

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Nayara Xavier da Conceição

**AS MULHERES EM CARGO DE CHEFIA EM ARACAJU: ANÁLISE  
DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES.**

São Cristóvão - SE  
2018

**Nayara Xavier da Conceição**

**AS MULHERES EM CARGO DE CHEFIA EM ARACAJU: ANÁLISE  
DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Manuela Ramos da Silva

São Cristóvão - SE  
2018

**Nayara Xavier da Conceição**

**AS MULHERES EM CARGO DE CHEFIA EM ARACAJU: ANÁLISE  
DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

**Aprovado em 04 de setembro 2018:**

---

**Manuela Ramos da Silva, Dra. (UFS)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Augusto César Vieira dos Santos, Me. (UFS)**

---

**Flávia Lopes Pacheco, Me. (UFS)**

## DEDICATÓRIA

*Aos meus pais: José Humberto e Maria Ancelma, pelos exemplos de vida, trabalho, dedicação, seriedade e honestidade, valores esses que, em muito, auxiliaram na minha formação familiar e profissional.*

## AGRADECIMENTOS

*Primeiramente a Deus, pela minha vida a ele devo todas as minhas vitórias, e é a ele que primeiramente agradeço a conquista da graduação, agradecendo ainda pelas pessoas que ele reservou para me acompanhar nesta caminhada.*

*Esse trabalho de conclusão de curso não teria sido possível sem a participação de muitas pessoas que, com os seus conhecimentos e, acima de tudo, com sua generosidade, contribuíram de diferentes formas para que este trabalho existisse.*

*Às mulheres em cargo de chefia da cidade de Aracaju, que participaram da pesquisa.*

*À minha orientadora, Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Manuela Ramos da Silva pela confiança, pelo apoio, ensinamentos e pela tranquilidade em orientar as questões polêmicas do objeto de estudo da monografia, concedendo uma valiosa e impagável ajuda na reta final do trabalho, sendo sua ajuda fundamental para a realização e conclusão desse trabalho.*

*Estendo ainda meus agradecimentos a todos os professores que compõem o corpo docente do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe (UFS), que compartilharam seus conhecimentos e experiências ao longo dos anos de estudo.*

*À minha família: meus pais José Humberto e Maria Ancelma, ao meu irmão Bruno, minha prima/irmã Jocilene, meus tios e tias, por terem me acompanhado em todos os momentos, tornando-se as principais fontes de coragem nesta luta diária, bem como pela paciência, colaboração, dedicação, compreensão e incentivo nas horas oportunas.*

*Aos meus amigos: Dênio, Raquel, Cosmira, Raylene, Dina, Thais e ao Harley pela irrestrita confiança depositada ao longo desses anos de amizade. Aos colegas do curso de Secretariado Executivo pela troca de conhecimentos, convivência e brincadeiras, bem como pela cooperação ao longo do curso, que foram importantes para que essa jornada fosse muito mais do que um curso de graduação. Enfim, a todas as pessoas, que sempre me incentivaram e torceram por mim.*

*“Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado que qualificam de feminino”.*

*(Simone de Beauvoir, 1949).*

## RESUMO

### AS MULHERES EM CARGO DE CHEFIA EM ARACAJU: ANÁLISE DE DESAFIOS E OPORTUNIDADES

AUTORA: Nayara Xavier da Conceição

ORIENTADORA: Manuela Ramos da Silva

O objetivo geral desse trabalho foi identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia. Para tal, foi necessário: descrever o perfil socioeconômico e aspectos da trajetória pessoal, educacional e profissional das mulheres que ocupam cargo de chefia na cidade de Aracaju; analisar a percepção das mulheres sobre as diferenças de gênero no exercício de suas atividades no cargo de chefia; e analisar a influência da vida pessoal na vida profissional das mulheres ao ocupar o cargo de chefia. Quanto à metodologia, foram conduzidas 5 entrevistas com mulheres com formações acadêmicas diferentes, e que atuam em setores econômicos diversos, que ocupam cargos de chefia. Os resultados revelaram que, as mulheres em cargo de chefia, que fizeram parte da amostra, estão na faixa etária de 31 a 50 anos e destas quatro têm o ensino superior completo, e apenas uma possui mestrado. As rendas médias salariais variam entre R\$ 3.000 à R\$ 9.000,00, o equivalente entre 3 e 9 salários mínimo (SM). Como conclusão destaca-se que, as mulheres, que fizeram parte da amostra, enfrentam diversos desafios em seus cargos, desde aqueles relacionados à formação acadêmica, diferente da área que atuam, passando por aqueles inseridos nas demandas domésticas e familiares, até os desafios relacionados à liderança e manutenção de uma equipe motivada, além de problemas com a nova gestão de uma empresa familiar, ou por assumir, um cargo político, por exemplo. E apesar de enfrentarem dificuldades e desafios, são realizadas profissionalmente, se sentem valorizadas e seu padrão de vida melhorou.

**Palavras chave:** Cargos de chefia; Empoderamento; Gênero; Mercado de trabalho; Mulheres.

## **ABSTRACT**

### **MANAGER WOMEN IN ARACAJU: ANALYSIS OF THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES**

**AUTHOR:** Nayara Xavier da Conceição

**ADVISOR:** Manuela Ramos da Silva

The general objective of this study was to identify the challenges faced by women in managerial positions. To do this, it was necessary to: describe the socioeconomic profile and aspects of the personal, educational and professional trajectory of the women who occupy managerial position in the city of Aracaju; analyze the perception of women about the gender differences in the exercise of their activities in the managerial position; and to analyze the influence of the personal life in the professional life of the women when occupying the position of leadership. About the methodology, 5 interviews were conducted with women with different academic backgrounds, and who work in diverse economic sectors, that occupy positions of leadership. The results showed that the women in charge of the sample, are in the age group of 31 to 50 years and of these four have completed higher education, and only one has a master's degree. The average salaries vary from R \$ 3,000 to R \$ 9,000, the equivalent of between 3 and 9 minimum wages (SM). As a conclusion, it should be pointed out that the women, who were part of the sample, face several challenges in their positions, from those related to the academic formation, different from the area they work, to those inserted in domestic and family demands, to the related challenges to the leadership and maintenance of a motivated team, in addition to problems with the new management of a family business, or to assume a political position, for example. And despite facing difficulties and challenges, they are carried out professionally, feel valued and their standard of living improved.

**Keywords:** Management positions; Empowerment; Gender; Job market; Women.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução histórica de proteção ao trabalho feminino no Brasil .....	17
Quadro 2 – Caracterização da amostra quanto ao cargo, tempo e setor que atua .....	40
Quadro 3 – Caracterização da amostra quanto à carga horária de trabalho e renda.....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Situação da mulher no Brasil, no mercado de trabalho e no setor privado .....	19
Figura 2 – Situação da mulher no setor público .....	20
Figura 3 – Ocupação de cargos de diretoria ou gerência.....	22
Figura 4 – Comparação de mulheres e homens com ensino superior completo.....	22
Figura 5 – Desigualdade em emprego e renda .....	23
Figura 6 – Proporção de ocupados em trabalhos de expediente parcial .....	24
Figura 7 – Os Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres.....	26

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	15
2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	15
2.2 EMPODERAMENTO FEMININO .....	25
2.3 GÊNERO E IGUALDADE DE GÊNERO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	27
2.4 RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES .....	32
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	36
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	40
4.1 DADOS SOCIOECONÔMICOS E CULTURAIS .....	40
4.1.1 Caracterização geral da amostra da pesquisa .....	40
4.1.2 Perfil sociocultural das entrevistadas .....	41
4.2 TRAJETÓRIA PESSOAL, EDUCACIONAL E PROFISSIONAL .....	42
4.2.1 Principais referências na infância e na adolescência .....	42
4.2.2 Breve relato da trajetória pessoal, educacional e profissional.....	43
4.2.3 Forma pela qual chegou a ocupar o cargo de chefia.....	46
4.2.4 Quanto às oportunidades e/ou incentivos para fazer aperfeiçoamentos profissionais....	47
4.3 PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE A DIFERENÇA DE GÊNERO .....	48
4.3.1 A questão das oportunidades iguais para homens e mulheres.....	48
4.3.2 Visão das mulheres sobre os cargos de chefia.....	49
4.3.3 Mudanças de comportamento e atitudes para assumir o cargo de chefia.....	50
4.3.4 A questão do respeito enquanto mulher e profissional no cargo de chefia .....	52
4.3.5 A problemática do assédio.....	53
4.4 QUESTÕES FAMILIARES E VIDA PROFISSIONAL .....	54
4.4.1 Doenças em decorrência da rotina do trabalho.....	54
4.4.2 A questão das renúncias e abdições para ocupar o cargo de chefia.....	54
4.4.3 Conciliação da vida familiar e trabalho .....	55
4.4.4 Mudanças no estilo e padrão de vida ao ocupar o cargo de chefia.....	56
4.4.5 Sobre as expectativas futuras profissionais .....	57
4.5 PRINCIPAIS DESAFIOS .....	58

**5. CONCLUSÃO..... 61**

**6. REFERÊNCIAS..... 64**

**APÊNDICE A**

Roteiro de Entrevista ..... 69

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as mulheres através de muitas lutas obtiveram um avanço em sua participação no mercado de trabalho, começaram a ser valorizadas pelas empresas e pela sociedade como um todo, o que possibilitou cada vez mais o seu acesso às posições estratégicas em suas profissões, como cargos de chefia, por exemplo.

A mulher no mercado de trabalho constitui-se no objeto de estudo desta monografia, cuja delimitação contempla a atuação de mulheres em cargo de chefia. Irá se discorrer sobre o tema por meio de duas abordagens: uma teórica e outra prática realizando uma pesquisa de campo sobre os principais desafios enfrentados e as oportunidades oferecidas às mulheres que ocupam cargo de chefia na cidade de Aracaju.

A situação problemática que deu origem à pesquisa, partiu da observação de que, a inserção da mulher no mercado de trabalho aumentou nos últimos anos. E no que diz respeito à atuação em cargos de chefia, também houve um crescente avanço. A conquista dessa ascensão no ambiente trabalho se deu através de muitas lutas, conciliações entre vida pessoal, familiar e profissional.

