

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES GERENTES

CLAUDIA MÁRCIA PEREIRA LOUREIRO

ORIENTADORA: PROF. ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA

Rio de Janeiro
2009

CLAUDIA MÁRCIA PEREIRA LOUREIRO

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES EXECUTIVAS

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial.

ORIENTADORA: PROFESSORA ISABEL DE SÁ AFFONSO DA COSTA, D. Sc.

Rio de Janeiro
2010



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES EXECUTIVAS

elaborada por

CLÁUDIA MÁRCIA PEREIRA LOUREIRO

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 30 de junho de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Dr^a Isabel de Sá Affonso da Costa

Presidente
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Universidade Estácio de Sá

Aos meus filhos Daniel e Gabriel, meus elos com o futuro. A minha avó e a minha mãe (in memoriam) pelo que foram.

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho só foi possível graças ao apoio e compreensão de algumas pessoas. Agradeço em especial, a elas:

Ao meu irmão José Mário Júnior, pelo seu apoio, carinho e por ter acreditado que eu seria capaz de superar as dificuldades encontradas.

A Aline, minha ajudante e amiga por sua paciência e ajuda durante todo o meu percurso pessoal.

A minha querida “bruxa” Rosângela, que vem me ajudando na minha busca pessoal e facilitando a minha trajetória de vida.

Aos amigos de um modo geral e em especial, a Vilson de Paula, Márcia Glycerio, Patrícia Alves, Sergio Sklar e Giorgia Gomes, pela amizade que acompanha toda a nossa trajetória de vida.

Aos colegas do MADE, em especial a Joyce Altaf, que mais do colega tornou-se amiga, o que espero que se mantenha pelo resto de nossos percursos. Obrigada Joyce, por tudo.

Agradeço, especialmente, a minha orientadora Isabel de Sá Affonso da Costa pelo apoio, investimento pessoal e carinho que tornaram possível a feitura e a conclusão desta dissertação.

Aos professores do MADE, especialmente, ao professor Jorge Freitas pelas contribuições tão significativas em suas aulas e nas bancas de homologação e pré-Defesa que deram o aval para esta pesquisa prosseguisse e pudesse se enriquecer.

Aos meus queridos alunos, em especial a Rafael Bodini, com os quais convivo numa relação de troca que fomenta a minha busca de conhecimento pessoal e melhoria contínua.

Aos funcionários do MADE que contribuíram para o meu desenvolvimento profissional, em especial, a Margarida Viegas Lomba e Ana Lúcia da Silva Simões.

Às mulheres entrevistadas, que me concederam um tempo precioso em suas agendas tão atribuladas e se dispuseram a partilhar de suas histórias pessoais que são a alma deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para se concluísse esta etapa fundamental para a trajetória pessoal e profissional da autora.

“Podemos ser obrigados a usar disfarces, mas no centro de nós mesmos ressoa o nome que nos dermos: a nossa chancela.” Lya Luft

SUMÁRIO

1.CONTEXTUALIZAÇÃO	11
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo principal	16
1.2.1 Objetivos intermediários	16
1.3 SUPOSIÇÕES INICIAIS	17
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 MUDANÇAS NO CONTEXTO DE TRABALHO E TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	19
2.2 EMPREGABILIDADE E POSSÍVEIS IMPACTOS NA ASCENSÃO PROFISSIONAL	24
2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA CONSTRUÇÃO DE TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	28
2.4 GENERO E TEORIAS ORGANIZACIONAIS	33
2.5 MULHER E MERCADO DE TRABALHO	34
2.6 ESTUDOS SOBRE GÊNERO E TRABALHO	36
2.7 GÊNERO: VIDA PESSOAL E TRABALHO	38
3. METODOLOGIA	44
3.1 MEIOS DA PESQUISA	44
3.2 FINS DA PESQUISA	44
3.3 MEIOS DA PESQUISA	45
3.4 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	46
3.5 SELEÇÃO DE SUJEITOS	46
3.6. ANÁLISE E TRATAMENTO DE EVIDÊNCIAS	47
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	48
4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	50
4.1 IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO	50
4.2 A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO E A CONSTRUÇÃO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS	53
4.3 VIDA PESSOAL E TRABALHO	57
5. CONCLUSÕES	63
6. REFERÊNCIAS	66
ANEXO A – Roteiro de Entrevista	72

RESUMO

A mudança no contrato psicológico de trabalho, como apontada no referencial teórico, fez com que ocorressem mudanças nas trajetórias profissionais, daí surgir uma nova linha no estudo de carreiras, ainda que haja um número pequeno de pesquisas no Brasil sobre o tema em virtude de seu caráter inovador. Já os trabalhos sobre mulheres referem-se, em sua maioria, à discriminação e à exclusão do gênero no mercado de trabalho. De forma diversa, esta pesquisa buscou explorar um segmento de mulheres que ocupa cargos executivos e as suas percepções sobre os fatores que colaboram na construção de suas trajetórias. Além do levantamento bibliográfico, que demonstrou a escassez de referências sobre o tema em questão, foi realizada uma pesquisa de campo, baseada em onze entrevistas em profundidade, com o objetivo de explorar como essas mulheres percebiam questões relacionadas à empregabilidade e a gênero na construção de suas trajetórias profissionais. Os resultados levantaram algumas questões tais como: a empregabilidade foi considerada um fator relevante na construção da carreira desse grupo de mulheres, via qualificação profissional. Já a questão do gênero só apareceu quando surge a discussão de papéis familiares, mais especificamente, maternidade e casamento que geram conflitos que acabam por impactar na construção das trajetórias profissionais das entrevistadas. Ao final da pesquisa sugerem-se estudos sobre outros grupos de mulheres profissionais, como as empresárias, ou sobre trajetórias profissionais masculinas.

Palavras-chave: trajetórias profissionais, mulheres executivas, empregabilidade, gênero, qualificação.

ABSTRACT

As indicated in theoretical framework psychological, contract changes led to significant changes in professional careers. Then new line of careers study arose, although Brazilian small number of studies due to its innovative character. Works about women relate mostly, labor market discrimination and gender exclusion. Oppositely, the present research sought to explore a managerial women segment and their perceptions about the factors that help in their careers building. Beyond literature research, which demonstrated the paucity of present question references, it was performed a field survey, based on eleven in-depth interviews to explore as these women perceived issues related to employability and gender in the professionals careers of their. The results raised some issues as: employability was considered an important factor to these women career building through professional training. Gender subject appeared just in family roles discussion, more specifically, motherhood and marriage generating conflicts that impact interviewees' trajectories construction. The present study suggests both other groups of professional women, as entrepreneurs, or male trajectories studies.

Keywords: professional careers, women managers, employability, gender, qualification

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

A sociedade contemporânea vem gradativamente migrando do modelo industrial para uma economia baseada na informação e no conhecimento, onde há o uso intensivo de tecnologia em vez do uso intensivo de mão-de-obra. Os mercados são afetados diariamente pela intensa competição entre as empresas, fazendo com que se estruturam continuamente para garantir sucesso. Ao mesmo tempo, com a comunicação facilitada pelas modernas tecnologias, o consumidor tem acesso a informações diversas e torna-se mais exigente, buscando maior qualidade e menor preço. Para as organizações, atualização constante e redução de custos tornaram-se imperativos à sobrevivência do novo contexto; processos de produção e organização são constantemente repensados e automatizados, buscando aumento de produtividade e redução do quadro de colaboradores como alternativa para manter a própria sobrevivência em um ambiente marcado pela incerteza e competição agressiva (RIFKIN, 1996).

Esse novo cenário se constrói sobre transformações significativas nas relações entre organizações e indivíduos, que se referem não só à gestão da mão-de-obra enquanto elemento produtivo, mas também ao contrato psicológico entre ambas as partes – ou seja, refere-se a aspectos relativos às expectativas de cada parte em relação a contribuições devidas e retornos esperados, a responsabilização pelo destino profissional e ao significado que o trabalho assume na vida dos indivíduos.

Assim, mudanças sociais, econômicas e produtivas, bem como alterações na estrutura do mercado de trabalho transformaram e continuam a transformar a noção de trabalho e carreira nas organizações contemporâneas. Estratégia e os processos de gestão das organizações influenciam a forma como as carreiras são gerenciadas em cada contexto, e os modelos de

carreira podem ser explicados pela contínua evolução das estruturas organizacionais e padrões de atuação do mercado. O modelo tradicional de carreira estava em conformidade com um contexto estável, em que o trabalho era entendido como sinônimo de emprego, porém mudanças exigem um repensar nas carreiras e na forma como o trabalho é desenvolvido (BALASSIANO e COSTA, 2006).

Assim o conceito de carreira vem sofrendo diversas modificações ao longo dos últimos tempos, buscando refletir as mudanças ocorridas nas vidas das pessoas e nas organizações.

Dentro do paradigma taylorista/fordista, construir carreira equivalia a subir degraus na hierarquia da organização, que prometia estabilidade e uma relação quase vitalícia entre empregador e empresa, sendo a permanência em um único emprego algo valorizado e bem-visto na trajetória profissional do indivíduo (COELHO, 2006). Nesse contexto, a noção de carreira corresponde a uma “sucessão de trabalhos relacionados, ordenados em uma hierarquia de prestígio, através do qual as pessoas se movimentavam numa sequência ordenada e relativamente previsível” (HANDY, 2000, p.109), definição da qual se destacam premissas de estabilidade de emprego, hierarquia e responsabilidades bem definidas.

As décadas de 70 e 80 trouxeram diversas mudanças organizacionais – com vistas à redução de custos, ao aumento da qualidade e à diminuição do tempo de produção e entrega – como reengenharias, terceirizações e diversas formas de reestruturação organizacional. Diante do histórico de reestruturações, das novas competências demandadas pelos mercados e principalmente das incertezas que marcaram o período, os indivíduos passaram a assumir maior responsabilidade por suas carreiras, embora ainda partilhassem sua gestão com seus empregadores.

Segundo Porter (1996), no momento atual as organizações assumem um formato onde o que rege são as competências e habilidades dos indivíduos e não mais as estruturas hierárquicas. A vantagem competitiva pauta-se em informações e conhecimentos, no capital intelectual coletivo e não mais na produção em massa ou na tecnologia – que embora seja essencial ao funcionamento das organizações - não é o elemento diferencial, pois se torna obsoleta rapidamente e pode ser facilmente adquirida no mercado. O diferencial são as pessoas e a riqueza é produto do conhecimento, o que leva ao entendimento de que as empresas dependem cada vez mais de uma rede de colaboradores capacitados e versáteis para serem competitivas.

A discussão sobre a mudança no conceito de carreira traz em si uma reflexão: dado que são as pessoas que detêm os conhecimentos, sua rotatividade pode prejudicar a base de conhecimento nas organizações, o que por si só torna a questão um assunto de interesse tanto de indivíduos quanto de organizações. Em uma economia onde a geração de valor decorre do conhecimento e da competência da rede de colaboradores da organização, essa questão passa a ser vital para que as organizações não percam sua fonte de vantagem competitiva: as pessoas.

Nesse contexto, o modelo tradicional de carreira vem sendo repensado: de padrões rígidos de trabalho para padrões flexíveis, de valorização da lealdade para a valorização do desempenho e do aprendizado permanente. O empregado por toda a vida deve se tornar empregável por toda a vida. Essa noção está traduzida no conceito de empregabilidade. Essa seria a capacidade do indivíduo obter um emprego ou manter-se empregado. (COELHO, 2006).

Como destaca Lemos (2006), a empregabilidade muda as concepções de carreira e qualificação profissional. Essa deixa de ser uma atividade concentrada em determinada fase da vida do trabalhador para se transformar em uma exigência permanente, não só para atualização das capacidades adquiridas, mas também como movimento constante em busca de novas habilidades. O que subjaz esse entendimento é a ideia de uma nova atitude em relação ao trabalho, que contribui para modificar a concepção tradicional de carreira, associada uma trajetória linear e ascendente, desenvolvida em uma organização e sob a sua gestão. A carreira passa a ser uma construção do profissional, marcada por uma sucessão de escolhas do trabalhador, “único responsável pelo sucesso ou fracasso desta trajetória” (LEMOS, 2006, p.50).

