em 2010 do percentual de mulheres que tiveram a primeira gestação após os 40 anos de idade. (BRASIL – Ministério da Saúde, 2014; IBGE, 2010 apud ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019).

A competição no mercado de trabalho atual tem exigido tempo adicional para os estudos e qualificações profissionais, resultando em questionamentos a respeito da idade ideal para engravidar (TRAVASSOS-RODRIGUEZ; FERES-CARNEIRO, 2013). Portanto, segundo Mason (2013 apud ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019), as pressões sociais, educacionais e financeiras muitas vezes levam as mulheres a postergarem a maternidade. E isso torna esta escolha um dilema para a mulher profissional, que almeja o crescimento profissional. Para Tower e Alkadry (2008), a maternidade reduz, drasticamente, a participação de mulheres no mercado de trabalho.

De acordo com a Constituição (BRASIL, 1934), que defende a igualdade de sexos, a mulher passa a ter igualdade jurídica aos homens e uma posição tão importante e capaz quanto a do homem, e, desta forma, isto traz um impacto na sociedade e na família. Mesmo com esta igualdade proposta na Constituição, é intrínseca a responsabilidade de cuidar dos filhos sendo das mulheres, considerando que, atualmente, a licença-maternidade é de 120 dias, e a licença-paternidade de 5 dias. Dessa forma, tal quesito é evidente em desqualificar mulheres para os empregos, sendo na grande maioria dos casos, um ponto desfavorável, já que se supõem que as

mulheres terão que cuidar dos seus filhos (KYMLICKA, 2006) e passarão mais tempo de licença em caso de gravidez, ou seja, afastadas das suas atividades nas organizações.

Para Melo (1998), a mulher ainda se vincula exclusivamente ao cuidado com os filhos e à execução de atividades domésticas, seja ela remunerada ou não. Segundo Andrade (2012), as mulheres sempre trabalharam, mas não necessariamente exercem profissões, e o trabalho feminino vem sofrendo constantes mudanças da mulher, que era apenas mãe e exercia trabalhos domésticos não remunerados, e, agora possui várias funções, incluindo a participação no mercado de trabalho formal, embora as desigualdades ainda sejam evidentes.

Um fator que merece destaque refere-se à pressão da mulher executiva com a maternidade. Nos primeiros anos da ascensão na carreira profissional, há uma sobreposição com os anos mais apropriados biologicamente para ter filhos, considerando que após os 35 anos de idade, estatisticamente, a fertilidade das mulheres diminui rigorosamente, ocorrendo uma pressão biológica para a decisão quanto à maternidade, mas, ao mesmo tempo, um aumento de demanda e dedicação ao trabalho (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Para Barros e Mourão (2010), a maternidade causa impacto na carreira das mulheres, resultado de uma crença tradicional e expectativa social de que as mulheres devem dar prioridade à maternidade em detrimento da sua carreira, o que gera pressão e cria uma necessidade de escolhas na vida das mulheres. Em uma pesquisa realizada por Mota-Santos (2012) com 47 executivas brasileiras, 17 delas não tinham filhos e 20, tiveram o primeiro filho entre 24 e 27 anos de idade.

Podemos perceber diversas pressões que a mulher vem sofrendo, tanto sociais, como educacionais e financeiras, o que leva à escolha da postergação da maternidade (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019). Nesta perspectiva, trazemos um acontecimento que vem sendo observado, ainda timidamente, que se refere ao congelamento de óvulos. Os avanços da Medicina em reprodução humana têm evoluído consideravelmente, o que permite a mulher decidir o melhor momento para ter filhos (CARVALHO, 2014; SCHUPP, 2006).

Estas transformações sociais, no que tange à maternidade, têm levado a um aumento do interesse na preservação da fertilidade feminina, denominado congelamento social de óvulos, ou na literatura internacional, *social egg freezing* (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019). As autoras destacam que com a técnica de congelamento de óvulos, por exemplo, de uma mulher de 30 anos de idade, entende-se que se expandem as chances de uma gravidez segura futuramente, e esta possibilidade ganhou impulso nos últimos anos. Porém, pode ser uma ilusão

perigosa ao se pensar que o congelamento de óvulos pode propiciar uma perspectiva de imortalidade reprodutiva.

No Brasil, este comportamento em relação à maternidade tardia vem sendo observado, principalmente, entre mulheres de classe média à alta, que possuem uma carreira profissional (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019). De acordo com Bassette (2018), um levantamento feito pela BBC News Brasil em seis clínicas de reprodução assistida em São Paulo e no Rio de Janeiro, identificou um aumento nos casos de congelamento para preservação da fertilidade acima de 155% entre 2012 e 2017. Embora percentualmente alto, o valor nominal de mulheres não ultrapassou 353 casos no ano, o que mostra uma concentração nas classes média e alta, além de ser um tratamento com custos elevados (investimento aproximado de R\$ 18 mil) e ainda não ser custeado por hospitais públicos da rede do Sistema Único de Saúde (SUS).

Um estudo realizado por Inhorn (2018), durante o Congresso da Sociedade Europeia de Reprodução Humana e Embriologia (ESHRE) em Barcelona, com 150 mulheres americanas e israelenses, mostrou que o principal motivo para as mulheres congelarem seus óvulos foram os problemas nos relacionamentos, sendo que 85% delas estavam solteiras quando decidiram congelar, e a resposta menos comum foi que a decisão de congelar óvulos não ocorreu como resultado de planejamento de carreira, diferentemente do que a literatura aqui descrita nos propõe. Com relação à pesquisa, que mostrou a dificuldade das mulheres em conseguir um parceiro amoroso, identificamos na literatura proposta por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) que as relações amorosas são uma das necessidades fundamentais na vida humana e que é uma fonte de insatisfação maior para a mulher executiva do que para o homem executivo, uma vez que as esposas dos homens executivos, geralmente, não trabalham e as mulheres executivas têm mais dificuldades em encontrar parceiros amorosos, pois o homem se sente ameaçado e inseguro com o sucesso profissional da mulher.

Outra pesquisa recente, realizada com mulheres que decidiram ter filhos tardiamente, revelou alguns pontos negativos como: “falta de energia física para dar conta do equilíbrio carreira e vida pessoal, e por isso algumas acabaram redirecionando ou até mesmo abdicando da carreira profissional” (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019, p. 8).

Em síntese, vários aspectos referentes à vida das mulheres no mercado de trabalho e na sociedade vêm sofrendo mudanças significativas, na relação entre a maternidade e a carreira, na divisão de gênero no trabalho, entre outras. Estas observações têm sugerido uma nova visão sobre o mercado de trabalho e o papel da mulher neste contexto. Vários estudos vêm sendo realizados com enfoque na mulher executiva e em sua trajetória profissional, porém a literatura

não apresenta, de forma ampla, o custo social vivenciado por estas mulheres durante a trajetória de ascensão nas suas carreiras, o que entendemos ser uma importante lacuna de estudo.



## 4 METODOLOGIA

Após a apresentação da revisão bibliográfica, na seção anterior, onde discutimos as transformações econômicas e sociais com a entrada das mulheres no mercado de trabalho, incluindo o percurso das mulheres executivas até a chegada a cargos de liderança, neste capítulo, será apresentada a metodologia que norteou a elaboração da presente pesquisa.

Existem poucos estudos que apresentam a trajetória da mulher para chegar em posição de liderança, ou conforme mencionado por Cepellos (2016), estudos de mulher na liderança ou mulheres executivas são escassos, sendo que a grande maioria dos artigos acadêmicos tem como tema central as discussões sobre gênero, a relação de mulheres executivas e a maternidade e quais as características da mulher enquanto líder.

### 4.1 Qualificação da Pesquisa

Para compreensão do fenômeno social a ser analisado, utilizamos o paradigma de pesquisa interpretativista, pois a construção de mundo e realidade para cada entrevistada acontece a partir da interação entre as pessoas e o mundo em que vivem, ou seja, não existe uma realidade totalmente objetiva (como no paradigma positivista), e nem totalmente subjetiva (GIL, 2019). De acordo com Burrell e Morgan (1979); Morgan (2007), o paradigma interpretativista busca compreender o mundo a partir do ponto de vista do indivíduo que participa da ação, sendo que a realidade social é a experiência subjetiva de cada pessoa, não existindo concretamente.

Por ter enfoque interpretativista, a técnica de pesquisa utilizada foi a qualitativa, e não utilizamos nenhuma orientação teórica explícita. Creswell (2007) descreve que o entrevistador deverá construir a experiência relatada pela entrevistada assim como ela é. Entretanto, Anderson (2008) atesta que é complexo o entrevistador não ter nenhum tipo de influência em alguns assuntos, como por exemplo, julgamento ou envolvimento de emoções.

De acordo com Viera e Zouain (2004, p.15), a pesquisa qualitativa “é definida de acordo com o axioma de crenças do investigador. Atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos”. O método qualitativo foi importante para esta pesquisa, pois a realidade dos indivíduos pode ser vista sob múltiplas perspectivas (GIL, 2019), além de tentar descrever e entender o significado da atividade humana (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Na definição de Denzin e Lincoln (2011, p. 3 apud CRESWELL, 2014, p. 49):

Pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. A pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais interpretativas que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo em uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, registros e lembretes para a pessoa. Nesse nível, a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem.

A pesquisa qualitativa foi a mais indicada neste trabalho, pois buscou-se entender como a ascensão de mulheres executivas tem alterado o contexto das organizações no Brasil e qual é o custo social para estas mulheres atingirem posições de liderança.

A pesquisa teve caráter exploratório, pois tem como “objetivo proporcionar visão geral, de tipo aproximativo” (GIL, 2019, p. 26) das entrevistas realizadas com as executivas e seus respectivos relatos.

## **4.2 Pesquisa Narrativa: método**

O método mais adequado identificado para este estudo é o narrativo, definido por Creswell (2014) como sendo uma alternativa para descrever as histórias de vida e experiências vividas.

O estudo foi realizado através da análise da narrativa das entrevistadas, de forma oral, na qual, as mesmas tiveram liberdade para contar sobre suas histórias no ambiente organizacional, enquanto mulheres no mercado de trabalho e suas percepções e experiências sobre o custo social envolvido na trajetória de suas carreiras.

De acordo com Gordon e Lahelma (2003, apud SARAIVA, 2007), o foco na narração confere a este método, mais do que uma técnica de coleta ou de tratamento de dados, um caráter intrinsecamente baseado na perspectiva temporal.

Isso se deve ao fato de que, para narrar suas histórias, os indivíduos se valem de uma série de referências presentes durante o seu percurso, com particularidades percebidas à luz de eventos específicos que se desenrolaram ao longo do processo. A processualidade, assim, é central nos métodos narrativos. As informações só fazem sentido para o pesquisador se analisadas levando em consideração todo um quadro de referência subjetivo. (SARAIVA, 2007, p. 122)

A temporalidade está presente na pesquisa narrativa e isso a torna relevante, sendo que “à medida que os indivíduos narram suas histórias do ponto de vista pessoal, constroem toda

uma rede de significados que só consegue ser desvendada à luz de um suporte necessariamente localizado temporalmente” (SARAIVA 2007, p. 123).

Adicionalmente, considerando que no mundo organizacional não há fatos e sim a versão dos fatos, as narrativas tornam-se relevantes no contexto das organizações (SARAIVA, 2007) e no estudo aqui proposto, que tem por objetivo estudar as mulheres no mercado de trabalho, entre outros.

As narrativas “são consideradas representações ou interpretações do mundo e, portanto, não estão abertas a comprovação e não podem ser julgadas como verdadeiras ou falsas, pois expressam a verdade de um ponto de vista em determinado tempo, espaço e contexto sócio-histórico” (JOVCHELOVICH; BAUER, 2002, p. 90-113 apud MUYLAERT et al, 2014, p. 195).

Desta forma, as entrevistas narrativas devem ter uma riqueza de detalhes capturadas pelo entrevistador e falada pelo entrevistado, e são mais apropriadas para uma amostra de poucos sujeitos (MUYLAERT et al, 2014).

Assim, a narrativa tem um papel central nesta pesquisa, pois através das entrevistas realizadas, estas mulheres relataram e transmitiram os sentidos apreendidos e as “interpretações deles decorrentes, que conferem legitimidade a uma dada tradição” (SARAIVA, 2007, p. 124).

#### **4.3 Coleta e análise de dados**

De acordo com Yin (2005), a técnica de entrevista é uma das mais utilizadas em pesquisas, sendo uma importante fonte de informação. Para atingir o objetivo proposto e responder à pergunta de pesquisa, foram entrevistadas, ao longo de três meses, 20 mulheres entre 35 e 60 anos de idade que atuam ou já atuaram como executivas ou líderes de equipes em cargos gerenciais até presidência. Foram realizadas 16 entrevistas via videoconferência, 3 por e-mail e 1 presencial. O contexto atual, resultante da pandemia de COVID-19 e do isolamento social, tornou as entrevistas presenciais complexas. Nesta pesquisa em questão, o número de pessoas delimitado é resultado das informações que foram sendo coletadas ao longo das entrevistas, em que se atingiu um nível de saturação nas informações sensíveis para se responder à pergunta de pesquisa.

Para explicar o *range* de idade proposto nas entrevistas, classificamos como mulher adulta, de acordo com a Organização Mundial da Saúde (2011), a mulher que está entre 20 e 59 anos de idade, e a vida reprodutiva das mulheres, por questões estatísticas, está na faixa entre

15 e 44 anos de idade, embora atualmente muitas mulheres executivas têm postergado a maternidade em detrimento da carreira (CEPELLOS, 2016). Como o objetivo do estudo é, dentre outros, estudar como as executivas definem, com base em suas experiências como mulheres no mercado de trabalho, o custo social envolvido na trajetória de carreira, delimitamos a faixa etária entre 35 e 60 anos, muito embora não existam dados estatísticos de quando a mulher brasileira geralmente conquista cargos de liderança.

Desta forma, a entrevista semiestruturada fornece ao pesquisador informações importantes e detalhadas sobre o tema a ser estudado, pois se utiliza de perguntas básicas, apoiada em teoria, e ao longo das entrevistas, novas interrogações vão surgindo, à medida que o entrevistador recebe as informações (TRIVINOS, 1987). Foram previamente estabelecidas 22 perguntas – **APÊNDICE B** –, mas não foram oferecidas alternativas de resposta, (possibilitando, assim, que as entrevistadas respondessem livremente). Desta forma, o roteiro de perguntas foi elaborado com base nos objetivos específicos do trabalho, que tem o propósito de responder à pergunta de pesquisa: **Qual o custo social que acompanha os processos de ascensão de mulheres executivas a posições de topo nas organizações?**

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de acordo com a autorização das participantes. A transcrição das entrevistas serviu de apoio para o estudo das narrativas baseadas nas histórias contadas oralmente pelas entrevistadas. Com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa, utilizamos o relato destas mulheres e interligamos com a fundamentação teórica. No quadro 2, podemos observar o perfil das entrevistadas. Os nomes foram alterados, a fim de se manter o anonimato, além de pessoas e empresas citadas que foram, também, substituídos por pseudônimos.

Quadro 2 – Perfil das entrevistadas

Nome atribuído à entrevistada	Idade	Formação	Posição Atual	Tempo de mercado de trabalho
Simone	36	Administração de Empresas	Gerente de Recursos Humanos	12
Frida	51	Engenharia	Diretora de Crédito	28
Zilda	37	Administração de Empresas	Gerente Comercial	13
Jane	56	Letras	Gerente Comercial	30
Michele	37	Administração de Empresas	Vice Presidente de Recursos Humanos	18
Maria	41	Comunicação Social	Gerente Marketing	23
Aretha	42	Administração de Empresas	Gerente de Produtos	26
Angela	55	Matemática	Proprietária e Coaching	38
Malala	47	Administração de Empresas	Proprietária e CEO	24
Bertha	41	Psicologia	Vice Presidente Recursos Humanos	21
Anne	38	Comunicação Mercadológica	Gerente Trade Marketing	15
Diana	49	Economia	Gerente Comercial	30
Fernanda	42	Tecnologia da Informação	Gerente de Tecnologia da Informação	25
Jacinda	35	Sistemas de Informação	Gerente de Customer Success	18
Teresa	48	Administração de Empresas	Diretora de Marketing	30
Gisele	38	Turismo	Gerente Crédito	18
Virginia	42	Administração de Empresas	Diretora de Recursos Humanos	20
Audrey	38	Relações Internacionais	Superintendente Executiva	17
Emma	56	Administração de Empresas	Superintendente Executiva	36
Clarice	49	Economia	Superintendente Executiva	31

Fonte: A autora.

As entrevistas foram codificadas com o auxílio da ferramenta MaxQda. Durante este processo de análise de dados, foram selecionadas 213 citações que apresentaram 30 principais códigos. O quadro 3 apresenta os códigos por ordem crescente, ou seja, os códigos que apresentam maior número de citações. Os códigos que mais surgiram durante o processo das entrevistas foram Maternidade como barreira para crescimento; Custo social da carreira de executiva; Masculinização no ambiente de trabalho; Desigualdade de gênero; Maternidade tardia; e Ausência enquanto mãe.

Quadro 3 – Principais códigos da fase de coleta e análise de dados

Códigos
Maternidade como barreira para crescimento
Custo social da carreira de executiva
Masculinização no ambiente de trabalho
Desigualdade de gênero
Maternidade tardia
Ausência enquanto mãe
Custo emocional da licença maternidade
Empregabilidade no retorno da licença maternidade
Relógio Biológico
Crise de identidade
Estrutura de suporte nas tarefas de casa
Barreira invisível
Machismo velado
Sentimento de culpa
Trajetória profissional
Falta de modelo feminino de liderança
<i>Maninterrupting</i>
<i>Bropriating</i>
Necessidade de se provar
Longas horas de trabalho
Ausência de vida pessoal
Progressão na carreira
Dedicação
Comprometimento
Agenda complexa
Apoio do marido
Assédio moral
Desafios para a liderança
Independência Financeira
Assédio sexual

Fonte: a autora.

Estes códigos tiveram relevância na compreensão de como estas mulheres experimentaram o custo social na trajetória de carreira na prática, e, de qual é o impacto mais relatado por elas. O período em que a mulher, historicamente, possui maior probabilidade de ascensão na carreira coincide com o período mais apropriado biologicamente para terem filhos, além da demanda e da dedicação ao trabalho exigirem um tempo adicional das executivas (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). As mulheres que tiveram filhos(as) fazem uma relação entre custo social e ausência enquanto mãe durante os primeiros anos de vida dos filhos(as). Virginia, 42 anos, demonstrou em sua fala:

[...] eu acho que a única coisa que eu queria ter era uma maquininha do tempo, era voltar para zero anos de idade do meu filho. Eu acho que a única coisa que eu gostaria de ter voltado no tempo. Mas eu acho que isso, talvez, seja uma grande falácia, porque me faz ser quem eu sou, sei lá, meu filho nasceu... eu acredito que a gente faz as nossas escolhas, então é assim, mesmo. Eu falo para ele até hoje: 'Filho, eu sou a melhor mãe que você pode ter. Eu faço o meu melhor. Então, aceita'.

Adicionalmente, os códigos Masculinização no ambiente de trabalho e Desigualdade de gênero foram muito comuns na fala das mulheres entrevistadas, sendo importante para identificação dos desafios enfrentados por elas na trajetória de carreira. Em muitas narrativas, ficou claro a adaptação de identidade para sobreviver em um ambiente predominantemente masculino, sendo que algumas delas relataram ser um custo social para estar no mercado de trabalho. Clarice, 49 anos, comenta:

[...] eu sempre procurei ter um comportamento no trabalho de igual para igual com os homens. A gente tem que deixar um pouco em casa o lado mulher [...] eu acho que não pode ter sexo, você não pode ter sexo no trabalho.

#### 4.3.1 Ambiente da entrevista

Nesta seção, apresentaremos os bastidores das entrevistas e, em específico, utilizarei a primeira pessoa quando se tratar do relato de algumas experiências vividas por mim, no processo de seleção das entrevistadas, e durante o processo de entrevista. Considerando o cenário atual como consequência da pandemia de COVID-19, as entrevistas foram feitas via videoconferência, 3 delas realizadas por escrito e, posteriormente, enviadas por e-mail, e 1 delas presencial (realizada antes da pandemia). Do conjunto de pessoas que foram selecionadas e contatadas, 90% aceitaram fazer parte da pesquisa, sendo que este montante de 10% que não participou da entrevista, mostrou complexidade em conciliar a agenda, principalmente, com o início da pandemia, que foi o período em que as entrevistas foram realizadas.

As participantes foram selecionadas com base na percepção da pesquisadora, referente ao histórico profissional e cargos que ocupam nas organizações, com objetivo de responder à pergunta de pesquisa, e atender o *range* de cargos e idade delimitados neste estudo. Portanto, a forma de acesso a estas mulheres se deu da seguinte forma: (i) recomendadas por amigos(as) e colegas de trabalho; (ii) profissionais que a entrevistadora teve um eventual contato no ambiente de trabalho; (iii) em pesquisa no aplicativo LinkedIn.

O processo de agendamento das entrevistas foi relativamente tranquilo, embora as agendas destas mulheres estivessem bastante sensíveis, o isolamento social contribuiu nesta etapa,

pois os compromissos externos, durante este período, estavam sendo realizados remotamente de dentro de casa.

O roteiro de perguntas foi pré-estabelecido conforme **APÊNDICE B**, e no início de cada entrevista, foi abordado o contexto da pesquisa e solicitado às entrevistadas a permissão para que se gravasse e, posteriormente, para que se transcrevesse o áudio, bem como a utilização dos dados na pesquisa, considerando o anonimato referente aos nomes, empresas citadas e outras informações sensíveis. Referente às entrevistas por e-mail, foi enviado o termo de consentimento, no qual as entrevistadas concederam o de acordo para se prosseguir.

Durante o processo de entrevistas via videoconferência e presencial, todas as mulheres se mostraram confortáveis em responder as perguntas e relatar as experiências envolvidas na construção da carreira. Durante este processo, no papel de entrevistadora, aprendi muito com o relato destas mulheres e foi bastante interessante analisar a construção da carreira delas, bem como, ter como tema central uma questão interessante (referente ao custo social) considerando a pausa para reflexão por parte delas quando questionadas com as seguintes perguntas: Quando falamos em custo social na carreira profissional e vida pessoal, você consegue descrever o que representa para você?; Você entende que o processo de chegada à liderança envolve algum custo social para as mulheres? Você conseguiria dizer o que seria isso para você?.

Após as entrevistas, foram realizadas transcrições dos áudios e posterior, análise das narrativas destas mulheres, interligando com a revisão teórica deste estudo.