Face ao exposto, o problema de pesquisa está delimitado ao seguinte questionamento: Quais os desafios enfrentados e as oportunidades oferecidas às mulheres que ocupam cargo de chefia?

O objetivo geral desse trabalho foi identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia.

Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o perfil socioeconômico e aspectos da trajetória pessoal, educacional e profissional das mulheres que ocupam cargo de chefia na cidade de Aracaju;
- b) Analisar a percepção das mulheres sobre as diferenças de gênero no exercício de suas atividades no cargo de chefia;
- c) Analisar a influência da vida pessoal na vida profissional das mulheres ao ocupar o cargo de chefia.

Pode-se justificar a importância da discussão do tema sob duas perspectivas básicas: relevância pessoal e acadêmica para a área de secretariado executivo, haja vista que, esta pesquisa pretendeu enfatizar a atuação de mulheres em cargo de chefia.

No que se refere à relevância pessoal, pode-se destacar que, o interesse em pesquisar sobre o tema surgiu de uma experiência pessoal da pesquisadora na realização do estágio e disciplinas realizadas durante o curso de secretariado executivo. Julga-se ainda que este

trabalho foi importante não apenas para cumprir uma exigência de grade curricular do curso de secretariado executivo, mas como também para a autora do trabalho que buscou contribuir com estudos sobre as questões sociais que envolvem a mulher na sociedade moderna, e principalmente, compreender o contexto das mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações.

Quanto à relevância acadêmica do tema na área de secretariado executivo, pode-se destacar que a compreensão do contexto das mulheres que trabalham e ocupam cargos de chefia, pode contribuir com o conhecimento acerca da realidade da mulher contemporânea e pode proporcionar dessa forma, maior atenção sobre as necessidades destas em seus ambientes de trabalho e na sociedade como um todo.

Além disso, a compreensão da equidade de gênero no mercado de trabalho e empoderamento feminino podem contribuir para o conhecimento sobre a realidade da mulher contemporânea, podendo ainda evidenciar, dessa forma, a necessidade de identificar ações que têm como meta a inclusão do gênero feminino no mercado de trabalho, de forma qualificada, haja vista que, a diversidade tende a aumentar a produtividade e os resultados de uma empresa.

Levando em consideração todas as colocações expostas, fica explícita que a relevância da pesquisa se dá através da contribuição para o estudo da prática da equidade de gênero no mercado de trabalho e empoderamento feminino, e a atuação do profissional de secretariado executivo, à medida que se constitui em uma investigação de caráter analítico.

A monografia foi estruturada em quatro capítulos principais. O primeiro foi reservado à introdução. O segundo apresenta a revisão da literatura, abordando teorias sobre a mulher no mercado de trabalho e o empoderamento feminino. A base literária também contemplou questões relacionadas ao gênero e suas relações no contexto das organizações. Este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de embasar teoricamente o trabalho e subsidiar a análise do capítulo de resultados. Quanto à metodologia, o trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica, e de campo através da realização de entrevistas com mulheres em cargo de chefia, na cidade de Aracaju.

No quarto capítulo foi realizada a apresentação e análise dos resultados. Ainda neste capítulo buscou-se fazer uma correlação entre a prática observada na pesquisa de campo com a teoria coletada na pesquisa bibliográfica. Ao final do trabalho, no quinto capítulo, é apresentada a conclusão e realizadas as possíveis recomendações para trabalhos futuros, seguida das referências bibliográficas.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo tem o escopo de apresentar uma revisão da literatura sobre o tema, procurando, a princípio, apresentar a situação da mulher no mercado de trabalho, o que certamente é fundamental, tendo em vista que também sobre esse ponto recai a atenção da presente pesquisa.

Nessa revisão, contemplam-se ainda os seguintes aspectos: empoderamento feminino, mulher em cargos de chefia e para finalizar esse capítulo, apresenta-se a questão das relações de gênero nas organizações.

### 2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Ao discorrer sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, não seria possível furtar-se à perspectiva histórica, que conforme Aguiar et al. (1997), as primeiras teorias acerca da mulher no mercado de trabalho surgiram na teoria econômica. Neste contexto, a contribuição de um economista do período de transição entre a abordagem clássica e a marginalista deve ser destacada. John Stuart Mill, que em seus escritos econômicos permaneceu nos marcos da teoria econômica, ousou falar da posição subalterna da mulher na vida produzida pelo industrialismo.

Seu livro de denúncia foi publicado em 1869 com o título de “A Sujeição das Mulheres”. O fio condutor da crítica de Stuart Mill era o ataque aos argumentos de inspiração darwinista, que baseavam na força natural a sujeição das mulheres, a obra era um libelo pela igualdade e justiça, numa visão exacerbada da perspectiva liberal sobre a condição feminina. O ensaio de Stuart Mill e “Mulheres e Economia”, de Charlotte Perkins datado de 1891, são considerados os marcos iniciais da reflexão na teoria econômica sobre a condição feminina e os inspiradores da luta travada pelas mulheres por igualdade jurídica, política e econômica (AGUIAR et al., 1997, p.140).

De acordo com Lopes (2013), durante um longo tempo da história da humanidade, as mulheres tiveram sua força de trabalho e seu papel social secundarizado, ou mesmo desprezado.

Na Antiguidade a mulher não recebeu nenhuma proteção legal. Sua situação jurídica era a de um ser inferior em relação ao homem. Na Idade Média, as condições da mulher não evoluíram, continuando ela escravizada ao marido e explorada em atividades domésticas e artesanais. Na Idade Moderna, com o Renascimento, a mulher começou a se destacar e, gradativamente, começou a colaborar com a manutenção do lar. Quando a tecelagem e o bordado passaram a ter utilização industrial, abriu-se a possibilidade da mulher trabalhar fora de casa e receber salário. A partir do século XVIII, o surgimento da indústria e a concentração de pessoas ao

redor dos centros industriais provocaram um novo tipo de organização comercial, modificando drasticamente a maneira artesanal de produzir. Essas transformações acarretaram uma profunda alteração no modo de inserção do indivíduo na coletividade, modificando de maneira significativa o papel da mulher na sociedade (LOPES, 2013, p.9).

Dando continuidade ao seu relato histórico, Lopes (2013) destaca que, a Revolução Industrial possibilitou que as mulheres ganhassem espaço no mercado de trabalho. Porém, para manterem-se no emprego, elas submetiam-se a jornadas exaustivas e a salários inferiores aos dos homens.

No decorrer da Revolução Industrial (século XIX), o trabalho da mulher foi muito utilizado, principalmente para a operação de máquinas. Os empresários preferiam o trabalho da mulher nas indústrias porque elas aceitavam salários inferiores aos dos 10 homens, porém faziam os mesmos serviços que estes. Em razão disso, as mulheres sujeitavam-se a jornadas de 14 a 16 horas, trabalhando em condições prejudiciais à saúde e cumprindo obrigações além das que eram possíveis, só para não perder o emprego. Além de tudo, a mulher deveria, ainda, cuidar dos afazeres domésticos e dos filhos. Não se observava uma proteção na fase de gestação da mulher, ou de amamentação (DELGADO, 2012, p. 571).

Conforme Lopes (2013, p.10), os conflitos decorrentes da Primeira e da Segunda Guerra Mundial, “ao deslocarem parte da mão de obra, principalmente masculina, para ação militar, bem como, provocar o aquecimento econômico, acabaram estimulando nos países europeus o ingresso da mão de obra feminina no mercado de trabalho”. Neste aspecto a guerra serviu “como fator que auxiliou o rompimento dos paradigmas culturais da época, que impediam ou dificultavam a inserção das mulheres no mercado de trabalho”. A mulher, “que durante séculos foi segregada às funções do lar, de repente foi chamada pelo desenvolvimento industrial a contribuir com sua mão de obra”.

Após a Revolução Industrial, o trabalho feminino foi utilizado em larga escala, substituindo, até mesmo, a mão de obra masculina. E o principal fator apontado foi o salário mais baixo pago às mulheres que não tinham nenhuma proteção legal, embora elas cumprissem as mesmas exigências dirigidas aos homens. De outro lado, fatores de ordem privada impeliram a mulher a dividir o seu tempo entre as tarefas domésticas e o trabalho remunerado. Assim, a mulher, ou para colaborar com o marido nos encargos da sociedade conjugal, ou por se ver abandonada pela sorte (invalidez do marido para o trabalho, abandono do lar, viuvez), precisou trabalhar para ganhar o seu sustento (LOPES, 2013, p.10-11).

Nessa época, não havia nenhuma proteção jurídica ao trabalho das mulheres, sendo remunerada ao livre arbítrio dos patrões, que lhes impunham horas excessivas de labor. Na Alemanha, por exemplo, as mulheres trabalhavam 17 horas por dia, das 3 horas da manhã até à noite, no verão, e das 5 às 11 horas da noite no inverno e muitas delas acabavam morrendo vítimas de tuberculose. As mulheres, juntamente com os menores de idade, os mutilados, os

camponeses e todos aqueles que tinham capacidade de trabalho reduzida, formaram as primeiras legiões de trabalhadores marginais, dispostos a aceitar qualquer salário e quaisquer condições de serviço (LOPES, 2013). Nesse cenário, e em defesa da dignidade do trabalho da mulher, continua a autora foi indispensável promover normas especiais de proteção à mulher, em virtude de suas condições físicas, levando ainda em consideração a necessidade de amparo à maternidade.

O Tratado de Versailles, celebrado em 28 de junho de 1919, foi um dos primeiros documentos a preocupar-se em dar proteção ao trabalho feminino. No documento foi registrada a criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que editou diversas convenções e recomendações sobre o trabalho feminino. Passam a ser consideradas premissas como: a trabalho igual deve-se pagar salário igual, sem distinção de sexo do trabalhador e deve-se organizar, em cada Estado, serviço de inspeção que compreenda mulheres, a fim de assegurar a aplicação de leis e regulamentos para proteção dos trabalhadores (LOPES, 2013, p.11).