Bridges (1995) aponta que as carreiras devem ser autogeridas e que a capacidade do trabalhador ter estabilidade deve ser decorrente de sua capacidade se fazer atraente para o empregador. O otimismo dessa proposta está na ênfase da possibilidade dessa mudança trazer aos indivíduos autonomia, ao permitir que construam um novo tipo de carreira, não mais presa a um emprego.

Diante da realidade da necessidade de construção da trajetória profissional não mais em uma única organização, mas pela via de vínculos com diferentes organizações, surgiram propostas como a de carreira proteana (HALL e MOSS, 1998), carreira sem fronteiras (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996), carreira multidirecional (BARUCH, 2004), onde predomina a ideia de individualização na construção da trajetória de carreira, através da qualificação e da criação de empregabilidade.

O estudo de trajetórias de carreiras, antes, era um assunto pouco explorado, já que essas se davam pela inserção e permanência na organização que controlava a possível ascensão através de planos de

carreira. Atualmente, como essa questão tornou-se uma construção do indivíduo e depende de sua capacidade de se tornar empregável e ascender, estudos vão surgindo sobre esse tema como trabalhos sobre a trajetória de carreira de executivos e de sua construção dentro da nova realidade nas organizações (BEYDA e CASADO, 2007), trajetórias de carreiras de professores universitários (LACOMBE e CHU, 2006), pesquisas que apontam um campo que começa a ser explorado.

Tendo em vista esse cenário, a presente pesquisa pretende destacar um fator que, devido a suas dimensões sociais, culturais e psicológicas, tem sido tradicionalmente tratado na literatura como forte influenciador do desenrolar da trajetória profissional: o gênero.

A maioria dos estudos sobre gênero e mercado de trabalho tem apontado para um segmento de mulheres que ocupam um lugar de subordinação, sob a ótica da dominação e exclusão da mulher no trabalho, como Capelle et al.(2007); Capelle e Melo (2007); Hirata (2007); Steil (1997); Fonseca (2000); Cramer, Capelle e Silva (2008); entre outros.

Textos como de Bruschini e Lombardi (2007) apontam para a questão da ocupação precária da mulher: cargos pouco valorizados, nível de ganho baixo, ausência de registro em carteira, condições de desigualdade marcada pela questão do gênero.

Por outro lado, estudos vêm demonstrando um perfil diferenciado das mulheres nas organizações, onde a expansão da escolaridade e o ingresso na universidade têm viabilizado o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho (CAPELLE, 2004). A pesquisa de Bruschini e Puppini (2004) demonstrou que 24% dos 42.276 cargos de diretoria computados pela RAIS eram ocupados por mulheres, cerca de 32% dos 19.167 cargos de diretores gerais de empresas no setor formal eram ocupados por mulheres.

Esta pesquisa visa contribuir para o entendimento da construção das trajetórias profissionais, no cenário contemporâneo do trabalho. Mais especificamente, o estudo foca-se na trajetória profissional de mulheres executivas. Busca-se explorar como as mulheres percebem questões relativas a gênero e empregabilidade impactando a construção dessas trajetórias.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA:

A questão da mudança nos contratos psicológicos de trabalho, da empregabilidade e da exigência crescente de qualificação pelos profissionais fez com que surgisse uma nova linha de estudos que explora trajetórias de carreira, onde se insere a pesquisa em questão.

Com relação à questão do gênero, o que se busca entender é com vem se dando a ascensão de mulheres a cargos mais valorizados na hierarquia organizacional. Assim, a pergunta que a pesquisa buscou responder foi:

Como mulheres executivas percebem o impacto de questões relativas à empregabilidade e a gênero na construção de suas trajetórias profissionais?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Principal

Descrever como mulheres executivas percebem o impacto de questões relativas à empregabilidade e a gênero na construção de suas trajetórias profissionais.

1.2.2. Objetivos Intermediários

Descrever a trajetória profissional de mulheres que ocupam cargos executivos, buscando identificar quais fatores possibilitaram essa ascensão.

Descrever os impactos da empregabilidade na construção de trajetórias profissionais.

Relacionar a questão do gênero e sua possível influência na ascensão a cargos mais valorizados na hierarquia organizacional.

1.3. SUPOSIÇÕES INICIAIS

Estudos sobre gênero apontam que houve um aumento na escolaridade das mulheres nos últimos anos (CAPELLE, 2004), o que pode ter levado ao aumento de sua qualificação e conseqüentemente seu melhor aproveitamento pelo mercado de trabalho.

Mudanças no conceito de carreira vêm impactando os indivíduos que passaram a administrar e construir suas trajetórias profissionais. Diante desse cenário, essa pesquisa parte da suposição de que o aumento de qualificação das mulheres pode ter impulsionado sua ascensão a cargos mais valorizados na hierarquia profissional, já que aumentaram a sua empregabilidade.

1.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo explorou trajetórias profissionais de mulheres executivas em empresas privadas no município do Rio de Janeiro. Para tanto se buscou compreender como se deu a ascensão dessas mulheres na hierarquia organizacional. A pesquisa não se apoiou na linha teórica dos trabalhos sobre gênero que enfatizam a exclusão e discriminação das mulheres no mercado

de trabalho, mas nos estudos que demonstram que vem aumentando o número de mulheres em cargos de diretoria e gerência nas empresas privadas (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004).

Abordou o conceito de empregabilidade e suas consequências na construção de trajetórias profissionais das mulheres estudadas.

Abordou o conceito de empregabilidade e suas consequências na construção de trajetórias profissionais das mulheres estudadas.

1.5. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os estudos sobre mudanças no mundo do trabalho revelam impactos sobre as carreiras. Questões levantadas, como a qualificação e empregabilidade, demonstram que a construção da trajetória profissional tornou-se uma questão do indivíduo e não mais das empresas, tornando o estudo de trajetórias de carreira um campo a ser explorado, já que existem poucos estudos sobre o assunto.

A pesquisa ganhou relevância, também ao demonstrar, a partir da bibliografia consultada, que existe um segmento de mulheres que, contrariando boa parte dos estudos sobre gênero e inserção no mercado de trabalho, vem ascendendo a cargos mais valorizados nas organizações. Esta pesquisa explorou a trajetória profissional desse grupo e procurou entender que fatores contribuíram para a ocorrência desse fenômeno.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Mudanças no contexto de trabalho e trajetórias profissionais

O contexto onde se inserem as organizações vem sendo marcado por fenômenos como a globalização, contínuas inovações, agilização das comunicações, que interagem e se influenciam mutuamente, gerando efeitos sobre a sociedade e as organizações. Essas, por sua vez, passaram por mudanças, no sentido de ajustarem ao novo cenário competitivo e globalizado dos negócios, tais como a horizontalização, o foco nos negócios e a terceirização, que afetam os empregos e as carreiras profissionais. Autores têm se dedicado a esses temas, surgindo daí referências à redução drástica dos empregos e o surgimento de novas formas de trabalho (BRIDGES, 1994; RIFKIN, 1994).

Segundo Martins (2001), somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo carreira para definir trajetórias profissionais. Até recentemente, o conceito de carreira permaneceu como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo entraria em uma dessas carreiras, sabendo o que esperar do percurso.

Chanlat (1996) descreve dois modelos de carreira a partir das sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional vigorou até os anos 70, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão social do trabalho, em que os homens trabalhavam em maior número e a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos dominantes. A progressão na carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. O novo modelo caracteriza-se por oportunidades para profissionais tanto do sexo masculino

como do sexo feminino; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta maior instabilidade.

Alguns aspectos limitam a carreira na abordagem tradicional, um deles é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical de carreira na hierarquia em uma organização, outro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria (MARTINS, 2001).

Para Chanlat (1996), as principais causas do declínio da carreira tradicional estão relacionadas aos seguintes fatores:

- penetração crescente das mulheres no mercado de trabalho;
- elevação dos graus de instrução;
- cosmopolitização do tecido social;
- afirmação dos direitos dos indivíduos;
- globalização da economia, competitividade e turbulência ambiental;
- necessidade de mudança nas organizações;
- flexibilização do trabalho.

Segundo Costa e Campos:

Esgotadas as promessas da carreira tradicional, outros entendimentos sobre a carreira emergem, sem, no entanto, abandonarem a noção de rota programada. O que muda é o responsável principal pelo seu planejamento e administração: antes a organização, agora o trabalhador. A este cabe traçar sua trajetória profissional, tendo como objetivo último a auto-realização. Acentua-se com isso a idéia do autogerenciamento, ao se transferir para o trabalhador a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento (2006, p.67) .

Dentro desse contexto de mudanças, Hall e Moss (1998), apresentam o conceito de carreira proteana, entendida como uma série de experiências e de aprendizados pessoais, relacionados ao trabalho ao longo da vida. Segundo esses autores, a carreira do século XXI será predominantemente proteana, dirigida pelas pessoas, não pelas organizações, e reinventada de tempos em

tempos. A denominação proteana deriva do Deus grego Proteus que, segundo a mitologia, possuía a habilidade de mudar de forma segundo a sua vontade, revelando elementos que podem ser metaforicamente observados no profissional contemporâneo, que tem habilidade de gerenciar sua própria carreira.

Além disso, segundo Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2004), a abordagem da carreira proteana considera que existem três espaços de expressão da vida do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional e em cada um desses espaços o indivíduo apresenta várias identidades subentendidas que desempenham diferentes papéis. A identidade é um autoconceito do indivíduo, a percepção e a avaliação que tem de si mesmo. Essa forma de carreira envolve o crescimento horizontal, para a expansão de competências e estabelecimento de novos relacionamentos com o trabalho e outras pessoas. O seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade.

De acordo com Hall (1996), o novo contrato psicológico de trabalho encontra-se apoiado nas características de sucesso psicológico, aprendizagem contínua, novas formas de desenvolvimento e perfil de sucesso. O sucesso psicológico é representado pelo alcance de um conjunto de expectativas mútuas implícitas entre empregadores e empregados, focado nas contribuições de ambas as partes. O novo contrato é transacional, apoiado em trocas de curto prazo por benefícios e serviços. O contrato psicológico deixa de ser o que era realizado com a organização e passa a ser o que o indivíduo realiza consigo mesmo, de forma que o critério de sucesso se torna algo interno.

Ainda segundo o autor, de acordo com o conceito de aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade

cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. As habilidades pessoais se fundem dentro do ambiente de trabalho, resgatando a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho.

Outra proposta de modelo para relação das pessoas no contexto de alta competitividade, flexibilidade e agilidade é o de carreira sem fronteiras (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996) que se define pelo desenvolvimento de uma relação interdependente e relacional entre o indivíduo e a organização, em que o trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional.

O conceito de carreiras sem fronteiras compreende vários tipos de trajetórias profissionais desenvolvidas em vários tipos de cenários: em diferentes organizações; que ganha validade ou viabilidade em vários tipos de cenários; que se sustenta em redes de relacionamento de fora da organização; em que o indivíduo escolhe passar parte do seu tempo dedicando-se a família ou reciclando-se (LACOMBE e CHU, 2006).

Ainda segundo essas autoras, o conceito de carreira sem fronteiras partiu do trabalho de Quinn (1996), por sua ênfase no desenvolvimento de competências e do aprendizado como fatores essenciais à competitividade e que toma como premissa a suposição de que as competências individuais formam a base da competência organizacional.

Defillipi e Arthur (1994) definem três áreas de competências na carreira a serem desenvolvidas pelos indivíduos e que se refletirão no desempenho da organização:

- *know-why*, que são valores, identidades e interesses que dão suporte sentido às atividades desenvolvidas, ou seja,

como os indivíduos entendem sua motivação, significado e identificação com a carreira;

- *know-how*, competências relacionadas ao conhecimento, habilidades e desempenho;
- *know-whom*, que são habilidades de *networking* ou relacionamento que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira (1994, p.315).