## 5 ANÁLISE DOS DADOS

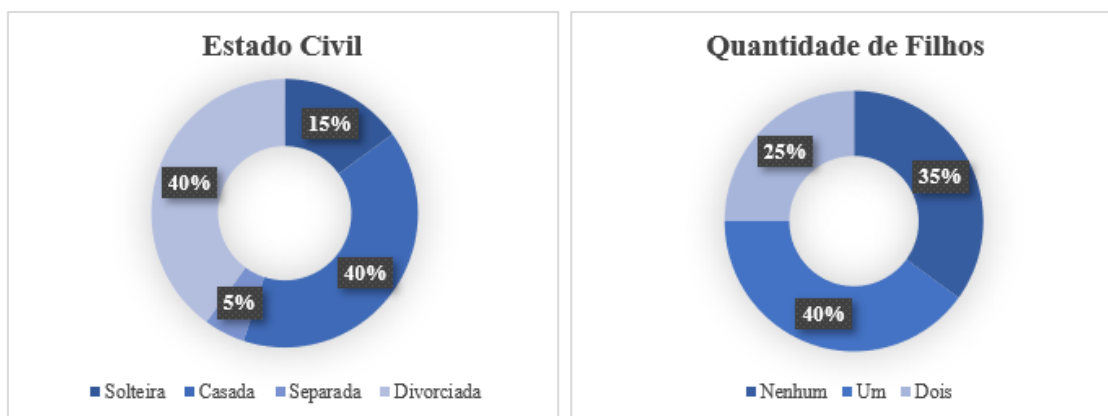
Neste capítulo, será abordada a análise de dados das mulheres entrevistadas. Iniciaremos a apresentação dos dados de uma forma evolutiva alinhado à teoria fundamentada. Iniciamos com uma análise de perfil das entrevistadas. Após esta análise, como critério da autora, foram destacadas algumas falas fortes de impacto durante as entrevistas. Na sequência, demonstramos quem são estas mulheres, através das suas trajetórias profissionais. Em seguida, serão apresentadas as barreiras invisíveis e as questões de gênero que impactaram na chegada ao poder, e por fim, quais são os relatos que descrevem o custo social durante a trajetória de carreira destas mulheres.

### 5.1 Perfil das mulheres entrevistadas

Os gráficos 7 e 8, abaixo, referem-se aos dados coletados das mulheres executivas entrevistadas. Podemos observar que referente ao:

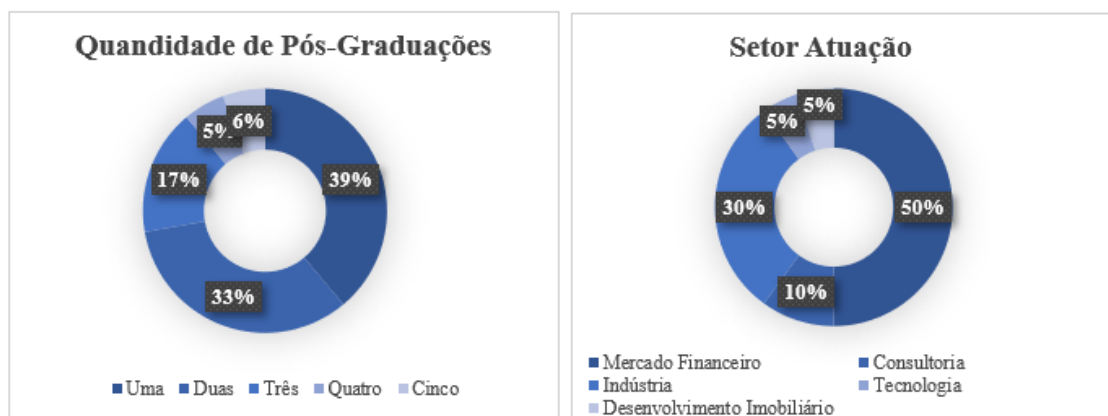
- (i) Estado civil: 40% das mulheres são casadas (1º casamento); 40% são divorciadas e deste montante, 50% encontram-se em uma nova relação em união estável; 15% são solteiras, sendo que deste montante, 67% encontram-se em uma relação de união estável e uma das entrevistadas é separada.
- (ii) Quantidade de filhos(as): o máximo de filhos(as) que estas executivas tiveram, até o momento, foram 2, sendo que 35% delas relatou não ter nenhum filho(a).
- (iii) Quantidade de Pós-Graduações: todas as candidatas possuem nível universitário, sendo que 33% relataram ter mais de um curso de pós-graduação, dos quais nesta amostra, também classificamos como cursos de pós-graduação os cursos de MBA e mestrado.
- (iv) Setor de Atuação: 50% atuam no mercado financeiro; 30% em indústria e serviços; 10% em consultoria e igualmente 5% (cada) nos setores de desenvolvimento imobiliário e tecnologia.

Gráfico 7 – Estado Civil e Quantidade de filhos(as) das entrevistadas



Fonte: a autora.

Gráfico 8 – Quantidade de cursos de pós-graduação e setor de atuação das entrevistadas



Fonte: a autora.

O IBGE (2014) nos mostra dados de aumento no número de divórcios entre 1984 e 2004, sendo que nas últimas duas décadas, o crescimento foi acima de 100%. Fica evidente este dado na amostra de pesquisa, as mulheres que experimentaram o divórcio ou separação. Outro dado importante refere-se ao número de filhos(as) que as executivas possuem, de acordo com Passos e Guedes (2018), a taxa de fecundidade no Brasil caiu de 6,3 em 1960 para 1,72 filhos(as) em 2015. Serafim e Bendassoli (2006) dizem existir um conflito entre a carreira e a maternidade, no sentido de conciliar a vida profissional e a maternidade. Nas palavras de Jacinda, 35 anos:

Eu comecei a refletir, mesmo, esse ano que eu fiz 35, porque parece um divisor, você tá na metade, mais para os 40 do que para os 30, né? [...] hoje, a minha vida no trabalho é mega corrida, tem dias que eu começo às sete da manhã e paro nove da noite, eu viajo, pelo menos, uma vez por mês, se não mais, onde que entra um filho nessa história? Independente se eu quero ou não. Mas a organização, da forma como ela é feita hoje, da forma como ela está ali, como ela funciona, ela não ajuda a galera a ter filhos.

Mesmo as empresas que fornecem o benefício para o congelamento do óvulo, flexibilidade, licença de seis meses, pô, licença de seis meses, quando for voltar para o trabalho, o filho tem seis meses, ainda. E aí, vou deixar das sete da manhã às nove da noite com alguém cuidando dele para mim, até eu voltar do trabalho? E então assim, eu acho que é uma questão mega crítica que ainda não está resolvida. Eu acho que o que essas empresas têm feito, essas mais modernas, de congelar óvulos, dar licença paterna, também, elas estão tentando achar algumas alternativas para: ‘Eu quero que você continue trabalhando aqui, eu quero te dar oportunidades, estou te dando esses recursos, escolhe aí o que você quer, atrasa um pouco’, no fim, a mensagem pra mim, é essa. Ou então assim: ‘Não se preocupe com isso agora, congele, a hora que você quiser, você se preocupa com isso’. Mas eu não acho que tem, ainda, alguma solução para a mulher conseguir ser, por exemplo, mãe e ter uma carreira.

Outro fator de destaque na amostra das executivas é o nível de escolaridade, sendo que apenas 10% não possui curso de pós-graduação, e 55% delas possui mais de um curso de pós-graduação. Notadamente, nas últimas décadas, a presença feminina no mercado de trabalho tem aumentando. Loureiro, Costa e Freitas (2012) destacam que o aumento do nível de escolaridade tem promovido novas oportunidades de trabalho para as mulheres.

## 5.2 A história de carreira contada por elas

### 5.2.1 Quem são elas?

Antes de iniciar a introdução da trajetória de carreira das mulheres entrevistadas, destacamos oito falas que causaram impacto na entrevistadora ao longo das entrevistas. Em resumo, estas falas demonstraram entre outros fatores: (i) a força destas mulheres; (ii) a determinação em atingir objetivos; (iii) a busca por conhecimento e mudanças; (iv) a dificuldade de gênero para atingir posições no topo das organizações. São elas:

- \* Jane, 56 anos: “[...] naquela época, o sucesso de uma mulher da minha idade, aos 25 anos, era casar e ter filhos: ‘Nossa, que mulher de sucesso. Nossa, casou-se, está com bebê, aí, ela tá tão feliz’ [...]”.
- \* Anne, 38 anos: A jornada tripla ou dupla não deve ser apenas das mulheres [...]. Estou chegando no topo da pirâmide gerencial, e se manter nela não é fácil, é um desafio.
- \* Jacinda, 35 anos:

Por algum tempo, eu nem refletia se tipo, eu poderia ou não ser chefe por ser mulher, porque eu tive tantas chefes mulheres, e mulheres tão poderosas, empoderadas, independentes, com voz, que para mim, era normal. E depois, com o tempo, você vê que não é tão normal, que eu estava, realmente, numa bolha ali, de lideranças femininas que foram aparecendo na minha vida.

\* Teresa, 48 anos: “Eu sempre entreguei muito além. Mas não, não adiantava, pelo fato de eu ser mulher”.

\* Virginia, 42 anos:

Eu sou uma *workaholic* assim, de carteirinha, sempre fui. E quando mais menina, eu era mais ainda, sem nenhum tipo de percepção, porque para mim, era assim, um pouco de um espírito masculino, uma mensagem, uma imagem de preferência masculina, do tipo: sou eu que vou dar o sustento dessa casa.

\* Audrey, 38 anos:

Mais curioso, eu olho para trás, com toda essa situação, eu ainda fui promovida, eu fui promovida no meio de uma crise de ansiedade. Eu estava no pico de uma crise de ansiedade, eu recebi uma promoção na segunda, na quarta-feira, eu fui para o hospital à noite, passando mal de ansiedade.

\* Audrey, 38 anos: “[...] Eu brincava quando eu era mais nova que eu queria ser capa da Revista Exame etc. e tal. Depois, a gente amadurece e vê que não precisa disso [...]”.

\* Emma, 56 anos: “Tudo que é desafio, tudo que é difícil me fascina um pouco, me motiva”.

\* Clarice, 49 anos: “Mas o momento que mais me marcou foi essa conversa com o diretor, que olhou e falou: ‘Me explica como é que pode, você mulher, com essa idade nessa função?’”.

### 5.2.2 Trajetória de carreira

A trajetória profissional é uma importante fonte para compreensão destas mulheres executivas e como elas experimentaram o processo de chegada à liderança em grandes corporações. Nesta seção, abordaremos a vivência destas mulheres durante a carreira profissional e as escolhas que as levaram para os cargos atuais. A maioria das mulheres entrevistadas tiveram uma carreira (até o momento da entrevista) focada em grandes empresas ou no mercado financeiro, sendo que uma delas fez a transição de carreira para empreender como propósito e projeto de vida.

Em algumas falas, emergiu-se a vontade, desde o início da carreira, de ser executiva, e a visão que possuíam de como poderiam chegar até lá, como por exemplo, em algumas das falas, o domínio do idioma inglês para poder trabalhar fora do Brasil em grandes multinacionais, executado por algumas das profissionais que iniciaram a carreira há 30 anos, quando este

conceito era pouco difundido. Sendo assim, a construção da carreira é um fator muito importante de análise. A maioria delas relatou dificuldades no início da trajetória profissional, incluindo, até mesmo uma pressão familiar para que exercesse uma profissão que lhe gerasse uma independência financeira e não aquela que havia sido sua escolha inicial.

Emma, 56 anos, reflete claramente em sua fala o conselho da família para escolha de uma profissão que eles entendiam que seria base para uma carreira:

Eu sempre gostei muito de esportes, eu queria fazer Educação Física de faculdade. E quando chegou na época da faculdade, minha mãe falou: ‘Olha, você pode fazer Educação Física, mas faça uma segunda faculdade de Educação Física, a primeira tem que ser uma faculdade que te dê um emprego, que você possa fazer uma carreira e tal...’, então, o que eu vou fazer? [...] e eu entrei na faculdade de Administração de Empresas.

Jane, 56 anos, nos mostra em sua fala a visão de que a fluência no idioma inglês, para as mulheres da sua geração, foi uma base sólida e importante para a construção de sua carreira no mercado financeiro:

Eu era uma estagiária muito curiosa, muito dedicada e eu já falava inglês, eu aprendi inglês na Cultura Inglesa, desde muito jovem, então isso me diferenciava como uma profissional já na época. Eu não tinha muito essa noção, eu vim a ver isso muito depois, mas eu sabia que assim, no Brasil, há 30 anos, uma mulher dedicada, curiosa e que falava inglês bem era alguma coisa que eu tinha oportunidades que na verdade, eu nem tinha capacidade naquela época para aprender, mas por conta que eu falava a língua inglesa. E eu percebi isso falando assim: se eu falar melhor inglês, se eu me aperfeiçoar mesmo, eu vou entrar nesse mercado financeiro.

Algumas mulheres iniciaram a carreira como secretárias e recepcionistas e conseguiram construir a carreira nestas empresas em posições estratégicas, embora relatem dificuldades e preconceitos durante este processo, conforme conta Gisele, 38 anos:

No princípio da minha carreira, quando eu era recepcionista no Banco, em que eu almejava mudar de área, muitas vezes, as pessoas me tratavam como se eu fosse só uma mulher bonita e que não tinha cabeça, inteligência, conhecimento nenhum pra poder mudar de área. E por um tempo, isso me incomodou bastante. Mesmo assim, eu consegui encontrar o meu caminho.

Já Teresa, 48 anos, executiva com carreira em grandes multinacionais, comenta sob a perspectiva familiar em que vivia no início da carreira: “Eu venho de uma família extremamente humilde, eu fui a primeira pessoa a cursar faculdade na minha família. Eu fui a primeira pessoa a falar inglês na minha família. Eu fui a primeira pessoa... eu não tô falando nem mulher”.

Fernanda, 42 anos, demonstra em sua narrativa que o início da sua carreira foi por necessidade, considerando que os pais trabalhavam e ela não podia ficar sozinha em casa, logo começou bem cedo a trabalhar no negócio da família.

Na verdade assim, eu comecei a trabalhar com os meus pais, não foi minha vontade, foi uma questão de necessidade, eu não tinha com quem ficar [...]. Mas eu sempre busquei assim, aprender, não porque os meus pais falavam que eu precisava estudar inglês, nada disso, eu que corri atrás de fazer curso de informática, eu fui sempre atrás, assim de informação, ler.

Questionada sobre o motivo pelo qual escolheu o mercado financeiro para desenvolver a carreira, Aretha, 42 anos respondeu:

Eu tinha vontade de trabalhar em banco, mas era um negócio que eu não sabia muito bem o que era, mas para acompanhar o meu pai em banco, dele ter conversas com o gerente, falar de finanças, achava aquela operação interessante, então eu tinha essa vontade de trabalhar, mas sem saber muito bem o que era.

Nota-se na fala de Audrey, 38 anos, que ela não possuía expectativas de trabalhar em banco no início da sua carreira, até mesmo pela área de formação e que o pai deixou claro que não conseguiria mais suportá-la financeiramente após a faculdade, o que a levou a entrar no mundo corporativo:

Eu nunca tive um sonho de trabalhar no mercado financeiro, eu até pela minha formação, eu queria trabalhar com diplomacia e na área de Relações Internacionais, mas não tinha muito campo no Brasil e aí, quando eu me formei, prestei um processo seletivo para a empresa xxx, para trabalhar na área comercial, que eu sempre fui meio comunicativa e tal, eu já tinha terminado a faculdade, meu pai falou: 'Se vira agora, porque não dá mais para te sustentar'.

Assim como Audrey, 38 anos, Malala, 47 anos, não planejou a carreira que construiu no mundo corporativo e destaca que por entender muito bem os processos, conseguiu se destacar em áreas que não imaginava como carreira:

Eu estava em banco, não entendia absolutamente nada de banco, entendia muito pouco da área de Tecnologia da Informação, mas era uma pessoa de processos. E eu acho que essa experiência foi o que me gabaritou na minha carreira. Então, não foi uma carreira pensada para o mundo executivo, nem para a área Financeira, muito menos para a área de Tecnologia, não foi planejado dessa forma.

Nota-se nas falas de Zilda e Virginia que elas possuíam expectativa profissional de ascender como executivas, porém as exigências do dia a dia, a necessidade de uma identidade

profissional e os assuntos não planejados como maternidade mudaram a trajetória em algum momento da vida profissional. Zilda, 37 anos, relata:

Desde sempre, desejei ser executiva. Para tanto, optei pelo curso de Administração em uma renomada universidade. Todas as minhas escolhas foram voltadas ao que havia de melhor e mais sofisticado: melhor curso de francês, intercâmbio no país com maiores oportunidades, participação nos programas de estágio e trainee mais concorridos do mercado etc. Iniciei minha carreira como trainee de um grande banco de atacado. Após um ano, fui alocada na área de Análise de Ações e por lá permaneci por pouco mais de 8 anos. Não gostava do que fazia, porém a remuneração, o aprendizado e a grande exposição dentro da organização não me permitiam uma mudança. Sentia com frequência que deveria aguentar um pouco mais, pois estava dando tudo certo: os gestores gostavam de mim, os clientes, e regularmente, eu era promovida. E assim se passaram 8 anos... até que me vi numa posição que me exigia o *extra mile* que eu já não queria dar. Neste momento, decidi mudar. Após quase 6 meses de procura, consegui mudar de banco e de carreira.

Virginia, 42 anos, disse:

[...] o momento que eu mais deslanchei foi o momento em que eu me separei. Então assim, seis meses antes de eu ser promovida à superintendente, eu me separei e ali, minha carreira... aí, realmente, decolou. Mas acho que o mais legal foi o jeito que eu comecei a minha carreira, né? Eu tinha 22 anos, eu estava no último semestre da faculdade, eu engravidei sem planejar. Eu namorava fazia dois meses e eu engravidei. E foi um momento muito difícil pra mim, porque eu sempre fui aquela jovem assim, que o meu objetivo era a carreira, eu nunca tive o objetivo de formar família, ter filho, casar. Claro que isso ia acontecer em algum momento, mas nunca foi assim, o meu ponto de partida.

Para Jacinda, 35 anos, a flexibilidade em aceitar mudanças e novas oportunidades a levou para áreas que a possibilitaram se desafiar:

Eu sempre fui uma pessoa flexível e adaptável, sabe? Então, por exemplo, teve uma empresa em que eu estava e eu era da área de Desenvolvimento, a empresa teve que fazer um corte gigante, a minha chefe falou: 'Eu não quero que você vá embora, não quero te cortar, eu pensei em te colocar nessa outra posição, que eu sei que você nunca fez, mas eu acho que tem a sua cara'. Eu aceitei, fui, fiz, adorei e aí, me adaptei, aprendi aquele trabalho novo que eu nunca tinha feito. Eu acho que isso se repetiu muitas vezes nas minhas transições [...] Quando eu migrei para a empresa xxx, por exemplo, *Customer Success*, nunca tinha ouvido falar disso, até durante o processo, fiquei com um pouco de medo, falei: putz, estão falando que é meio próximo de Vendas, eu não gosto de Vendas, não quero ter meta, mas eu acho que eu vou lá ver como é que é. Fui e se aprende, é um processo que no começo é doloroso, etc., mas acho que no fim, eu sempre topei os desafios diferentes que foram aparecendo.

Os dados analisados até o momento nos mostram como estas mulheres iniciaram a carreira profissional. Apesar de diferentes perspectivas, os pilares iniciais foram o desejo de ascender profissionalmente, a falta de suporte financeiro familiar, o desejo da independência

financeira e a visão da importância educacional para a vida profissional. Entretanto, na próxima seção, traremos quais foram os desafios enfrentados para ascensão na carreira destas mulheres.

### 5.2.3 Ascensão na carreira e desafios enfrentados

Nesta parte do trabalho, abordaremos os desafios por elas enfrentados para ascensão a cargos executivos nas organizações. A forma como cada mulher experimenta os desafios foi uma interessante análise e fica evidente que a maioria entende o mundo corporativo e o mercado de trabalho com características, predominantemente, masculinas, além de intrinsecamente existir um machismo velado.

Outro ponto importante é a estrutura de apoio que as mulheres que possuem filhos precisam ter para conciliar com a agenda executiva. Com isto, vem o sentimento de culpa como por exemplo, de não estar presente para os filhos e a família. Neste contexto, existe alguma consequência como resultado de longas horas diárias de trabalho? A fala de Maria, 41 anos destaca um contrassenso entre ser mulher e executiva: “Já tive colaborador que falava que eu não tinha vida pessoal por só pensar em trabalho, ou você é vista como fraca ou como sem vida”.

Aretha, 42 anos, comenta sobre a sensação de ficar devendo em todos os lugares e que mesmo com a rede de suporte na sua casa, a sensação de culpa de estar ausente, como mãe, persiste:

Eu acho que a gente fica sempre com a sensação de ficar devendo em todos os lugares. Acho que quando a gente começa a ser mãe, fica em débito com todo mundo, então por mais que você esteja dando o seu máximo ali, você fala: puxa, eu não estou bem, eu não estou dando... por mais que esteja, acho que na sua cabeça: não estou trabalhando direito, podia estar trabalhando mais, podia estar ficando mais com as filhas, ficar mais comigo mesma, com marido, com família, enfim... acho que você fica sempre com essa sensação de que deve. Mas eu acho que o que é importante que ajuda no dia a dia é que eu tenho uma grande rede de suporte, então eu tenho uma pessoa que ajuda aqui em casa e que ajuda com as filhas e enfim, naturalmente, você terceiriza grande parte do trabalho [...]. Mas no dia em que eu tenho que trabalhar e as duas dormem e eu não consigo ver, aí é derrota. Parece que tudo que você fez de bom: tenho filhos para outros criarem, não vejo minhas filhas, elas não vão saber quem é a mãe porque eu não estou vivendo com elas... você cria um drama grande na cabeça de culpa.

Assim como Aretha, Teresa, 48 anos, se questiona sobre a ausência enquanto mãe e a rede de suporte necessária para os cuidados com a filha, mas que sem esta ausência na esfera familiar não seria possível alcançar uma posição de destaque na carreira, a qual exige longas horas de trabalho e viagens constantes:



Quantas milhares de vezes a minha mãe saiu para levar a minha filha no pediatra junto com o meu marido? Quantas festas juninas eu assistia pelo celular, minha irmã filmando e eu lá, no Japão? Então, isso destrói. E eu não podia chegar destruída, no outro dia eu chegava, tinha que trabalhar, e vamos, vamos, vamos, só que é um preço e a gente tem que estar disposta ou não a pagar, entendeu? Hoje em dia, eu me questiono muito.

Bertha, 41 anos, traz uma reflexão interessante para as executivas que chegaram no topo das organizações como CEOs e que têm uma relação direta com a teoria apresentada por Eagly (2007), que diz que considerando a predominância dos homens nos cargos de gestão, é relevante que as mulheres que chegaram ao poder na atualidade apresentem características de masculinização, a opção por não ter filhos e assim, mais tempo para as carreiras. Bertha, 41 anos: “Vejo muitas vezes que as mulheres que chegam a cargos mais altos, CEOs por exemplo, são mulheres sem filhos. Me incomoda ver que talvez isso seja o motivo pelo qual conseguiram chegar a tais posições”.

E Angela, 55 anos, deixa claro na sua fala ao que se refere ao principal desafio das mulheres que atingem posições de liderança: “A solidão da liderança, como mulher líder”.

Note como Audrey destaca o sacrifício e o esforço realizado para alcançar o cargo de executiva, mas na visão dela este foi um investimento inevitável para estar na posição atual:

Eu me dediquei mesmo, eu tive aí, custo de vida pessoal, abri mão de vida pessoal, trabalhei muito tempo até tarde, almocei na mesa durante dois anos, eu não saía para almoçar, comia na mesa, não tinha vida social, mas que efetivamente, eu fiz um investimento aí na minha carreira.

Muitas mulheres relatam que o preconceito por serem mulheres foi um grande desafio na trajetória profissional, quando fazem a comparação com os homens, o que fica evidente nas falas de Jane, Malala e Virginia abaixo. Jane, 56 anos:

Então assim, tudo que a gente foi conseguindo na vida foi meio que sendo explorada, entende? Por que o serviço de casa é nosso? Eu me lembro que uma vez, a gente estava em Brasília, eu e uns 8 executivos e caiu aquelas chuvas de Brasília e o voo foi cancelado e a gente ficou no aeroporto, todos eles sentados lá com os seus sapatos folgados e eu com um salto desse tamanho, às horas da noite, voltando para o hotel, foi naquele dia que eu decidi que para o resto da vida, eu ia levar uma rasteirinha na bolsa e também eu passei a usar salto quadrado, de quatro dedos, nunca mais aquele saltão, mas eu andava de saltão assim, falei: ‘Gente, nunca mais...’, eu joguei todos os meus sapatos fora e comprei tudo sapato... por quê? Quer dizer, além da gente ter que trabalhar, era de salto, era maquiada....