A Declaração Universal dos Direitos do Homem, proclamada pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano de 1948, incluiu a proteção à mulher, prevendo a igualdade entre os sexos no artigo 2º, o direito a perceber salário igual ao do homem no artigo 23, dizendo que “todo homem, sem qualquer distinção, tem direito a igual remuneração por igual trabalho”, prevendo ainda a assistência à maternidade no artigo 25, item 2 (UNICEF-BRASIL, 1948, p.3). No Brasil, as conquistas do trabalho feminino, encontram-se registradas de forma cronológica no quadro 1, conforme quadro apresentado em seguida.

**Quadro 1 - Evolução histórica de proteção ao trabalho feminino no Brasil.**

<b>Período histórico</b>	<b>Características</b>
Império	O trabalho feminino era ignorado pelos governantes. As atividades não eram regulamentadas. As mulheres, mesmo quando grávidas, trabalhavam em locais insalubres ou perigosos, ficando sujeitas a todo tipo de adversidades.
Constituições 1824/1891	Omitiram-se sobre o trabalho da mulher.
Constituição de 1934	A proteção teve início e proibia diferença de salário entre homens e mulheres para um mesmo trabalho, vedava o trabalho feminino nas indústrias insalubres, assegurava assistência médica e sanitária à gestante e previa para esta o descanso depois do parto sem prejuízo do salário e do emprego, além de assegurar os benefícios da previdência social em caso de maternidade.
Constituição de 1937	Manteve a proibição do trabalho das mulheres em lugares insalubres e o período de descanso antes e depois do parto, sem prejuízo do salário, porém, omitiu-se sobre a garantia de emprego à gestante, que estava prevista na Constituição/1934, além de eliminar a regra que vedava a diferença de salário por motivo de sexo.
Constituição de 1946	Tinha conteúdo social de proteção ao proletariado, manteve as garantias já previstas nas Constituições anteriores, voltando a proibir a diferença de salário entre homens e mulheres na mesma função e a garantir o emprego no período de afastamento da gestante.
Constituição de 1967 e a Emenda nº 1/1969	Mantiveram os direitos estabelecidos nas outras Constituições, além de proibir a diferença de critérios de admissão por motivo de sexo, cor e estado civil e garantir para a mulher aposentadoria aos trinta anos.
Constituição Federal/1988	No seu artigo 5º, inciso I, igualou homens e mulheres em direitos e deveres. Proibiu diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, no artigo 7º, inciso XXX, além de proteger o mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos (artigo 7º, inciso XX).

Fonte: Adaptado pela autora a partir dos dados de Lopes (2013, p.13-14).

Em questões referentes ao trabalho, o avanço das conquistas femininas, pode ser observado de forma visível na Constituição Federal vigente, aprovada em 1988, com os seguintes direitos: a eliminação de mecanismos que geram discriminação. A Carta propõe que sejam criadas estratégias que promovam a proteção à mulher no mercado de trabalho; a proibição do trabalho noturno, perigoso e insalubre; a extensão dos direitos trabalhistas às empregadas domésticas; o entendimento da maternidade como função social, ampliando a licença maternidade; a criação da licença paternidade e a extensão do direito de creche para os filhos de trabalhadores de ambos os sexos (BRASIL, 1988).

No Brasil, “os avanços em relação à ocupação do mercado de trabalho pelas mulheres, bem como o acesso que elas têm tido aos mais altos níveis de educação são inegáveis, embora nas áreas tecnológicas, como as engenharias, elas ainda sejam minoria”. No país, “há décadas as mulheres já são maioria na educação superior”. No entanto, estes avanços “parecem não ter ocorrido na mesma proporção quando se focaliza a análise nos altos postos da administração pública e de empresas privadas”. Na realidade, “os obstáculos existentes para as mulheres em ocupar cargos de chefia e de gerenciamento é algo que já foi verificado tanto na administração estatal federal quanto na administração de empresas, constituindo o que a literatura” já consolidou como “teto de vidro” (IPEA, 2012, p.15).

Conforme o Censo de 2010, “as mulheres são atualmente 58% dos universitários no Brasil. Entretanto, elas representam apenas 2% dos presidentes das 250 maiores empresas brasileiras, segundo um levantamento de 2013 da consultoria Bain & Company”. De acordo com uma pesquisa da FGV Direito de São Paulo baseada em dados das empresas “mais de 800 de capital aberto no Brasil disponíveis na CVM, 48% das empresas ainda não tem nenhuma mulher no conselho de administração”, e cerca de “66,5% das empresas não apresentam sequer uma mulher em posição de diretoria executiva” (ONU MULHERES, 2016, p.20).

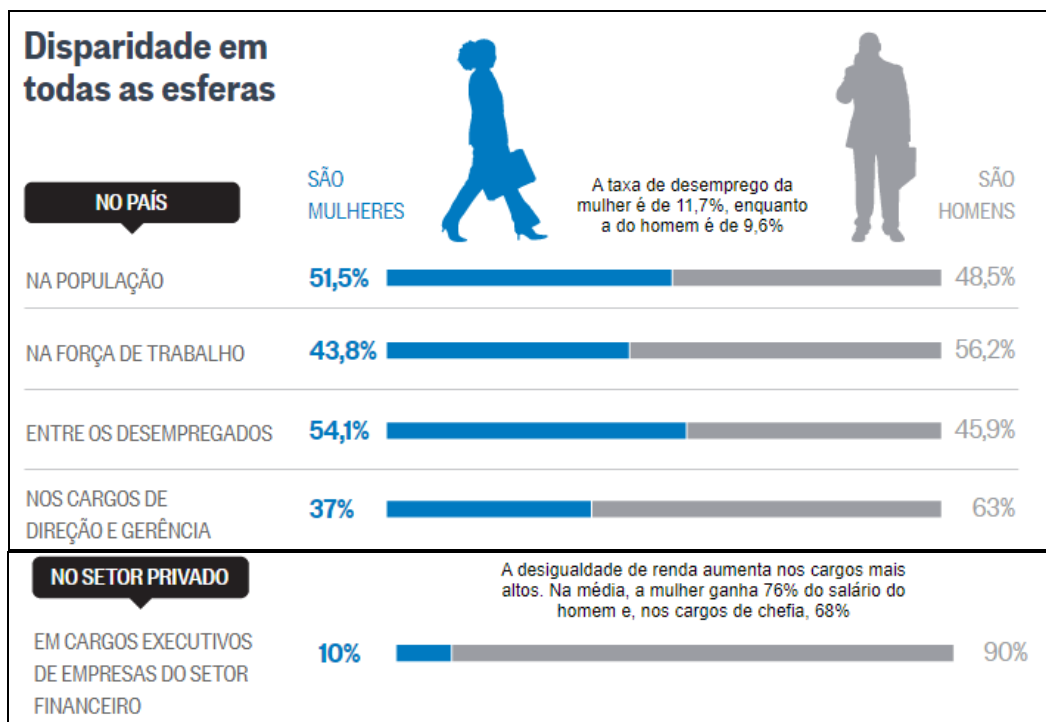
O número de mulheres no conselho de administração mais diretoria executiva passou de 7.8% em 2003 para 8.8% em 2013. As mulheres são 43% dos empreendedores do Brasil, mas apenas 20% delas têm faturamento mensal superior a R\$ 30 mil. Esse cenário reforça as dificuldades apontadas pelo Índice Global de Empreendedorismo e Desenvolvimento da DELL (GEDI), que investiga as condições de suporte ao empreendedorismo feminino de alto impacto pelo mundo. O GEDI apontou que 22 dos 30 países pesquisados em 2014 não tinham condições mínimas de incentivo ao empreendedorismo feminino, como acesso a crédito, *networking* (rede capacitação para as mulheres) (ONU MULHERES, 2016, p.20).

A pesquisa "Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil", divulgada pelo IBGE em 07/03/2018, véspera do dia internacional da mulher, revelou que, “o

tempo dedicado aos afazeres domésticos também é desigual: 18,1 horas semanais para as mulheres, contra 10,5 horas semanais dos homens” (MONZILLO, 2018, p.1).

Além dos desafios comuns que as mulheres já enfrentam no mercado de trabalho, dentre os quais se destacam a conciliação da carreira profissional, com as demandas familiares de forma mais intensa que os homens, as mulheres ainda precisam lidar com obstáculos invisíveis: os estereótipos. O *Center for WorkLife Law* da Universidade da Califórnia “validou em pesquisa a existência de quatro grupos de estereótipos que dificultam o avanço profissional feminino: barreira da maternidade, corda justa, prove novamente e guerra de gênero” (ONU MULHERES, 2016, p.20).

Figura 1 – Situação da mulher no Brasil, no mercado de trabalho e no setor privado.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015. Boletim Estatístico de Pessoal do Min. do Planejamento, TSE, União Inter-Parlamentar e Consultoria de RH Oliver Wyman. In: Almeida (2017).

Com o avanço da mulher no mercado de trabalho brasileiro, as mesmas respondem atualmente por 43,8% (Figura 1) de todos os trabalhadores no Brasil. No entanto, a participação vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico, sendo que, elas representam 37% dos cargos de direção e gerência, e no topo, ou seja, nos comitês executivos de grandes empresas, elas são apenas 10% em todo país (ALMEIDA, 2017).