De acordo com Mirvis e Hall (1994), na carreira sem fronteiras, o *know-why*, o compartilhamento total de valores, crenças e significados não interessa tanto à organização ou ao indivíduo, já que as relações de trabalho estabelecidas são muito mais do tipo transacional do que relacional, em que se estabelece uma relação sem prazo definido em que, trocas incluem, além da remuneração e do trabalho, sentimentos como lealdade, apoio, entre outros.

Em relação ao *know-how* e o *know-whom*, Defillipi e Arthur (1994, p.312) afirmam que “os contextos emergentes demandam mudança contínua nas habilidades e conhecimentos das pessoas através de fornecedores, clientes ou outros arranjos interorganizacionais”. A respeito do *know-whom*, as expectativas sobre a coleta de informação e as relações de troca estão expondo as pessoas a novas oportunidades de carreira.

Segundo Defillipi e Arthur (1994), para desenvolver carreiras sem fronteiras, as pessoas precisam buscar expandir o seu conhecimento, suas habilidades e suas redes de relacionamento para além das fronteiras de uma organização, o que poderá levar ao desenvolvimento de carreira.

No entanto, para Lacombe e Chu (2006, p. 114) “o modelo de carreira sem fronteira também vem sendo alvo de críticas. A perda da estabilidade e da segurança financeira, como as consequências para a saúde psicológica do trabalhador, tem sido apontada na literatura”.

O conceito de carreira sem fronteiras poderá ser mais bem aplicado por jovens que não viveram o modelo tradicional de carreira, assim como

empregados do núcleo das organizações, por ocuparem posições mais privilegiadas, estariam mais aptos a desenvolver conhecimento e relações que promoveriam carreiras sem fronteiras.

Outra abordagem que foge ao modelo tradicional de carreira é modelo multidirecional que considera a totalidade das escolhidas que o indivíduo pode fazer.

Ele pode subir a montanha (carreira organizacional) optar por outra montanha, subir morros, caminhar pela planície, há uma variedade de alternativas aceitáveis. O indivíduo navega a sua própria carreira, criando novos caminhos, onde e quando lhe agradar (BARUCH,2004, p.61)

Essa nova visão de carreira norteia a construção das trajetórias profissionais, o indivíduo escolhe, muda de carreira ou de emprego, se qualificado traça a sua trajetória, faz escolhas.

A essa liberdade se contrapõe a individualização da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso na construção das carreiras, o investimento constante na qualificação e a obrigação de se manter “empregável”. A insegurança é o contraponto, já que há não meios de garantir de emprego em uma sociedade onde a mudança é constante e a necessidade de aprendizagem é algo contínuo e deve ser constantemente adequado as novas exigências do mercado de trabalho.

2.2. Empregabilidade e possíveis impactos na ascensão profissional.

Para Coelho (2006, p. 95) mudanças na organização e sua relação com o empregado também influenciaram as características que passaram a ser exigidas do profissional. “O empregado por toda a vida, deveria tornar-se empregável por toda a vida. Essa noção está traduzida no conceito de

empregabilidade.” O indivíduo não perde a empregabilidade se não se ampliar e adequar suas competências às exigências do mercado.

Empregabilidade é definida por Gazier (1990, apud, COELHO, 2006, p.96) como “a capacidade de um indivíduo obter um emprego ou manter-se empregado”.

O indivíduo que não consegue planejar sua carreira ou decidir que caminho seu desenvolvimento profissional deve seguir não está preparado para enfrentar esse novo contexto. Aquele que não diversificar seus interesses, não estiver atento às mudanças e não desenvolver as competências exigidas pela conjuntura estará fora do mercado de trabalho.

Os indivíduos têm que assumir a responsabilidade pelo planejamento e desenvolvimento de suas carreiras, aproveitando as oportunidades de aprendizagem.

As organizações e as novas abordagens de carreira são paradigmas dos novos tempos, os eventos do mundo atual fazem parte de um processo que gera continuamente novas fontes de incerteza e, ao mesmo tempo, de oportunidades para serem avaliadas (COELHO, 2006).

Um ponto, no entanto, parece ser comum à maioria dos autores que se debruçam sobre a questão da empregabilidade: a tentativa de se deslocar para o plano individual o que era até recentemente responsabilidade social - o emprego.

Está implícita a ideia de que o indivíduo é responsável pela própria obtenção de trabalho. Individualiza-se a questão da obtenção do emprego, atribuindo o sucesso ou insucesso nessa empreitada aos ativos que o trabalhador é capaz de oferecer ao mercado de trabalho (BALASSIANO, SEABRA e LEMOS, 2005; LEMOS, 2006).

A empresa parte do princípio de que a educação básica é de responsabilidade do Estado, e o complemento da formação, da qualificação é vista como responsabilidade do indivíduo.

Dutra (1996) aborda a empregabilidade como a capacidade dos profissionais se manterem empregados ou de encontrar novo emprego quando demitidos, levando-se em conta aspectos como a heterogeneidade da realidade e as segmentações do mercado de trabalho.

Nesse sentido, deve-se acreditar que os profissionais somente ficarão desempregados pelo fato de ser incompetentes diante de um mercado cada vez mais exigente, o que significa que os profissionais estariam desempregados não por falta de empregos, mas sim por inadequação de seus perfis de qualificação em relação às novas exigências do mercado.

Bridges (1995) diz que as pessoas devem ser rebatizadas de “Você & Co.” A partir desse conceito, presume-se que cada pessoa tem um produto, ou seja, tem o seu talento. Nesse caso, o mercado é o empregador. Ainda, segundo o mesmo autor, para manter o produto atualizado é necessário um departamento de pesquisa e desenvolvimento (treinamento e formação). À semelhança de outras empresas, Você & Co precisa de marketing para vender seu produto. Para isso cada um deve fazer seu papel de fornecedor de trabalho nesse mundo sem emprego (BRIDGES,1995). O que exige novas habilidades e competências.

Para alguns o conceito de empregabilidade representa a expressão do potencial e a oportunidade de viver livremente suas escolhas, com competência, garantindo sua própria sobrevivência. Para outros, representa a insegurança, o medo e a busca permanente de trabalho para sobreviver (MINVIELLE, 1997).

Nesse sentido, Minvielle (1997) desenvolve duas abordagens para a questão da empregabilidade, sob a ótica dos indivíduos. A primeira faz da empregabilidade um sistema de competências passíveis de ser transferida de uma situação profissional a outra. O grande risco é o caráter temporário dos empregos, mesmo para profissionais qualificados, visto que, e principalmente com a globalização, os empresários não podem garantir empregos vitalícios. A segunda abordagem define a empregabilidade como a capacidade de se autogerenciar, de administrar o seu itinerário, seu percurso, e mesmo de construí-lo e dirigí-lo. Essa abordagem expressa autonomia e liberdade relativa do indivíduo.

Pode-se inferir, pela primeira abordagem, que o indivíduo convive com a insegurança e o medo de perder seu emprego em função de circunstâncias que estão fora do controle, inclusive da empresa. Na segunda, ele precisa estar constantemente buscando a atualização de seus conhecimentos e habilidades. Em ambas, o autor demonstra que os indivíduos não têm mais como assegurar a permanência nos seus empregos, mesmo com altos níveis de qualificação.

Para Arthur (1994), durante processos de mudança, as estruturas enfraquecem e emergem situações de ambigüidade e instabilidade, nas quais o indivíduo perde os alicerces que o sustentavam anteriormente, precisando preparar-se para um mundo mais imprevisível.

Legge (1995), afirma que a única certeza diante desse quadro constante de mudanças é a incerteza, e por isso surge a necessidade de ser flexível. As mudanças descontínuas refletem o fim e o começo de diversas situações e o tema central para quem quiser estar pronto a acompanhá-las é a flexibilidade.

Atualmente planejar uma carreira é encontrar no trabalho o caminho para a realização pessoal, é desenvolver competência que lhe possibilite ampliar as formas de prestação de serviços e participação na sociedade, sem estar necessariamente vinculado a uma organização. É focar seu desenvolvimento profissional no autoconhecimento e em aprendizado contínuo, é estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho e não ter medo de mudanças (COELHO, 2006).

O contexto da carreira tradicional, em que o indivíduo entrava em uma organização e nela permanecia, onde sua trajetória profissional era marcada e balizada por esta, desde seu ingresso até a sua aposentadoria, não ensejava estudos sobre o tema, já que tudo estava, até certo ponto, previamente programado.

A mudança no conceito de carreira tal como é tratada nos dias atuais, em que o indivíduo é responsável por sua empregabilidade, sua qualificação, enfim pela construção de sua trajetória profissional, abriu um novo campo de estudo, onde o que se busca compreender é como diferentes profissionais planejam e conseguem construir suas trajetórias profissionais, um caminho ainda pouco explorado, mas fundamental para o entendimento da relação entre indivíduos e as organizações e da temática de onde se inserem e como vem se dando a construção das trajetórias profissionais diante desse novo quadro que se apresenta.

2.3. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA CONSTRUÇÃO DE TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

Hall (1976, apud ARTHUR e ROUSSEAU, 2001, p.6) define “carreira como uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho – modo como a pessoa vivencia a trajetória de empregos e atividades que constituem seu histórico profissional”, o conceito enfoca uma carreira autogerida. Cada indivíduo deverá compor a sua carreira através da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida: “uma carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além do cenário de um simples emprego” (DEFILIPPI e ARTHUR, 1994). Está relacionada com motivação para o exercício do trabalho e se sustenta em uma rede de relações e informações que está, na maioria das vezes, fora das organizações.

A carreira começa quando o indivíduo define suas metas, suas expectativas e seu caminho. Atualmente, a experiência de trabalho está desvinculada de uma organização específica, ela é mais proativa, mais descontínua, menos previsível, porém deve ser planejada, a partir da definição das metas; buscam-se a qualificação, o conhecimento, as competências necessárias para o que se pretende.

Os profissionais tomam conta de suas carreiras, aproveitando as oportunidades de aprendizagem, adquiridas por sua própria iniciativa. Um vínculo entre os profissionais e as organizações promove o autodesenvolvimento profissional. Os trabalhadores aceitam compartilhar os valores da organização quando isso os beneficia. A educação continuada é um requisito tanto para entrar como para continuar membro da organização.

Os indivíduos têm que assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e planejamento de suas carreiras, trabalhando proativamente com seus empregadores na sequência de experiências que

lhes oferecerão maiores oportunidades de aprendizagem. Tecnologia, idiomas e relacionamentos são essenciais para o sucesso pessoal, além das competências já mencionadas: técnica, comercial, liderança e cooperação. Os papéis dos indivíduos e da organização se invertem e a organização tornar-se-á uma ferramenta para seus membros (ARTHUR e ROUSSEAU, 2001).

Para Manieiro e Sullivan (2005), o termo carreira sem fronteiras descreve uma coletânea de experiências de trabalho relacionados ao desenvolvimento de competências, conhecimentos e percepções moldadas dentro de uma trajetória de carreira integrada e significativa. Segundo Weick (2001), muitas pessoas que desenvolvem carreiras sem fronteira, objetivos como aprendizagem constante e crescimento substituem o lugar antes ocupado por status e remuneração. Manieiro e Sullivan (2005) afirmam, ainda, que tais profissionais procuram identificação pessoal por meio de trabalhos significativos, independente da organização onde trabalham. Além disso, em um cenário de estabilidade decrescente, tais pessoas tornam-se menos leais às empresas – lealdade entendida como compromisso de ficarem muitos anos na mesma organização, e não em termos de responsabilidade com seus projetos profissionais, (COSTA e CAMPOS, 2006).

Alguns autores consideram que atualmente as organizações precisam mais dos trabalhadores do conhecimento do que estes profissionais precisam das organizações (DRUCKER, 2001, WEICK, 2001) denotando um fortalecimento do indivíduo e reforçando, conseqüentemente, a sua menor dependência em relação às estruturas organizacionais.