Malala, quando questionada referente às dificuldades enfrentadas na trajetória de carreira, descreve o preconceito enfrentado por ser nordestina trabalhando em São Paulo:

Tive várias dificuldades [...] não só o fato de ser mulher, mas o fato de ser nordestina, o fato de não ter nenhuma formação dentro da Engenharia foi muito chato, porque por mais que eu detivesse o conhecimento de como as relações funcionavam lá dentro, eu era aquela menininha [...]. Então no começo, eu tinha mais raiva, porque eu sabia que eu estava falando a coisa certa do que estipular ou pensar, raciocinar que aquilo era um tipo de machismo. Foi com a maturidade, com a idade, que eu percebi que na verdade, eles não estavam desconfiados de mim porque eu era nova ou inexperiente. Existia, sim, uma característica muito forte desse mundo que era rejeitar as mulheres.

E por fim, Virginia, 42 anos, destaca os problemas de gênero enfrentados ao longo da carreira, que fizeram com que ela acreditasse que não tinha valor, que precisava trabalhar muito mais do que os homens para ser uma boa profissional:

Por um minuto, eu... por um minuto, não, por muito tempo, eu achava que eu era tipo, uma profissional que não tinha valor, que não tinha qualidade. Eles me fizeram acreditar nisso por um tempo. Aí, eu falei: estou fora. Muita terapia.

A partir da fala de Jacinda, 35 anos, é possível verificar a dificuldade enfrentada no início da sua carreira, tanto no que tange à questão cultural, em trabalhar em um país diferente do seu, quanto por ser mulher, jovem e com uma posição de gestora:

Eu tive um ano que eu fui morar no México e eu gerenciava uma equipe de operações lá, e eu era a única gestora mulher no meio de 5 homens. E aí, quando eu assumi essa posição, nas primeiras reuniões, eu não era levada em consideração, ponto. Então assim, eu começava a falar, os homens me cortavam, eu falava, depois que eu terminava de falar, alguém ia lá e falava exatamente o que eu tinha falado [...] Então, quando eu vi isso acontecendo lá, para mim, isso foi muito natural, na segunda reunião que isso aconteceu eu falei mais alto, eu falei grosso e falei: 'Licença, que eu sei o que eu estou falando da minha equipe, por favor, parem de me interromper'. Tive que criar um pouco de respeito. Depois de impor uma ou duas vezes, não aconteceu mais, inclusive, eu ganhei o respeito dessas pessoas e elas começaram a me ouvir mais.

Em síntese, os desafios enfrentados para ascensão da carreira destas mulheres entrevistadas foram marcados por inúmeras dificuldades. A discriminação pelo fato de serem mulheres e a necessidade de se masculinizarem em alguns momentos ficaram presentes e abordaremos nas próximas seções. Apesar de muitas mulheres reconhecerem que não haviam planejado tal carreira, fica evidente, na maioria das falas, a paixão pela carreira construída. Entretanto, requer muita dedicação, horas extras de trabalho recorrentes e um dilema persistente acompanhado de culpa por não estar presente na criação dos filhos. A próxima seção trará os elementos destacados por elas que definem o sucesso profissional.

#### 5.2.4 Quais são os fatores que definem sucesso profissional na visão delas

Esta seção tem como objetivo compreender quais os fatores que as mulheres entrevistadas destacam como fundamentais para o sucesso profissional. O significado para cada uma delas é classificado de várias maneiras diferentes, mas existe uma conexão em suas falas. Em nenhuma das entrevistas, a questão remuneração foi levantada como item essencial para o sucesso profissional, porém questões mais subjetivas como determinação, persistência, comprometimento, realização, disciplina, energia, entre outros tomaram destaque nas narrativas, como podemos observar no quadro abaixo. Estas entrevistadas classificaram o sucesso profissional em palavras.

Quadro 4 – Resposta a pergunta de entrevista: a que fatores você atribuiu seu sucesso profissional?

Entrevistadas	Simone	Frida	Zilda	Jane	Michele	Maria	Bertha
Fatores do sucesso profissional	Foco	Dedicação	Disciplina	Estudar	Persistência	Habilidade técnica	Dedicação
	Determinação	Comprometimento		Ser curiosa	Comunicação	Resultado	Foco
	Resiliência	Aprendizado Constante			Criatividade	Muita energia	Persistência
	Competência						Inteligência

Fonte: A autora.

A realização enquanto profissional e a posição que atingiram até o momento são fatores de destaque e valorizados por elas. Vale mencionar que ficou muito evidente como característica destas mulheres a vontade de ascender em níveis maiores na hierarquia das organizações, incluindo as que mencionaram estarem em transição de carreira, ou que mudaram recentemente de profissão.

Desta forma, quando questionada: a que fatores você atribuiu seu sucesso profissional? Gisele, 38 anos respondeu:

Eu sempre tive muita determinação e quando eu iniciei a minha carreira, como eu entrei como recepcionista, eu fui fazendo cursos paralelos para tentar alcançar o meu objetivo. Então, sempre fui me provando muito, provando muito o meu trabalho, dando bastante a cara à tapa, assim, né? Primeiro, eu fiz um curso, me dediquei bastante, eu acabei sendo a melhor nota do curso, daí, eu fui convidada para ir trabalhar numa área. Aí, dentro dessa área, eu tive que ir sempre me provando, provando, aguentando várias pessoas passando na minha frente, quando eu mesmo ensinava as pessoas, ou por ter começado de baixo, ou às vezes, até acho que por ser mulher, mesmo, acabava tendo esse preconceito. Mas ao longo do tempo, eu fui sempre sendo uma pessoa bem séria e determinada no meu trabalho para poder mostrar as qualidades e aí, acabou resultando nessa promoção recente.

Malala determina seu sucesso profissional como:

É um conjunto de coisas, mas uma coisa você não pode deixar de ter nunca, que é o foco na qualidade do que você faz. Você pode ser assim, a pessoa mais intragável do mundo se você tiver, de fato, repertório, certo? Então, não é só o blá, blá, blá, é assim, contra fatos e dados, não tem argumento, mesmo. Então, a pessoa podia me detestar, eu cheguei a um momento da minha carreira, principalmente no Banco X, que por mais avesso que as pessoas estavam, meu interlocutor era a minha pessoa, ele parava para me ouvir. Então, o tempo investido e quando falar uma coisa, ser aquilo mesmo, o estudo daquilo, o aprofundamento daquilo me levou a ser uma pessoa respeitada, porque eu sabia o que eu estava falando, então eles tinham que me engolir. Essa é uma coisa que todo mundo tem que ter.

Nas palavras de Angela, 55 anos, a flexibilidade e capacidade de se reinventar no momento certo são características do seu sucesso profissional:

A capacidade de me reinventar, foi a capacidade de mudar de carreira quando eu acreditei que eu estava no ponto de mudar [...] foi a flexibilidade que eu me permiti ter para conhecer coisas novas e a ousadia de tentar coisas que quase ninguém fazia na época que eu fiz.

Questionar e ter a capacidade de adaptação são fatores destacados por Audrey na sua trajetória de carreira. Além disso, ela destaca algumas características essenciais:

Uma é persistência, essa coisa de dedicação, mesmo, de perseverar. A outra coisa é que eu acho que eu tenho uma capacidade de adaptação muito grande, eu me adapto muito rápido às funções e eu não tenho medo [...] eu sempre fui muito de discutir, de argumentar, de questionar e eu acho que isso também me ajudou a ir para a frente.

Para Emma, 56 anos, o sucesso está ligado à curiosidade e à vontade de aprender:

Então assim, quando eu entrei no Banco, eu achava o máximo, eu queria aprender tudo. Aí, eu saía do meu trabalho, do que eu tinha que fazer e perguntava para o do lado: ‘Eu posso aprender o seu? Você me ensina?’, essa era a minha curiosidade. Eu tinha sede de aprender [...]. Eu não ficava quieta no mesmo lugar mais do que dois, três, quatro anos e eu pedia muito *feedback*.

Estes depoimentos refletem algumas percepções das entrevistadas referentes a como elas definem sucesso profissional e o relacionam com sua experiência de carreira. Apesar de apresentarem uma narrativa forte e muita determinação enquanto profissionais mulheres, o ambiente corporativo ainda possui uma concentração de homens em cargos de liderança. Neste contexto, na próxima seção, abordaremos as barreiras invisíveis para as mulheres chegarem ao poder. Ao longo das entrevistas, a maioria das mulheres demonstraram a vontade de crescer durante a carreira, porém diversas barreiras foram mencionadas como fatores que colaboraram para esta trajetória profissional ser mais complexa, além do fato delas se subestimarem sobre suas capacidades.

### 5.3 As Barreiras invisíveis

#### 5.3.1 As barreiras não percebidas

Algumas mulheres relataram que começaram a perceber que, ao longo da carreira, tiveram barreiras para ascensão quando fizeram uma reflexão de diversos fatores vividos por elas, quando mais jovens. A partir daí, adquiriram consciência das dificuldades enfrentadas na trajetória profissional, principalmente por serem mulheres. A metáfora teto de vidro vem sendo amplamente discutida nas teorias. Porto, Souza e Silva (2019) definem que teto de vidro pode também ser chamado de barreiras invisíveis, que muitas vezes não são percebidas pelas mulheres, e muitas pessoas não enxergam a existência dela.

Nas falas de Angela, 55 anos e Aretha, 42 anos, podemos observar algumas barreiras invisíveis. Angela, 55 anos disse:

Você sabe que eu só tomei mais consciência das dificuldades que eu enfrentei por ser mulher depois que eu olhei para trás. Enquanto eu estava passando pelas coisas, eu não tinha tanta visão, principalmente, quando eu era mais jovem. Eu fui tendo visão à medida em que eu fui ficando mais madura. Então, por exemplo, eu era a única mulher do laboratório, mas eu não achava que as dificuldades que eu tinha eram por causa disso, eu achava que era porque eu era inexperiente, porque eu precisava aprender mais [...] porque eu precisava demonstrar mais. Depois, olhando para trás, eu falava: ‘Caramba, todos os homens tinham muito mais facilidade’.

E Aretha, 42 anos, declarou:

Eu me considerava até um pouco reticente com essa história: poxa, as mulheres ficam falando que têm dificuldade, acho que ela é incompetente, e fica botando culpa na dificuldade, acho que não existe isso. Para mim, quem é o melhor que vai. Eu nunca me atentei. Eu paguei muito a minha língua, porque eu percebi que muitas coisas, pelo menos olhando as pessoas que eu convivo e tudo mais, eu vejo que tem, realmente, tem pessoas que têm dificuldades, existe um preconceito, ainda mais no mercado financeiro, né? O mercado financeiro é um mercado super machista e aí, eu comecei a perceber [...] essa questão da mulher não ter voz ou da mulher dar uma superideia, você vai lá falando... primeiro falar na reunião é desafio, né? A gente já tem a voz, o timbre mais fino, um negócio ali que para ter um espaço, você tem que começar a gritar, praticamente, para te ouvirem, já é difícil. E segundo, você dá uma superideia, o cara vai lá, fala a mesma coisa, o pessoal fala para ele: ‘Adorei a sua ideia’. Eu passei a minha vida inteira nisso e nunca percebi que era isso, pelo fato de ser mulher. Pra mim, o cara era mau-caráter e pegou a minha ideia. Eu não me expressei direito, mas nunca atribui isso ao fato de ser mulher. E isso, eu venho percebendo que tem o *maninterrupting*, lá, tem agora os termos que a gente ouve, que você fala: a vida inteira eu passei por isso, nem sabia... é que nem o bullying, né? Então, eu acho que eu sofri algumas coisas disso na minha carreira, que eu só estou conseguindo do último ano para cá, atribuir ao fato de ser mulher.

Angela, 55 anos, demonstra o preconceito existente como barreira para ascensão da mulher:

Olha, no meu segundo, terceiro emprego, eu tinha um diretor de departamento que me entrevistou também para me contratar [...] eu era uma técnica de nível alto, já, lá. E aí, um dia, esse diretor falou assim: ‘Olha, eu vou te dizer uma coisa, o seu gerente não queria te dar a promoção que eu te dei’ [...] Ele falou assim: ‘Ele não queria te dar esse aumento, porque ele falou assim: ‘Mas ela nem sabe que os outros ganham mais que ela, deixa assim, mesmo’’, ele falou assim: ‘Mas ela é a melhor funcionária do departamento’, e ele me contando isso, que ele argumentou com o meu gestor para o meu gestor me dar aumento, que o meu gestor pediu aumento para todos os homens e pra mim, não. Olha que absurdo, olha a cabeça dele e olha como a minha estava completamente zerada, não tinha consciência disso [...]

E ela continua:

No curso técnico, eu tinha um professor de Eletrônica [...] que dizia assim: ‘Você nunca vai conseguir emprego’, eu fiquei com tanto medo, ele disse assim: ‘Porque você é mulher, você nunca vai conseguir emprego, eu tenho muita dó de você, você nunca vai conseguir emprego [...]’ Depois disso, quando eu trabalhava no meu primeiro emprego, eu me lembro também que eu estava assim, pronta para ser promovida, aí vagou um cargo, eu falei: ‘Vou ser promovida’, estava toda feliz e de repente, foi promovido um cara medíocre, muito abaixo de mim, com muito menos experiência, eu fui pedir satisfação para o gerente do departamento. Sabe o que ele me disse? Ele me disse assim: ‘Você é excelente no que você faz, você é supercapaz, a vaga seria sua, mas eu não vou dar a vaga para você porque eu gosto tanto do seu trabalho, tanto de você e você é tão bonitinha, que se eu fizer isso, vão me acusar de estar dormindo com você.’

Malala, 47 anos, relata que enfrentou diversas dificuldades quando comparada aos homens que estavam no mesmo cargo ocupado por ela:

Na área em que eu estava, por exemplo, tinha um cara [...] que não enfrentava as mesmas dificuldades que eu. Muitas vezes, quando tinha que dar uma notícia ruim, ou falar de um processo muito mais duro, o meu vice-presidente me pedia para explicar o processo para ele, e ao invés de eu fazer a exposição daquele processo para diretoria, era o cara que ia fazer. Então, quando ele fazia, por pior que fosse, a aceitação era melhor, porque era um homem que estava falando e não a mulher. E o trabalho era todo meu.

A partir da fala de Virginia, 42 anos, é possível observar a dominação masculina em reuniões estratégicas e no topo das organizações, onde a fala masculina tinha mais aceitação. Além disso, ela explica a dificuldade em se posicionar nestes ambientes, mesmo sendo ela a responsável pelo conteúdo gerado daquele trabalho:

Situações assim, que eu vivia muito: De estar em comitê executivo, apresentando uma ideia, apresentando alguma defesa e alguém me questionar e eu não ter tempo de responder. Algum executivo entrar na minha frente ou usar o termo ‘O que ela quis dizer foi tal coisa’, ou responder por mim. Ou começar a fazer conversa homem com homem e praticamente, esquece que quem está levando aquele conteúdo não é nenhum

dos dois, né? [...]. Zero poder de influência, zero possibilidade de escuta daqueles executivos de uma mulher que era especialista. [...]. Engraçado, nunca na minha vida profissional eu achei que o fato de eu ser mulher poderia estar me prejudicando [...], mas nesse lugar, com aquele comitê executivo, eu senti assim... por quê? Porque tinham homens menos competentes que eu, que tinham muito mais espaço que eu.

Muitas mulheres relataram o machismo velado dentro das organizações, além do preconceito contra mulheres no ambiente de trabalho. Neste contexto, esteve bastante presente na fala de Audrey, 38 anos, as experiências vividas por ela durante alguns processos de contratação de mulheres e quando ela foi promovida. O relato dela deixa evidente a experiência com comentários preconceituosos, sexuais e machistas de seus colegas de trabalho:

Uma vez quando eu fui promovida, me perguntaram se eu saía com uma pessoa específica para ter sido promovida, porque normalmente, uma mulher promovida... ‘assim, sempre tem alguém que vai achar que ela fez alguma coisa e não que ela tá lá por mérito dela’. [...] Eu entrevisto muita gente, normalmente, eu entrevisto e quem entrevista comigo são homens. E aí, quando vem a mulher entrevistada, primeiro comentário que o gestor faz é se ela é bonita ou se ela é feia e não se ela é competente ou não é competente.

Audrey ainda complementa que o marido a apoia na carreira, mas a representatividade do papel dela no trabalho fora de casa é sempre menor na visão dele, evidenciando um menosprezo do papel do trabalho da mulher:

O meu marido me apoia, inclusive, ele até acha que se eu não trabalhasse, o meu casamento não daria certo, porque efetivamente, ele gosta. Só que tem uma coisa que é assim, eu sempre trabalho menos, entendeu? Na cabeça dele, a minha função é menos importante, a minha carga horária é menor, eu não sou tão imprescindível, assim, quanto ele é no trabalho dele. Então, tem uma diferenciação... é engraçado que na quarentena em casa, ele tá vendo o quanto eu trabalho. Ele fala assim: ‘Nossa, mas você trabalha’, porque ele achava que eu ficava fazendo o que no Banco, batendo papo? Então assim, mas ainda o trabalho dele é mais importante.

Assim como Audrey, Anne, 38 anos, descreve comentários preconceituosos feitos por colegas de trabalho, como o que ela escutou uma certa vez: “Com ela agora ficou bem melhor e mais agradável resolver as coisas do que com ele antes”.

Na fala de Jane, 56 anos, podemos observar a questão do assédio sexual vivido por ela durante sua trajetória profissional:

[...] eu passei, por todas, todas e mais algumas... cantadas inadequadas, em hora inadequada [...] quantas vezes, você tá num coquetel e aí, recebe uma cantada, recebe outra, aí você fala assim: ‘Gente, eu vou subir até o meu quarto só pra pegar...’, sei lá, inventa uma coisa, ‘Bateria do meu celular e já volto pra gente continuar esse papo incrível com você’, e sobe, fecha o quarto a sete chaves e nunca mais volta e no dia seguinte, finge que nada aconteceu. Então assim, eu fiz isso inúmeras vezes, e eu acho,

ou é porque tem aquele lado bom de falar: ‘Eu venci tantas, eu não vou ligar que quem fala que não fez ou que não passou’, ou é porque realmente a memória é curta para essas, mas essas estavam lá.

A necessidade constante em ter que mostrar mais trabalho do que os pares homens para ser respeitada é evidente na fala de Simone, 36 anos: “A maior dificuldade é ganhar o respeito e o espaço, percebo que preciso fazer mais para ser vista como os demais [...] dificuldade que tive em entrar em reuniões mais estratégicas e ter crédito a ponto de minhas opiniões e recomendações serem levadas em conta”.

Assim como Simone, Clarice, 49 anos, também acredita que precisa trabalhar muito mais para seu trabalho ser respeitado. Ela nos traz a ideia de que para ser escutada, a mulher não precisa se comportar como um homem:

Eu acho que eu sempre enfrentei aquela coisa de ter que me provar mais. Acho que a gente, mulher, tem que se provar mais o tempo inteiro [...]. Eu vejo alguns comportamentos de algumas mulheres que elas entendem que para elas conseguirem alguma coisa, elas têm que tentar forçar o lado feminino e isso eu sempre evitei, tá? Mas eu também não acho que a gente precisa falar palavrão, bater na mesa, ser meio homem, engrossar a voz.

Assim como Simone e Clarice, Audrey, 38 anos reconhece que precisa se dedicar muito mais para poder ser reconhecida na organização como seus pares homens. E mesmo sendo promovida à superintendente bastante jovem, ela deixa evidente a barreira entre homens e mulheres no ambiente de trabalho. Neste contexto, parece existir a percepção de que nunca será suficiente, não importa o quanto elas subam hierarquicamente ou trabalhem a mais na comparação com os homens:

Assim, eu sou meio neurótica com algumas coisas, por exemplo, tudo eu tenho que saber a fundo, o detalhe do detalhe, porque eu não quero correr o risco de chegar numa reunião, o homem me trucar e eu não saber responder e ele achar que eu sou incompetente por isso. Então assim, gera uma outra carga que eu também tenho que sempre fazer mais só para poder mostrar que eu estou no mesmo nível. E no fundo, eu acho que a gente ainda não é vista no mesmo nível. Por mais que eu seja promovida, por mais que eu tenha sido reconhecida agora, fui promovida, eu ainda acho que eu sou a mulher na situação e acho que ainda tem uma barreira a ser quebrada, entendeu?

A questão sobre remuneração inferior aos pares homens não foi muito abordada pelas mulheres entrevistadas, exceto por Frida, 51 anos, e Jane, 56 anos. Frida, quando questionada: se por ser mulher, enfrentou alguma dificuldade específica ao longo da sua carreira, nos trouxe a seguinte afirmação: “Remuneração inferior aos pares masculinos”.



Jane, 56 anos, descreve sua experiência em que homens não capacitados foram promovidos antes dela:

A gente pode ter memória curta e dizer assim: ‘Não, eu venci, imagina, eu nunca liguei para isso’, não. *Manterrupting*, homens não capacitados eram promovidos na minha frente, viagens internacionais: ‘Gente, mas espera aí, por que fulano está indo naquela viagem internacional ou no curso internacional e não eu?’ ‘Não, Jane, sabe o que é? O bônus dele foi menor e aí, a gente tá dando esse curso pra ele pra... sabe, meio que um cala boca’ ‘Gente, mas fui eu que pedi esse curso’ ‘Pois é, você que pediu, mas poxa, você tem dinheiro, você tem marido, você blá, blá, blá...’. [...] Muitas vezes, eu senti na minha pele que eu tinha todas as condições de ser promovida, era promovido um homem no meu lugar. Mas enfim, também assim, eu tinha duas opções: ou você desiste ou continua lutando. Eu sempre optei por continuar lutando.

O preconceito com as mulheres em reuniões, incluindo as realizadas com clientes do sexo masculino, foi vivido algumas vezes por Gisele, 38 anos. Mesmo sendo ignorada algumas vezes, ela continuou a expressar suas ideias. Porém ela relata que isto vem diminuindo no ambiente de trabalho, mas a sensação de invisibilidade existe: “Há alguns anos, quando eu estava como analista sênior, numa reunião com um cliente, tudo que eu perguntava para o cliente, ele olhava para os homens para responder, não respondia diretamente para mim”.

Muitas mulheres relataram conhecerem colegas de trabalho que foram demitidas ou re-direcionadas a funções menos estratégicas quando retornaram da licença-maternidade. O período da maternidade e o retorno ao trabalho após a licença-maternidade foram descritos como bastante desafiadores para as mulheres que tiveram filhos, além da percepção de muitas mulheres de que este assunto nas organizações é, ainda, um tabu e que possui bastante preconceito no ambiente de trabalho. Michele, 37 anos, foi demitida quando retornou de sua licença-maternidade: “A maternidade e o casamento me atropelaram e a minha carreira desacelerou, primeiro desacelerou pela licença-maternidade, e depois que retornei, fui desligada”.

Fernanda, 42 anos, relata que foi colocada na geladeira quando engravidou: “Eles me realocaram, porque eu estava num cargo que exigia mais viagens, eles me colocaram num cargo que não exigia mais viagens, mas eu também senti que eles me colocaram na geladeira, sabe?”.