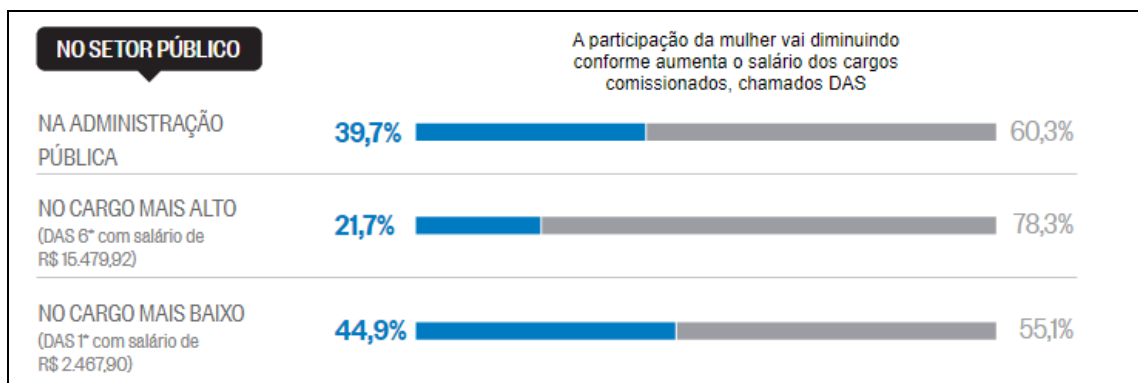
Segundo Almeida (2017) no ano de 2015, eram 4,7 milhões de profissionais, dentre os quais 63% eram homens nos cargos de chefia. A desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres nesta categoria é maior que no mercado de trabalho como um todo. Um

levantamento realizado pela Consultoria Internacional Oliver Wyman em grandes companhias do setor financeiro em 32 países constatou que:

Somente 10% dos cargos na diretoria executiva no Brasil são preenchidos por mulheres. A média é de 16%, e o país mais bem posicionado no ranking é a Noruega, com 33% de mulheres no comando das empresas. Em último lugar aparece o Japão, com 2%. Na média, a mulher ganha 76% do salário dos homens. Nos cargos de gerência e direção, essa proporção vai para 68%. Quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maior a desigualdade de gênero. As estatísticas mostram, no entanto, que, na média da população, a escolaridade feminina é maior. A mulher tem oito anos de estudo, e o homem, 7,6 anos. A sociedade empurra a mulher a um papel que acaba restringindo suas escolhas profissionais. E a família é outro motivo para frear a subida da mulher no mercado (ALMEIDA, 2017, p.1).

Como bem observa Almeida (2017), muitas mulheres escolhem profissões e funções em que podem conciliar trabalho com as tarefas de casa (mãe, esposa, cuidadora) dentre outras. Outras mulheres abrem mão da carreira ou dão prioridade para a ascensão profissional do marido, por ele ganhar mais.

Figura 2 – Situação da mulher no setor público.



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2015. Boletim Estatístico de Pessoal do Min. do Planejamento, TSE, União Inter-Parlamentar e Consultoria de RH Oliver Wyman. In: Almeida (2017).

No setor público (Figura 2), a situação se repete, mas como a entrada se dá por concurso público, a distorção é menor no ingresso, mas se intensifica nos graus superiores.

Na administração pública 39,7% são mulheres. O que não acontece no topo. Os cargos comissionados, os chamados DAS (direção e assessoramento superior) têm uma exclusão sexual clara. No DAS 1, que paga R\$ 2.467,90, as mulheres representam 44,9%. Quando se vai para a outra ponta, o DAS 6, com salários de R\$ 15.479,92, a participação da mulher cai para menos da metade: 21,7%. A desigualdade é um pouco menor no setor público, inclusive porque, em grande parte, o ingresso se dá por concurso. No entanto, a distribuição dos cargos DAS por sexo deixa evidente que o acesso das mulheres a níveis superiores é mais restrito. O setor público, que de certa forma tem gerência para romper com determinadas desigualdades, geralmente não faz ou até reforça estereótipos. O setor público deveria ser exemplo e muitas vezes não é (ALMEIDA, 2017, p.1).

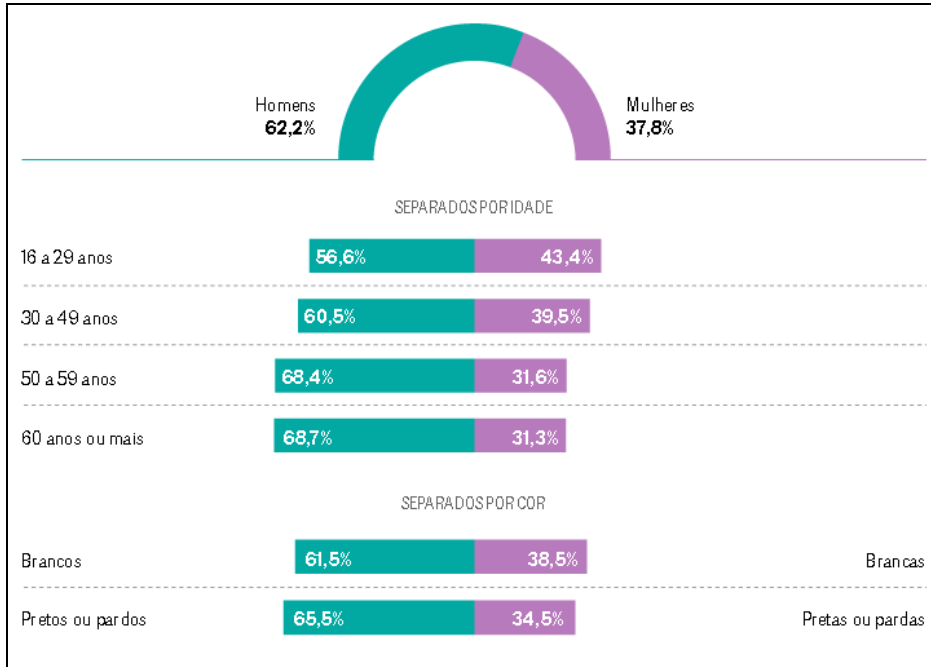
A partir desse momento irão se apresentar dados da pesquisa "Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil", do IBGE em 2018. Esta é a primeira pesquisa do tipo já realizada no Brasil, com base nos indicadores de gênero estipulados pela Organização das Nações Unidas (ONU), caracterizando-se ainda como uma compilação de várias informações que o IBGE produziu nos últimos anos, divulgados agora com novos recortes. "Estão incluídos na pesquisa, também, dados de outras instituições, como o Ministério da Saúde, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e o Tribunal Superior Eleitoral (TSE)" (PAINS, 2018, p.5).

A pesquisa do IBGE traz um conjunto de dados de diversas fontes e de períodos que variam de 2011 a 2017 sobre as condições de vida das brasileiras com base em recomendações da ONU e agrupadas em cinco temas: "estruturas econômicas e acesso a recursos; educação; saúde e serviços relacionados; vida pública e tomada de decisões; e direitos humanos de mulheres e crianças". Nessa pesquisa, a conclusão do IBGE foi a de que "o caminho a ser percorrido em direção à igualdade de gênero, ou seja, em um cenário onde homens e mulheres gozem dos mesmos direitos e oportunidades, ainda é longo" (MONZILLO, 2018, p.1).

Segundo Pains (2018, p.1), "as mulheres continuam com escolaridade maior, mas ganhando menos do que os homens, com um salário mensal 23,5% mais baixo do que eles recebem, e ocupando menos cargos de liderança, somente 37,8%".

O IBGE destaca ainda que, as mulheres também ocuparam menos cargos de liderança em 2016, conforme pode ser visualizado, na Figura 3 apresentada em seguida. "Elas foram presidentes, diretoras, executivas ou gerentes de empresas privadas ou órgãos públicos em 37,8% dos casos. Os 62,2% restantes dos cargos deste tipo foram ocupados por homens". Importante ressaltar que houve até uma queda nessa participação feminina, haja vista que, "em 2015, o índice de mulheres em cargos de chefia era de 39%. Em 2012, era de 39,5%" (PAINS, 2018, p.2).

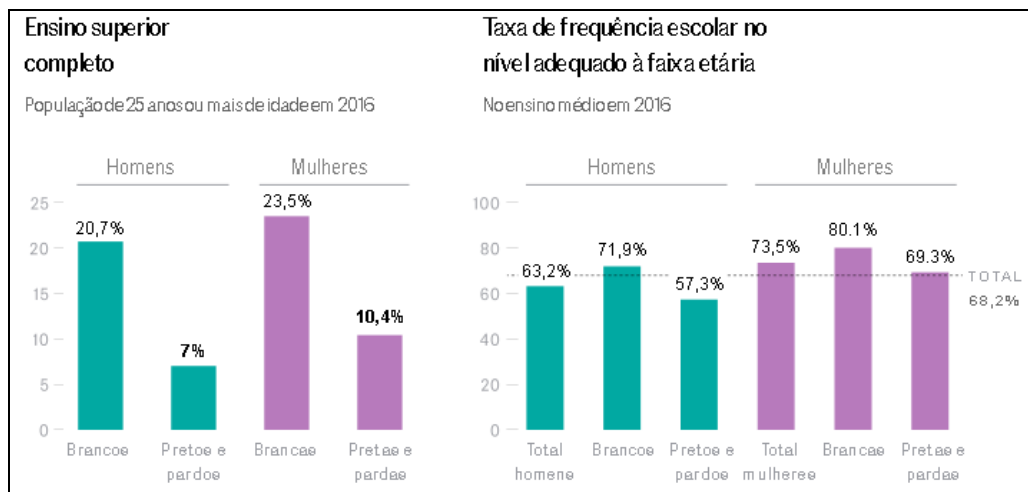
Figura 3 – Ocupação de cargos de diretoria ou gerência.



Fonte: IBGE. In: Pains (2018).

E esse cenário, acontece mesmo as mulheres sendo a maioria no ensino superior. Segundo o estudo do IBGE, “16,9% da população do sexo feminino com 25 anos ou mais tem esse nível de escolaridade, contra 13,5% entre os homens”. Quando se distingue de acordo com a cor da pele, (Figura 4) “esse índice se mantém mais alto para as mulheres, sejam elas brancas ou negras. Enquanto 20,7% dos homens brancos têm o ensino superior completo, 23,5% das mulheres brancas têm esse nível”. Entre a população negra e parda, “7% dos homens têm o superior, contra 10,4% das mulheres” (PAINS, 2018, p.2).

Figura 4 – Comparação de mulheres e homens com ensino superior completo.