De acordo com Weick (2001), carreiras sem fronteiras são subjetivamente definidas pelo sujeito que continuamente descobre novas oportunidades de desenvolvimento e aplicação de suas competências, atribuindo, ele próprio, significado às suas experiências. As carreiras têm

menos fronteiras, pois os indivíduos têm mais oportunidades e recompensas que os incentivam a descobrir novos caminhos de carreira e, por fim, tais oportunidades são o resultado das mudanças organizacionais em resposta a alterações de mercado e à mudança para um trabalho intensivo em conhecimento e tecnologia.

Esse mesmo autor analisa o gradual desaparecimento de indicadores objetivos para a análise do sucesso profissional, como o avanço na hierarquia e aumentos de remuneração, e o surgimento de parâmetros subjetivos em seu lugar, como percepção crescimento e de autorealização. Partindo desse princípio, a incorporação de uma nova competência ou mudança para um trabalho melhor o onde haja uma maior identificação com o produto final poderia equivaler, na nova lógica, a uma promoção hierárquica na visão tradicional de carreira, sinalizando que no novo paradigma o sucesso profissional é algo cada vez mais particular aos propósitos de cada indivíduo.

Martins (2006) segue a mesma linha teórica e afirma que muitos profissionais do século XXI definem sucesso não somente em termos de altos salários e status, mas também em termos de respeito, reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal, ponderando frequentemente os aprendizados que terão de cada novo trabalho.

Para Hall (1996) as pessoas buscam, através de suas carreiras, alcançar sucesso psicológico, entendido como sentimento de orgulho e realização pessoal que decorre de objetivos maiores de vida e não somente sucesso profissional e financeiro.

Mirvis e Hall (2001) afirmam que o sucesso psicológico significa alcançar objetivos que sejam pessoalmente significativos para o indivíduo, não necessariamente relevantes para uma organização específica ou para a

sociedade. Tal sucesso varia não somente de pessoa para pessoa, mas também ao longo da vida do indivíduo.

Weick (2001) sintetiza seu pensamento afirmando que em uma época de carreiras sem fronteiras o sucesso passa a ser definido em termos de diversos elementos não tradicionais como a aprendizagem, conhecimento acumulado, facilidade em retornar ao papel de aprendiz várias vezes, habilidade para improvisar, persistência e convicção de que o conjunto de suas ações faz sentido, mesmo que esse sentido não seja evidente. É provável que pessoas com tais habilidades acabem por se defrontar com um conjunto de processos desafiadores que, em seu conjunto, equivalem à evolução tradicional.

Pode-se observar, com isso, que cada vez mais homens e mulheres têm construído suas carreiras de forma criativa, em vez de somente aceitarem o que as organizações oferecem. Tais profissionais buscam atender a diversos papéis e satisfazer uma multiplicidade de necessidades – financeiras, familiares, de autonomia, de realização profissional, de equilíbrio – fora das tradicionais fronteiras organizacionais, construindo, dessa forma, carreiras e vidas únicas e subjetivas. São carreiras criadas e desenvolvidas subjetivamente, de acordo com valores, escolhas e parâmetros próprios, e não mais estruturadas exclusivamente sobre definições organizacionais.

Essa abordagem de carreira envolve o crescimento horizontal, para a expansão das competências e o estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade. O critério de sucesso se torna algo interno. Pelo conceito de aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser mensurado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas

pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. "Nesse contexto, novo perfil de sucesso deixa de ser o *know-how* e passa a ser o *learn-how*." (BALLASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004, p. 104).

Planejar uma carreira sem fronteiras é desenvolver competências que possibilitem ao indivíduo ampliar as formas de prestação de serviços e a participação na sociedade, sem estar necessariamente vinculado a uma organização. É focar seu desenvolvimento profissional no autoconhecimento e em aprendizado contínuo, estar consciente de suas escolhas, atento às oportunidades de trabalho. Ou seja, planejar sua trajetória, tomar as rédeas de seu desenvolvimento, saber o que se deseja e onde se pretende chegar.

2.4. GÊNERO E TEORIAS ORGANIZACIONAIS

A emergência do conceito de gênero, a partir de 1970, revela uma evolução teórica e propõe uma discussão que supera análise restrita às categorias biológicas de cada sexo (ANDRADE et al., 2002). A partir dessa época, relações entre homens e mulheres passaram a ser estudadas como resultado de um processo que indica contradições históricas, sociais e culturais acerca dos papéis de cada um (CALÁS e SMIRCICH, 1999).

Essa perspectiva reconhece a possibilidade de mulheres e homens exercerem o poder, reconhecendo o processo dinâmico de construção e reconstrução do sujeito (homem ou mulher). Com isso, reconhece as transformações ocorridas no mundo social e do trabalho e novas possibilidades de interação entre homens e mulheres (CAPELLE et al, 2007).

Essa abordagem permite compreender que as mulheres podem ascender na hierarquia profissional e que o gênero, embora seja uma categoria importante, neste contexto, não é um fator excludente na esfera de poder dentro das organizações.

“As relações entre gêneros são produzidas no interior das relações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo como os grupos se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais” (LOURO, 1997, p.77).

Belle (1993) considera gênero como uma construção social baseada nas diferenças sexuais, mais especificamente, na forma como essa diferença é representada ou valorizada.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho desperta a discussão de questões que envolvem a interação entre homens e mulheres nesse ambiente, bem como a mudança no perfil dessa inserção e a busca da compreensão dos fatores que possibilitam a ascensão de mulheres a cargos de gerência.

2.5. MULHER E MERCADO DE TRABALHO

As estatísticas oficiais (IBGE, 2004) destacam algumas das principais tendências da inserção das mulheres no mercado de trabalho, marcada por progressos e atrasos. Se, por um lado, existe a constância do aumento da participação feminina, de outro, este é marcado pela má qualidade do trabalho, mas demonstra a conquista de bons empregos e o acesso a carreiras e profissões de prestígio.

Bruschini e Lombardi (2007) apontam para algumas das características dessa nova força de trabalho, já que nas últimas décadas o País passou por importantes transformações demográficas e sociais que tiveram impacto sobre

o trabalho feminino. A queda na taxa de fecundidade, sobretudo nas regiões mais desenvolvidas, atingiu a 2,1 filhos por mulher em 2005; o tamanho das famílias que, em 2005 passaram a ser compostas por apenas 3,2 pessoas em média, enquanto em 1992 tinham 3,7. Ao mesmo tempo a expansão da escolaridade e o ingresso na universidade viabilizaram o acesso de mulheres a novas oportunidades de trabalho. Esses fatores explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também transformações no perfil dessa força de trabalho.

A expansão da escolaridade, à qual as mulheres têm tido cada vez mais acesso é um dos fatores mais impactantes sobre o ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Os anos de estudo são maiores entre as mulheres que entre os homens (oito anos, ela; ante sete anos, ele). Em 2005, entre os trabalhadores 32% delas, mas apenas, 25% deles tinham mais de 11 anos de estudos (FIBGE/PNAS- Microdados, apud BRUSCHINI e LOMBARDI, 2007).

A parcela feminina nas universidades vem ampliando sua presença em áreas ou redutos, ditos masculinos, como a área de engenharia, produção e construção civil, na qual aumentou 26% a presença de estudantes na última década (MEC/INEP, apud BRUSCHINI e LOMBARDI, 2007).

Pode-se notar também um crescente aumento da participação da mulher no meio científico, compondo quase metade dos pesquisadores com bolsa do CNPq (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2000)

Como já foi mencionado, o estudo de Bruschini e Puppini (2004) demonstra que um número significativo de mulheres vêm ascendendo a cargos de diretoria e gerência. Aponta também outro dado: as diretoras são mais jovens do que os colegas em cargo similar e estão no emprego há menos tempo que eles. Segundo dados dessa pesquisa, mais de 80% das

diretoras tinham menos de 50 anos em comparação a 64% de diretores, mas 44% delas estavam no emprego há menos de três anos.

Como destaca Capelle (2004) a maior inserção de mulheres tem sido no setor de serviços, porém, esse é o setor onde atualmente existe a maior oferta de vagas, já que é o que mais cresce na economia.

Cohen (2003, apud CAPELLE et al., 2007) aponta para o fato de valores tidos como femininos como a sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas serem requeridos no mundo corporativo, corroborando as estatísticas sobre o avanço das mulheres no mercado de trabalho.

A análise dos dados obtidos demonstra que existe um segmento de mulheres que, em função de fatores sociais e demográficos, vem ascendendo a cargos executivos, fenômeno que esta pesquisa busca explicar através do estudo da trajetória de mulheres executivas.

2.6. ESTUDOS SOBRE GÊNERO E TRABALHO

Segundo Capelle et al. (2007) é possível perceber um aumento crescente dos artigos sobre gênero a partir de 1999 na área de Administração. Essa tendência nas publicações sobre gênero pode estar refletindo as tendências também crescentes do ingresso de mulheres no mercado de trabalho, assim como demonstra o aumento de mulheres pesquisadoras cadastradas nos órgãos nacionais de fomento à pesquisa como o CNPq (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2000).

Capelle et al. (2007), analisando artigos publicados nos anais do ENANPAD, nas revistas científicas RAE, RAC, RAP, RAUSP e O&S entre anos de 1995 e 2005, identificaram que a maioria dos artigos sobre gênero e mercado de trabalho tem apontado para um segmento de mulheres que

ocupam um lugar de subordinação, sob a ótica da dominação e exclusão da mulher no trabalho.

Textos como de Bruschini e Lombardi (2007) apontam a questão da ocupação precária das mulheres: cargos pouco valorizados, nível de ganho baixo, ausência de registro em carteira, condições de desigualdade marcadas pela questão do gênero.

Hirata (2007), ao tratar da segregação de gênero no mercado de trabalho, demonstra que essa pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres e/ou homens em diferentes tipos de atividades e as mulheres ficam restritas a uma variedade menor de setores ou profissões ou vertical, quando essa concentração se dá em nível mais baixo da hierarquia profissional.

Steil (1997) aponta que a segregação vertical é conhecida como teto de vidro, uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão de mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação e visa à manutenção da desigualdade.

Ao observar o trabalho nas organizações sob a ótica da segregação, Fonseca (1996) argumenta que a distribuição dos cargos administrativos representa a aliança entre dominação e exploração das mulheres, que estão à margem do espaço onde o poder se afirma.

Cramer, Capelle e Silva (2008), afirmam que apesar do discurso de igualdade de condições de oportunidades, há evidências de desigualdades na participação masculina e feminina no mercado de trabalho, seja em relação aos níveis salariais, seja na possibilidade de crescimento na carreira, seja nas oportunidades de exercer determinadas funções.

Capelle e Mello (2007) apontam que, a presença de mulheres na Polícia Militar de Minas Gerais, muitas vezes ainda reproduz os padrões de dominação vigente na sociedade, pela ocupação de cargos de menor importância, pelo acesso limitado aos postos de comando e pelo desempenho de funções mais desvalorizadas, tipicamente associadas ao mundo doméstico.

No entanto, outros autores têm demonstrado que as mulheres ocupam cargos valorizados na hierarquia profissional, onde o gênero se mostra um conceito importante, porém, não excludente na ascensão de mulheres a cargos executivos.

Belle (1993, p.199), em sua pesquisa sobre executivas francesas, busca entender o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade e a construção de uma nova identidade “fundamentada nem na renúncia a toda espécie de poder e toda a carreira, nem sobre a identificação radical com o modelo masculino, em outras palavras, uma identidade fundamentada na dialética entre igualdade e diferença”, acreditando que tenha ocorrido uma redução no nível de segregação de gênero por aquelas organizações com visão mais voltada para o futuro.

Andrade et al. (2002) afirmam que a discussão de gênero se encontra em amadurecimento e que a convivência de homens e mulheres num mesmo ambiente é a única forma para que mulher possa construir sua identidade sem desconsiderar a realidade na qual está inserida.

o abandono do determinismo biológico não pode ser substituído pelo determinismo social, pois, homens e mulheres podem ou não se posicionar segundo parâmetros masculinos e femininos preestabelecidos (MEDRADO, apud ANDRADE et al, 2002).