A fala de Diana, 49 anos, demonstra uma visão nova na comparação ao que foi comentado pelas demais mulheres. Ela traz o questionamento de identidade e pelo fato da demanda de um cargo executivo ser alta, incluir viagens, ter longas horas de trabalho semanais, até que ponto as mulheres conseguiriam conciliar a vida profissional intensa e os compromissos com a família, filhos, etc.? Ela relata:

Eu acho que na empresa onde eu trabalho, predominantemente, os cargos de liderança são compostos por homens, principalmente, a mais alta liderança. A gente vê, hoje,

no cargo médio, uma predominância... não predominância, mas uma maior igualdade, inclusive, de posições, mas eu acho que existe uma coisa que é até velada, que é nesse contexto de empoderamento, nesse assunto das mulheres poderem conquistar, igualdade, eu acho que muitas vezes, até ainda levando para esse ponto que eu mencionei da amplitude que a gente tem, essa visão, quantas coisas a gente gosta de desenvolver, que a gente gosta de fazer, eu acho que às vezes, a mulher ainda não atue porque a gente ainda tá muito nessa batida de se fazer ver, de se provar, de que eu não quero aquele determinado cargo, eu não quero determinada posição porque eu quero ter a minha família, porque eu quero ter meus filhos, porque eu quero poder fazer um curso, porque eu quero poder não estar cansada a ponto de poder ter uma ida ao shopping. Então, eu acredito muito nisso, eu acho que a gente vai chegar num equilíbrio, mas eu acho que às vezes, as mulheres não chegam porque, inconscientemente, têm outras áreas de interesse. Então, muitas vezes falam: 'Eu não tive oportunidades', será que você quis ter a oportunidade? O que você fez para ter a oportunidade? Então, eu acho que ainda tem uma crise aí, de identidade, de fato de falar: 'Eu quero ou não quero chegar a determinado ponto, a determinado nível da hierarquia'.

Por enquanto, destacamos as barreiras invisíveis na trajetória profissional destas mulheres, trazendo uma vasta experiência de situações vividas no dia a dia no mundo corporativo. Muitas delas relataram não conhecer tais barreiras, incluindo o fenômeno teto de vidro entre outros que existem, porém começaram a perceber que barreiras invisíveis existem quando adquiriram mais experiência de mercado de trabalho. O efeito é mais percebido na fala de mulheres que, por algum motivo, não conseguiram ascender profissionalmente como projetaram quando eram mais jovens, sendo um dos motivos a maternidade, um fator que exige da mulher um tempo adicional fora do mercado de trabalho, devido a licença-maternidade e os meses iniciais de vida do bebê. Neste sentido, o sentimento de preciso fazer mais para ser reconhecida, preciso correr atrás do tempo que fiquei em licença-maternidade, medo de engravidar e ser demitida, retornei de licença-maternidade e fiquei na geladeira são temas constantes nas falas destas mulheres. Sendo assim, a seção a seguir abordará a maternidade e como estas mulheres vivenciaram este período no que tange às consequências para carreira, incluindo as que ainda não tiveram filhos. Culpa, arrependimentos, sacrifícios, ausência enquanto mãe são sentimentos bastante presentes, que estas mulheres precisam administrar.

### 5.3.2 A Maternidade em questão

Um tema relevante que surgiu na análise dos dados está relacionado com a maternidade e a carreira da mulher executiva. Alguns autores como Almeida (2018); Almeida e Mota-Santos (2019); Barbosa *et. al.*, (2010); Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Fiorin, Oliveira e Dias (2014); Garcia e Viecili (2018); Lopes, Dellazzana-Zanon e Boeckel (2014); Travassos-Rodriguez e Feres-Carneiro (2013), abordam em seus estudos as implicações ao retorno ao

trabalho pós licença-maternidade, percepção das mulheres sobre a relação trabalho e maternidade, maternidade tardia e relógio biológico. Neste sentido, como a maternidade foi vivenciada por estas mulheres? Será este um custo social exclusivo das mulheres executivas? O que significou e como as mulheres que ainda não tiveram filhos relatam sua experiência?

Audrey, 38 anos não experimentou a maternidade e relata a sua preocupação com a idade para ter filhos, o medo e a insegurança que a maternidade pode trazer para sua carreira, mesmo demonstrando, até o momento, em sua entrevista, sua trajetória de sucesso e dedicação com a sua carreira:

Por mais que eu pense em ser mãe, eu não largo, não abandono o meu sonho de ser uma diretora executiva do Banco [...] eu vou ser sincera e aí, cá entre nós, eu tenho medo de qual vai ser a reação se eu engravidar, a hora que eu falar para... digamos assim, que eu engravide daqui dois meses, a hora que eu falar assim: “Tô grávida”, eu tenho medo de qual vai ser a... tipo: acabamos de te promover, menina! [...] Eu acho que eu nunca estive numa função nova tão insegura, porque eu tenho um fator pessoal ali, que está me trazendo uma insegurança pra relação, aí, com o Banco.

O dilema da maternidade foi abordado pela maioria das mulheres entrevistadas. A revisão teórica proposta neste trabalho nos traz através do estudo de Travassos-Rodriguez e Feres-Carneiro (2013) que a competição atual no mercado de trabalho tem exigido anos de estudos e qualificações profissionais o que levanta o questionamento a respeito da idade ideal para engravidar. Além disso, Tower e Alkadry (2008) destacam que a maternidade reduz drasticamente a participação de mulheres no mercado de trabalho. Conseguimos observar a teoria acima descrita na fala de Michele, 37 anos:

Sempre priorizei o meu crescimento profissional, sempre estive atenta ao mercado de trabalho e às oportunidades maiores e sempre me desafiei a algo maior a cada 2 anos. Até que fiz 35 anos e me vi trabalhando com meu relógio biológico correndo no paralelo, sem eu parar para perceber isso. Parei para fazer congelamento de óvulos para aumentar minhas chances de ser mãe, quando eu quisesse e quando eu conseguisse parar de focar na minha carreira. O meu resultado do congelamento de óvulos para a minha idade foi desastroso. Acho que, aí, foi o começo de uma mudança de vida. Eu estava no piloto automático quanto à carreira, a ganhar o meu dinheiro, a viajar na hora que eu quisesse viajar, mas eu estava desconsiderando o envelhecimento do meu próprio corpo. Parei para estudar um MBA em outro país, sem parar a minha carreira, e segui para outro país com o MBA e a carreira. Quando, de repente, a maternidade me atropelou. Acho que o processo de congelamento fez meu sistema reprodutor reagir, melhorar, não sei ao certo como explicar, ou se foi a mudança de *mindset* tomando ciência de que meu corpo estava ficando velho, que eu deveria ser mais consciente e paciente com meu corpo, me cuidar mais... algo aconteceu que a maternidade veio natural, mesmo, quando eu já tinha certeza que não tinha mais tanta fertilidade. E o fato é que após a maternidade, perdi meu emprego, perdi esta referência de “eu”, precisei repensar o que era carreira para mim.

Já o sentimento de culpa é evidente na fala de Virginia, 42 anos:

Quando eu me conscientizei que eu era uma péssima mãe, que eu não estava fazendo absolutamente nada para que aquela relação acontecesse [...] que as relações que eu estava construindo era porque eram pessoas que me respeitavam, eu comecei a falar: cara, eu sou uma fraude, entendeu? Como assim? Aqui dentro de casa, eu não sou capaz de estabelecer uma relação com o meu filho e no trabalho, estampam a minha cara na revista, falando que eu sou uma referência. Tô fora, eu não sou essa referência, não. “Você vai para o banco de reservas, Virginia”. Aí, eu fui para terapia, escutei muito o meu filho, ele chorava, brigava, eu ouvia, a gente tinha a intermediação dessa terapeuta. Foram oito anos de terapia...

Aretha, 42 anos, revela em sua fala a sua experiência observada através da carreira de colegas mulheres, que após a licença-maternidade foram colocadas para fazer trabalhos auxiliares e a insegurança referente a carreira pós-maternidade:

Tem muita gente também em cargos de liderança que não confiam no trabalho das mulheres. Então, eles falam: “As mulheres não têm capacidade. Mulher...”, e eu tenho filhas, a minha filha mais velha tem 5 anos, é super-recente, mas na época, eu lembro que tinha amigas que tinham filhos, voltavam e falavam: “Poxa, não sei o que vai ser da minha carreira”. “Pelo fato de ter filhos, você tá insegura com a carreira?”, eu até pensava: será que ela tá com mania de perseguição? Porque pô, a menina é boa, será que vão fazer isso? Imagina. E aí, várias pessoas... eu acho que tem umas três ou quatro meninas que ficaram grávidas na época do Banco xxx, que elas voltaram e os chefes as botaram para fazerem trabalhos auxiliares. Colocaram ela num trabalho mais de geladeira ali.

Assim como Aretha, Gisele, 38 anos, acredita em uma possível discriminação em relação às mulheres que retornam de licença-maternidade, como por exemplo, não serem elegíveis a bônus e também, a preferência de contratação de homens, pois estes não precisam se ausentar por um período longo em caso de nascimento de um filho(a):

Eu já passei por outra instituição, onde eu sei que, por exemplo, aquelas que voltavam de licença-maternidade, o bônus por exemplo, era zerado. O que eu acho totalmente injusto, porque a mulher engravida por uma questão de natureza, o homem não engravida. Então assim, eu acho que isso é um tipo de discriminação e acaba, sem dúvida, fazendo com que a gente fique sempre emocionalmente mais fragilizada [...] Soube através de uma amiga que quando ela ficou grávida, um homem falou assim pra ela: “Agora, você vai ficar sete meses fora! Por isso que eu não contrato mulher”. Então assim, em vez de ficar feliz pelo momento dela de ficar grávida e tudo mais, simplesmente, foi lá e jogou um balde de água fria, e disse com todas as letras que é machista, né, não contrata mulher porque mulher fica grávida.

A discriminação, referente à maternidade, por parte de homens no ambiente de trabalho continua na fala de Audrey, 38 anos:

Recentemente, eu escutei o seguinte, a gente estava negociando para contratar uma pessoa do mercado e ela manifestou que ela teria interesse... que ela queria ficar grávida de novo. E aí, eu estava na sala e eu escutei: “Não, mas aí é difícil a gente pensar em te contratar, você vir para cá e ficar grávida, tem que ficar pelo menos dois anos aí, sem ter filhos, a gente precisa ter pelo menos esse comprometimento”, aí eu fiquei pensando, eu falei: Cara, não!..., mas eu não podia abrir a boca, entendeu?

Uma rede de suporte para o cuidado com os filhos(as) foi bastante abordado por estas mulheres, principalmente, no que diz respeito a babás, empregadas domésticas, creches e motoristas. Fernanda, de 42 anos, comenta:

Eu vejo mulheres que têm ascensão pós-maternidade. Geralmente, são mulheres que não estão deixando para lá o cuidado com os filhos, mas às vezes, elas têm mais empregadas, têm cozinheira, têm um monte de suporte... eu só tinha a minha mãe.

Em síntese, abordamos até o momento a trajetória de carreira destas mulheres, bem como os desafios enfrentados no mercado de trabalho, as barreiras invisíveis para chegar ao poder e os desafios da maternidade na carreira da mulher executiva. Entretanto, apesar do sentimento de culpa, sacrifícios em conciliar a vida pessoal e profissional, principalmente, no que tange à maternidade, o prazer pela profissão e a vontade de ascender profissionalmente foram principais características que prevaleceram nas falas destas mulheres. A próxima seção abordará questões de gênero nas organizações, e como estas mulheres lidam com a experiência de trabalhar em ambientes, predominantemente, masculinos e majoritariamente, composto por líderes do sexo masculino. Ao longo da carreira, por exemplo, elas experimentaram a masculinização na forma de se vestir ou falar, para adaptar-se ao ambiente corporativo? Como é para elas o ambiente de trabalho?

#### **5.4 As questões de gênero nas organizações**

O tema gênero vem sendo amplamente estudado nas organizações. Observa-se no contexto deste trabalho, que as mulheres entrevistadas experimentaram inúmeros desafios ao longo da carreira como assédio sexual, preconceito de gênero e masculinização no ambiente de trabalho. Entretanto, além da motivação e a paixão pelo trabalho que exercem, elas buscam, constantemente, vencer as barreiras impostas a elas, enquanto mulheres, no ambiente de trabalho. Portanto, nesta seção, buscamos dividir em dois tópicos: masculinização e ambiente de trabalho, considerando como principais itens abordados por estas mulheres durante as entrevistas, e que nos ajudam a compreender como estas mulheres enfrentam os desafios para a chegada ao poder.

#### 5.4.1 Masculinização

Não entendo que nós mulheres tenhamos que trabalhar como homens, mas vejo que nosso estilo de roupa e postura em ambientes mais masculinos fazem a diferença. Continuo sendo feminina e apenas cuido para que minha postura seja firme e adequada ao público. (Simone, 36 anos)

A bagagem que as mulheres que ocupam cargos de liderança vêm trazendo tem dado visibilidade e atraído mais atenção, à medida que elas crescem nestas posições (TRINIDAD; NORMORE, 2005). De acordo com Loureiro, Costa e Freitas (2012), a discussão sobre gênero nas empresas ainda está em processo de evolução, mas a coexistência de homens e mulheres num mesmo ambiente corporativo é a única forma com que a mulher poderá construir sua identidade, enquanto mulher. No entanto, considerando a predominância dos homens nos cargos de gestão, é relevante que as mulheres que chegaram ao poder na atualidade apresentem características de masculinização, a opção por não ter filhos e assim, mais tempo para as carreiras (EAGLY; CARLI, 2007).

A fala de Angela, 55 anos, tem uma referência forte quando analisamos o impacto da falta de modelo feminino de liderança na sua carreira:

Eu não tinha nenhum modelo feminino de liderança, zero de modelo feminino de liderança ou de trabalho, então, é obvio que eu ia reproduzir aquilo que eu conhecia, não podia liderar como a minha mãe, por exemplo, porque eu não estava liderando uma casa, eu estava liderando o trabalho. E aí, eu copiava os modelos que eu conhecia, porque eu não tinha conhecimento de outros modelos [...] por coincidência ou não, as primeiras mulheres que foram minhas chefes eram muito parecidas comigo. Porque elas, provavelmente, também tiveram como modelo, homens. Então, a gente estava falando tudo a mesma língua. ‘Ângela, me dê números’ ‘Estão aqui os números’ ‘Ângela, você conseguiu esse resultado?’ ‘Tá aqui, o resultado’, acabou. Entende? Não tinha essa coisa do humano.

Já Aretha, 42 anos, demonstra em sua fala que tem preferência por trabalhar com homens, pois os identifica como sem frescuras. Além disso, traz a questão de que mesmo a mulher se masculinizando, ou seja, uma forma de se adaptar ao meio, ela ainda sofre preconceitos:

Sempre me dei melhor trabalhando com homens, eu tenho mais sinergia, acho que eu me identifico melhor, poxa, o cara foi direto, eu não gosto de mimimi. Chorou no trabalho, eu acho que é frescura, enfim... tem mudado, mas eu me vejo mais com o jeito mais masculino. Eu acho muita coisa frescura, e às vezes, as pessoas vêm até conversar comigo: ‘Deixa eu falar com você, porque você não tem mimimi’. A mulher também sofre com esses termos pejorativos: ‘Ela é mandona’, eu nunca vi homem vir falar que é encalhado, mulher eu ouço direto: ‘Aquela ali tá brava porque ela é encalhada’.

Assim como Aretha, Zilda, 37 anos, comenta que teve que se masculinizar e descreve que se tornou por algum tempo irredutível e agressiva para ganhar credibilidade e que feminilidade é encarado como fraqueza. Além disso, Gisele, 38 anos, mantém a mesma linha de pensamento que Zilda quando menciona sua personalidade mais dura no ambiente de trabalho, e que as mulheres que são mais delicadas, nas palavras delas: “são engolidas pelo mercado”:

As mulheres líderes, na minha organização, são um pouco masculinizadas, sim. Na minha opinião, delicadeza e feminilidade são ainda encarados como fraqueza [...] tornei-me uma pessoa mais agressiva e irredutível, por algum tempo, para conseguir defender minhas convicções e ganhar credibilidade. Por vezes, senti que precisava entregar mais que meus pares para provar que estava pronta. Sensibilidade e ternura acabam se tornando fraquezas no ambiente corporativo. (Zilda, 37 anos)

Quando eu entrei no mercado de trabalho, acho que 90% eram homens, eu sempre procurei me posicionar de uma forma mais dura, muitas vezes, mais ríspida, sabe, meio brava pra conquistar o respeito, porque muitas vezes, eu vejo aquelas mulheres mais delicadas no ambiente de trabalho, que acabam sendo um pouco engolidas pelo mercado. (Gisele, 38 anos)

Emma, 56 anos, enfrentou o preconceito em relação às roupas que usava para trabalhar, principalmente em reuniões, e teve que adaptar a forma de se vestir para um modelo que ela entendia que as pessoas prestassem mais atenção ao conteúdo que ela falava, ou seja, profissionalmente, do que na roupa que vestia. Adicionalmente, ela comenta sobre a forma de falar, que para se adaptar ao meio predominantemente masculino e se inserir nas conversas, começou a usar linguagens que considera masculinas, como o uso de palavrão:

Eu usava roupas que depois, quando chegava naquela reunião, eu não me sentia bem, porque eles ficavam me olhando diferente porque eu estava ou com uma saia mais curta, ou com um vestido mais decotado e, às vezes, o decote era nas costas, mas eu achava que tinha gente que olhava e não estava prestando atenção no que eu estava falando e sim, na roupa que eu estava usando. Então, comecei a ter... a maioria tem um *dress code* para reunião, né, então qual é o *dress code* para a reunião? Um *tailleur*, blusa aqui, camisa fechada, e eu nunca gostei de coisa muito fechada, eu gostava de blusinha regata de seda e eu falo muito, então eu tenho calor, sabe? Eu sentia que muitas vezes... e eu aprendi isso, então quando eu ia falar com o Banco Central de fora, você tem que ir como freira, não adianta. Não vai ter jeito, porque para gente se fazer respeitar como profissional, a gente não pode ser muito feminina. Infelizmente, não pode ser muito feminina, principalmente, na forma de se vestir. E na forma de falar, como eu sempre trabalhei em ambientes que tinham muitos homens, eu comecei a falar palavrão e eu falo palavrão, eu não falo palavrão em casa, mas no trabalho, eu falo muito palavrão. E de uma forma, aquilo me ajudou a me inserir também nas conversas, né?

Diana, 49 anos, diferente de Emma, não alterou seu estilo de se vestir para se adaptar ao mundo corporativo. Mas ela concorda com Aretha, 42 anos, que o mercado de trabalho não tem espaço para mimimi (inclusive elas fazem o uso desta mesma expressão), ou seja, fragilidades

que ela entende sendo costumeiramente característica feminina, mas como contraponto, ela se queixa de que para cumprir o papel dela no trabalho, ela tem que passar por cima de alguns sentimentos que, para ela, são importantes:

Masculinizar, de fato, roupas, vestimentas, nunca, jamais. Isso não. Em atitudes, eu acho que você acaba adquirindo uma casca, sim, até para sobreviver nesse ambiente que a gente vive, que não tem muito espaço para mimimi, mesmo, né? Então, eu acho que muitas vezes, você passa por cima de algumas dorezinhas, sabe quando você tem um cortezinho? Então, você esquece que ele existe, que ele arde, porque não tem espaço para você ficar se queixando disso. E você acaba indo para uma linha muito mais prática, que, às vezes, passa... no meu caso, passo por cima de alguns sentimentos, de algumas coisas que não me fazem bem para poder cumprir o meu papel.

A partir da fala de Jacinda, 35 anos, é possível também perceber que na sua trajetória profissional, a influência da predominância de homens fez ela se posicionar de uma forma mais séria para poder ser respeitada. Na visão dela, as mulheres têm que adotar uma postura de se impor mais e de se masculinizar, do contrário, a mulher vai continuar sendo vista com uma conotação sexual:

Eu acabo sendo uma pessoa mais séria, eu acho, principalmente nesse ambiente em que eu sinto que eu tenho que me impor, no ambiente masculino, se você dá muita abertura, você começa a ser menina demais, talvez, eu acho, sei lá, trejeitos, falar muito... eles começam... eles te categorizam como: ‘Essa aí é mulher, gostosa, não sei o que’, e não te olham mais como profissional [...] tirando essas empresas que eles chamam de hipermodernas e startups, né? Mas quando você vai para o mercado brasileiro tradicional, você precisa se masculinizar, porque caso contrário, você acaba virando um objeto, eles vão te olhar: você não é a profissional, você é a mulher bonita, ou a mulher feia ou a mulher... né, eles começam a colocar as características femininas, elas te prejudicam, são vistas de forma negativa.

Note como Fernanda, 42 anos, entende que o processo de se masculinizar ou ter mais características femininas é uma adaptação ao ambiente. Ela comenta que, atualmente, atua na área da Saúde e precisa ajustar a forma de trabalhar e falar com as pessoas, pois é um setor composto, predominantemente, por mulheres, mas durante toda sua trajetória profissional, trabalhou majoritariamente com homens:

Eu acho que esse masculinizar eu acabei fazendo por convivência, né? Era muito homem, tinha ambiente em que eu entrava, tinham uma ou duas, ou às vezes, só eu, eu estava sozinha de mulher e o resto, era tudo homem. Então, fala mais firme, tinha o discurso mais agressivo, isso até acaba... eu ainda continuo, tá, porque são muitos anos de convivência, então eu continuo, é uma coisa minha, natural, mas que quando eu mudei para o segmento de Saúde, ao contrário, porque eu fico falando com enfermeiras e a maioria dos profissionais da Saúde são mulheres. Então, eu tenho que tomar muito cuidado com esse *approach* mais agressivo e é mais humanizado, entendeu?



Forma de se vestir com roupas, que na maioria das vezes, não são o estilo adotado na vida pessoal, fala mais grossa e dura, não demonstrar fragilidade e exclusão de algumas características femininas foram itens muito comuns nas falas das mulheres entrevistadas. Um fato curioso é que por mais que elas tenham tido que mudar a sua identidade visual no ambiente de trabalho, para serem vistas como competentes, algumas delas consideram as características femininas, como expressar os sentimentos e ser mais afetiva, como fragilidades. Para Diniz, Silva e Menezes (2011), a dominação masculina se mantém presente. Eles enfatizam a importância da libertação das mulheres desta dominação simbólica, superada por muitas mulheres, mas ainda muito forte em muitas outras. Bourdieu (2019, p. 111-112, grifo do autor) descreve que a dominação masculina tem um efeito de manter as mulheres em permanente estado de insegurança corporal:

Delas se espera que sejam femininas, isto é, sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas. E a pretensa feminilidade muitas vezes não é mais que uma forma de aquiescência em relação às expectativas masculinas.

Virginia, 42 anos, abordou em sua entrevista:

[...] mas tinham algumas coisas que me diferenciavam, eu era tão bocuda quanto um homem, que era o nosso par, só que o cara arrotava, coçava o saco e ia para o bar, lá, beber com eles e estava tudo bem, ele não fazia o que eu fazia. [...] eu sempre busquei anular um pouco a minha feminilidade no ambiente de trabalho, sempre, inconsciente. Então assim, eu sempre me vesti de um jeito formal, eu não uso saia, eu não gosto, mas de fim de semana, eu uso [...] mas dentro do mercado financeiro, eu era rígida mais assim, sempre blazer e calça, blazer e calça... camisa [...] Minha mãe é médica [...] e ela tinha o cabelo [...] bem grande [...] E ela é pneumo e ela estava trabalhando com um cardiologista muito famoso [...] E eu lembro que eu era pequena, mas ela chegava em casa, eu via ela conversando com o meu pai, escutava a conversa de rabo de ouvido e ela falava assim: ‘Eles não me respeitam, imagina, hoje estava entrando lá um paciente, eu entrei no quarto para fazer o atendimento e ele olhou pra mim e falou que eu era muito jovem, que ele não queria ser atendido por uma mulher tão jovem, que eu não podia ser médica e tal’. E aí, depois de um dia, dois dias, minha mãe chegou em casa, com o cabelo curto, curto, parecia Joãozinho e um óculos. Eu olhei: ‘Mãe...’, comecei a chorar, porque eu amava o cabelo dela e ela era tão linda e tinha, literalmente, se enfeiado. E eu falei para ela: ‘Por que você fez isso?’ ‘Foi preciso, as pessoas precisam me respeitar’.