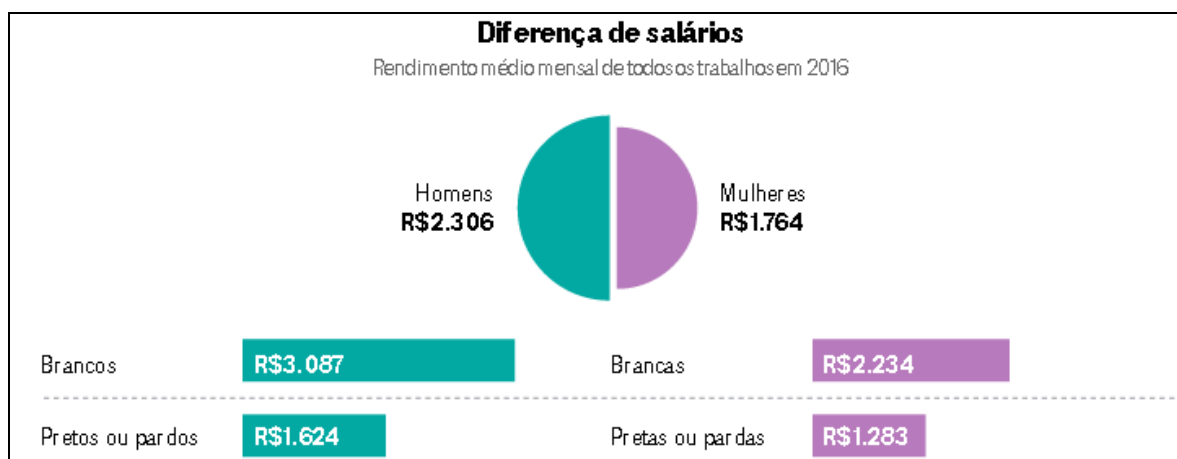
Fonte: IBGE. In: Pains (2018).

De acordo a publicação do IBGE, “no Brasil, não é apenas o sexo tem impacto significativo nas estatísticas, mas também cor ou raça, ser portador de deficiência, morar em áreas urbanas ou rurais reforçam desigualdades”. Alguns números exemplificam esse cenário: “a taxa de fecundidade adolescente (de 15 a 19 anos) quase dobra na região Norte (85,1%) em relação ao Sudeste (45,4%)”. E ainda entre os índices de escolaridade, “23,5% das brancas têm formação superior e somente 10,4% das negras e pardas” (MONZILLO, 2018, p.4).

No que se refere ao descompasso entre escolaridade e renda, o IBGE afirma que é um fenômeno mundial. Mesmo na grande maioria dos países, considerados como mais igualitários, as mulheres se adaptam melhor à escola e alcançam escolaridade mais alta, no entanto, nem sempre isso se reflete nos rendimentos. No Brasil essa realidade não é diferente, e isso vem ocorrendo há quase três décadas. A partir da década de 1990, as mulheres passaram a predominar nos bancos escolares e no ensino superior no Brasil, mas isso não se reflete no ganho salarial (PAINS, 2018, p.2).

Conforme os novos dados do IBGE (Figura 5), “as mulheres recebem em média R\$ 1.764 por mês, considerando-se o rendimento de todos os trabalhos. Enquanto isso, os homens recebem, em média, R\$ 2.306”. As mulheres negras e pardas “têm ainda mais desvantagem: se as brancas ganham por mês R\$2.234, as negras e pardas ganham R\$ 1.283” (PAINS, 2018, p.2).

Figura 5 – Desigualdade em emprego e renda.

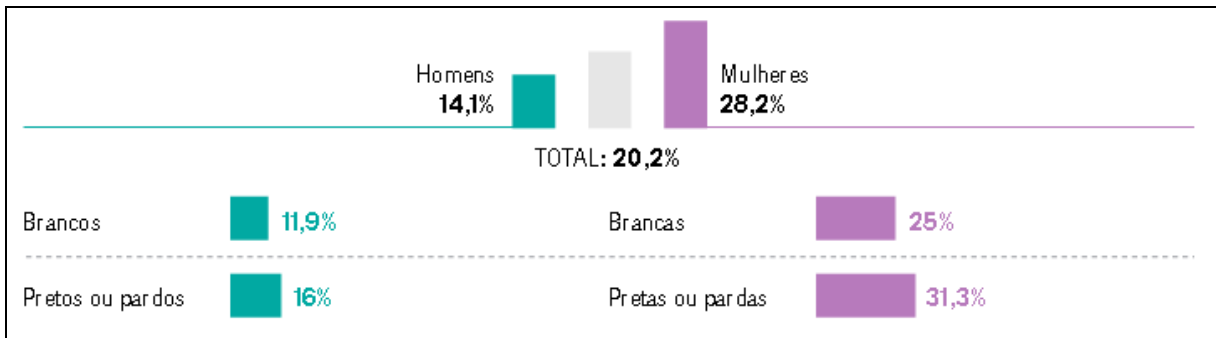


Fonte: IBGE. In: Pains (2018).

A pesquisa do IBGE também revelou, que as mulheres ocupam mais trabalhos em período parcial, com menos horas, do que os homens. “Nesse tipo de ocupação, elas representam 28,2% da força de trabalho. Já eles representam 14,1%” (figura 6). Essa diferença se dá “porque as mulheres procuram mais trabalhos com expedientes mais curtos

por, em geral, terem que cuidar também da maioria dos afazeres domésticos ou terem que cuidar de outras pessoas, como crianças ou idosos” (PAINS, 2018, p.5).

Figura 6 – Proporção de ocupados em trabalhos de expediente parcial.



Fonte: IBGE. In: Pains (2018).

As desigualdades salariais entre homens e mulheres “ainda persistem no Brasil” e mesmo obtendo a maioria dos diplomas de curso superior no Brasil, a população feminina “ainda ganha menos, ocupa menos cargos de chefia e passa mais tempo cuidando de pessoas ou de afazeres domésticos do que os homens” (MONZILLO, 2018, p.1).

O rendimento das mulheres representa só 76,5% do que os homens ganham e elas estão inseridas em mais trabalhos por tempo parcial do que os homens, “e isso geralmente se traduz em trabalhos mais precários. E, provavelmente, receberão menos por esses trabalhos”. E, mesmo ajustando os dados de acordo com a diferença de horas trabalhadas, “ainda assim o que se constata é que as mulheres recebem menos” (PAINS, 2018, p.4).

Na visão de Evelin Fomin, jornalista especialista em estudo de gênero, mídia e cultura e idealizadora do projeto *SomosMuchas*, uma plataforma de avaliação do ambiente de trabalho das empresas pelas mulheres, “a vantagem educacional das brasileiras pode ser explicada, em parte, por uma necessidade de se provar mais profissionalmente, já que as empresas têm resistência em contratá-las”, em decorrência da reprodução da pseudo crença de que as mulheres em idade fértil ou mães “custam mais e rendem menos que um homem. Mas não é só isso, 40% das mulheres são chefes de família e têm buscado melhores oportunidades de colocação por esta via” (MONZILLO, 2018, p.1).

Na visão de Almeida (2017, p.1), “é importante garantir que as mulheres sejam representadas abaixo do nível executivo, para que haja oferta de mulheres para ascender”. Outro ponto importante é que, “os processos de avaliação e promoção sejam bem objetivos. Se for subjetivo, com um homem na liderança, vai reconhecer alguém mais parecido com ele, no caso, um homem”. Nesse sentido, “as políticas públicas em nível nacional e uma cultura

mais inclusiva explicam as posições de liderança de Noruega e Suécia”. É nessa realidade que, “as mulheres no Brasil esperam viver um dia e sonham que o Brasil passe a figurar, juntamente com Islândia, Noruega, Suécia e Finlândia, entre os países em que as mulheres têm melhores chances de igualdade de tratamento no trabalho”.

## 2.2 EMPODERAMENTO FEMININO

Antes de se falar sobre empoderamento feminino, faz-se necessário caracterizar brevemente o que é poder e empoderamento sob uma perspectiva geral.

Deve-se falar, em poder, e não em potência, porque o poder é a explicitação muito precisa da potência determinada por certa força. Não se pode confundir poder com autoridade, afinal, a obediência política se caracteriza pelo exercício do poder, e não da autoridade, já que no horizonte, de tal obediência política, sempre está presente, se não o temor, pelo menos a consciência da possível coação, mesmo para aqueles, e são inúmeros, que nunca pensaram sequer em contestar a legitimidade do poder. O poder necessariamente pressupõe uma situação hierárquica (LEBRUN, 2014).

O conceito de empoderamento surgiu com os movimentos de direitos civis nos Estados Unidos nos anos setenta, através da bandeira do poder negro, como uma forma de auto valoração da raça e conquista de uma cidadania plena. Empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações, as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir e criar e gerir (COSTA, 2012, p.7).

Na visão de Costa (2012, p.9), o empoderamento feminino “representa um desafio às relações patriarcais, em especial dentro da família, ao poder dominante do homem e a manutenção dos seus privilégios de gênero”. Nesse sentido, “significa uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, garantindo-lhes a autonomia no que se refere ao controle dos seus corpos, da sua sexualidade, do seu direito de ir e vir”, bem como “um rechaço ao abuso físico e a violação sem castigo, o abandono e as decisões unilaterais masculinas que afetam a toda a família”. Na realidade, o processo de empoderamento feminino “traz à tona uma nova concepção de poder, assumindo formas democráticas, construindo novos mecanismos de responsabilidades coletivas, de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas”.

Enquanto líder para o processo de empoderamento das mulheres, a ONU Mulheres (2016) tem mais de três décadas de experiência na luta pela igualdade de gênero. Então,

baseada em práticas empresariais reais, os sete “Princípios de Empoderamento das Mulheres”, ajudam as empresas a adaptar as políticas e práticas existentes, ou ainda a estabelecer outras novas, para concretizar o empoderamento das mulheres.

Os “Princípios de Empoderamento das Mulheres” (Figura 7) fornecem um conjunto de considerações “que ajudam o setor privado a se concentrar nos elementos-chave para a promoção da igualdade entre homens e mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade”. Os Princípios “também consideram os interesses dos governos e da sociedade civil e apoiam as interações com as partes interessadas, uma vez que alcançar a igualdade de gênero requer a participação de todos e todas” (ONU MULHERES, 2016, p.4).

Figura 7 – Os Sete Princípios de Empoderamento das Mulheres.



Fonte: ONU MULHERES (2016, p.3).

Segundo a ONU Mulheres (2016), empoderar as mulheres para que participem integralmente de todos os setores da economia e em todos os níveis de atividade econômica é essencial para:

- Construir economias fortes;
- Estabelecer sociedades mais estáveis e justas;
- Atingir os objetivos de desenvolvimento, sustentabilidade e direitos humanos internacionalmente reconhecidos;
- Melhorar a qualidade de vida para as mulheres, homens, famílias e comunidades; e
- Impulsionar as operações e as metas dos negócios (ONU MULHERES, 2016, p.4).