Isso mostra que torna necessário considerar a dinâmica e complexidade das

relações de gênero que permeiam todo o ambiente organizacional, já que essa dinâmica pode gerar a possibilidade de mudança.

2.7. GÊNERO: VIDA PESSOAL E TRABALHO

Bruschini e Lombardi (2007) afirmam, a partir de sua pesquisa sobre mulheres e mercado de trabalho nos últimos dez anos, que as mulheres trabalhadoras continuam responsáveis pelas atividades domésticas, o cuidado com os filhos e outros familiares, o que indica a continuidade de modelos familiares tradicionais que sobrecarregam as mulheres principalmente as que têm filhos pequenos.

Apontam, também, uma mudança no perfil da força de trabalho feminina ingressante no mercado de trabalho, que, até a década de 70, era composta em sua maioria de mulheres jovens, solteiras e sem filhos, passando a serem mais velhas, casadas e mães. Em 2005, a mais alta taxa de atividade feminina (74%) é encontrada entre mulheres de 30 a 39 anos. Se considerada a posição que ocupam nas famílias foram as cônjuges mulheres cujas taxas de atividades mais cresceram, com mais de 58% na ativa em 2005, dados que sugerem que as responsabilidades financeiras familiares estão sendo melhores divididas. Em um movimento que se iniciou com uma necessidade de complementaridade de renda, além da elevação da escolaridade, diminuição do número de filhos, mudança na identidade feminina e nas relações familiares, as mulheres procuram disputar mais o seu lugar no mercado de trabalho. (IBGE, apud, BRUSCHINI e LOMBARDI, 2007).

O papel que a mulher ocupa na sociedade também está determinado por seu papel na família, já que para as mulheres a vivência no trabalho implica a divisão do seu tempo entre o espaço produtivo e o espaço familiar.

Cramer, Capelle e Silva (2008), estudando mulheres empresárias demonstram que o trabalho fora de casa concorre com o trabalho familiar, o que pode resultar em conflito, expressando sentimento de culpa tanto em abrir mão da carreira em função da família, quanto em se desvincularem da família para se dedicar aos negócios. A mulher que gerencia trabalho e família se sente cobrada por sua ausência na convivência familiar.

Capelle e Mello (2007), ao estudarem o cotidiano de policiais militares mulheres apontam que um dos fatos destacados é a questão da conciliação feminina entre a vida familiar e a vida profissional, surgindo no discurso das mulheres o termo dupla jornada de trabalho. O que indica que mesmo trabalhando fora de casa são atribuídos à mulher os serviços domésticos (ou a sua supervisão) e o cuidado com os filhos. Essa compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, com um aumento da participação masculina nas tarefas, mas a divisão igualitária das tarefas domésticas ainda é, em grande medida, exceção à regra.

Segundo Fonseca (1996), a sociedade considera que o papel específico das mulheres corresponde aos cuidados da casa e que o papel social dos homens envolve o sustento da família e a contribuição para a vida em sociedade.

Outro item levantado na literatura sobre mulheres é o da maternidade. No caso das policiais femininas, para não se prejudicarem, procuram manter seu desempenho sem deixar que a maternidade seja motivo para serem mal avaliadas; com isso, desgastam-se mais do que seus colegas homens, seja pela sobrecarga de trabalho ou pelo estresse advindo dos conflitos entre vida profissional e maternidade.

Essa compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina no cuidado com os

filhos. Entretanto, Faria (2002) afirma que a divisão igualitária dessas tarefas é, em grande medida, uma exceção que foge a regra.

Cramer, Cappele e Silva (2008) citam o apoio familiar à mulher e destacam a existência de dois tipos de apoio por parte do cônjuge considerados importantes no contexto do conflito entre família e trabalho: o apoio instrumental e o apoio emocional. O primeiro significa a participação efetiva do companheiro nos cuidados com a casa e filhos; e o segundo refere-se ao auxílio em forma de informações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira. Maior grau de apoio instrumental proporciona uma diminuição da carga de trabalho dentro do lar, proporcionando mais tempo para o trabalho; já o apoio emocional, ajuda a realçar o sentimento de capacidade e eficácia por parte da mulher.

A parcela de mulheres que ocupa cargos mais valorizados na hierarquia organizacional conta com a ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, que assumem tarefas que antes eram desenvolvidas pela mãe, como o cuidado com o dia a dia dos filhos, alimentação e higiene destes, dentre outros. Já, a orientação quanto a valores e definição de limites para as crianças são exemplos de atribuições que não costumam ser delegadas, o que pode representar uma carga adicional para a mulher. Porém, como consequência dessa “tercerização” das tarefas maternas pode se perceber um sentimento recorrente entre as mulheres executivas que são mães, o sentimento de culpa. Horas excessivas de trabalho, promovem uma ausência constante da mulher do lar. Essa ausência tende a ser maior e mais generalizada devido à nova configuração do trabalho, quando as empresas passaram a exigir uma postura de maior proatividade e antecipação de eventuais problemas, além de ter aumentado bastante a cobrança por resultados.

Esse quadro se agrava pelo uso de e-mails, telefones celulares, laptops e tecnologias afins fora do trabalho, frequentemente em casa, o que dificulta a disponibilidade para a família. “É o paradoxo do estar presente – estando ausente” (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006, p.6). Essa situação permite uma ampliação da culpa feminina. Agora, ela não se ressentir só do tempo tomado pelo trabalho quando está fora, mas estar em casa não significa necessariamente disponibilidade para estar com sua família.

Uma estratégia de não ter filhos e dar total prioridade à carreira ainda é utilizada, porém, cada vez menos e, como já foi citado no trabalho é cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho. O artifício mais comum entre as mulheres é postergar a maternidade, passando a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira.

Outro aspecto que dificulta a carreira feminina é sua menor mobilidade, devido a compromisso na criação dos filhos, especialmente quanto à educação destes. A dificuldade em viajar quando necessário à organização, ou a ausência de disponibilidade para tal, pode ser um inibidor para a ascensão profissional. Faria (2002) afirma que mulheres costumam ter problemas em relação a viagens e compromissos fora do horário de trabalho. Além disso, geralmente a mulher não desloca a moradia do marido e dos filhos em função da demanda da empresa.

Viagens frequentes e até mesmo a exigência de maior mobilidade, com mudança de moradias constante, uma demanda comum na vida da alta gestão prejudica as carreiras das mulheres em cargos executivos, que não se sentem dispostas a deixar a família em outra cidade, ou mudar a rotina dos filhos e maridos em função de sua carreira.

Mas, mesmo as mulheres que ainda seguem com a sobrecarga - trabalham fora e têm que fazer as tarefas domésticas – se sentem recompensadas, já que conseguem sua independência financeira e, como afirmam Betiol e Tonelli (1998), a emoção e alegria para as mulheres que trabalham vêm, também de seu sucesso profissional. A independência e as responsabilidades conquistadas são elementos simbólicos de que elas não estão dispostas a abrir mão.

Pesquisa feita com executivas por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) evidenciou que num quadro destes, não é de estranhar que essas mulheres estejam estressadas e insatisfeitas com a falta de equilíbrio entre a sua vida pessoal e sua vida profissional. E apesar das dificuldades vividas, continuam apostando em suas carreiras. A maioria das mulheres executivas tem prazer e se realiza no seu trabalho frente a grandes empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios.

“O fato de as mulheres executivas expressarem sua insatisfação não significa uma negação do seu papel na carreira executiva, e sim um primeiro passo na busca por um necessário equilíbrio entre os tempos de trabalho e de não trabalho” (TANURE; CARVALHO; ANDRADE, 2006, p. 14).

Embora essas questões possam não se restringir a questões de gênero, o que se buscou explorar foi como mulheres conseguiram ocupar postos mais valorizados na hierarquia organizacional (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2007), que fatores contribuíram para a ocorrência do fenômeno, e diante da escassez de literatura sobre o assunto, optou-se por explorar a construção de trajetórias profissionais através de entrevistas com um grupo de mulheres executivas.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi do tipo qualitativa, já que, através desse tipo de pesquisa, se estudam fenômenos em seus contextos naturais procurando construir um sentido ou interpretá-lo segundo a perspectiva daqueles que dele falam. Busca-se a especificidade e o aprofundamento na análise do fenômeno estudado e não explicações ou causas gerais sobre o fenômeno estudado. (CRESWELL, 2007).

3.2. FINS DA PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva.

A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2005).

Ainda segundo Vergara (2005), em relação à pesquisa descritiva, esta expõe as características do fenômeno estudado, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. Esse tipo de pesquisa não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

“Uma observação: os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes. Por exemplo: uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo metodológica, exploratória e explicativa.” (VERGARA, 2005, p.44).

Confirmou-se o caráter exploratório e descritivo do presente estudo ao se buscar identificar como se deu a ascensão profissional do grupo de

mulheres gerentes e que estratégias foram utilizadas para que o fenômeno ocorresse.

3.3. MEIOS DA PESQUISA

De acordo com Vergara (2005), pode-se afirmar que os meios utilizados neste trabalho foram: pesquisa de campo, bibliográfica e telematizada.

“A pesquisa de campo é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes, observação participante ou não.” (VERGARA, 2005, p.43).

Como afirma Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído prioritariamente por livros e artigos científicos. O autor afirma que boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Essa constatação corrobora a utilização desse procedimento no estudo em questão, já que possui caráter exploratório.

Originalmente a pesquisa bibliográfica remete à utilização apenas de meios informacionais não eletrônicos, mas ao incorporar estes últimos tornou-se também telematizada: “É o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado e livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.” (VERGARA, 2005, p.48).

Dentre as principais vantagens da pesquisa bibliográfica e telematizada está o fato de “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008, p. 45).

3.4. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A pesquisa de campo foi baseada em entrevistas em profundidade, o que, de acordo com Richardson (1999) podem envolver um respondente e um entrevistador, também chamadas entrevistas individuais em profundidade “porque através desse método se consegue explorar em detalhes o assunto-objeto da entrevista” (GIL, 2008, p. 54) O autor ressalta ainda que nas entrevistas individuais e de profundidade o entrevistador não tem um conjunto específico de perguntas predeterminadas que devem ser feitas de acordo com a ordem imposta por um questionário. Isso possibilitou que a pesquisadora tivesse liberdade para criar novas perguntas no momento da entrevistas ou pudesse averiguar melhor respostas aparentemente mais relevantes para responder ao problema de pesquisa.

3.5. SELEÇÃO DE SUJEITOS

Em relação à seleção das entrevistadas foram escolhidas onze mulheres em cargos executivos. O grupo foi composto de forma intencional, e seu alcance se deu por acessibilidade.

Além disso, esse número foi restringido pela dificuldade de acesso ao grupo pelo seu pouco tempo livre, já que as conversas foram marcadas durante o expediente de trabalho das entrevistadas.

Entre os principais critérios para escolha do grupo está a ocupação de cargo executivo, sua qualificação, idade – em torno de 40 anos -, a experiência do matrimônio, a maternidade. Das onze mulheres entrevistadas, seis possuem mestrado e as cinco restantes concluíram MBAs nas áreas onde atuam, aliás, em sua maioria se qualificaram antes de ocupar o cargo atual e

várias delas afirmaram que pretendem continuar a se qualificar ou estão se qualificando.

Esses critérios não foram escolhidos de forma aleatória, mas com a finalidade de possibilitar a resposta da pergunta da pesquisa: se a existência da qualificação impacta na questão da empregabilidade, a faixa etária, a experiência da maternidade e do casamento, ou seja, questões ligadas à vida pessoal e a gênero e impactam na construção das trajetórias profissionais.

As entrevistadas ocupam cargos de gerência e diretoria em grandes empresas de vários segmentos do mercado como a EBX, Vale, Editora Objetiva, Coca-Cola, Bradesco Seguros e Banco Santander.