Teresa, 48 anos, descreve seu sentimento de falta de liberdade para usar as roupas que gostaria e destaca a questão de se sentir mais homem do que mulher para poder enfrentar os desafios impostos para a mulher no mercado de trabalho:

Eu não tenho a liberdade de me vestir e usar o que eu quero, porque tem assim: o que eles vão pensar de mim? [...] Eu estou num período pré-menopausa, então, o meu fluxo menstrual é muito forte. Além de ter muito sangue, eu sinto muita cólica, eu fico fraca, eu fico sem ânimo, mas eu passo por cima de tudo isso, coloco minha máscara de mulher maravilha e vou para a guerra, entendeu? Eu estou falando por mim, eu, em muitos momentos, me vejo mais Tereso do que Teresa.

Malala, 47 anos nos traz uma certeza de identidade após anos de experiência profissional. Ela entende que as suas características, por mais que reconhecidas como masculinas, fazem parte da personalidade dela e não foi uma adaptação para se inserir no ambiente corporativo:

Eu tenho o que as pessoas chamam, erradamente, de características masculinas. Então, eu gesticulo demais, eu falo muito fortemente, eu me posiciono muito [...] teve uma época até que eu acreditei que eu fazia isso propositadamente, não era. Essa sou eu, sou eu assim, até hoje. Algumas vezes, eu tive que gritar mais. Assim, desafiar o cara e aí, eu usava alguns jargões que o mundo masculino usa, né? ‘Eu tenho meu pinto maior do que o seu’.

Apesar da fala de Anne, 38 anos, expressar uma opinião, a teoria proposta neste trabalho e o relato que a maioria das mulheres nos trouxe ao longo das entrevistas, demonstra que as mulheres que se inseriram no mercado de trabalho, mesmo competentes, têm que se provar muito mais do que os homens para ascender profissionalmente:

Não acho que mulheres tenham que trabalhar como homens, acredito que líderes, ou qualquer profissional têm que entregar a tarefa desejada, e isso independe do gênero, mas sim, de competência.

A maioria das mulheres entrevistadas relatam que tiveram que se masculinizar durante a trajetória de carreira. Outras entendem que são mais assertivas e duras, senão não sobreviveriam neste ambiente predominantemente masculino. É perceptível na fala de muitas mulheres que características masculinas já fazem parte da identidade delas, enquanto mulher, na vida pessoal e profissional, e elas reforçam que para sobreviverem ao ambiente corporativo, é necessário se adaptar ao meio, ou seja, reforçar as características masculinas, sendo os homens a maioria a ocupar cargos de liderança nas empresas atualmente. Algumas delas, ainda, nos trouxeram um machismo velado em suas falas. Na próxima seção, veremos a experiência vivida por estas mulheres no ambiente de trabalho, um fator importante de análise para compreensão sobre quais os desafios elas enfrentam em ambientes dominados por homens na liderança.

### 5.4.2 Ambiente de Trabalho

Muitas mulheres entrevistadas reconhecem que ficam mais de 10 horas no ambiente de trabalho, algumas se denominaram viciadas em trabalho, e a maioria tem aspiração em continuar crescendo, como executivas. Suas declarações sugerem que a identidade construída a partir deste ambiente corporativo se mistura com a identidade pessoal. A importância do trabalho na vida da maioria das mulheres entrevistadas possui um peso relevante. Apesar de inúmeras conquistas relatadas por elas até o momento, a trajetória profissional teve uma série de dificuldades, principalmente no que tange ao ambiente de trabalho. Desta forma, como estas mulheres entendem este ambiente corporativo que vivem? Quais experiências e dificuldades elas descrevem ao longo da carreira? Na narrativa de Simone, 36 anos:

Como atuei em áreas muito mais masculinas (Comercial, área Técnica e Operação) sinto que, em alguns momentos, precisei me destacar e provar que estava ali por mérito. Há ainda uma tentativa de estereotipar as mulheres com brincadeiras e desqualificação pelo gênero. De toda forma, não vejo que minha carreira foi prejudicada por isso, apenas foi um pouco mais desafiador.

Zilda, 37 anos comenta sobre o ambiente machista onde mulheres também são parte disso: “Apesar de todas as mudanças, as pessoas (e incluo muitas mulheres) são machistas. Interrupção da fala, comentários sobre os cabelos e as unhas são exemplos corriqueiros”.

O assédio moral e a forma como algumas mulheres enfrentam alguns comentários preconceituosos, tornando o dia a dia um campo de batalhas, está na fala de Malala, 47 anos:

O assédio moral, por exemplo, que era o mais comum abertamente, né? ‘Você tá na TPM?’, essa pergunta, por exemplo, eu muitas vezes encarei e eu falava: ‘Não, eu não estou, mas eu conheço todos os sintomas e sei os remédios, você tá precisando?’, então esse tipo de brincadeira agressiva...

Quando questionada se por ser mulher enfrentou alguma dificuldade no ambiente corporativo, Fernanda, 42 anos, nos relata ser diferente das outras mulheres, que ela classifica como sensíveis, e cita um exemplo de assédio moral no trabalho:

Tem coisas que acho que às vezes, dá impressão que é da capacidade de ser mulher, sabe, que por ser mulher, você é menos capaz ou é muito sensível. Eu me considero um pouco diferente das outras mulheres, porque eu trabalhei muito tempo na área de Tecnologia, onde tem muito homem [...] Às vezes, os homens que trabalhavam comigo tinham uma dificuldade... por exemplo, eu estou fazendo a demonstração de um produto, eu preciso ter acesso a um servidor tal. Aí, às vezes, estava numa equipe, aí: ‘Pede lá você, você é mulher, pede lá que eles dão um jeito de conseguir o acesso mais rápido’.

Teresa, 48 anos foi executiva de uma multinacional durante alguns anos e se considera uma mulher bastante batalhadora. Ela nos traz a ideia de que em alguns países e culturas de empresas, a mulher ainda não é vista em equidade com os homens e que por mais que o machismo venha diminuindo na sociedade, em alguns ambientes corporativos, ele ainda é relevante, e isso a afetava muito. Ela nos traz duas experiências vividas em que afirma a questão da desigualdade e do preconceito por ser mulher:

Nos últimos seis anos, o meu *report* era para o presidente. E eu era a única mulher do Board. E aí, todo *staff* dele foi fazer apresentação. Na minha apresentação, ele abaixou a cabeça e uma hora, eu percebi que ele tinha dormido. Aí, eu fiquei meio assim, mas eu falei: estranho, né? Mas enfim, foi... [...] Então, tinham os jantares no final de ano, todo *staff* era convidado, mas eu não. Teve as Olimpíadas, eu fui a *head* das Olimpíadas de 2006, e durante o evento inteiro, o pré e o pós eu trabalhei, mas nos dias de Olimpíadas, eu fui a única executiva que não fui convidada para o evento, apenas os homens foram.

Virginia, 42 anos, se descreve como bastante questionadora e coloca sua perspectiva toda vez que não concorda com algo no trabalho, incluindo comitês mais sêniores da empresa e assédio sexual. Ela descreve sua experiência vivida de assédio sexual e acredita que mesmo se posicionando e relatando o ocorrido para os gestores competentes, ela foi boicotada muitas vezes por vários homens ao longo da sua carreira:

No dia em que eu cheguei nessa empresa, fiquei uma semana num evento externo, era uma reunião de planejamento estratégico. E eu estava nesse evento e tinha um executivo bem alto, alto cargo, um cara bonito, jovem, que não parava de me olhar e ele ficou me perseguindo o evento inteiro, até que ele não se aguentou e num almoço, ele sentou no meu lado. A gente estava almoçando, achei aquilo estranho, mas quis estabelecer uma relação porque eu era nova na empresa e ele estava se mostrando todo interessado, pensei: Virginia, isola, né, não é todo cara que chega perto de você que quer alguma coisa. E aí, no meio assim do almoço, o cara sacou a mão, colocou na minha coxa, embaixo da mesa. Opa, eu gelei. Tinha um amigo meu na minha frente, que a gente tinha trabalhado junto numa outra empresa, ele viu a minha cara, ele fez assim: 'Tá tudo bem?' [...] é difícil me tirar o rebolado, sou muito descolada. Mas ele viu, aí ele me chamou: 'Vamos pegar a sobremesa' 'Vamos, vamos', e aí, eu me levantei. Foi esse meu amigo que me salvou, eu contei para ele, ele não acreditou. Então assim, este ambiente era o ambiente que assim... isso aconteceu uma única vez, eu reporteí no mesmo dia para o meu vice-presidente. Mas eu sei, assim, porque eu me posicionei com esse executivo, porque eu me posicionei com outro executivo, não foi por assédio, mas por ideia, eu também senti que cada executivo que tentava me minar de algum jeito, e eu me posicionava, esse executivo foi boicotando a minha carreira.

Emma, 56 anos, trabalhou na área comercial de um banco no início da sua carreira e relata que tanto do cliente, quanto internamente, o preconceito contra a mulher era latente, mas

descreve que atualmente, é muito mais evoluído este tema de mulheres no mercado de trabalho. Na sua segunda fala, ela nos traz o preconceito por mulheres no ambiente de trabalho:

Antes mais do que agora, muitas dificuldades eu encontrava até com cliente, de eu ir visitar o cliente com uma solução e ele olhar para mim e falar: ‘Mas é você que vai me dar a solução? Você?’, era como se eu não passasse uma confiança que se um homem passasse [...] A mulher pode até conduzir o negócio, mas na hora do fechamento, tem que ter um homem. E aí, como eu nunca tive assim... eu sempre fui uma pessoa vaidosa, mas eu nunca tive a vaidade de: eu que tenho que fechar o negócio. Se é bom para a empresa e é bom para todo mundo, então vamos em frente. Então, eu colocava um homem na parada e pronto. E continuava.

Em sua segunda fala: “Reuniões onde um diretor falou assim: ‘Bom, a gente tem que fazer isso, isso... mais fácil do que ensinar mulher’, e você tem que engolir.”

A partir da fala da Audrey, 38 anos, é possível perceber mais alguns exemplos de preconceitos e de assédio moral:

Eu já participei de várias reuniões em que eu era a única mulher da sala e para ser ouvida, eu tinha que elevar o meu tom de voz e dependendo do tom de voz, eu recebia o *feedback* que eu estava sendo meio histérica ou que, às vezes, a minha reação estava sendo meio exagerada. [...] ‘A gente vai promover? Ela está grávida’. Eu já vi do tipo: ‘Não vamos contratar porque ela não é muito bonita’, isso são coisas que eu já vi no dia a dia, assim, que é um pouco do que acontece. ‘Não deixa ela falar, ela vai entrar, ela é histérica, ela é sempre descontrolada, ela tá sempre fora da casinha’.

A diversidade é um tema que vem sendo bastante explorado nos dias de hoje, principalmente, referente à inserção das mulheres no mercado de trabalho. Em um relatório denominado *Board Gender Diversity* (IFC, 2018), realizado com 1.000 empresas em seis países diferentes, descreve como o desempenho das empresas que possuem mulheres na liderança afetam positivamente os negócios. Entretanto, Michele, 37 anos, relata sua percepção do mercado de trabalho e das organizações para mulheres:

Existem programas voltados para mulheres nas empresas hoje, mas estes programas não cobrem o dia a dia corporativo, então muitas vezes, estes programas são como maquiagem para mídia, para mostrar que existe igualdade, mas na verdade, é só um programa e não uma mudança de cultura genuína.

Em síntese, exploramos neste capítulo o tema referente a gênero e como as mulheres entrevistadas se identificam e relatam suas experiências no ambiente de trabalho. Foi possível identificar que estas mulheres tiveram que se adaptar ao meio para prosperar na carreira. Um dos fatores mais evidentes é referente à forma de se vestir, de falar e de pensar. Muitas delas

entendem que se tornaram mais masculinizadas como sobrevivência e que isso as fizeram prosperar na carreira. Algumas, ainda, relataram que ter características masculinas é parte da personalidade e não teve intervenção do ambiente de trabalho. Mas podemos observar que a inserção das mulheres no mercado de trabalho, principalmente das que ocupam cargos mais estratégicos, é complexa, pois fica evidente que existem, ainda, padrões masculinos no ambiente organizacional e que socialmente, há um padrão de que a mulher tem que ser feminina. Entretanto, a maioria delas relata a importância da profissão, da carreira e da ambição profissional. Mesmo elas sendo parte de um ambiente no qual as questões de gênero são ainda um grande tabu, estas mulheres tentam lidar, diariamente, com as dificuldades e mostraram uma enorme paixão pelo trabalho que executam.

Até o momento, já conhecemos quem são estas mulheres executivas, além de diversos temas importantes para compreensão de como elas chegaram ao poder. Na próxima e última seção, abordaremos o tema de custo social. Os subtemas emergiram da análise dos dados e buscamos compreender se a trajetória de carreira destas mulheres envolveu algum custo social e quais são estes elementos.

### **5.5 As definições de custo social na visão delas**

Mesmo com a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, elas continuam se deparando com obstáculos diferentes daqueles que são enfrentados pelos homens, principalmente, por questões de gênero, e o ambiente corporativo ser construído com base nos padrões masculinos. Apesar dos novos papéis e a dinâmica familiar em transformação com a mulher compondo a força de trabalho, como por exemplo, mulheres sendo as responsáveis por prover recursos financeiros para família, muito ainda se mostrou que é necessário evoluir. De acordo com Tower e Alkadry (2008), as mulheres pagam um alto preço para assumirem cargos executivos, como por exemplo, estarem experimentando um número muito maior de divórcios ou não se casarem, terem dupla jornada de trabalho, fazerem escolhas referente à maternidade, comprovado por um menor número de filhos a cada ano, ou ainda, optarem pela maternidade tardia ou até mesmo, por não terem filhos. De acordo com os autores, a necessidade de se fazer escolhas em detrimento da carreira, simplesmente, não conseguem coexistir. Neste sentido, os subtemas abaixo emergiram da fala das mulheres como sendo um dos principais fatores de custo social ao longo da carreira.

### 5.5.1 Mãe executiva e relógio biológico

O primeiro tema muito abordado pelas entrevistadas refere-se à maternidade *versus* a carreira de executiva. Entre as entrevistadas que ainda não tiveram filhos, e com 35-40 anos, a maternidade é um grande obstáculo para carreira. Algumas relataram utilizar-se da técnica de congelamento de óvulos para prorrogar a maternidade e focar na carreira e apenas duas delas relataram que a maternidade não ocorreu, pois não encontraram o parceiro ideal. Entretanto a maioria delas deixou clara a vontade de ser mãe e uma possível frustração com a hipótese de não conseguirem ser mães no momento em que desejarem. Desta forma, a maternidade tardia foi um ponto relevante na fala da maioria das mulheres entrevistadas. O sentimento de culpa acompanha a maioria das mulheres que experimentaram a maternidade e tiveram dificuldades em conciliar a vida pessoal/mãe/família com a carreira de executiva, sendo este um custo social bastante discutido nas entrevistas. Será possível conciliar a carreira de executiva e o papel de mãe? E mais ainda, as mulheres que almejam uma carreira de sucesso têm alguma consequência na carreira ou na vida pessoal devido à maternidade? Veremos adiante, no relato das entrevistadas, como elas relacionam o tema maternidade e carreira associado a um custo social. Jane, 56 anos, explora como ela se sentiu enquanto mãe durante os primeiros anos do filho:

Eu tinha pesadelos quando eu não podia ir à reunião da escola, ou quando eu não podia ir vê-lo na apresentação do judô: ‘Mamãe não vai na sua apresentação filho, mamãe vai estar na Argentina’ ‘Mãe, não tem problema, mãe’, aí o pai ia: ‘Grava pra mim, me manda um vídeo’, e eu chorava no hotel. Então, aquilo era pesado. [...] A coisa mais doida que eu fiz na criação do meu filho, foi eu mandá-lo vestido de ninja amarelo para a Festa Junina e a minha empregada... sabe quando vem o bilhete e você tá tão ocupada que você só lê: ‘Mandar fantasiado’. ‘Filho, você quer ir fantasiado do quê?’ ‘De ninja, mãe’ ‘Tá bom, filho’, aí eu separei a fantasia, era meia-noite, sei lá, eu estava trabalhando, ainda. Separei a fantasia, arrumei o lanche dele, no dia seguinte, acordei a empregada e falei... me lembro até hoje: ‘O Valentim tem que ir hoje de fantasia, já separei a fantasia, tá em cima da lancheira, que eu já separei o lanche’, tipo, seis horas da manhã. Quando dá dez horas da manhã, ela me liga e diz assim: ‘Dona Jane, pelo amor de Deus, me ajude, Dona Jane’ ‘O que aconteceu?’ ‘O Valentim está de ninja’ ‘Claro, foi ele que escolheu, o que aconteceu?’ ‘Dona Jane, é Festa Junina!’, aí eu falei: ‘Minha nossa Senhora’, pedi licença da minha reunião e falei: ‘Pelo amor de Deus, olha, no maleiro do quarto dele tem o chapéu de palha, a camiseta xadrez dele tá não sei onde, volta pra casa correndo, pega a fantasia, volta pra escola e troca ele’. Aí, ela disse: ‘Olha Dona Jane, mas ele tá superfeliz, viu, ele tá tirando um monte de foto com os meninos’ ‘Foto não, pelo amor de Deus, foto não’, por que eu fiquei imaginando, as fotos, todas no mural da escola e todo mundo vestidinho de Festa Junina e o meu filho de ninja amarelo...voltei para a reunião, eu não era mais a mesma, porque caramba, eu tinha feito um erro, e ele podia ter sofrido *bullying*.

Já Michele, 37 anos, que foi demitida após o retorno da licença-maternidade nos traz a sua perspectiva de maternidade e carreira: “Eu me imaginava maior na minha idade, em um cargo maior. E com certeza, a opção de ser mãe impactou na minha carreira”.

Assim como Michele, Emma, 56 anos relata que a maternidade resultou em atraso na carreira: “Eu tive um atraso normal na minha carreira por conta da maternidade. Então, eu percebi que a cada maternidade, o que poderia ter acontecido em um menor espaço de tempo, aconteceu num maior espaço de tempo”.

Quando questionada se ela teve algum custo social durante a trajetória de carreira, Virgínia, 42 anos, deixa claro que gostaria de ter estado mais presente durante os primeiros anos de vida do filho e que o impacto foi tão relevante, que ela relata fazer terapia até hoje:

Eu lembro de um episódio, o quanto que isso é forte para mim. O meu filho tinha, eu acho que, uns cinco anos e eu estava em casa, acho que era um fim de semana, muita coisa acontecendo e tal, e aí, eu tinha que estudar com ele. Aí, eu sentei pra estudar, era um ódio mortal de estudar com ele, achava insuportável e o meu filho, ele nunca foi um cara muito atento, ele era muito desfocado, hiperativo, e eu sou extremamente focada, então era um choque assim, né? E aí, a gente estava tentando estudar, eu superimpaciente, eu era casada, e aí, eu virei pra ele e falei: ‘Meu filho, pelo amor de Deus, foco, meu filho, foco!’, aí ele olhou assim pra mim, não entendeu, né, gritou para o meu ex-marido que estava na cozinha: ‘Pai’ ‘Oi, filhão’ ‘Pai, o quê que é foco?’, aí eu lembro do meu ex-marido vindo da cozinha até o quarto, olhou pra mim, com ar de reprovação, olhou pra ele: ‘É o marido da foca, filho’, aí ele: ‘Ah, entendi’. Nossa... aquilo assim, me lembro até hoje. Ele me olhou, tipo: sua idiota, sabe? Aí, me pegou e me esculachou, falou: ‘Você acha que você tá falando com os seus funcionários, tá falando com os executivos?’. [...] O fato de eu não ter conquistado, estado próxima do meu filho quando ele era pequeno, isso para mim, é um custo social. Eu trabalho, em terapia, isso até hoje.

Mais uma vez, a imagem de mãe executiva e sem tempo para o dia a dia dos filhos surge na fala de Malala, 47 anos. A agenda dela era bastante complexa como executiva de um grande banco, a observação dos(as) filhos(as) e até uma comparação com as demais mães, que não trabalhavam e que conseguiam estar presente nos eventos dos filhos(as) era uma constante. Em sua narrativa, Malala deixa evidente o quanto isso a incomodava e foi nesse momento que a profissão começou a ter um peso em sua vida:

O momento em que eu vou sentir um peso da profissão não é no momento da maternidade, é quando os meus dois filhos passam a ter noção do que é o convívio familiar e aí, eles começam a me comparar com as mães dos amiguinhos [...] porque um dia a minha filha falou que uma amiga dela comentou: ‘A sua mãe não vem’ ‘Eu sabia que a minha mãe não ia, porque a minha mãe é muito ocupada, ela é executiva do Banco xxx’. Eu acho que no começo, não foi com raiva, mas foi um pouquinho ressentida de que eu não participava [...] Uma vez, um aniversário do meu filho, uma das mães chegou no aniversário, eu recepcionei: ‘Eu sou a mãe do Paulo’, ela teve um choque. Ela vira para mim e fala: ‘Nossa, mas ele tem mãe? Eu pensei que o seu marido fosse viúvo’ ‘Então, ele não é, eu estou aqui’. Aí sim, eu comecei a ficar com raiva da



sociedade, por me colocar nesse lugar de mãe ausente, de mãe desnaturada. Então, os meus filhos, quando eles começam a perceber isso não por causa do que eles acham do que a gente chama de ausência, mas porque os outros estão comentando e despertando neles isso, eu comecei a ficar chateada. A minha filha passou um período de ‘Não ligo, minha mãe é ocupada mesmo, ela é importante’, para um período de: ‘É, minha mãe, com certeza, sem chance dela vir’, já com mais emoção. E aí, isso me incomodava.

A ideia de que o homem não está presente em atividades domésticas não se concretizou na vida de Teresa, 48 anos, executiva de uma multinacional. Ela apresenta sua experiência com relação ao tema:

Várias festas, questão de ir ao médico várias vezes, questão de dentista. E aí, às vezes, minha filha fala assim... estamos eu, ela e o pai na mesa, jantando, até hoje é assim: ‘Pai, amanhã eu tenho dentista, tá?’ E aí, eu falo: pô, eu estou aqui, mas não estou, entendeu? [...] Então assim, graças a Deus, que eu o tenho, mas enquanto mãe, eu sinto, sabe?