Na literatura, alguns exemplos de pesquisas e estudos recentes corroboram com os pressupostos acima citados. Dentre os estudos realizados destacam-se os seguintes: “O poder

da paridade: Como fazer avançar a igualdade de gênero pode adicionar US\$ 12 trilhões ao crescimento mundial”, de autoria da McKinsey & Co; “O Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016 – Transformar as economias para realizar direitos”, de autoria da ONU Mulheres; e “Mulheres em Gestão e Negócios: Ganhando Impulso”, de autoria da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ONU MULHERES, 2016).

No entanto, assegurar a inclusão dos talentos, habilidades, experiências, atitudes e energia das mulheres requer ações afirmativas e políticas públicas. Nesse sentido:

Assegurar a perspectiva de gênero em políticas e operações existentes, assim como gerar novas políticas e estratégias para a igualdade de gênero, requer técnicas, ferramentas e práticas. O Pacto Global das Nações Unidas (UNGC) e a ONU Mulheres elaboraram através em um processo consultivo internacional que incluiu várias partes interessadas, uma “perspectiva de gênero” por meio da qual os negócios podem investigar e analisar as atuais iniciativas, metas e práticas de elaboração de relatórios. Já o Pacto Global das Nações Unidas é a maior iniciativa mundial de cidadania corporativa, contando com a participação de mais de 12.000 signatários sendo 8.000 empresas em mais de 170 países (ONU MULHERES, 2016, p.4).

Com o advento de um mundo cada vez mais globalizado, interligado, além de extremamente competitivo, a utilização de todos os ativos socioeconômicos é crucial para o desenvolvimento dos negócios e da sustentabilidade do planeta.

No entanto, apesar dos progressos, as mulheres continuam a enfrentar a discriminação, marginalização e exclusão, ainda que a igualdade entre homens e mulheres seja um preceito internacional universal, um direito humano fundamental e inviolável. Quase todos os países têm afirmado este valor ao reconhecerem as normas contidas nos tratados internacionais de direitos humanos, que articulam, para os Estados, uma variedade de direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais (ONU MULHERES, 2016, p.4).

No contexto da sociedade contemporânea, a mulher vem cada vez mais conquistando seu espaço na esfera profissional, bem como vem participando das mudanças e do advento dos novos paradigmas no mercado de trabalho. Aliado a isso, atualmente, a mulher tem maior participação, não somente na esfera trabalhista, como também em âmbitos políticos e econômicos, bem como estão mais à vontade para escolherem de forma mais livre com quem e como querem estabelecer suas relações afetivas (NASCIMENTO, 2017).

### 2.3 GÊNERO E IGUALDADE DE GÊNERO NO AMBIENTE DE TRABALHO

No contexto da construção da histórica e social do gênero, torna-se fundamental a maneira como a qual se inclui e se apresenta a experiência das mulheres, e que depende da

forma como o gênero pode ser desenvolvido como uma categoria de análise. As desigualdades entre homens e mulheres foram construídas com o desenrolar da história, visualizando-se uma construção sociocultural sem uma base devidamente compreensível, onde as diferenças encontraram campo fértil para serem transformadas em atos de subordinação e de discriminação contra as mulheres no mercado de trabalho.

Como bem observa Lopes (2013), na contemporaneidade, a mulher em sido objeto de estudo, bem como, ao mesmo tempo protagonista da história, e do desenvolvimento de novos campos de estudos, que surgiram e que são reforçados pelo avanço na abordagem do feminino, que se apoiam em outras disciplinas, dentre as quais se destacam a linguística, a psicanálise, e, principalmente, a antropologia, com a finalidade de trazer à tona as diversas facetas de questões como gênero e igualdade de gênero.

“As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, desencadearam também profundas mudanças e redefinição do papel da mulher na sociedade” (NASCIMENTO, 2017, p.1). Nessa perspectiva, observa-se que, espaços historicamente ocupados por homens passaram a ser protagonizados por mulheres, como resultado de uma trajetória de lutas e conquistas.

No que se refere ao mercado de trabalho, “tais mudanças são ainda mais visíveis. Isto porque com o processo de reestruturação produtiva e com o crescente número de mulheres no mercado de trabalho, a mão-de-obra feminina tem sido cada vez mais aceita e solicitada”. No entanto, “esse contingente feminino tem sido sujeito a algumas limitações, ou tem sofrido dificuldades quanto ao seu acesso a cargos que exigem maior qualificação ou que oferecem maiores possibilidades de ascensão na carreira” (NASCIMENTO, 2017, p.1).

E a partir dessa perspectiva, a definição de gênero e a questão de igualdade de gênero no ambiente de trabalho devem ser analisadas.

Ao discorrer sobre a questão do gênero, não seria possível furtar-se à perspectiva histórica, que segundo Soihet (1997, p.101), o termo gênero foi proposto por historiadoras que acreditavam que a pesquisa sobre as mulheres transformaria fundamentalmente os paradigmas do assunto, acrescentaria não só novos temas como também iria impor uma “reavaliação crítica das premissas e critérios do trabalho científico existente, implicando não apenas uma nova história das mulheres, mas em uma nova história”.

Então, desde a década de 1970, o termo tem sido utilizado para:

[...] teorizar a questão da diferença sexual e foi inicialmente usado pelas feministas americanas com vistas a acentuar o caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo. A palavra indicava uma rejeição ao determinismo biológico implícito no uso de termos como sexo ou diferença sexual. O gênero sublinha o

aspecto relacional entre as mulheres e os homens, ou seja, nenhuma compreensão de qualquer um dos dois, pode existir através de um estudo que os considere totalmente em separado (SOIHET, 1997, p.101).

Ainda no âmbito histórico, Pinto (2010) esclarece que, a questão da desigualdade entre mulheres e homens na história recente, somente recebeu uma atenção maior no final do século XIX:

[...] quando as ativistas conhecidas como *sufragetes*, por defenderem o sufrágio feminino, organizaram várias manifestações em Londres exigindo o direito de voto para as mulheres. No Brasil, algumas décadas depois, um movimento similar, liderado por Bertha Lutz, leva um abaixo-assinado ao Senado que culmina com a conquista do direito de voto às mulheres em 1932 (PINTO, 2010, p.15-16).

Adentrando na questão da igualdade de gênero no ambiente de trabalho, Raewyn Connell, um dos principais pesquisadores sobre os homens e a masculinidade, ressalta que o alcance da igualdade de gênero apresenta dois pré-requisitos: “o primeiro é uma mudança cultural e social ou a aceitação pelos homens da importância e dos benefícios de uma sociedade baseada na igualdade de gênero”; o segundo é uma mudança institucional: “apesar deste reconhecimento, o alistamento de homens e meninos como parceiros igualitários na elaboração e implementação de uma visão comum da igualdade de gênero ainda precisa ser alcançada” (ONU MULHERES, 2015, p.1-2).

As mulheres nas últimas décadas passaram a ocupar diferentes profissões e funções no mercado de trabalho, inclusive assumindo cargos de chefias, que antes eram quase que exclusivos dos homens. Mas, as conquistas sociais têm sido alcançadas e assimiladas de forma diferente pelas mulheres e variam de acordo com a classe social, o nível de escolaridade, bem como pela possibilidade real para superar as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres, que ainda existem e persistem na sociedade atual, tanto na família, como nas mais diferentes esferas da sociedade contemporânea (DE JESUS, 2012).

No ambiente de trabalho, a igualdade de gênero é um compromisso que deve ser assumido pela alta liderança para que ocorram mudanças estruturais nas organizações e ao defini-la como prioridade estratégica, é necessário desdobrá-la em metas e objetivos de toda a empresa e vinculá-los aos indicadores de gestão (ONU MULHERES, 2016).

A criação de um ambiente de igualdade de gênero é um compromisso de longo prazo. Portanto, a liderança precisa criar as estruturas institucionais e culturais na organização para que a igualdade de gênero se torne um valor compartilhado por todos e todas, permeando as diversas esferas que interagem na empresa, os processos internos relacionados ao avanço profissional ao relacionamento com a cadeia de suprimentos e a comunidade (ONU MULHERES, 2016, p.6).

No que se refere às perspectivas de ascensão das mulheres, em relação aos homens, nas empresas contemporâneas, destaca-se que:

[...] não são apenas as limitações da maternidade que explicam a ocorrência de discriminações nas promoções, mas todo um contexto de atribuição do trabalho doméstico à mulher. Na realidade, o homem é levado à investir na sua profissão apoiado pela organização doméstica que a mulher garante. O contrário dificilmente ocorre. Nesse sentido, mesmo com empregos iguais, os homens acabam se beneficiando de muito mais promoções do que as mulheres (LOPES, 2013, p.12).

E no cenário contemporâneo vêm surgindo os programas de igualdade de gênero no ambiente de trabalho, que buscam soluções para promover a equidade, principalmente no que se refere à eliminação das diferenças salariais. De acordo com Bezerra (2016), os programas de ascensão profissional de executivas, que buscam identificar colaboradoras com potencial para assumir as funções executivas, são cada vez mais comuns em grandes companhias. Nestes programas duas dimensões são avaliadas com mais cuidado: realizações e gestão. São comuns também etapas de avaliação técnico comportamental.

Bezerra (2016) ainda esclarece que, com o decurso do tempo e ajustes nos critérios dos programas, naturalmente há aumento da participação e qualificação feminina, contribuindo para que os processos sucessórios ocorram por meritocracia e promovendo o aumento da ocupação das mulheres nas funções executivas das empresas, que legitimam o processo através do desenvolvimento dos funcionários e funcionam como uma ação afirmativa de gênero, fomentando o aumento do número de mulheres na ocupação das funções executivas da empresa.