3.6. ANÁLISE E TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade, realizadas individualmente. Foi utilizado um roteiro de entrevista (em anexo), que foi alterado de acordo com a intencionalidade da pesquisadora e de acordo com o perfil da entrevistada. Desta forma, algumas perguntas foram mais aprofundadas e outras menos enfatizadas, já que o estudo buscou a percepção das mulheres executivas para responder a pergunta da pesquisa.

As entrevistas foram marcadas previamente em hora e local acordado com as respondentes. Foram gravadas e transcritas posteriormente, sendo garantido o sigilo pela pesquisadora acerca do que foi dito.

O fato de a pesquisadora ser mulher, estar na mesma faixa etária que as respondentes, ter filhos e ter passado pela experiência do casamento criou uma situação de igualdade, por vezes até de empatia, o que pode ter influenciado os relatos obtidos, assim como a forma como os dados foram tratados.

O diálogo foi utilizado como fonte de evidência, já que foi a partir deste que foi conduzida grande parte da pesquisa de campo. Isso demonstra, segundo Gil (2008), o comportamento e a disponibilidade das entrevistadas. Interesse e cooperação que auxiliaram, em muito, esse trabalho de campo.

Assim, embora as executivas tivessem pouco tempo disponível, em meio a seu trabalho, este tempo quando disponibilizado para as entrevistas foi pautado pelo respeito e pela curiosidade pela temática pesquisada.

O tempo das entrevistas foi, igualmente, um fator relevante, já que, em sua maioria tenha sido alongado por cerca de uma hora (o tempo acordado era de 30 minutos).

A observação foi outra técnica utilizada durante a coleta de evidências, já que o cenário em que foram feitas as entrevistas – as organizações onde as mulheres trabalham – permitiu a observação do cotidiano de trabalho das respondentes, suas relações com superiores e subordinados. Algumas entrevistas foram feitas na própria sala das mulheres, outras em salas de reuniões, daí a suposição do uso do espaço como afirmação da ascensão profissional (CRESWELL, 2007).

O trabalho de campo que resultou em onze entrevistas de mulheres em cargos executivos foi revelador em alguns aspectos, já que se procurou explorar esse segmento novo no mercado de trabalho e talvez por isso pouco explorado em termos de pesquisa acadêmica.

3.7. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Dentre as limitações que se pode apontar em relação à metodologia qualitativa, suas limitações “provêm da suscetibilidade dos instrumentos e dados serem utilizados de forma inadequada”, como afirma Gil (2008, p.57).

Já que uma das principais características do método é a flexibilidade que o pesquisador possui, então, dependendo do ponto de vista do pesquisador, podem-se obter diferentes respostas em relação a um mesmo fenômeno.

Deve-se destacar, também, que os resultados obtidos com esta pesquisa não devem ser projetados para outros grupos, já que as informações obtidas não se propõem a ser generalizadas (RICHARDSON, 1999).

4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A pesquisa explorou a percepção das mulheres gerentes acerca da construção das trajetórias de carreira a partir da questão da empregabilidade, o que aparece nos relatos através da valorização da qualificação como condição para ascensão e realização profissional. A questão do gênero emerge quando surgem temas relacionados à vida pessoal das mulheres entrevistadas.

4.1. A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO

A questão da trajetória de carreira e a necessidade de qualificação foi vista pelas entrevistadas como condição para a construção de suas trajetórias profissionais. As mulheres, em sua maioria, qualificaram-se antes de ocupar o cargo em que atuam e continuam a se qualificar mesmo que não planejem continuar ascendendo, dados que reforçam a idéia do gerenciamento da carreira como responsabilidade do empregado, do desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional pelo indivíduo, ou seja, as gerentes entrevistadas reconhecem a importância da sua qualificação como meio de ascensão e realização profissional.

A entrevistada M3 chega a comentar que o fato de ter feito o mestrado em determinada instituição quando era muito jovem tornou-se um diferencial de carreira para que ela ocupasse o lugar que hoje ocupa:

Mas em 1990 existia um diferencial muito grande de ter se 23 anos e ter mestrado e ainda mais na instituição onde fiz, esse foi um fator determinante na minha carreira, com certeza, poder falar isso nas

entrevistas de emprego que fiz. A qualidade da instrução que eu tive criou um diferencial na minha carreira.

A entrevista feita com M5 que atua no ramo editorial aponta a importância da qualificação:

“Você precisa ter uma formação, o mínimo é a graduação universitária, mas se puder fazer um mestrado, um doutorado melhor ainda, viajar pra fora, fazer pós, eu acho que isso é uma condição que te diferencia no mercado. É fundamental”.

A parte do estudo que trata das trajetórias profissionais demonstra como o indivíduo escolhe, muda de carreira ou de emprego. A análise das entrevistas dessas mulheres permitiu ver que a maioria delas mudou de emprego e fez escolhas de carreiras de acordo com sua qualificação e suas necessidades profissionais.

A respondente M7 percorreu várias empresas, a maioria no ramo de atendimento aproveitando as oportunidades que o mercado oferecia, chegando a ocupar a diretoria de uma empresa no ramo da telefonia móvel, no “boom” das “telecons”:

Lá eu fundei o departamento de marketing, mas a empresa estava acabando fui então convidada pra gerenciar, na verdade pra iniciar o marketing de relacionamento em um grupo de empresas de concessionárias de automóveis, de lá um *headhunter* me levou para uma multinacional, depois fui pra outra de telefonia móvel e o projeto deu tão certo que resolvi montar minha própria consultoria e aproveitei a maioria dos contatos das empresas que trabalhei, além de outras para as quais me recomendaram.

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2005) consideram que existem três espaços de expressão na vida do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional, e que em cada um desses espaços os indivíduos poderiam desenvolver diferentes papéis. No entanto, o que sobressaiu na análise das entrevistas foi o trabalho ocupando a maior parte do tempo dessas mulheres; quanto maior a responsabilidade envolvida, mais horas são investidas na

função, o profissional tomando o papel predominante, sobrando pouco espaço para o papel familiar ou pessoal.

As mulheres apontam o excesso do tempo empregado no trabalho e conseqüentemente a ausência de tempo dedicado a família. A maioria das mulheres preferiria trabalhar menos e ganhar menos e passar mais tempo fora do trabalho, o que sugere que um dos fatores apontados pelas entrevistadas como razão para ascensão feminina, a dedicação ao trabalho, poderia ter como contrapartida a insatisfação com a quantidade de horas dedicadas ao trabalho, uma vez que essas tomariam o tempo com a família.

M6: “Eu não gostaria de não trabalhar, não, mas de trabalhar menos, eu gostaria de encontrar uma situação em que eu tivesse mais tempo pro meu filho, mais tempo pro meu marido”.

M3: “Vou te falar a verdade: é engraçado, de um ano e meio pra cá eu senti que passou do ponto, eu assinaria uma proposta pra ganhar menos se conseguisse mais tempo pra passar com o meu filho”,

M5: “Sou uma pessoa feliz na minha profissão, mas eu gostaria de passar mais tempo com meu filho porque aqui a gente trabalha muito e sinto falta do tempo em casa com o meu filho.”

Outro ponto apontado por Lacombe e Chu (2006) nesse novo tipo de carreira foi a possibilidade de o indivíduo poder escolher entre passar seu tempo se dedicando a família ou se reciclando, sem que a escolha de um signifique o sacrifício de outro. As entrevistadas afirmaram não ter essa possibilidade de partição do tempo, mas que a reciclagem profissional concorre com o tempo que seria dedicado à família ou seria feita dentro do horário de trabalho, como afirma M6:

Eu decidi fazer o MBA e estava trabalhando, grávida, ia pra São Paulo na terça voltava na quinta e a aula era na sexta, as pessoas achavam que eu não ia conseguir e eu sabia que era o ideal, mas eu queria terminar o MBA antes do meu filho nascer.

Assim como ocorreu com M8:

Enquanto gerente de pós-venda eu fiz um MBA na área de marketing e procurei fazer também cursos na área de saúde empresarial, na maior parte do tempo tive que estudar sábado, embora quisesse evitar tomar o tempo que eu tenho com meus filhos, meu marido, minha família.

4.2. A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO E A CONSTRUÇÃO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

O conceito de carreira tal como é visto pela literatura mais recente implica mudanças e transformações dos indivíduos que estão inseridos no mercado do trabalho.

Um dos fatores que se destacaram na análise das entrevistas feitas com as mulheres executivas foi a relação entre a necessidade de planejamento e ascensão profissional. Se a carreira está desvinculada de uma organização, está ligada ao planejamento, à definição de metas pelo indivíduo em busca da qualificação, do conhecimento, do desenvolvimento das competências necessárias em relação ao que se busca no mercado de trabalho, conseguindo assim ter empregabilidade, que seria a capacidade de o indivíduo se empregar ou manter-se empregado. Planejar carreira torna-se uma importante etapa em busca do desenvolvimento da trajetória profissional.

As mulheres entrevistadas afirmam que se responsabilizaram pelo planejamento de suas carreiras e em sua maioria puderam não só visualizar, mas aproveitar as mudanças do mercado, eventos que poderiam gerar dificuldades em algumas trajetórias viraram oportunidade. Por exemplo, o “boom” das empresas de telefonia foi ponte para contatos e alavancagem de

carreira para a maioria das entrevistadas, embora várias das empresas que surgiram na época tenham quebrado pouco tempo depois.

M7:

Nesse momento eu tinha opções, várias empresas estavam sendo implantadas, fui para uma delas e fiz um ótimo trabalho na área de atendimento, criamos uma central, algo novo, muito desafiador. Depois essa área começou a apresentar problemas, mas dentro dela já existiam algumas empresas consolidadas e eu fui convidada a trabalhar numa delas. Foi difícil, a sede era em São Paulo e eu negocieei trabalhar três dias por semana lá e o resto por aqui, mas tinha que aproveitar a chance e o contrato era muito bom. Minha carreira foi pautada por não ter preconceito em relação a oportunidades que surgiam e aceitar desafios. Se não fosse por isso não teria a carteira de clientes que tenho.

M6:

O mercado estava no “boom” das “telecons”, então quem estava preparada conseguiu alavancar a carreira, eu entrei nessa empresa que abriu e fechou em pouco tempo, mas tinha um mercado muito forte e com ofertas de várias empresas eu consegui me colocar como gerente de qualidade com salário melhor e mais benefícios.

Outro ponto importante em relação à empregabilidade é a necessidade da flexibilidade diante de situações novas e saber aproveitar as chances que se apresentam no mercado na busca da sobrevivência e sucesso profissional.

M4:

Sabe como é, início de carreira, eu era estagiária em um grande jornal, ganhava pouco e procura investir em línguas e fazer uma pós. Se surge uma chance você tem procurar fazer o melhor, ter vontade, raça. A minha surgiu numa delegacia, num dia de semana eu fiz uma reportagem e ela ganhou destaque. É aquela coisa, você tem que ter convicção que a oportunidade vai aparecer e quando aparecer você vai pegar ou vai ficar olhando. Você precisa saber o que quer para se destacar no rebanho, do imenso rebanho.

Planejar carreira é centrar no autoconhecimento e no aprendizado contínuo, ter consciência de suas escolhas e estar atento as oportunidades de mudança.

M6:

Desde que entrei aqui eu tinha interesse na área de Logística e aí surgiu essa oportunidade, mas era uma situação complicada, eu estava 'emprestada', e pensei na pior das hipóteses eu voltava pra área de atendimento, então pensei vou apostar é no que quero me preparei para isso, fiz um MBA na área, passei por um período de instabilidade e insegurança muito forte, mas deu certo. Se eu não tivesse comprado o desafio e ficado nessa posição intermediária por um tempo eu não sei, mas arrisquei, estava no meio do processo e me chamaram pra área de inovação, que eu também gosto, eu seria gestora, fiquei insegura, mas sei que o risco é inerente e só se cresce se soubermos conviver com ele e eu consegui.