A maternidade ainda é um grande paradigma no mundo corporativo. Muitas mulheres relataram ter experimentado a maternidade tardia por vontade de alcançar cargos mais altos na organização. E a maioria delas descreve ter receio de serem demitidas após a licença-maternidade, ou até mesmo, de serem colocadas para executar tarefas menos estratégicas quando retornarem do período de licença, no qual, a demanda do bebê ainda é latente pela mãe. Aretha, 42 anos, explora como ela entende este processo:

Porque você fica pensando: qual que é o momento? Se eu tiver filho agora e tiver uma promoção? Eu não vou ser considerada. E se eu esperar mais um pouco? E aí, você ouve casos: ‘Fui promovida durante a minha licença-maternidade, fui promovida mesmo grávida’. Um caso ou outro eu ouvi isso dentro do Banco, só que eu tinha dentro comigo, ali no meu *mindset*, pessoas que trabalharam comigo que foram postas em trabalhos menos glamorosos depois que voltaram. Então, eu sempre tinha ali: então deixa eu esperar o momento certo. Você fica como se fosse uma aposta no mercado de ações: deixa eu ver o melhor momento de vender para eu poder sair bem, e lucrar. Você quer ter tudo. Eu acho que tive um *delay*, eu demorei um pouquinho para ter filhos, pensando: qual que é o melhor momento? [...] Naturalmente, o ano que eu saí de licença, nas duas filhas, eu saí seis meses de licença. Na segunda, eu saí de licença, mas eu fiquei em um trabalho remoto mais intenso, ali...

E o paradigma sobre maternidade no ambiente de trabalho continua na fala de Jacinda, 35 anos. Além disso, ela traz em evidência a dificuldade de encontrar um parceiro que entenda o sucesso profissional de uma mulher:

Eu lembro de uma situação em que eu estava com um chefe meu na sala e ele fala assim para mim: ‘É muito difícil contratar mulher, veja fulaninha, ela vai ter um filho agora, não sei quantos filhos ela vai querer ter. Eu não sei quando eu posso contar com ela. Você é diferente, você é solteira, eu sei que eu posso contar com você a

qualquer momento'. Isso para mim, naquela época, eu não tinha boca para debater e também, era o meu chefe, enfim, você fica: eu não vou falar nada. Mas eu acho que eu tinha que escolher para me desenvolver na carreira, mas aí, faltava pouco tempo para eu cuidar da minha parte pessoal, de buscar um relacionamento, por exemplo, e aí, quando eu ia buscar esse relacionamento, eu fui sendo bem sucedida acho que cedo, comecei a ganhar bem, para minha idade, para o meu círculo social, era difícil, às vezes, conhecer alguém, o cara ganhava menos do que eu, era um problema, sabe?

Temas como medo de demissão, crescimento na carreira, adiamento da maternidade, sentimento de culpa por ter que fazer uma carga horária menor de trabalho do que seus pares, incomodam bastante Gisele, 38 anos. Estes temas surgiram na fala dela e estão relacionados à maternidade durante a carreira da mulher executiva:

Sou casada já faz dez anos e eu demorei oito anos para decidir ter filho, porque sempre eu mesma acabava dando uma desculpa: agora não é hora, porque eu tenho que focar na minha carreira. Agora não é hora porque eu preciso ser promovida. Eu fui promovida recentemente, não posso engravidar agora, senão, eu corro o risco de na volta, ser mandada embora. Então, isso traz uma carga bem pesada. E mesmo quando eu engravidei, fiquei de licença, embora tenha sempre tido um posicionamento da instituição bem positivo, assim, pra eu ficar tranquila, eu sempre fiquei bem preocupada que no meu retorno, da minha licença de sete meses, eu fosse demitida [...] Além disso, eu tenho horário para poder buscar o meu filho na escola. E aí, eu tenho que sair num horário determinado e eu me sinto supermal porque eu tenho que sair naquele horário, acho que as pessoas estão olhando torto, porque eu deveria trabalhar até mais tarde.

A dedicação às atividades profissionais tem como consequência o adiamento da maternidade de muitas mulheres executivas, e isso reforça o preconceito associado à mulher no ambiente corporativo. Nos primeiros anos da ascensão na carreira profissional, há uma sobreposição com os anos mais apropriados biologicamente para se ter filhos, considerando que após os 35 anos de idade, estatisticamente, a fertilidade das mulheres diminui rigorosamente, ocorrendo uma pressão biológica para a decisão quanto à maternidade, mas ao mesmo tempo, um aumento de demanda e dedicação ao trabalho (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Entre as jovens executivas, é muito comum o termo congelamento de óvulos. Avanços na Medicina em reprodução humana tem permitido que a mulher decida o melhor momento para ter filhos (CARVALHO, 2014; SCHUPP, 2006). Audrey, 38 anos, sempre foi apaixonada pela profissão. Uma jovem executiva que relata trabalhar mais de 10 horas diárias. Ela comenta seu sentimento em ter adiado a maternidade:

Eu não tive filho até agora, justamente, porque eu quis focar na minha carreira e eu achava que o meu crescimento era importante e entendia que ter filho nesse meio tempo iria sacrificar a minha carreira, mas hoje, com a minha maturidade, com o meu autoconhecimento, eu me arrependo de não ter tido filho antes. Porque agora que eu estou começando... assim, agora eu vou começar a tentar ter filhos, eu não sei se eu

vou conseguir ter, eu não sei como é que vai ser esse processo para mim, eu não sei como eu vou lidar com uma gravidez mais velha.

Diana, 49 anos, sem filhos, relaciona a maternidade com a questão de encontrar um parceiro ideal e não optou por tratamentos para ter filhos. Ela deixa claro que a carreira não interferiu na decisão da maternidade, ela apenas entende que, biologicamente, o corpo não estava mais preparado para ter filhos quando ela encontrou o parceiro ideal:

Com relação à maternidade, eu acho que ela está muito mais relacionada à questão de encontrar, mesmo, um parceiro que fizesse sentido e talvez, quando eu encontrei, o tempo tinha passado, de fato. Mas eu nunca quis fazer uso de nada artificial ou nada para encurtar caminho, né?

Assim como Diana, Angela, 55 anos, não teve filhos. As escolhas de carreira feitas por ela fizeram a maternidade ser adiada e biologicamente, o corpo não estava mais preparado. Fica claro um arrependimento durante a entrevista:

As escolhas que a gente foi fazendo na época foram adiando o sonho de ser mãe, o sonho de ter uma família só minha, o sonho de enfim, criar filhos para muito mais tarde até o ponto que quando eu encontrei a pessoa certa [...] meu corpo não estava mais habilitado para ser mãe.

Neste subtópico, discutimos o papel da mulher executiva no que se refere à maternidade e ao relógio biológico. Um importante fator que pressiona a mulher executiva são as diversas sobreposições de papéis profissionais e da maternidade. Algumas mulheres que tiveram filhos(as) relataram que os maridos tiveram um papel importante no cuidado com eles(as). Neste sentido, em muitas falas, emergiu o sentimento de culpa por não conseguir participar dos primeiros anos de vida dos filhos(as) e outras entendem que o papel como mãe foi secundário. Entretanto, a grande maioria delas relata o arrependimento ao longo da carreira por não conseguirem conciliar a vida profissional e a vida pessoal, sendo a questão da maternidade tardia e/ou a falta de tempo para os filhos um importante vilão na vida destas mulheres. Na próxima seção, veremos alguns elementos fundamentais sobre as consequências das escolhas de carreira destas executivas.

#### 5.5.2 Escolhas e consequências

A demanda de trabalho tem exigido cada vez mais das mulheres executivas. E o sentimento de desequilíbrio entre vida pessoal e profissional foi um relato constante entre as

mulheres entrevistadas. Ao longo da carreira, as demandas profissionais foram tomando uma proporção relevante e sacrifícios tiveram que ser feitos em prol da carreira. Zilda, 37 anos, nos retrata como custo social, devido a escolha da carreira de executiva como: “Menos tempo com a família e para fazer as coisas que gosta. Não ter domínio sobre a própria agenda”.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a dificuldade em conciliar as exigências que a carreira de uma executiva traz, como viagens constantes, longas horas de expediente no escritório, além da pressão por resultados, foram evidentes na fala de Maria, 41 anos: “Sempre culpada em conciliar a vida executiva com maternidade e vida pessoal. Horas de trabalho e muitas viagens ficando muito tempo fora de casa, sem contar o desgaste emocional por pressão de entregas de resultados e fazer tudo bem feito”.

Michele, 37 anos destaca o sentimento da maternidade atrasar a carreira da mulher: “Sofrimento de achar que está ficando para trás porque decidiu ser mãe”.

Quando questionada de qual é o custo social que envolve as escolhas da carreira, Bertha, 41 anos, traz, novamente, a questão da maternidade. A escolha em ser mãe ou as escolhas pessoais estão totalmente relacionadas ao atual momento de carreira, sendo que por existir ainda o preconceito velado referente à maternidade nas organizações, a escolha não é influenciada unicamente pela vontade em ser mãe. Bertha, comenta:

Para mim, o custo social é ter que sempre pensar se minhas escolhas pessoais estão compatíveis com o momento da empresa, como por exemplo: quando ter filhos? Serei julgada por querer ser mãe ou, em sendo, ter que levar um filho ao médico. Talvez o momento mais icônico e de sofrimento para uma mulher em posição de liderança é sair de licença-maternidade. Já sofri na pele e já vi muitos casos em que a mulher é jogada para escanteio, nesse momento, e perde o emprego ao voltar.

Assim como Bertha, Jacinda 35 anos, comenta sobre a maternidade tardia. Entretanto, relata uma escolha interessante durante a sua carreira e considera que não deixa de fazer escolhas pela carreira:

[...] quando eu tinha 25 anos, eu achei que eu ia ser freira e eu larguei o meu trabalho e fui lá ser freira. Fiquei quatro meses lá no convento e não deu certo, voltei. Então, eu meio que não me deixei: puxa minha carreira... não, eu fui atrás [...] Eu acho que tem pequenas coisas na carreira que você vai tendo que escolher, às vezes, que vão postergando, vão atrasando alguma escolha pessoal [...] E aí, eu imagino as mulheres que têm filhos, que estão planejando filhos também, a organização é que manda, então, tem gente na minha equipe: ‘Eu vou ter filho agora, será que é um bom momento? Porque tem aquela promoção que está vindo, se eu for ter filho agora, não vou pegar’.

Clarice, 49 anos, tem uma carreira sólida no mercado financeiro. Ela é apaixonada pela profissão. Na sua entrevista, ela conta que teve um custo social quando ela perdeu dois filhos

ainda na barriga. Entretanto, ela não coloca a culpa destes acontecimentos nas escolhas da profissão e na agenda exaustiva de executiva:

O meu marido foi transferido para o Rio e eu fiquei morando em Recife, eu passei a minha gravidez sem ter marido, eu só via o meu marido no final de semana. Depois, eu fui transferida, na licença, para São Paulo, meu marido morava no Rio. Só quando o meu filho tinha seis meses que o meu marido veio morar em São Paulo, porque ele resolveu sair do trabalho dele [...] Então, eu podia te dizer: ‘Ah, eu fiquei longe do meu marido...’, foi uma escolha, né? [...] Eu poderia colocar a culpa... eu perdi dois filhos, já no final de gravidez, dois assim, um com oito meses e outro com sete, tive dois partos de bebês, um morreu no parto, outro morreu... foi uma sensação muito trágica, era para eu ter três filhos, as pessoas podem falar: ‘Porque você trabalhava muito ou porque não sei o que, você não conseguiu ter o segundo filho...’, não, eu não acho que foi isso. Eu acho que era para ser, se fosse para ser, eu teria.

Porém, Emma, 56 anos, destaca que na visão dela, a mulher atrasa 2 anos na carreira em cada gravidez. Ela afirma que se não tivesse parado durante a licença-maternidade, teria evoluído mais rapidamente na profissão. Quando ela iniciou esta parte da entrevista, logo ela corrigiu e comentou que na segunda gravidez, ela trabalhou durante a licença-maternidade. Fica evidente um sentimento de frustração e a ideia de que estava fazendo a coisa certa para manter o emprego e a proximidade com a empresa. Emma, deixa evidente o quanto ela teve que provar muito mais sua competência e manter seu espaço no ambiente organizacional, sendo este um custo social para ela:

Na segunda gravidez não me afetou tanto, porque na segunda gravidez, eu trabalhei na licença... quer dizer, trabalhei de casa, ligando para os clientes, tive que fazer uma reunião, fui com o bebê, deixei o bebê com a minha mãe no carro, fiz a reunião e voltei, quer dizer, apagava os incêndios e mantive o contato, né?

Virginia, 42 anos, sempre foi focada na carreira. Porém, ela se deparou com a maternidade não programada no início da faculdade. Ela comenta que apesar dos pais terem condições financeiras para ajudá-la, ela não admitia sair de casa e pedir ajuda. Desta forma, o trabalho e ser a provedora financeira do lar eram suas prioridades. Esta foi a escolha de Virginia durante anos, em que entendia que estava fazendo a escolha correta. Esta escolha pela carreira teve um custo social relevante na sua vida:

Se tinha o meu filho com uma dor de barriga, uma febre, uma coisa que não podia ir para a escola, ele ia para a escola. Por que como que eu não ia trabalhar? Eu mandei o meu filho para a escola doente. Eu ligava para o meu ex-marido e falava assim para ele: ‘Vai buscar porque eu não posso, eu estou numa reunião’ ‘Eu tenho um atendimento’ ‘Se vira’, eu fui uma *bitch*, assim, por dez anos e eu achava que aquilo eu estava fazendo o certo.

Ela continua relatando o custo social que a escolha exclusiva por ser bem sucedida acarretou na sua vida pessoal. Virginia começou a perceber que sua aparência, principalmente ao episódio de quase ficar careca, era consequência de uma vida exaustiva de trabalho e que não a permitiu olhar com carinho para ela mesmo. O sentimento de culpa e arrependimento voltam na fala dela:

Me lembro quando eu me separei, depois de dez anos, eu estava careca, porque eu tenho problema de calvície feminina, então, o meu cabelo tinha caído, eu não fazia absolutamente nada por mim, eu estava acima do peso, eu nunca tinha ido numa dermatologista, porque eu achava que aquilo era coisa fútil. Eu nunca tinha me permitido sentir tristeza, porque eu achava que aquilo era para pessoas perdedoras, todo o meu dinheiro era dedicado para coisas muito objetivas, então assim, o meu filho tem o passaporte dele carimbado de um jeito que eu não tenho o meu, né? Não tenho. Então, eu acho que talvez, pelo meu trabalho, eu tenha me sacrificado muito e nunca ter olhado muito para mim.

Audrey, 38 anos, não tem filhos e assim como Virginia, define-se como viciada em trabalho por escolha própria. Ela destaca o sacrifício que foi para ela quando se casou e teve que conciliar a carreira com a pressão social de ser uma esposa dedicada nos trabalhos domésticos:

Quando eu casei, existia uma expectativa de todo mundo, minha, da minha família e até do meu marido e da família dele de que eu ia ser dona de casa, que eu ia chegar, fazer jantar, que ia cuidar de tudo, etc. e tal. Demorei um tempo, aí, pra entender... me encontrar nessa dinâmica, porque efetivamente, eu me cobrava que eu chegava em casa cansada e que eu ainda tinha que fazer jantar para o meu marido e eu não queria fazer de jeito nenhum, entendeu, era um sacrifício.

Audrey comentou a preocupação referente à maternidade tardia e com as questões pessoais que, por muitos anos, foram secundárias e no último, se tornou mais latente:

Como eu acho que eu sempre fui mais orientada para a carreira, o meu objetivo sempre foi muito de crescer e de galgar novas posições, então eu deixei essa coisa do objetivo pessoal de lado, entendeu? E agora, isso está começando a me incomodar de uma outra maneira que não me incomodava antes.

Como consequência de se cobrar demais, e de ter sempre que provar sua competência quando comparada aos homens, Gisele, 38 anos comenta: “Em função de se cobrar demais, sempre querendo mostrar o meu potencial, isso sem dúvida acarretou muita ansiedade, tanto é que hoje em dia, eu tenho que tomar remédio para controlar a ansiedade.”

Fernanda, 42 anos, acredita que o excesso de trabalho acarretou o divórcio e, dentre outros motivos, ter uma remuneração maior do que seu ex-marido. A agenda carregada de viagens e horas de trabalho deixava pouco espaço para o convívio social. Diante deste cenário, ela demonstra em sua fala o preconceito e a falta de respeito que sofreu pelos seus pares homens, no ambiente organizacional, por estar divorciada:

A única coisa que me incomodou muito foi depois que eu me divorciei, as pessoas que tinham muito respeito por mim, eu me divorciei porque eu quis me divorciar, eu já estava machucada e eu não sei o que os homens pensam quando a mulher está divorciada, que a mulher está a perigo. Então, eu entrei no banho e chorei, porque as pessoas que me respeitavam quando eu era casada, fiquei mais de dez anos... acho que dez anos casada, me respeitavam e quando ficaram sabendo que eu tinha me divorciado, mudaram a postura, sabe? Ficaram com uma postura de acolher, mas um acolhimento suspeito? Eu achei muito ruim isso. Isso me incomodou muito. Muito. E foi nesse momento que eu comecei a sentir o peso do preconceito.

Notem, neste subcapítulo, como as demandas excessivas de trabalho interferem diretamente nas escolhas pessoais que estas mulheres fizeram ao longo da vida, e que acarretam um custo social. Muitas vezes, as relações com os filhos e a família são colocadas à prova e percebidas anos depois como um custo social importante na vida destas executivas. Adicionalmente, o preconceito com a mulher no ambiente de trabalho, e, a necessidade de provar que são competentes na comparação com os homens trazem um prejuízo emocional, e até mesmo, físico. Quando elas refletem sobre o quanto a carreira interferiu em assuntos essenciais na vida pessoal, mesmo que ainda jovens, começam a repensar modelos e estratégias de um melhor equilíbrio entre as escolhas pessoais e da carreira. Na próxima seção, fecharemos a análise das entrevistas demonstrando como a vida de executiva impacta a vida pessoal destas mulheres.

### 5.5.3 A vida de executiva

Eu sempre tive uma carga-horária muito grande. Em algum momento da minha vida, eu estava em ascensão, eu efetivamente, abria mão de qualquer outra coisa, então assim, eu abria mão de fazer uma academia, eu abria mão de ter um lazer, às vezes, durante a semana, eu abria mão de jantar com minhas amigas ou jantar com o meu marido, eu abria mão, às vezes, de conversar com a minha família no telefone, entendeu, porque eu estava focada no trabalho e mesmo, de sair para almoçar e ter um convívio com as outras pessoas. Final de semana, eu estava sempre muito cansada, então isso implicava em você não fazer muita atividade de lazer e aí, tem umas coisas curiosas que você fala assim... eu lembro uma vez, isso me marcou muito, que eu estava tão cheia de coisa, era aniversário da minha mãe, eu lembrei que era aniversário da minha mãe às oito horas da noite [...] Esquecia de ir no médico, esquecia aniversário de amiga que eu tinha sido convidada [...] Me custou muito, por um lado, foi bom, porque me trouxe um autoconhecimento, me entendo muito mais hoje, hoje eu sou muito mais equilibrada, etc. e tal, mas eu tive um custo, aí, ao longo do tempo que foi até físico. Então, eu tive crise de labirintite, eu tive crise de ansiedade, então, durante

muitos anos, eu tive que tomar remédio para ansiedade, porque efetivamente, era um negócio que era incontornável, eu tive que tomar remédio para dormir durante muito tempo, também. Então, eu diria que eu fiquei uns quatro anos da minha vida bastante desarrumada, eu diria, emocionalmente, porque eu tinha... assim, à base de remédios, eu usava remédios para poder trabalhar, isso me causava uma série de impactos até pessoais, até no meu relacionamento, até com o meu marido. (Audrey, 38 anos)

O custo emocional, físico e social é demonstrado na fala de Audrey acima. Mesmo com esta narrativa bastante intrigante, ela destaca a carreira como um vício, e que mesmo com todo o custo envolvido, e de ter experimentado um trabalho exaustivo, ela pretende atingir o cargo mais alto da hierarquia.

Teresa, 48 anos, relata que trabalhava em uma empresa com uma cultura bastante machista e isso a incomodava muito. Depois de vários eventos ao longo de quase uma década nesta organização, ela destaca o custo social enfrentado, considerando o cargo de executiva e por ser mulher em uma organização culturalmente machista. A depressão e a doença física foram os fatores que a levaram a repensar a carreira e a mudar de empresa:

Era isso que eu não entendia, era uma angústia, uma coisa assim, que eu... se você falasse assim: 'Vamos lá no shopping Cidade Jardim, JK, comprar o que você quiser', eu não queria sair da minha casa. Eu só queria ficar dentro de casa porque eu não entendia o que estava acontecendo comigo. Em 2007, eu comecei a sentir uma dor de estômago. Para mim, era dor de estômago. Aí, eu fui para o hospital, aí o médico veio e falou: 'Teresa, você não está com dor de estômago, não é gastrite...' 'Olha, isso nunca aconteceu, eu tenho quase 40 anos de profissão, mas a sua vesícula necrosou' [...] depois de muita, muita, muita análise, o diagnóstico foi fundo emocional, pois eu somatizei muito aquilo e a reação do corpo foi transferir aquilo para a minha vesícula. Tirei a vesícula. Depois de uma semana, já estava trabalhando, entregando, entregando, entregando e em 2008, eu tive uma tromboembolia pulmonar bilateral. Eu fiquei dias na UTI, isso por conta do quê? Do sedentarismo, por trabalhar 24 horas por dia, e também, fundo emocional, por uma série de razões que a profissão e a cultura da empresa impunham".

Virginia, 42 anos, carrega em sua fala um peso grande que a profissão teve na sua relação com o filho. Além disso, o machismo presente no ambiente corporativo fez parte da identidade dela, quando Virginia fazia da sua casa uma extensão do trabalho e aplicava os conceitos machistas na sua relação com o marido e filho. Ela demonstra arrependimento em sua fala:

O jeito que eu mergulhava no trabalho, eu fui super negligente com o meu filho. Eu acho que até os quatro anos dele, que é uma fase extremamente necessária da mãe com o filho, eu fui assim, muito... Eu saía muito cedo, eu voltava muito tarde, eu estava sempre cansada, toda energia que eu tinha não era para ele, sabe assim? Ele era segundo plano, mesmo. E o meu ex-marido era um cara que tinha muito tempo livre [...] E eu virei o homem, assim, de verdade. Acho que nos dez anos de casada, eu era o homem, assim, talvez, a machista assim: 'Faz as coisas aí, e tenta fazer o mínimo



barulho porque eu tenho que trabalhar, porque quem bota o dinheiro nessa casa sou eu...’.

Zilda, 37 anos, apresenta o ponto de vista sobre carreira e filhos de uma executiva que conheceu e de quem ela compartilha a mesma ideia: "Escutei de uma executiva no início da minha carreira: ‘Se você quer ter filhos e participar da educação deles, não suba muito. A partir de um determinado patamar, a sua agenda é da corporação e não tem como voltar’.”.

O discurso materno volta a aparecer na fala de Malala, 47 anos, com o sentimento de culpa por não conseguir conciliar o papel de mãe e executiva:

Uma vez, eu estava saindo de casa e o meu filho, pequenininho, com uns dois, três anos, ele fechou a porta no dedo. E nesse dia, eu tinha um painel para fazer com os executivos no comitê executivo, eu não podia chegar atrasada, foi muito doloroso pra mim, eu sair e deixar o meu filho com o dedinho daquele jeito, que eu vi que só machucou e tal, mas ver ele chorando foi muito difícil para mim. Isso mesmo antes deles conseguirem ter um racional de que a mãe nunca estava em casa, ou de que a mãe estava pouco em casa.

Malala trabalhou muitos anos no mercado financeiro, onde a maioria dos executivos eram homens. Enfrentou diversos desafios enquanto mulher em um ambiente formado basicamente por homens, como por exemplo, interrupção da fala, apropriação das ideias dela por parte dos homens, entre outros. Entretanto, Malala se considerava preparada para estas situações, porém quando ela reagia, era de forma agressiva e esta forma, na visão dela, validava a história de que mulher é louca ou histérica:

Quando eu tenho que argumentar muito em função de um *gaslighting* ou de um *mansplaining*, falo: ‘Mas tu tem duas cabeças e mais neurônios e você não consegue chegar aí, no racional?’, então, é sempre uma coisa passiva agressiva, né, que em função disso, tem outro custo social, né, que eu validava aquela história de que a mulher é louca, porque na hora que eu sou passional, agressiva.