Esses programas e seus critérios revelam o compromisso das empresas, no enfrentamento das desigualdades de gênero, visando o desenvolvimento sustentável, haja vista que, as empresas devem estar atentas para as mudanças econômicas e sociais, afirmando o seu compromisso em tirar as mulheres das margens da economia, para o centro da sua atuação. Esses programas caracterizam-se ainda como a ratificação da relevância dos compromissos assumidos com a implementação das políticas de equidade de gênero, que são preponderantes à sustentabilidade das grandes empresas globais, que são protagonistas no mercado de trabalho (ONU MULHERES, 2018).

A questão da igualdade de gênero no ambiente de trabalho, também se caracteriza como uma questão econômica e de sobrevivência das empresas, devendo ser prioridade, por meio de indicadores e metas de transformação em favor do empoderamento das mulheres, bem como dos processos de conscientização, compromisso e metas na alta liderança, que devem nortear esta agenda de impactos da diversidade na sustentabilidade (ONU MULHERES, 2018).

O relatório do Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*), cujo título é “*The*

*Global Gender Gap Report*” (2016), revela que, se mantida o ritmo atual, a paridade econômica entre os gêneros pode levar mais de 100 anos. A desigualdade priva as empresas e os países de oportunidades para se desenvolverem, e para acelerar este ritmo, faz-se necessário o desenvolvimento de ações e estratégias, que levem à mudança desse cenário.

Muitas mulheres têm conciliado sua vida profissional, com dupla jornada de trabalho, no lar e fora dele com as responsabilidades que possui em sua vida pessoal, dentre as quais se destacam: o papel de esposa e mãe. Além disso, se verificará situações em que a posição na família, como cônjuge ou chefe de família, a necessidade de complementar e até manter o sustento do lar, estão sempre presentes nas decisões das mulheres trabalhadoras, de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho. E nesse cenário, as mulheres vêm participando para a construção de uma sociedade mais justa, para um mundo melhor e mais equilibrado, no qual se delineia um novo papel para a mulher contemporânea (LOPES, 2013).

Analisar a atuação da mulher em cargos de chefia representa uma tarefa muito interessante nos dias atuais, afinal, “a trajetória das mulheres em sua inserção e permanência no mercado de trabalho é inusitada, e tem, entre outras coisas, modificado a dinâmica do sistema produtivo, o estilo de vida da família moderna e da sociedade em geral” (UBAL e FLECK, 2014, p.1).

Como bem ressalta Almeida (2015, p.23), que a mulher consegue cada vez mais se destacar no mercado de trabalho e conquistar admiração em virtude da sua versatilidade, paciência e bom humor, afinal, para ser obter sucesso na esfera empresarial é fundamental que, além das habilidades de negociação, existem outras, como sensibilidade, humanização nas relações, intuição, bem como persistência e capacidade de adaptar-se às mudanças permanentes.

No entanto, mesmo com alguns avanços, chama-se ainda atenção para o preconceito esclarecendo-se que:

O preconceito em relação às líderes e líderes potenciais do sexo feminino ocorre de duas maneiras: a primeira é que o potencial feminino de liderança é percebido como sendo menos propício quando comparado com o dos homens, visto que a habilidade de liderança possui um estereótipo masculino, mais do que feminino. Quanto à segunda forma, esta se refere ao fato de que o autêntico comportamento de liderança das mulheres é apreciado como menos favorável do que aquele dos homens, já que o comportamento de liderança é visto como inferiormente oportuno em mulheres do que em homens. Ambas as formas de preconceito citadas geram dois resultados, o fato de que as mulheres possuem menos acesso a cargos de liderança do que os homens e, em seguida, destaca-se que as mulheres têm que enfrentar mais barreiras para obter sucesso em suas atuações (UBAL e FLECK, 2014, p.5).

Na visão de Almeida (2015), na sociedade contemporânea ocorreu a possibilidade de as mulheres realizarem suas conquistas, que mesmo sendo significativas e meritórias, ocorreram de forma tardia. No entanto, essa nova condição de modernidade com vários papéis de liderança profissional, como os cargos de chefia, também causou às mulheres consequências negativas como jornada de trabalho, problemas com a gestão do tempo, exaustão, insegurança, medo, falta de criatividade, e, muitas vezes, culpa e depressão.

No contexto do mercado de trabalho, esses são alguns dos novos desafios que as mulheres vêm enfrentando e possivelmente os converterão em grandes oportunidades, afinal, continua Almeida (2015), as mulheres também possuem grandes habilidades para superar os empecilhos e as adversidades, haja vista que, estas foram as grandes impulsionadoras de transformações mundiais nos âmbitos sociais, demográficos, econômicos e políticos.

Como bem esclarece Jironet (2012, p. 182), “as mulheres desempenham um papel na transformação da comunidade empresarial e da sociedade. Tomam parte na mudança de consciência que inevitavelmente se aproxima”.

Portanto, para a finalização dessa seção destinada à revisão da literatura, destaca-se novamente a visão de Almeida (2015, p. 23), ao afirmar que as mulheres, “tiveram que aprender como se sobressair em uma sociedade predominantemente masculina, machista e discriminatória em relação ao seu potencial”, assumindo papel de destaque não somente no cuidar dos seus lares e de suas famílias, com desafios grandiosos, fabulosos e intransferíveis das mulheres, mães e profissionais, líderes em sua essência.

#### 2.4 RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Como esse trabalho contempla as relações de gênero vivenciadas por cinco mulheres, que ocupam cargo de chefia, e que trabalham em diferentes empresas na cidade de Aracaju, à luz das correntes teóricas sobre gênero, o foco adotado nessa seção envolve as relações de gênero nas organizações. Nesse contexto, a literatura adotada na análise dos resultados desse trabalho procurou descortinar um pouco as relações de gênero, frente ao complexo universo organizacional, apoiando-se em uma abordagem qualitativa.

Essa seção sobre gênero, fundamentou-se nos estudos de Scott (1990), Soihet (1997) e Carvalho (2004), e para fundamentar a questão da mulher no mercado de trabalho, a base teórica centrou-se em Bruschini (1994), Andrade et al. (2002), Macedo e Macedo (2004), dentre outros.

A conceituação de gênero também é fundamental neste trabalho, uma vez que é um conceito construído, complexo, dinâmico e vivenciado. E dentre os vários estudos sobre gênero, a conceituação apresentada por Scott (1990, p.86) é reconhecidamente considerada como uma das mais completas. O conceito de gênero é composto por duas proposições. Primeiramente, “o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos”; e segundo “o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”.

Fazendo um redirecionamento da discussão sobre o gênero para a esfera humana, assimétrica e diversificada, bem como para o reconhecimento do ser homem e do ser mulher, Scott (1990), quando analisa a identidade feminina, destaca que esse conceito é baseado nas relações entre os sexos, que se estruturam ao longo da história, sendo: de um lado, o elemento constitutivo de relações sociais, baseado nas diferenças percebidas entre os sexos; e de outro lado: o gênero de significar as relações de poder em que as representações dominantes são apresentadas como naturais e inquestionáveis.

Na realidade, pode-se ressaltar que, o conceito de gênero é relacional em decorrência da masculinidade e da feminilidade, se definirem por mútua oposição, configurando-se como uma relação de poder, onde o sexo biológico é uma atribuição da natureza e o gênero é uma construção social, embora sejam a sexualidade e o corpo, construções culturais, igualmente subordinadas às relações de dominação (CARVALHO, 2004).

Nesse sentido, pode-se perceber que, as variáveis masculinidade e feminilidade são plurais no espaço, e que devem ser levados em consideração, fatores como: classe social, religião, região, e variáveis do tempo, como época histórica e a fase da vida, na elaboração de seus conceitos.

Adentrando na questão das relações de gênero nas organizações, na visão de Andrade et al. (2002, p.4), “o aumento da diversidade e da complexidade nas organizações faz emergir novos tipos de contradições e assimetrias nesses espaços de interação social, como as questões referentes às relações de gênero”. E a partir desse contexto, “as organizações passam a ser o cenário de novas formas de conflitos, cuja gênese demanda discussão e compreensão e, cuja mediação depende da adaptação das práticas de gestão”.

Nesse sentido cabe destacar a visão de Macedo e Macedo (2004, p.70), ao ressaltarem que, o “mundo do trabalho não é unificador, homogeneizador a tal ponto que basta explicitar como se desenvolvem as relações de produção, para compreender como se constituem as formas de exploração e de dominação no seu contexto”.

A pesquisa sobre os gêneros nas organizações despertou em três principais frentes:

- 1) sobre o impacto econômico das mulheres no trabalho;
- 2) modelos para explicar a presença ou ausência de diferenças de gênero nos comportamentos organizacionais;
- 3) mudanças nos valores sociais, aspectos legais e o aumento de mulheres ingressando no ambiente organizacional (BASSO, PAULI e BRESSAN, 2014, p.691).

E em decorrência das alterações nas dinâmicas empresariais nos últimos anos, têm sido frequente os estudos que procuram debater questões sobre gênero em ambientes organizacionais. Bruschini (1994) em sua pesquisa intitulada, “o trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes”, que foi apresentada no II Seminário Nacional Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho, sendo publicada pelo IPEA na série Seminários, as mudanças estão relacionadas às posições conquistadas pela mulher no mercado de trabalho e com as oportunidades crescentes de absorção, apesar da sexualização das ocupações, ou seja, apesar de a atividade da mulher no mercado de trabalho permanecer concentrada em determinadas atividades e setores. Prevalendo, tanto nas regras do mercado para sua absorção como nas escolhas individuais, a divisão sexual do trabalho é definida pelas representações das atribuições da mulher em relação à família.

Além disso, continua Bruschini (1994), alguns fatores relacionados às representações das atribuições da mulher em relação à família, persistem e dificultam a dedicação das mulheres ao trabalho, ou fazem delas trabalhadoras de segunda categoria, que estão sempre em desvantagem em relação aos homens, no mercado de trabalho, haja vista que, continuam como principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos.

Tomando-se como base a visão de Maturana e Eisler, “que sustentam que a mulher traz um benefício qualitativo às organizações”, Kondo, Réquia Júnior e Lima (2014, p.3317), afirmam que, “a sociedade não só deve abrir mais espaço para as mulheres por direito à igualdade, mas também pode-se beneficiar com qualidades positivas que elas trariam às organizações”.