Aproveitar as chances de mercado, mas também as mudanças de cenário e na medida em que se vivem as experiências de carreira mudam os sonhos que passam a se adequar às vivências profissionais.

M4:

Eu acho que existe uma combinação de fatores, uma vontade forte de trabalhar com livros que eu de repente descobri. No início da minha carreira meu sonho era ser correspondente em Paris, mas eu gostei de trabalhar na editora e acho que aproveitei bem. É um mercado que muda como todo o mercado e eu me adaptei às mudanças, acho até que fui além e ser editora é uma realização profissional não esperada, mas que acabou sendo uma oportunidade aproveitada onde eu me sinto realizada.

A educação continuada passa a ser um requisito indispensável para se entrar numa organização, nela se manter e crescer ou buscar um outro posto em outra empresa, equalizando objetivos individuais e oportunidades oferecidas.

Maneiro e Sullivan (2005) destacam nesse novo modelo de carreira o desenvolvimento de competências, conhecimentos e percepções dentro de uma trajetória profissional interligada e significativa. Os profissionais que desenvolveram esse tipo de carreira tendem a substituir objetivos como status e remuneração por aprendizado constante e crescimento e a lealdade que antes era dirigida às organizações deslocam-se para seus projetos profissionais. Sucesso profissional pode significar respeito, reconhecimento, satisfação, aprendizagem e desenvolvimento pessoal em detrimento da questão monetária. Dentro dessa abordagem o critério de sucesso se torna

algo interno e as fontes de desenvolvimento passam a ser desafios que surgem nas trajetórias profissionais.

Planejar carreiras é estar consciente de suas escolhas, atento às novas oportunidades de trabalho. Saber o que se deseja e aonde se quer chegar, sem deixar de estar sempre pronto para cada novo desafio ou buscar estar sempre pronto para quando um novo desafio ocorrer.

M3: “É estar preparada, ser qualificada. A pessoa tem que se estruturar para conseguir fazer as coisas, lidar com as situações. É estar no lugar certo, mas pronta pra isso.”

M11: “A mulher se prepara mais, é mais organizada. Ela tem que conciliar carreira e família.”

M8: “Na realidade, eu sempre fui assim, até na escolha do meu mestrado, eu escolhi por que acho que me criou mais possibilidades de crescimento, lá eu tive mais contato com as melhores empresas, eu juntei uma série de coisas, então eu penso antes de fazer uma coisa.”

M10:

Acho que a mulher planeja mais a carreira, pensa e vê aonde quer chegar e o que deve fazer pra chegar lá. Talvez esse seja um diferencial de gênero, nós planejamos melhor, talvez porque tenhamos muitas coisas pra fazer além da carreira, a casa, os filhos, o marido. O que sei é que desde a graduação eu sabia que queria atuar em educação corporativa, fiz a graduação em Tecnologia Educacional, dentro de Pedagogia e depois de passar por várias empresas senti necessidade de fazer um mestrado na área de educação corporativa. Fui uma das fundadoras da Universidade Corporativa da empresa e atuo na área de gestão de inovação e conhecimento, fundiram as duas áreas e hoje sou gestora das duas. Estou tentando, fazendo prova pro doutorado nessa área. Mesmo percorrendo diferentes empresas me mantive na mesma área de atuação. Acho que tive sorte, mas foi fundamental criar uma rede de relacionamento na área, posso dizer que tenho reconhecimento na área e gosto muito do que faço, sinto muita satisfação em fazer o que gosto.

M5: “Eu não seria uma pessoa feliz se não trabalhasse, eu gosto muito do que faço. Eu não conseguiria me ver sem fazer o que faço é o que gosto de fazer, sou uma pessoa feliz na minha profissão, super realizada.”

4.3. VIDA PESSOAL E TRABALHO

O interesse pelo tema de pesquisa, estudar trajetórias de mulheres executivas, surgiu a partir do acesso a dados levantados por Bruschini e Lombardi (2007) sobre mudanças no perfil da força de trabalho feminino, como a queda na taxa de fecundidade, a expansão da escolaridade e um aumento significativo de mulheres ascendendo a cargos de gerência e diretoria.

Como já foi afirmado, esta pesquisa não se apoia na linha teórica que demonstra a exclusão e a discriminação do trabalho feminino, mas busca explorar qual o conjunto de fatores concorrem para que esse grupo venha ascendendo na hierarquia organizacional.

Na amostra selecionada nove das mulheres entrevistadas são gerentes e duas são diretoras em grandes empresas brasileiras, com diferentes percursos, algumas já gerenciam ou dirigem há vários anos, outras demoraram mais a ascender e ocupam o cargo de gerência há pouco tempo. Todas estão na faixa de 40 a 50 anos, casadas ou separadas, passaram pela experiência da maternidade.

Nas entrevistas não houve relato de preconceito ou discriminação em relação ao fato de serem mulheres. A desigualdade salarial também foi um dado descartado nas entrevistas. Essas executivas possuem salários compatíveis com a função que desempenham. A questão do gênero se torna

relevante quando o trabalho feminino esbarra em questões ligadas à vida pessoal, como divisão do trabalho doméstico, a maternidade, a relação com o cônjuge.

A maternidade é algo valorizado pelo grupo de mulheres entrevistadas, que se sente dividida entre investir na carreira ou estar com os filhos. O que gera o sentimento de culpa, como relatado pelas entrevistadas:

M10:

“Eu me sinto culpada. Meus filhos e meu marido me cobram mais presença em casa, apesar de estarem acostumados a rotina de me ver trabalhando. Mas mesmo antes, quando eram bem pequenos eu já me sentia culpada, dividida. Agora eu até lido melhor, mas acho que a culpa não vai acabar até meus filhos crescerem e eu sentir que precisam menos da minha presença.”

M3:

“Sinto culpa ao saber que meu filho prefere ficar com o pai mesmo eu estando em casa, já que se acostumou há ficar mais tempo com ele do que comigo. Esse é um dilema muito grande para a mulher que trabalha. São escolhas duras e pagamos um preço alto por elas.”

M8:

“Tenho um sentimento de culpa, já que acho que tenho que dar mais tempo para os meus filhos e eu deixo esse tempo para o trabalho. Então há um sentimento de culpa sim, com certeza.”

Essa culpa tende a ser minimizada quando a mulher encontra apoio no marido ou em outro familiar, como a mãe, e a mulher acredita que apesar de sua ausência os filhos estão sendo bem cuidados.

M10: “Fico dividida entre duas coisas que gosto: trabalhar e ficar com meus filhos, mas não abro mão de trabalho nem da maternidade.”

M7: “Eu vivo tentando estar presente em casa, mas sei que estou ausente, ao mesmo tempo em que me sinto muito feliz com minha carreira, fico dividida, o que é muito complicado.”

M8:

É um desafio muito grande dividir sua atenção: ou você se dedica um pouquinho mais ao trabalho ou você tem vontade de ficar um pouco mais com a criança. Às vezes tenho um sentimento de culpa por achar que tenho que dar mais atenção para os meus filhos e deixo esse tempo para o trabalho.

M5:

Culpa não, acho que você tem que ter um suporte, um apoio familiar, um marido ou a mãe com ajuda de uma empregada ou babá. Eu tenho a ajuda da minha mãe, assim quando vou trabalhar vou tranqüila, porque sei que meu filho está sendo bem cuidado.

M6: “Eu acho que não conseguiria se não fosse meu marido, ele me apóia muito. Como sai mais cedo do trabalho, fica mais tempo em casa e fico bem, porque que sei que meu filho está com o pai.”

O apoio dos maridos em relação ao cuidado com os filhos e na divisão de parte das tarefas domésticas é apontado pela maioria das mulheres entrevistadas.

Cramer, Capelle e Silva (2008), chamam esse conjunto, que vai além dos cuidados com a casa e filhos, mas também se baseia em apreço e valorização da prosperidade da parceira, de apoio emocional.

M7:

Ele é profissional liberal, se aposentou aos 45 anos e cuida da casa, da nossa filha. Ele sempre me apoiou, se orgulhava, dizia que tinha orgulho de ter uma mulher executiva, ele que toma conta das coisas pra mim. Muito do que consegui foi por ter essa tranqüilidade, esse suporte.

M10:

Sempre tive apoio do meu marido, ele me ajuda com as crianças, vai a reuniões da escola, reveza comigo, faz as compras da casa, ele mesmo nota quando faltam coisas, se organiza e faz compras, ele sai mais cedo do trabalho e então ajuda nas tarefas escolares das crianças, esse apoio foi e é fundamental.

M8:

Eu acho que se não fosse o meu esposo, eu encontro um apoio muito grande nele, no jeito dele encarar as situações, agora ele está numa situação de gerência também, está gerente no momento, agora ele começa a me entender também em outros aspectos, mas sempre dividimos tudo, o cuidado com os filhos, as coisas da casa. Claro, eu tenho empregada, já tive babá, mas quando somos só nós dois, tudo é dividido, se não fosse essa a forma de encarar os fatos, acho que seria mais difícil.

M1:

Meu marido é uma pessoa extremamente trabalhadora como eu, não me cobra o fato de estar trabalhando, viajando, nós não temos muito tempo pra ficar com pequenas coisas, e me ajuda muito com o cuidado com o meu filho, faz compras se tem mais tempo, se sobra tempo faço eu, dividimos isso, quando sai mais cedo fica com o meu filho. Trabalhamos muito os dois e dividimos tudo o que podemos, mas se fosse diferente iria ter problemas.

M6:

Meu marido é absolutamente participativo, a gente se divide, participa das reuniões na escola quando não posso ou vai junto comigo, ele sai muito cedo pra trabalhar, mas em compensação chega bem cedo, então ele fica com meu filho. Vai buscar na escola todas as sextas-feiras porque sai mais cedo do trabalho e dá tempo dele ir buscar, eu mesma fui pouquíssimas vezes porque saio tarde, eu acho que os casais estão tendendo a dividir mais quando a mulher trabalha muito, é muito ocupada, isso de certa forma é o que viabiliza, faz com que eu respire.

M9:

Lá em casa a gente divide bem as coisas, o meu marido ajuda muito, é ele quem faz as compras, eu não fico pensando no que está faltando, em compensação quem se liga em comprar as coisas do colégio dos meninos já sou eu, folga da empregada sou eu, ele vê mais essa parte das compras, então existe uma divisão de responsabilidade doméstica e aí pesa menos.

Uma das estratégias encontrada no grupo estudado foi a de postergar a maternidade, até que se sentissem mais seguras em relação a suas carreiras. Assim, das onze mulheres entrevistadas apenas uma teve filhos antes dos 30 anos e o restante só depois de 35 anos.

M11:

Meu filho tem 5 anos e meio e eu tenho 40 anos e se eu quiser ter outro filho tem que ser agora, mas esse é um bom momento, eu estou bem aqui na empresa, e foi assim também quando engravidei do meu filho, esperei um momento melhor, a carreira já estava deslanchada e eu embora ocupada estava menos preocupada do que logo no início. Você tem que batalhar um pouco, mostrar quem é, sua capacidade, seu comprometimento e aí você ganha o apoio dos seus pares e até do seu chefe, comigo foi assim.

M8:

Eu só consegui vir pra área de marketing com 24 anos e logo depois assumi uma gerência, então eu quis prolongar mais pra ter filhos, além do que foram surgindo cargos interessantes e eu pegando, eram desafios profissionais, só tive vontade e espaço pra maternidade mais tarde, eu tinha 36 anos quando minha filha nasceu.

M3:

Você precisa antes mostrar seu trabalho, construir sua imagem, mostrar que é uma profissional comprometida, confiável, foi assim quando eu tive meu filho e meu chefe estava lá acompanhando minha tentativa, ficou feliz com a minha gravidez, mas ele já me conhecia sabia que podia contar comigo.

M9: “É difícil, me parece óbvio que a mulher tem uma tendência a se envolver mais com os assuntos da casa e se sinta mais responsável por isso. Eu acho que talvez a coisa seja cultural”.