Ela continua com exemplos de assédio moral vividos por ela e isso tinha impacto emocional:

Outra coisa que me aconteceu muito, que era um assédio moral, que eu achava engraçado, e, às vezes, eu ficava chateada. Era muito comum eu receber ligações anônimas das esposas dos meus pares, porque eram novos superintendentes e eu, a única mulher [...] A pessoa do outro lado da linha acreditava que eu estava assediando o marido, que eu estava tendo um caso com no marido dela. Então, se o meu marido também é ciumento, essa pessoa resolvesse me ligar... ligar para o meu marido e falar alguma coisa, eu ia ter um problema. Então, isso me perturbava.

Clarice, 49 anos, revela que o custo social foi ter que lidar com a mudança de Estado durante a licença-maternidade, onde a empresa a realocou para trabalhar. Ela relata que o marido trabalhava no Rio de Janeiro e enfrentou toda esta transformação sozinha. Adicionalmente, ela destaca o preconceito social no que tange a estar grávida e o marido residir em outro Estado. Ela comenta que este momento teve um elevado custo social na trajetória de vida dela:

O custo social que eu tive foi ter um padrão diferente do que a sociedade impunha, principalmente, em Recife, porque eu fiquei grávida e não tinha o marido morando comigo, então, ninguém entendia. Imagina: ‘Cadê o seu marido?’ ‘Foi morar no Rio de Janeiro’ ‘Vocês se veem quando?’ ‘No final de semana’ ‘Mas você tá grávida, cadê o seu marido?’ ‘Tá no Rio, trabalhando’, e quando o Banco me chamou para trabalhar em São Paulo, eu vim de mala e cuia para São Paulo, com um filho recém-nascido, eu me mudei, ele tinha três meses, porque a licença, naquela época, era de quatro, né? Então, acho que o custo social é que foi muito difícil. Então assim, eu vim sem família, nossa família é toda de Recife, os meus primeiros seis meses em São Paulo foram muito difíceis, porque eu estava com filho recém-nascido [...] naquele momento, o meu marido no Rio, eu aqui e estou grávida, eu achava que eu não ia dar conta. Então, talvez, esse tenha sido o momento mais marcante. Mas eu saí disso tão fortalecida...

Emma, 56 anos, comenta que a vida de executiva exigia horas adicionais de trabalho e estudo. Por algum tempo, quando os filhos eram pequenos, teve que cursar um MBA pela empresa em que trabalhava, e isso fazia com que não pudesse acompanhar, muito próxima, os primeiros anos de vida deles. Neste cenário, o marido assumiu o papel de cuidar do dia a dia dos filhos e a partir daí, sempre quando eles precisavam, era ao pai que recorriam. Isto para Emma traz um sentimento de culpa, mas ela rapidamente destaca que atualmente, com os filhos jovens, percebe que eles são bem resolvidos e ela encerra o assunto:

Meu filho era bebê e era um MBA que o Banco me convidou para fazer, então eu não podia falar ‘não’, porque o Banco ia pagar também, eu não podia falar ‘não’. Era a oportunidade da minha vida e eram três vezes por semana, que eu chegava em casa 23h30min, meia-noite, então eu não via o bebê indo dormir, então, quando ele acordava no meio da noite, ele chamava o pai. Não chamava a mãe. Então, aquilo, eu me sentia um pouco culpada, mulher quando é mãe, se sente culpada desde que ficou grávida. Agora, hoje, eles são adultos e eu vejo que eles não têm trauma nenhum. Muitas vezes, eles têm a figura meio misturada de pai e mãe, porque como o meu marido é publicitário, sempre teve uma flexibilidade de horário muito maior que a minha, dentista era com ele, reuniões da escola eram com ele, médico, pediatra era com ele, tudo era com ele. Então, muitas vezes, eles têm... até hoje, algum problema, eles ligam para o pai, porque eles sabem que eu estou ocupada e que eu vou falar: ‘Te ligo daqui a pouco’, e às vezes, passam duas, três, quatro, cinco horas até eu ligar.

De forma geral, através da narrativa das executivas entrevistadas, podemos perceber que a vida da mulher executiva acompanha inúmeros desafios como: preconceitos de gênero em um ambiente com mais predominância de homens; maternidade tardia; dificuldade de conciliar a

vida pessoal e profissional; barreiras para ascensão da mulher nas organizações, entre outras. Elas conseguiram, com uma grande riqueza de detalhes, definir quais custos sociais acompanharam a trajetória de carreira delas até o momento. Quando elas se deparam e entendem que determinado tema como relógio biológico é importante, elas tentam, de alguma forma, ressignificar e enfrentar este desafio. Mesmo sendo a vida executiva uma trajetória que exige um desgaste que muitas vezes vai além do intelectual, e que afeta fisicamente (o corpo), a maioria delas se dizem determinadas e focadas em continuar crescendo no mercado de trabalho. Através destas narrativas, uma perspectiva positiva surge no contexto, mesmo que antagônico, no qual, há um custo alto a ser vivido para se ter uma carreira de sucesso, porém mesmo assim, estas mulheres demonstram paixão pela carreira.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, utilizaremos os resultados coletados através das entrevistas e iremos discuti-los, com base na literatura existente, a respeito do custo social e dos desafios que a mulher executiva enfrenta na trajetória de carreira. Portanto, faremos uma discussão teórica para identificar como este trabalho contribui para o melhor entendimento deste tema.

A inserção feminina no mercado de trabalho vem aumentando consideravelmente nas últimas décadas, como resultado de diversas transformações sociais que favoreceram as mulheres, das quais podemos destacar: direito a voto, ampliação dos seus direitos reprodutivos e o aumento no grau de escolaridade. Neste sentido, as organizações, igualmente, enfrentam desafios com relação à mulher na força de trabalho. Diante deste contexto, são diversos estudos no campo da Administração que vêm apresentando o tópico mulheres executivas (BARBOSA *et al.*, 2010; BETIOL; TONELLI, 1991; BIASOLI, 2016; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2001; HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014; JAIME, 2011; LOPES; DELLAZZANA-ZANON; BOECKEL, 2014; PORTO, SOUZA; SILVA, 2019; ROCHA *et al.*, 2014; RODRIGUES; SILVA, 2015; MOTA-SANTOS; TANURE, CARVALHO NETO, 2014; SILVA; BERRÁ, 2018; SOBRAL; RIBEIRO, 2018; TRAVASSOS-RODRIGUEZ; FERES-CARNEIRO, 2013), entretanto são escassos, na literatura, os estudos que se referem, especificamente, ao tema custo social que as mulheres executivas enfrentam na trajetória de carreira. São poucos, na literatura internacional, os que abordam o conceito custo da carreira ou custo social da carreira de sucesso de mulheres (AALTIO; HUANG, 2007; SCHNEER; REITMAN, 2006; TOWER; ALKADRY, 2008) e praticamente desconhecido na literatura nacional (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Com base nesta análise, o presente estudo torna-se mais importante quando elas começam a assumir posições no topo da hierarquia das empresas, embora ainda em números proporcionalmente menor na comparação com os homens.

Consideramos o conceito de custo social uma importante contribuição teórica no contexto de como este tema acompanha a trajetória de carreira destas mulheres e torna-se relevante quando elas começam a refletir exemplos práticos vivenciados e que transformaram o modo como elas observam a carreira e a vida pessoal. Um estudo elaborado por Tower e Alkadry (2008), com 1.611 pessoas, destaca como custo social o alto preço que as mulheres têm que pagar para assumir cargos executivos, dentre eles: o aumento do número de divórcios, a dupla jornada de trabalho, a maternidade tardia e a complexa rotina de executiva e vida familiar/pessoal. Muitos destes temas foram discutidos, ao longo das entrevistas, e apontados pelas

mulheres como custo social da carreira, sendo o destaque para maternidade tardia e a culpa enquanto mãe, que segundo Tower e Alkadry (2008), a jornada casa-trabalho e a necessidade de se fazer escolhas em detrimento da carreira simplesmente não conseguem coexistir, desta forma, quando a devoção é para o trabalho, existe uma redução no papel familiar destas mulheres. Apesar deste conceito de custo social ter emergido neste presente estudo, não foi encontrado na literatura se as mulheres executivas entendem que o processo de ascensão na carreira envolve algum custo social. O que observamos são alguns estudos que se referem à barreira que estas mulheres enfrentam para ascensão na carreira, discutidas neste trabalho como: escada rolante de vidro, precipício de vidro, muro de concreto, teto de vidro e labirinto (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2014; LIMA *et al.*, 2013; PORTO; SOUZA; SILVA, 2019; REIS *et al.*, 2018; RYAN; HASLAM, 2005; SANT'ANNA *et al.*, 2020; MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Então, o custo social na carreira desta mulheres, uma vez demonstrado através de experiências vividas e narradas ao longo das 20 entrevistas apresentadas neste estudo, amplia o conhecimento nos estudos das organizações, no sentido de como o espaço organizacional pode influenciar a forma de como estas mulheres conquistam cargos mais altos e transformam a sociedade no que tange aos papéis da mulher.

O conceito de custo social proposto neste trabalho pode representar diversos fatores, sendo um deles e bastante demonstrado pelas entrevistadas, os diversos papéis da mulher na sociedade. Muitos deles, antes exercidos por homens, os quais vêm trazendo mudanças em sua rotina, projetos de vida e escolhas, sendo que uma das áreas que vem sofrendo impactos relevantes é a maternidade (LOPES; DELLAZZANA-ZANON; BOECKEL, 2014).

Mulheres se mostraram bastante apaixonadas pela carreira, porém para conquistar cargos mais altos, tiveram que abdicar da convivência com os primeiros anos de vida dos filhos(as), e as que ainda não experimentaram a maternidade preocupam-se e relatam terem dificuldades em encaixar o momento mais apropriado para engravidar. Estes temas vieram acompanhados de arrependimentos e se concretizaram como um custo social para estas mulheres que escolheram a carreira de executivas. Desta forma, o tema mulher executiva e maternidade surge com relevância neste estudo. Estas mulheres demonstraram que as organizações ainda não respondem positivamente ao fenômeno maternidade, e ao afastamento da mulher durante o período que o filho nasce, existindo assim, um preconceito inerente a este fenômeno no ambiente de trabalho. Além disso, a maternidade reduz drasticamente a participação de mulheres no mercado de trabalho (TOWER; ALKADRY, 2008). O termo maternismo foi sugerido como preconceito à maternidade (CEPELLOS, 2016). Em síntese, os movimentos

culturais, que levaram as mulheres ao mercado de trabalho, aumentam o volume de tarefas por elas executadas (atividades domésticas, filhos e trabalho formal), impondo mudanças de comportamento (NASCIMENTO; VILLAS BÔAS, 2015), e apesar de serem encorajadas a assumir posições equivalentes as dos homens, valorizando seu potencial e independência, administrar as carreiras torna-se algo complexo para as mulheres (CAVALCANTI; BAÍA, 2017). Mesmo com a emancipação da mulher, os crescentes estudos sobre equidade de gênero no mundo contemporâneo, e, com o aumento do nível de escolaridade feminina, o desejo da maternidade persiste, ainda que com a complexa tarefa de conciliar a maternidade e o trabalho (TRAVASSOS-RODRIGUEZ; FERES-CARNEIRO, 2013). Neste sentido, diversas pressões sociais levam as mulheres a postergar a maternidade, tornando esta escolha um dilema (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2019) e associando a maternidade tardia à mulher executiva. Em síntese, o estudo demonstrou que a maternidade, para a executiva, sempre será um fenômeno com alto custo para aquelas que planejam uma carreira de sucesso, independentemente da idade, seja por preconceito no ambiente de trabalho, ou pela ausência enquanto mãe, devido à agenda extensa de compromissos profissionais, e pouco tempo para conciliar a vida pessoal e o trabalho.

Um outro tema abordado no trabalho diz respeito à identidade da mulher executiva. Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) identificaram que os valores culturais da mulher podem influenciar seu investimento no trabalho. Entretanto, a mulher executiva tem que lidar com um número considerável de preconceitos machistas em um ambiente dominado por homens, no qual vivenciam a contradição com a literatura de trabalhar como homem versus ser feminina. O preconceito e o machismo inerente na sociedade brasileira surgiram na maioria das entrevistas com as executivas. No estudo de Fleury (2000) ele relata que o Brasil possui uma importante barreira cultural de não reconhecer que existe preconceito e discriminação nas organizações. Outros autores como Soihet e Costa, (2008); Perrot, (2007); Del Priore, (2006) relatam em seus estudos que as mulheres têm sofrido discriminações e diferenciações no mercado de trabalho. Muitas executivas entrevistadas, então, construíram um estereótipo masculino, mas que definem como positivo, pois a maioria que se observa com este perfil vem trilhando uma carreira de sucesso. Neste sentido, se faz refletir sobre a identidade da mulher executiva, que o presente estudo descreve através do relato da maioria das mulheres em que afirmaram se masculinizar como forma de sobrevivência a um ambiente que é predominantemente formatado com padrões masculinos, desta forma elas têm maior probabilidade de atingir o topo da hierarquia. Em contrapartida, não classificam essa ação como uma mudança de identidade feminina para

masculina, exceto as que experimentaram algum custo social na vida pessoal, como por exemplo, a inversão dos papéis sociais de homens e mulheres dentro do lar, ou na relação com os filhos(as). Vale destacar que muitas mulheres admitiram que sentem um peso emocional e social, como também, um sentimento de culpa pelos filhos(as) procurarem os pais, como primeira opção, para atividades básicas como ir ao médico, dentista, entre outros, evidenciando uma possibilidade de ausência da identidade feminina, como padrão social da mulher, no lar.

Sant'anna *et al.* (2020) propõem, em seu estudo, que a mulher tem falta de confiança em si mesma, entretanto neste presente estudo, elas se mostraram muito confiantes e com sentimento de desbravadoras, e mesmo o homem sendo um influenciador na forma como elas agem e pensam no mercado de trabalho, elas mostram muita vontade e determinação para alcançar patamares maiores na carreira, o que demonstra que estas mulheres ultrapassaram o fenômeno discutido neste trabalho conhecido como teto de vidro.

O que se pode observar deste estudo é que mesmo as mulheres compreendendo que existem preconceitos, discriminação e um custo social para ser uma executiva, sendo que muitos deles envolvem o fato de não se conseguir conciliar a vida pessoal com a vida profissional, e assim, ter que fazer escolhas importantes em detrimento da carreira, as mulheres acreditam estar no caminho certo. Este fenômeno converge com o recente estudo de Sant'anna *et al.* (2020), que identifica que novos modelos e estilos de liderança e gestão vêm surgindo com o aumento de mulheres em cargos de liderança, ou seja, uma nova agenda civilizatória da humanidade. Neste sentido, podemos refletir em uma possível nova perspectiva no âmbito organizacional, uma proposta de reencontro com a identidade feminina no mercado de trabalho.

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

Esta pesquisa apresenta contribuições, porém limitações aos achados. A primeira limitação refere-se à amostra de mulheres entrevistadas que, ao olhar da pesquisadora, representa uma limitação quanto à diversidade de experiências, etnias e setores de atuação. A segunda limitação refere-se à interpretação das entrevistas, que reflete o que as mulheres entrevistadas pensam e vivenciaram sobre o tema proposto. Entretanto, podem surgir novas ou diferentes tipos de percepções sobre custo social, se uma diferente amostra de mulheres executivas for entrevistada. Uma terceira limitação refere-se ao fato de que a maioria das mulheres entrevistadas estavam experimentando um momento importante de sucesso profissional, e foi percebido que em alguns casos, o custo social estava latente e acompanhado por um sentimento de culpa,

porém profissionalmente, o sucesso era evidente e algumas mulheres, notadamente, esconderam-se atrás da impessoalidade profissional.

A partir destas considerações, como sugestões para futuras pesquisas, entendemos que seria interessante realizar uma pesquisa sobre como os homens executivos determinam o custo social para atingir o topo da hierarquia das organizações. A partir do relato por parte dos homens sobre custo social, há uma contribuição para as organizações repensarem seus modelos atuais, com o objetivo de acomodar o contexto de diversidade, muito em voga no âmbito corporativo. Observamos que a ideia de propor um estudo para um público que não apenas as executivas, e em todos os níveis das organizações, possa tangibilizar e ampliar a visão acerca do fenômeno. Além disso, entendemos que o estudo com mulheres que não conseguiram alcançar o patamar do topo na organização pode nos revelar diferenças no conceito de custo social trazido por estas mulheres, que conquistaram este lugar.

Outra possibilidade é que a pesquisa seja feita com um público mais diversificado, tanto em classe social, quanto profissão, com objetivo de identificar se há diferenças relevantes em mulheres executivas de diferentes sociedades e culturas. A condução de estudos que consigam identificar qual o fator que leva as mulheres, mesmo dentro de um contexto organizacional com discriminação, preconceitos, e vivendo o dilema e culpa de não conseguirem conciliar vida pessoal-trabalho, seguirem no projeto de uma carreira executiva. Sugerimos, ainda, pesquisas sobre qual a compreensão que o homem tem acerca do crescente aumento de mulheres em posições de liderança. Assim, poderá ser possível compreender, de uma forma mais ampla, o fenômeno de inserção das mulheres em cargos executivos.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar o custo social na trajetória de carreira de mulheres executivas, que foi influenciado pela crescente ascensão feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, e que, a partir daí, vem trazendo novas perspectivas no que tange ao papel da mulher no ambiente organizacional e na sociedade. Após a coleta e análise de dados, foi elaborada a pergunta de pesquisa: **Qual o custo social que acompanha os processos de ascensão de mulheres executivas a posições de topo nas organizações?** Para responder a pergunta de pesquisa, entrevistamos 20 mulheres entre 35 e 60 anos de idade que exercem ou já exerceram o cargo de executivas. Com base na questão de pesquisa, foi possível estabelecer os objetivos específicos do trabalho. De uma forma geral, o estudo nos orientou com o objetivo de explorar como as mulheres executivas definem e experimentam o custo social ao longo da trajetória de carreira, e tornou-se relevante e importante na medida em que estudos deste tipo ainda são escassos na literatura nacional e internacional.

Apesar do aumento das mulheres no mercado de trabalho observado nos últimos anos, o número das que ocupam cargos executivos é, ainda, tímido. Entretanto, este movimento da entrada feminina no mundo organizacional tem trazido contribuições importantes para o campo da Administração, como por exemplo, os estudos de divisão sexual do trabalho e a compreensão da inferioridade da mulher no mercado de trabalho, o que vem sendo estudado e tratado, cada vez mais, com relevância. Mesmo sendo encorajadas a assumir posições equivalentes as dos homens, valorizando seu potencial e sua independência, administrar as carreiras torna-se algo complexo para as mulheres. Entretanto, nas entrevistas realizadas com as mulheres executivas para este trabalho, fica evidente que elas buscam a realização profissional e a independência, mas não eliminam a vontade de construir uma família e de ter filhos. O que aparece no relato delas é uma forma mais livre de desejo, mesmo que ainda exista uma dominação masculina na esfera pessoal e profissional.

Não obstante, diversas barreiras são impostas às mulheres para a chegada ao topo da hierarquia nas empresas, como resultado das relações entre gêneros na sociedade. Atualmente, estudos sobre diversidade têm sido cada vez mais a pauta das organizações, as quais estão repensando como ter um ambiente de trabalho que promova a diversidade de todos os tipos, como gênero, raça, origem social, entre outros, eliminando a discriminação e transformando a competência como o atributo de avaliação mais relevante. Entretanto, apesar de legítima a

importância das pessoas para as organizações, além da evidência que este discurso vem tomando, existe um questionamento quanto à real aplicabilidade de políticas de diversidade *vis a vis* este tema emergir, apenas, quando interfere positivamente nos resultados das empresas.

Reconhece-se, neste estudo, que o custo social aparece no momento em que estas mulheres, igualmente aos homens, demonstram suas vontades e dedicação em trilhar uma carreira de sucesso. Entretanto elas ainda experimentam um ambiente dominado por princípios tidos como masculinos e por isso, precisam se adaptar para sobreviver e ascender profissionalmente, o que em alguns casos, se emerge a questão de identidade da mulher, pois vivem uma contradição de trabalhar como homem versus ser feminina. Dados coletados através das entrevistas apontam assédios, preconceitos e discriminações vividos por elas no ambiente corporativo, e isso é uma forma com a qual estas mulheres definem custo social para ascender na carreira. E como resultado deste contexto em que estão diariamente expostas, algumas mulheres relataram diversos problemas de saúde, dos quais podemos destacar: labirintite, crise de ansiedade, depressão e início de calvície. Associado a estes temas do âmbito organizacional, o custo social fica mais latente na esfera pessoal, quando as mulheres executivas coincidem a idade biológica para ser mãe com a idade de ascensão na carreira, um dilema constante apresentado neste estudo. Mesmo as que são mães nos trazem a sensação de culpa por não terem conseguido conciliar a agenda de executiva e a vida materna, tirando delas a convivência com os primeiros anos de vida dos filhos. Neste sentido, os dados sugerem uma fragilidade da mulher na medida em que ela começa a trilhar uma agenda complexa de executiva, e se depara com questões pessoais essenciais para construção de uma identidade social. Em resumo, elementos como masculinização no ambiente de trabalho, barreiras à ascensão, machismo velado, maternidade tardia, culpa enquanto mãe, assédios, remuneração inferior a dos pares homens, complexa atividade em conciliar trabalho, organizações e vida social, foram reconhecidos como custo social a partir dos dados analisados neste estudo.

Mesmo tendo como fatores de sucesso e perseguidos por elas as características: determinação, persistência, comprometimento, realização, disciplina, ainda há muito o que ser enfrentado. É interessante que algumas mulheres só compreenderam a existência de barreiras à ascensão após alguns anos de experiência no mercado de trabalho, e, a partir do momento que começaram a ter acesso a estudos no campo de mulheres nas organizações. Neste sentido, este trabalho traz um possível entendimento a respeito de que em algum momento da carreira, as mulheres deverão se deparar com algum custo social. A forma como cada mulher experimenta

os desafios foi uma interessante análise e fica evidente que a maioria entende o mundo corporativo e o mercado de trabalho com características predominantemente masculinas, além de, intrinsecamente, existir um machismo velado.

Com base no conjunto de dados obtidos no presente estudo, mudanças de âmbito organizacional são necessárias através de políticas inclusivas, que visam equidade de gênero nas organizações, bem como traçar objetivos para inclusão de mais mulheres em cargos executivos e modelos femininos de liderança; modelos de promoção baseados em competência; engajamento da liderança com o tema sendo visto como pauta estratégica da organização; e uma comunicação efetiva com o objetivo de construir uma cultura inclusiva a todos os indivíduos da organização. Nas palavras de Sant’Anna *et al.* (2020, p. 421): “É inegável o lugar de destaque dos movimentos feministas nas conquistas civilizatórias do século XX. No contexto contemporâneo atual de transição, uma vez mais, novos estilos de poder, liderança e gestão, mais femininos, humanos e inclusivos se fazem indispensáveis. Trata-se de uma agenda civilizatória da humanidade”.

Desta forma, buscamos demonstrar, neste trabalho, o custo social através do relato de experiências vividas pelas mulheres entrevistadas, as quais estão inseridas em determinado contexto social e profissional. De um modo geral, entendemos a importância do estudo no campo das organizações e que estes conceitos, aqui, apresentados continuem sendo estudados para a melhor compreensão da mulher que almeja atingir o topo da hierarquia.