O grupo de mulheres estudado demonstrou em seus relatos a importância de contar com o apoio de empregadas domésticas e babás, além da ajuda de familiares, o que parece ser um fator importante para a realização do trabalho.

M5:

Acho que você tem que ter um suporte, a mulher que trabalha do jeito que eu trabalho muito tem que ter um apoio familiar: se não tiver, fica difícil, porque você viaja, tem que viajar, se não tiver um apoio familiar que te ajude a administrar, eu sou separada, mas eu tenho a minha mãe e o meu pai. Eu tenho uma babá, uma pessoa super confiável. Eu diria que tem que ter uma combinação dos dois: uma boa babá e um marido ou uma mãe ou pai que ajudem, no meu caso meu pai e minha mãe me dão essa força, e então eu trabalho tranquila.

M9:

Tem que ter uma boa infraestrutura, lá em casa tem babá, empregada, minha mãe ajuda. Mas a gente divide bem as coisas lá em casa, o meu marido ajuda, eu me lembro uma determinada época eu tinha acabado de entrar num emprego, minha mãe estava viajando e minha babá pediu demissão, tudo estava dando errado e a gente revezava, meu filho ficou doente não podia ir pra creche, aí eu revezava com o meu marido, um dia eu ficava em casa, outro dia ele ficava, então não tinha muito problema não.

A questão da mobilidade apontada como um fator que costuma dificultar a carreira feminina é tratada pelo grupo de mulheres estudado através da criação de uma base de apoio, uma estrutura familiar que supriria a ausência das mulheres quando as viagens são necessárias, algo que deixa de ser um problema quando administrado.

M1: “Felizmente eu tenho uma condição muito diferenciada, meus pais moram no mesmo prédio que eu, além do meu marido assumir, já que ele viaja muito pouco, hoje eu viajo de 15 em 15 dias e fico 3 ou 4 dias fora de casa.”

M5: “No meu caso, a minha mãe e o meu pai me dão essa força quando viajo e isso tem acontecido pelo menos 2 vezes por mês.”

As entrevistadas, inicialmente, pareciam não entender a importância do gênero para a pesquisa, já que não houve relatos de discriminação em relação a sua ascensão na hierarquia ou de discriminação salarial. No entanto, como mencionado, à medida que novos papéis sociais são assumidos, especificamente os papéis familiares de mãe e esposa, surgem conflitos e a questão do gênero emerge como fator capaz de interferir nas trajetórias profissionais.

5. CONCLUSÕES

Em relação às vicissitudes ao se tratar o tema proposto, destacou-se a dificuldades de acesso ao grupo de entrevistadas, em função de encontrarem-se ocupadas e possuírem pouco tempo disponível para as entrevistas, o que fez com que o trabalho de campo demorasse mais do que o planejado pela pesquisadora.

A escassez de bibliografia sobre o tema, trajetória profissionais de mulheres executivas, foi um dos fatores que se dificultaram o trabalho, o seu embasamento, o que por outro lado, demonstrou a importância de se explorar o assunto devido a sua relevância e seu ineditismo.

Quanto ao problema de pesquisa – Como mulheres executivas percebem o impacto de questões relativas à empregabilidade e a gênero na construção de suas trajetórias profissionais? - considera-se que foi respondida.

A análise das entrevistas desse grupo de mulheres confirmou a suposição inicial da pesquisa que relacionou o aumento da qualificação das mulheres a ascensão a cargos mais valorizados na organização, via aumento da empregabilidade. Além disso, explorou questões relativas a gênero e seus impactos nas trajetórias profissionais e a partir da pesquisa e análise dos dados foi constatado que como a maioria das construções, a trajetória profissional dessas mulheres é pontilhada por avanços e recuos em sua busca de exercerem seu trabalho sem abrir mão de questões femininas (como a maternidade), já que essas não são encaradas como escolhas excludentes, mas sim complementares, uma vez que ambas são fontes de realização pessoal.

Em relação à bibliografia sobre o assunto e o que mais se destacou nas entrevistas, pode-se afirmar que as mulheres em cargos executivos não relacionam a questão do gênero ao trabalho, ou seja, o fato de ser mulher, segundo os relatos obtidos, inicialmente é visto algo sem relevância e não aparece como fator interveniente na construção de suas trajetórias profissionais. O que pode ser a reprodução do discurso organizacional ou criação das próprias respondentes. O que, por sua vez, demonstra a necessidade de estudos sobre a origem e a construção dos discursos das mulheres sobre gênero e seu impacto sobre a construção de suas carreiras.

O gênero se torna relevante quando surgem questões sobre a vida pessoal, ou seja, o fato de serem mães e esposas impactou e continua impactando suas trajetórias profissionais, assim: o gênero torna-se um fator interveniente na construção das carreiras dessas mulheres.

Deve-se destacar que as respondentes formam um grupo com características peculiares: foram criadas por mães que trabalhavam; tiveram acesso a educação de qualidade; planejaram sua carreira; prepararam-se para o mercado de trabalho qualificando-se nas mais destacadas instituições de ensino; fizeram ou fazem parte de uma elite de executivas de grandes empresas; não entraram no mercado de trabalho para complementar renda, mas buscaram construir trajetórias profissionais em busca de realização profissional e afirmam ter conseguido.

A pesquisa contribui de forma teórica por explorar um grupo novo, ainda que restrito e, por conseguinte, levanta novas questões a serem respondidas por outros estudos, como o de trajetórias profissionais de outro grupo de mulheres, como as empresárias ou trajetórias profissionais masculinas.

Em termos práticos os benefícios podem advir do conhecimento para as organizações da contribuição que esse grupo vem trazendo e da potencialização dessas contribuições quando conhecidas as características desse grupo e suas aspirações.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. L. S. et al. Gêneros nas organizações: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v.1, n.2, jul/dez, 2002.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career: a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 2001, p. 3-20.

_____. The boundaryless career: a new perspective for a organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, v. 15, p295-306, 1994.

BALASSIANO, M.; COSTA, I.S.A.C. (Orgs). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.4, p.11- 25, 2005.

_____.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, R. J. Carreiras e cidades: existiria um lugar melhor para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n.3, 2004, p.22- 35.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. **Career Development International**, v. 9, n.1, 2004, p. 12-34.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? IN: CHANLAT, J. F. (coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. v.2. São Paulo: Atlas, 1993, p.195-231.

BERTERO, C. O. Editorial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n.2, 2006, p. 10-27.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 4, p.17-33, 2004.

BEYDA, T. T.; CASADO, R. V. Dilemas da ruptura com o mundo corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2007.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Anuário Estatístico do Brasil**, Rio de Janeiro: 2004.

BRIDGES, W. Job shift. New York: Persens, 1995.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou a persistência da dominação. In: ROCHA, M. I. B. (Org.) **Trabalho e gênero no Brasil: mudanças, permanências e desafios**. Campinas, ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG. Ed. 34, 2000.

_____; PUPPIN, A, B. Trabalho de mulheres executivas no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**. Fundação Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.

_____; LOMBARDI, F. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cadernos de Pesquisa**, Fundação Carlos Chagas, v. 37, n. 132, p.537-572, 2007.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1 São Paulo: Atlas, 1998.

CAPELLE, M. C. A.; MELLO, M. C. O. O Cotidiano de trabalho de trabalho de policiais femininas: relações de poder e de gênero no policiamento

operacional da Polícia Militar de Minas Gerais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós- Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007.

Anais... Rio de Janeiro ANPAD, 2007

_____. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.1, n.2, 2004, p.10-25.

_____ et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta análise. **Revista de Administração Pública**, v. 13, n. 3, p. 22- 35, 2007.

CHANLAT, J, F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.

COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (orgs). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.65-80.

COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (orgs). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.94-108.

CRAMER, I.; CAPELLE, M.C.; SILVA, L. A. **A inserção da mulher no mundo dos negócios: construindo uma identidade**. Disponível em: << <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt/1301.htm>>>. Acesso em 19 set. 2008.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

DEFILLIPI, R. J. ; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency bored perspective. *Journal of Organizational Behavior*, v.15, p. 307-324.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo. Pioneira, 2001.

- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FARIA, C. A. P. Entre marido e mulher, o Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 48, p. 173-196, 2002.
- FONSECA, T. M. G. (org.). **Mulher e cidadania na nova ordem social**. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero/USP, 1996
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Cadernos de Pesquisa**, v.29, n.102, 2002
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HALL, D.; MOSS, J. Protean careers of the 21 century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, Nov. 1996.
- _____.The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizations Dynamics**, 1998, v.3, n 8, p. 21-35.
- HANDY,C. Finding sense in uncertainty. In: GIBSON, R. **Rethinking the future**: business, principles, competition, control, leadership, market and the world. London: Nicholas Brealey, 2000.
- HIRATA, H. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA. H.; SEGNINI, L. (orgs). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, 2007, p. 89-108.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteira: uma pesquisa com professores universitários em administração de Empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs). **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006, p.109-149.
- LEGG, K. Human resource management, rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEMOS, A. H. C. Empregabilidade e individualização da conquista do emprego. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Orgs). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p.49-64.

LOURO, G. L. Gênero e magistério: identidade, história, representação. In: CATANI, D. et al.(org.): **Docência, memória e gênero: estudos sobre formação**. São Paulo: Escrituras, 1997.

MANIEIRO, L.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: an alternative explanation for the out –put revolution. **Academy of Management Executive**, v.19, n.1, p.106-123, 2005.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultado de pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINVIELLE, Y. **Auto-formação e socialização**. Empregabilidade e educação: novos caminhos para o mundo do trabalho. São Paulo: EDUC, 1997.

MIRVIS, P. H.; HALL, D.T. Psychological success and boundaryless career. In:

ARTHUR, M. B.; ROUSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 2001, p. 237-255.

QUINN, J. B. Empresas muito mais inteligentes. São Paulo: Makron, 1996.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social – métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIFKIN, J. **O fim do emprego: o declínio inevitável dos níveis de emprego e redução da força de trabalho global**. São Paulo: Makron, 1995.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: Encontro

Nacional de Programa de Pós- Graduação em Administração. Salvador, 2006.

Anais...Salvador, ANPAD, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WEICK, K. E. Enactment and the boundaryless career: organizing as we work. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford university Press, 2001, p. 40-57.

ANEXO A

Roteiro de entrevista

Qual o cargo ocupa atualmente?

Qual a sua idade?

Qual o seu estado civil?

Têm filhos?

Quanto tempo possui na empresa?

Há quanto tempo ocupa este cargo?

Como foi o início de sua carreira?

Comente sobre sua trajetória de carreira?

Teve alguma experiência marcante em sua trajetória?

Surgiu alguma oportunidade para alavancar sua carreira?

Existe algum fator que você considera ter impulsionado sua ascensão ao cargo que agora ocupa?

Você acha que a qualificação foi fator importante na sua trajetória profissional?

Que outros fatores você aponta como determinantes para a sua ascensão?

E as características ditas femininas como sensibilidade, melhor trato com as pessoas, foram importantes para sua carreira?

Enfrentou algum preconceito por ser mulher?

Você acha que ganhou ou perdeu oportunidades por ser mulher? Como foi lidar com isso?

Nesta empresa, atualmente, existem outras mulheres em cargos como o seu?

A política da empresa é igualitária? Ou você tem um tratamento diferenciado por ser mulher? Julga-se mais ou menos favorecida?

Escolheu um momento específico para ter filhos?

Como a maternidade influenciou a sua trajetória de carreira?

Como foi ter filhos e trabalhar?

A empresa tem um tratamento diferenciado para mulheres que têm filhos?

Como é a sua divisão entre seu trabalho e sua casa?

Como você gerencia a sua casa, já que passa tanto tempo fora dela?

Como seu marido vê a sua carreira? Existe divisão das tarefas?

Como os homens lidam com uma mulher gerenciando o seu trabalho?

Existe uma boa relação entre gerentes homens e mulheres?

Há algo que você queira acrescentar e não foi perguntado?