## REFERÊNCIAS

AALTIO, Iiris; HUANG, Jiehua. Women managers' careers in information technology in China: high flyers with emotional costs? **Journal of Organizational Change Management**, [s.l.], v.20, n.2, p. 227-244, 10 abr. 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810710724775/full/html>. Acesso em: 17 set. 2019.

ALMEIDA, Viviane Cordeiro de. **Trabalho e Relógio Biológico**: um estudo com mulheres que se submeteram às técnicas de reprodução assistida. Orientadora: Dra. Carolina Maria Mota Santos. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

ALMEIDA, Viviane Cordeiro de; MOTA-SANTOS, Carolina M. O poder no campo das organizações e sua relação com os novos comportamentos reprodutivos das profissionais contemporâneas: um olhar a partir de Foucault. In: SemeAd, 22., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, nov. 2019. Disponível em: <http://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/192.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2020

ANDERSON, L.M. Reflexivity. In: THORPE, Richard; HOLT, Robin. **The SAGE Dictionary of Qualitative Management Research**. London: Sage Publications Ltd., 2008. Disponível em: <http://methods.sagepub.com/reference/the-sage-dictionary-of-qualitative-management-research/n86.xml>. Acesso em: 18 nov. 2019.

ANDRADE, Silvana Rodrigues de. **“Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso”**: representações, identidades e trajetórias de mulheres executivas no Brasil. Orientadora: Ângela de Castro Gomes. 2012 Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

APPELBAUM, H. Steven; AUDET, Lynda; MILLER, C. Joanne. Gender and a leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 43-51, 1 fev. 2003. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730310457320/full/html>. Acesso em: 20 out. 2019.

ARVATE, Paulo Roberto; GALILEA, Gisele W.; TODESCAT, Isabela. The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 29, n. 5, p. 533-548, out. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317305179>. Acesso em: 15 mar. 2020.

AYMAN, Roya; KORABIK, Karen. Leadership: Why gender and culture matter. **American Psychologist**. Washington, 2010. v. 65, n. 3, p. 157-170, 2010. DOI: [10.1037/a0018806](https://doi.org/10.1037/a0018806). Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20350015/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

BARBOSA, Ana Luiza Neves de Holanda. **Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), [s. l.], ago. 2014. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3736>. Acesso em: 05 nov. 2019.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARBOSA, Munyse Barros; PEIXOTO, Nathane Eva Santos; MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira; VALADÃO JÚNIOR, Valdir Machado. Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 7., 2010, Resende, RJ. **Anais [...]**. Resende, RJ: Faculdades Dom Bosco, 2010. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/525\\_SEGET%20pdf.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/525_SEGET%20pdf.pdf). Acesso em: 15 abril 2019.

BARROS, Suzane Carvalho da Vitória; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 30, e174090, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0102-71822018000100214&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0102-71822018000100214&lng=en&nrm=iso&tlng=pt) Acesso em: 19 out. 2019.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

BASSETTE, Fernanda. Brasileiras triplicam busca por congelamento de óvulos para adiar maternidade. **BBC NEWS BRASIL**, São Paulo, 21 set. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-45325932>. Acesso em: 27 jan. 2020.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol31-num4-1991/mulher-executiva-suas-relacoes-trabalho>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BIASOLI, Patrícia Klaser. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v.43, n. 3, p. 125-140, 2016. Disponível em: <https://revistas.fee.tcche.br/index.php/indicadores/article/view/3672> Acesso em: 16 set. 2019.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**: a condição feminina e a violência simbólica. Tradução Maria Helena Kühner. 15. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019. 208 p. Título original: La domination masculine. ISBN 978-85-286-0705-5.

BRASIL. [Constituição (1934)]. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Presidência da República, 1934. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm) Acesso em: 10 set. 2020

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0100-15742004000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0100-15742004000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt) Acesso em: 7 abr. 2020.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**: elements of the sociology of corporate life. Exeter, Devon, Inglaterra: Heinemann Educational Books, 1979.

BRITO, Maria José Menezes; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; CAPPELLE,

Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. Uma análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional. **RAE- eletrônica**, [s.l.], v.3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol3-num2-2004/analise-dinamica-poder-rela%20coes-genero-no-espaco-organizacional> Acesso em: 15 abr. 2020.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; VASCONCELOS, Kamila Anderson. A Produção Científica sobre Gênero nas Organizações: Uma Meta-Análise. **REAd. – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v.13, n. 3, set./dez. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39960>. Acesso em: 03 mar. 2020.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, São Paulo, V.9, n.1, jan./jun. 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=en&nrm=iso) Acesso em: 05 nov. 2019.

CARVALHO, Bruno Ramalho de. Quando é tarde para gestar? **Portal Médico** – site do Conselho Federal de Medicina, Brasília, 27 jun. 2014. Disponível em: [https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24837%3aquando-e-tarde-para-gestar&catid=46%3Aartigos&Itemid=18](https://portal.cfm.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24837%3aquando-e-tarde-para-gestar&catid=46%3Aartigos&Itemid=18) Acesso em: 05 nov. 2019.

CAVALCANTI, Natália C. Silva Barros; BAÍA, Deylane Corrêa Pantoja. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11. & Women's Worlds Congress, 13., 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos**. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: [http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/recursos/anais/1499457316\\_ARQUIVO\\_Sermaenomundodotrabalho.pdf](http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/recursos/anais/1499457316_ARQUIVO_Sermaenomundodotrabalho.pdf). Acesso em: 18 out. 2019.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **Os sentidos da Idade: Morte e Renascimento no processo de Envelhecimento de mulheres Executivas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. Título original: Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. ISBN 978-85-363-0892-0.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. ISBN 978-85-65848-89-3.

DAMASIO, António R. **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996. 312p. ISBN [978-0-399-13894-2](https://www.isbn.br/9780399138942).

DEL PRIORE, Mary. **História do amor no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2006.

DIEESE – DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **A inserção das mulheres nos mercados de trabalho metropolitanos e a desigualdade nos rendimentos**. [S.l.: s.n.], mar. 2013.

DERKS, Belle; VAN LAAR, Colette; ELLEMERS, Naomi. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001551>. Acesso em: 05 dez. 2019.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; MENEZES, Raquel Santos Soares. Entre “Maria” e “Eva”: as representações sociais de executivas sobre a profissão. In: *ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 35., Rio de Janeiro, set. 2010. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_evento\\_edicao=58&cod\\_edicao\\_subsecao=736&cod\\_edicao\\_trabalho=13215](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_subsecao=736&cod_edicao_trabalho=13215). Acesso em: 05 dez. 2019.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L.; **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston: **Harvard Business School Press**, 2007.

FIORIN, Pascale Chechi; OLIVEIRA, Clarissa Tochetto de; DIAS, Ana Cristina Garcia. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 25-35, jun. 2014. Disponível em: [http://pep-sic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902014000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pep-sic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100005&lng=pt&nrm=iso) Acesso em: 22 abr. 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>. Acesso em: 15 set. 2019.

GARCIA, Carla Fernandes; VIECILI, Juliane. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 30, n. 2, p. 271-280, mai./ago.. 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/fractal/article/view/5541/7061>. Acesso em: 4 maio 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-970-2057-1.

GREAT PLACE TO WORK. **As Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar**: veja o panorama da edição de 2020. [s.l.] jun. 2020. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-a-mulher-2020/>. Acesso em 27 jun. 2020.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana Maria Bellani. Mercado Formal de Trabalho e a Mulher Executiva. **TEORIA E EVIDÊNCIA ECONÔMICA**, Passo Fundo, v. 9, n. 16, p. 79-100, mai. 2001. Disponível em: [http://cepeac.upf.br/download/rev\\_n16\\_2001\\_art5.pdf](http://cepeac.upf.br/download/rev_n16_2001_art5.pdf). Acesso em: 15 ago. 2019.

HARARI, Yuval Noah. **Uma breve história da humanidade**. Tradução Janaína Marcoantonio. 48. ed. Porto Alegre: L&PM, 2019.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 1-26, dez. 2011. DOI: <https://doi.org>

/10.9707/2307-0919.1014. Disponível em: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

HENDERSON, Patrícia Araújo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **ReA UFSM: Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>. Acesso em: 16 set. 2020.

IFC – International Financial Corporation. **Board Gender Diversity in ASEAN**. Washington, DC: IFC, 2018. Disponível em: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/21f19cfe-9cce-4089-bfc1-e4c38767394e/Board\\_Gender\\_Diversity\\_in\\_ASEAN.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mM0qVBn](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/21f19cfe-9cce-4089-bfc1-e4c38767394e/Board_Gender_Diversity_in_ASEAN.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mM0qVBn). Acesso em: 15 jan. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Registro Civil**. Rio de Janeiro, v. 41, p. 1-82, 2014. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc\\_2014\\_v41.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/135/rc_2014_v41.pdf) Acesso em: 08 mar. 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2018. ISBN: 9788524044489. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101551> Acesso em: 09 set. 2020.

INHORN, Marcia. Women are freezing their eggs because of ‘partnership problems’, not for their careers. **Focus on Reproduction**, Grimbergen, Bélgica, 2 jun. 2018. Disponível em: <https://www.focusonreproduction.eu/article/ESHRE-Meetings-Inhorn-Barcelona>. Acesso em 27 jan. 2020.

INSPER; TALENSES. **Panorama Mulher**. 3. ed. Brasil: 2019. Disponível em <http://online.fliphtml5.com/gbcm/wbwh/#p=1>. Acesso em 30 jun. 2020.

JAIME, P. Para além das pink collars: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 11, n. 1, p. 135–155, jul. 2011. DOI: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/6811> Acesso em: 07 jan. 2020.

JUNIOR, Ari Francisco Araujo; SALVATO Márcio; QUEIROZ, Bernardo Lanza. Desenvolvimento e Fecundidade no Brasil: Reversão da Fecundidade para Municípios mais Desenvolvidos? **Planejamento e Políticas Públicas**, [s.l.], n. 41, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/422>. Acesso em: 08 abr. 2020.

KYMLICKA, Will. **Filosofia política contemporânea: uma introdução**. Tradução: Luís Carlos Borges. Revisão da tradução: Marylene Pinto Michael. São Paulo: Martins Fontes, 2006. 409 p. ISBN 8533622554, 9788533622555.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed, 1999. Título original: La construction des savoirs: manuel de méthodologie em sciences. ISBN 978-85-7307-489-5.



LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio Moreira; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania; VERSIANI, Fernanda. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexo**, Belo Horizonte, v. 14, n. 4. p. 65-80, out./dez. 2013. Disponível em: <http://www.fu-mec.br/revistas/pretexto/article/view/1922>. Acesso em: 15 abr. 2020.

LIMA, Gustavo Simão; LIMA, Marcelo Simão; TANURE, Betania. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2., Curitiba, nov. 2009. **Anais [...]**. Curitiba: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR387.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2020.

LOPES, Manuela Nunes; DELLAZZANA-ZANON, Letícia Lovato; BOECKEL, Mariana Gonçalves. A multiplicidade de papéis da mulher contemporânea e a maternidade tardia. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 22, n. 4, p. 917-928, dez. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2014.4-18>. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2014000400018&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2014000400018&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 maio 2020.

LOUREIRO, Claudia Marcia Pereira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 130-144, jul. 2012. DOI <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130>. Acesso em: 24 ago. 2020.

LUCAS, Angela *et al.* Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., p. 25-29, set. 2010. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MELO, Hildete Pereira de. **O serviço doméstico remunerado no Brasil**: de criadas a trabalhadoras. Rio de Janeiro: DIPES/IPEA, 1998. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3841](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3841). Acesso em: 15 set. 2019.

MELO, Hildete Pereira de; THOMÉ, Débora. **Mulheres e Poder**: histórias, ideias e indicadores. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018. 192 p. ISBN: 978-85-225-2035-0.

MEYERSON, Debra; FLETCHER, Joyce A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. **Harvard Business Review**, Watertown, Massachusetts: Harvard Business Publishing, jan./fev. 2000. Disponível em <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>. Acesso em: 15 jan. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Edição Executiva. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeça na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel; BERTERO, Carlos Osmar. **Teoria das Organizações**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 2, p. 12-33.

MOTA-SANTOS, Carolina M. **AS MULHERES BRASILEIRAS**: Do Espaço Privado da

Casa para as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras. Orientadora: Prof<sup>ra</sup>. Dra. Betânia Tanure. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

MOTA-SANTOS, Carolina M.; TANURE, Betânia; CARVALHO NETO, Antônio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40490/mulheres-executivas-brasileiras--o-teto-de-vidr---> Acesso em: 12 jun. 2019

MUYLAERT, Camila Junqueira; SARUBBI JR, Vicente; GALLO, Paulo Rogério; ROLIM NETO, Modesto Leite; REIS, Alberto Olavo Advincula. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. spe2, p. 184-189, 1 dez. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/reeusp/article/view/103125> Acesso em: 10 set. 2020.

NASCIMENTO, Grasielle Ferreira; VILLAS BÔAS, Regina Vera. Proteção da Mulher: Direito Individual e Social à Igualdade de Condições no Mercado de Trabalho e ao Direito à Maternidade. **CONPEDI LAW REVIEW**, [s. l.], v. 1, n. 6, p. 156-172, 2015. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3459/0> . Acesso em: 19 mar. 2020.

O'NEIL, Deborah A.; HOPKINS, Margaret M.; BILIMORIA, Diana. Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. **Journal of Business Ethics**, vol.80, n.4, p. 727-743, jul. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>. Acesso em: 12 jun. 2019.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mulheres e Saúde**: evidências de hoje, agenda de amanhã. Genebra: WHO Press, World Health Organization, 2011. ISBN 978-85-7967-059-6. Disponível em: [https://www.who.int/eportuguese/publications/Mulheres\\_Saude.pdf?ua=1](https://www.who.int/eportuguese/publications/Mulheres_Saude.pdf?ua=1). Acesso em: 15 out. 2019.

PASSOS, Luana; GUEDES, Dyeggo Rocha. Participação feminina no mundo do trabalho e a crise de cuidados da modernidade: conexões diversas. **Planejamento e Políticas Públicas**, [s.l.], n. 50, p. 67-94, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/847> Acesso em: 13 mar. 2020.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. São Paulo: Contexto, 2007.

PORTO, Roseli Morena; SOUZA, Letícia Cimaglio Alves de; SILVA, Marília Thomaz Ayres da. Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. In: EnANPAD, 43., 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos**. p. 1-17. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=1665&cod\\_evento\\_edicao=96&cod\\_edicao\\_trabalho=27249](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1665&cod_evento_edicao=96&cod_edicao_trabalho=27249). Acesso em: 08 abr. 2020.

REIS, Thompson Augusto; DIAS, Aline Souza; OLIVEIRA, Elenice Oliveira; COSTA, Jeanne Alves; CREMONEZI, Graziela Oste; SPERS, Valéria Rueda Elias. Desafios e Conflitos da Mulher na Busca da Ascensão na Carreira Profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 398-412, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51032/desafios-e-conflitos-da-mulher-na-busca-da-ascensao-na-carreira-profissional> Acesso em: 18 ago. 2019.

ROCHA, Jane Barbosa; KUBO, Edson Keyso Miranda; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; FARINA, Milton Carlos; OLIVA, Eduardo de Camargo. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 12, n. 3, p. 47-72, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33878/percepcao-de-sucesso-na-carreira-da-mulher-executiva-brasileira>. Acesso em: 29 mai. 2020.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa. A Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. **Revista Digital de Administração FACIPLAC**. Gama, Distrito Federal, v. 1, n. 4, 2015. Disponível em: <http://revista.faciplac.edu.br/index.php/REAF/article/view/77>. Acesso em: 12 jan. 2020.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, Alexander. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. **British Journal of Management**, [s.l.], v. 16, n. 2, p. 81- 90, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>. Acesso em: 21 jun. 2020.

RUDMAN, Laurie A.; PHELAN, Julie E. Backlash Effects for Disconfirming Gender Stereotypes in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, Piscataway, New Jersey, v. 28, p. 61-79, dez. 2008. DOI: [10.1016/j.riob.2008.04.003](https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.003) Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/248563872\\_Backlash\\_Effects\\_for\\_Disconfirming\\_Gender\\_Stereotypes\\_in\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/248563872_Backlash_Effects_for_Disconfirming_Gender_Stereotypes_in_Organizations). Acesso em: 28 set. 2019.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **CADERNOS. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, abr./jun. 2020. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/81286>. Acesso em: 14 ago. 2020

SANTOS, Eliane F.; FONTENELLE, Isleide A. A construção de sentido para o trabalho emocional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, mar. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramg190089>. Acesso em: 15 abr. 2020.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Métodos Narrativos de Pesquisa: Uma aproximação. **Gestão.Org. – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 5, n. 2, mai./ago. 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21604>. Acesso em: 07 set. 2020.

SERAFIM, Mauricio C.; BENDASSOLLI, Pedro F. Carreiras Anticoncepcionais. **GV-executivo**, São Paulo, v. 5, n. 2, maio./jun. 2006. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol5-num2-2006/carreiras-anticoncepcionais> Acesso em: 15 mar. 2020.

SCHNEER, Joy; REITMAN, Frieda. Time out of work: career costs for men and women US managers. **Equal Opportunities International**, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 285-298, 01 jun. 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02610150610706267>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02610150610706267/full/html> Acesso em: 10 mar. 2020.

SILVA, Fernanda Borges da; BERRÁ, Lizete. Desafios Das Mulheres Em Cargos De Liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n. 1, p. 166 -185, 2018. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/1750>. Acesso em: 19 set. 2019.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, n. 26, p. 57-76, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>. Acesso em: 19 set. 2019.

SOIHET, Rachel; COSTA, Suely Gomes. Interdisciplinaridade: história das mulheres e estudos de gênero. **Gragoatá**, [s.l.], v. 13, n. 25, dec. 2008. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/gragoata/article/view/33140>. Acesso em: 15 jan. 2020.

SCHUPP, Tânia Regina. **Gravidez após os 40 anos de idade**: análise dos fatores prognósticos para resultados maternos e perinatais diversos. Orientadora: Roseli Mieko Yamamoto Nomura. 2006. Tese (Doutorado em Obstetrícia e Ginecologia) – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SPREA, Joseney. **Inteligência emocional**: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. Orientador: Prof. Dr. Albino Lopes. Tese (Mestrado em Gestão de Empresas) – ISCTE Business School, Lisboa, 2009. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2050/1/Dissertação%20de%20mestrado%20Joseney%20Sprea%20oficial%20versao%206%2C0.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2020.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v.32, n. 3, P. 62-69, jul./set. 1997.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana Oliveira. A Superexecutiva às Voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In: EnANPAD – ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30., set. 2006, **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-gpra-1069.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-gpra-1069.pdf). Acesso em: 15 mar. 2019.

THOME, Candy Florencio. **O princípio da igualdade em gênero e a participação das mulheres nas organizações sindicais de trabalhadores**. Orientador: Prof. Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior. 2012. Tese (Doutorado em Direito do Trabalho e da Seguridade Social) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

TOWER, Leslie E.; ALKADRY, Mohamed. G. The Social Costs of Career Success for Women. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, n. 2, p. 144–165, 2008. DOI: 10.1177/0734371X08315343. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249671186\\_The\\_Social\\_Costs\\_of\\_Career\\_Success\\_for\\_Women](https://www.researchgate.net/publication/249671186_The_Social_Costs_of_Career_Success_for_Women). Acesso em: 22 mar. 2020.

TRAVASSOS-RODRIGUEZ, Fernanda; FERES-CARNEIRO, Terezinha. Maternidade tardia e ambivalência: algumas reflexões. **Tempo psicanalítico**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 111-121, jun. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_art-text&pid=S0101-48382013000100008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S0101-48382013000100008). Acesso em: 16 ago. 2019.

TRINIDAD, Cristina; NORMORE, Anthony H. Leadership and gender: a dangerous liaison? **Leadership & Organization Development Journal**. [s.l.], v. 26, n. 7, p. 574-590. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730510624601>. Acesso em: 18 abr. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. ISBN 85-224-0273-6.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224 p. ISBN 85-225-0472-5.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – PSEUDÔNIMOS ESCOLHIDOS

Os nomes utilizados como pseudônimos para as mulheres entrevistadas foram baseados em mulheres que inspiram gerações com suas histórias marcantes e ativismos:

- \* Angela Yvonne Davis;
- \* Anne Frank;
- \* Aretha Franklin;
- \* Audrey Hepburn;
- \* Bertha Lutz;
- \* Clarice Lispector;
- \* Emma Watson;
- \* Fernanda Montenegro;
- \* Frida Khalo;
- \* Gisele Bundchen;
- \* Jacinda Ardern;
- \* Jane Austen;
- \* Madre Teresa de Calcutá;
- \* Malala Yousafzai;
- \* Maria da Penha;
- \* Michele Obama;
- \* Princesa Diana;
- \* Simone de Beauvoir;
- \* Virginia Woolf;
- \* Zilda Arns.

## APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Idade:

Formação:

Tempo de atuação no mercado de trabalho:

Cargo:

Estado civil (1º, 2º ou 3º casamento?):

Número de filhos(as):

- 1) Gostaria de entender um pouco sobre sua trajetória profissional até a sua posição atual.
- 2) Você acredita que, por ser mulher, enfrentou algumas dificuldades específicas ao longo da sua carreira? Quais?
- 3) Você se imaginou na posição de atual? Este cargo sempre foi almejado por você?
- 4) E considerando sua posição atual, quais dificuldades que, por ser mulher, você encontra atualmente?
- 5) Quais consequências (pessoais, emocionais, físicas) de ocupar uma posição de liderança?
- 6) Quando falamos em custo social na carreira profissional e vida pessoal, você consegue descrever o que representa para você?
- 7) Você entende que o processo de chegada à liderança envolve algum custo social para as mulheres? Você conseguiria dizer o que seria isso para você?
- 8) Você sendo mulher, tem alguma dificuldade enquanto líder? Conseguiria comentar algum exemplo?
- 9) Você deixou de fazer escolhas pessoais (como por exemplo casamento, filhos, etc.) em detrimento a sua carreira? Você se arrepende desta decisão?
- 10) Você considera que seus objetivos pessoais foram impactados devido a sua escolha profissional? Quais e por quê?
- 11) O seu cargo atual promove algum desequilíbrio na sua vida pessoal? Pode descrever?
- 12) Você teria feito outra(s) escolha(s) em detrimento de se tornar uma executiva? Qual?
- 13) Como é a sua rotina de trabalho? Em caso de filhos(as), como você administra a rotina com a maternidade?
- 14) Alguns autores relatam a masculinização no ambiente de trabalho. Você entende que a mulher trabalha ou tem que trabalhar como um homem? Existe contradição entre trabalhar como homem e ser feminina? Isso incomoda você?

- 15) A aceitação pelos homens é importante na sua carreira? Comente.
- 16) Você já notou que a sua feminilidade ou masculinidade te ajudaram para o crescimento profissional ou em alguma situação específica? Comente.
- 17) Como você lida com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
- 18) Você entende que um programa de *mentoring* cruzado entre homens e mulheres pode melhorar o equilíbrio entre estes gêneros no mercado de trabalho?
- 19) A que fatores você atribuiu seu sucesso profissional?
- 20) Qual a fase atual da sua carreira e o que você projeta como próximos passos?
- 21) Pesquisas mostram o crescimento de mulheres em cargos de liderança, tanto no Brasil como em todo o mundo. Você considera isso uma realidade na empresa que você trabalha? Conseguiria comentar se existem muitas mulheres em cargos de liderança?
- 22) O seu cônjuge entende e apoia a sua longa jornada de trabalho, como por exemplo viagens? Comente.