As mulheres cada vez mais, apresentam uma crescente relevância nas empresas contemporâneas, que demandam e “ênfatizam o conhecimento, pois elas sabem lidar com a diversidade e a multifuncionalidade de maneira mais inata, visto que possuem um grau de sensibilidade que possibilita a formação de equipes heterogêneas, repletas de singularidades e criatividade”, e que, “cuja sinergia pode gerar resultados surpreendentes” (PROBST e RAMOS, 2017, p.4).

Na visão de Almeida (2015, p. 19-21), as mulheres são excepcionais “quando se considera a sua habilidade de lidar com interesses e objetivos diversos, com equipes de

variados perfis, logrando uma comunicação expressiva e uma estabilidade que não as permite submeter-se às convicções contrárias aos seus valores”.

E no âmbito da trajetória dessas mudanças, “os debates na academia sobre gênero ganham espaço o que permite um amadurecimento teórico-metodológico para trabalhar as questões que envolvem as relações sociais entre homens e mulheres no ambiente de trabalho” (ANDRADE et al., 2002, p.4).

Essa seção do trabalho pretendeu contribuir, através de uma breve abordagem sobre gênero, para evidenciar a necessidade para se diminuir as desigualdades entre homens e mulheres em âmbitos organizacionais, à medida que abre espaços para as pessoas pensarem e discutirem sobre esses assuntos, levando suas percepções e sentimentos sobre as relações de gênero no contexto organizacional, para além dos muros das organizações.

### 3. METODOLOGIA

Esse capítulo do trabalho tem como objetivo descrever os métodos que foram utilizados na elaboração da monografia, descrevendo de forma breve e objetiva as etapas realizadas, fundamentando e justificando por meios da literatura metodológica, a escolha dos procedimentos e das etapas.

No que se refere à natureza e ao método de abordagem, a presente pesquisa contemplou, a perspectiva qualitativa que segundo Mezzaroba e Monteiro (2009, p.110), a pesquisa qualitativa não mede dados, mas, procura identificar suas naturezas. A compreensão das informações “é feita de uma forma mais global e interrelacionada com fatores variados, privilegiando contextos”, possuindo um conteúdo descritivo e pode até lançar mão de dados quantitativos incorporados em suas análises, mas “o que vai preponderar sempre é o exame rigoroso da natureza, do alcance e das interpretações possíveis para o fenômeno estudado e (re) interpretado”.

Na busca de ampliar a compreensão acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia, verificar a percepção das mulheres sobre as diferenças de gênero no exercício de suas atividades, bem como descrevendo a influência da vida pessoal na vida profissional, a abordagem qualitativa apresentou-se como a mais indicada, haja vista que, a pesquisa qualitativa permitiu uma compreensão mais detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelas mulheres em cargo de chefia.

Quanto ao método de abordagem, optou-se pelo método dedutivo, que segundo Gil (2008), parte-se de argumentos gerais para os específicos.

Nesse trabalho, primeiramente se identificou as questões relacionadas à inserção da mulher no mercado de trabalho, para em seguida, na passagem da perspectiva geral para a específica, apresentar a situação da mulher em cargos de chefia, através de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória.

Quanto aos fins, a pesquisa foi de caráter descritivo e exploratório, onde se buscou identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia. Segundo Vergara (2014, p.42), a pesquisa descritiva expõe “características de determinada população ou de determinado fenômeno”, que visa “a identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo”.

Esta pesquisa também pode ser classificada como exploratória de caráter qualitativo, que segundo Cooper e Schindler (2016), é útil para se compreender como e por que

determinado fenômeno ocorre, permitindo aprofundar-se nas interpretações e entendimentos das pessoas envolvidas.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica e de campo. No âmbito bibliográfico se realizou uma revisão da literatura em livros e artigos publicados na *internet* sobre mulher, mercado de trabalho e mulheres em cargo de chefia para compor o capítulo de revisão de literatura, e para finalizar a revisão as categorias de análise de gênero e igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Gil (2008, p.65), destaca que, a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. E mesmo que, “em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir dessas fontes”.

Essa pesquisa também se caracterizou como uma pesquisa de campo, onde após a coleta de dados (entrevistas), foi realizada uma análise das relações entre as variáveis identificadas nas respostas das mulheres entrevistadas.

Durante a coleta de dados, realizaram-se entrevistas em profundidade, recomendada por Cooper e Schindler (2016), pois permitem ao pesquisador abordar a complexidade dos fenômenos estudados, baseado em pontos de vista, e percepções individuais das pessoas, que fazem parte do contexto onde ele ocorre.

Para se conduzir as entrevistas, utilizou-se um roteiro semiestruturado com um conjunto de questões-chave (apêndice A), o que ajudou a definir o foco das entrevistas realizadas, sem, contudo, restringir a proposição de novos questionamentos, bem como a exploração das respostas obtidas.

A escolha pelo roteiro de entrevista, justifica-se em decorrência do mesmo oportunizar a coleta de informações sobre aquilo que as mulheres entrevistadas vivenciaram, além de ser flexível, o que possibilitou que elas construíssem suas respostas, extrapolando qualquer estrutura de questões.

Foram conduzidas 5 (cinco) entrevistas com mulheres que ocupam cargos de chefia em empresas onde trabalham, o que propiciou a coleta de suas percepções acerca dos desafios que tiveram que enfrentar, e ainda enfrentam, em suas carreiras, por serem do gênero feminino.

Com base em uma busca nos perfis profissionais, foram contactadas mulheres que ocupam cargos de chefia em suas respectivas empresas na cidade de Aracaju, com formações acadêmicas diferentes, e que atuam em setores econômicos diversos, com a finalidade de reduzir um possível viés relacionado à concentração das entrevistadas, em uma única área de formação ou ramo empresarial, por exemplo. A princípio tinha-se interesse em fazer com um

número maior de pessoas, solicitei para algumas empresas via telefone, e-mail e pessoalmente de como era o procedimento para ser aplicada a pesquisa, mas exigiram que primeiramente encaminhasse o roteiro da entrevista para o setor de RH verificar e só depois poderiam dá alguma resposta. Mas, não recebi respostas de nenhuma empresa que contatei, e como o prazo para executar o trabalho estava ficando curto, consegui através de amigos contatos com as mulheres que ocupam cargos de chefia na empresa em que trabalham, até que se alcançou o número de 5 (cinco) voluntárias. As entrevistas foram realizadas através da gravação de áudio. A duração média das entrevistas foi de meia hora.

Nesta pesquisa optou-se pela investigação não probabilística e por acessibilidade, através de um levantamento realizado com uma amostra por acessibilidade, ou por conveniência das mulheres em cargos de chefia no mercado de trabalho na cidade de Aracaju.

Segundo Gil (2008, p.104), a amostragem por acessibilidade ou por conveniência “constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico”. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, “admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo ou a população pesquisada. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”.

A pesquisa foi constituída por 5 mulheres trabalhadoras que ocupam cargos de chefia. Por se tratar de um estudo baseado em uma amostra por acessibilidade ou por conveniência, buscou-se coletar dados com um número representativo de mulheres em cargo de chefia, com a finalidade de não comprometer a representação fidedigna das características do universo pesquisado.

Durante a análise, o material foi organizado de acordo com os objetivos específicos da monografia para facilitar a inclusão de forma organizada. Os resultados que podiam ser quantificados, a exemplo dos dados socioeconômicos e culturais das entrevistadas, foram dispostos em quadros e gráficos. Após a transcrição das entrevistas, a análise dos dados foi realizada mediante a aplicação da técnica de análise de conteúdo, que permitiu que se fizesse uma descrição objetiva e sistematizada, a partir da interpretação do conteúdo das comunicações obtidas junto às entrevistadas e das mensagens analisadas.

Gil (2008, p.168) esclarece que, a análise tem como objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

Por motivos éticos, exigências profissionais e pela política de privacidade das empresas, no trabalho utilizaram-se nomes fictícios. Os verdadeiros nomes das mulheres e das empresas

foram mantidos em sigilo. No que se refere às referências das obras, artigos e trabalhos consultados respeitaram-se a lei dos direitos autorais e foram adotadas todas as normas preconizadas e exigidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DADOS SOCIOECONÔMICOS E CULTURAIS

#### 4.1.1 Caracterização geral da amostra da pesquisa

Nesse primeiro momento da pesquisa, apresenta-se a caracterização do sujeito da pesquisa de mulheres que participaram da pesquisa (Quadro 2), através das seguintes variáveis: cargo ocupado, tempo que ocupa o cargo de chefia, e os setores no quais as entrevistadas estão inseridas. É importante esclarecer que todas atuam em empresas de médio e grande porte.

Quadro 2 – Caracterização da amostra quanto ao cargo, tempo e setor que atua.

Nome	Cargo	Tempo	Setor
Maria	Coordenadora do Setor de Processos, Comercial e de Lentes de Contato	07 anos	Saúde Oftalmologia
Joana	Gerente de Vendas	12 anos	Veículos Caminhões
Simone	Gerente de Telefonia	12 anos	Telecomunicações
Rita	Diretora do Departamento de Educação	02 meses	Educação
Clara	Coordenadora de Farmácia e Suprimentos Conselheira de um Conselho Profissional	07 meses	Farmacêutico

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Os nomes das entrevistadas e das empresas nas quais trabalham são fictícios. Os verdadeiros nomes, tanto das mulheres, quanto das empresas foram mantidos em sigilo, por motivos éticos, exigências profissionais e de política de privacidade das empresas.

Nesse primeiro momento, é importante também destacar que, as variáveis do quadro 2, foram coletadas com o objetivo de caracterizar o perfil das entrevistadas, não sendo, portanto, objeto de análises mais aprofundadas. Em um segundo momento, caracterizou-se através das variáveis relacionadas à carga horária de trabalho e à renda (quadro 3).

Quadro 3 – Caracterização da amostra quanto à carga horária de trabalho e renda.

Cargo	Carga Horária	Renda
Coordenadora do Setor de Processos, Comercial e de Lentes de Contato (Maria)	8 horas diárias	R\$ 3.000,00
Gerente de Vendas (Joana)	8 horas diárias e 4hs aos sábados	Variável - De R\$ 6.000,00 a R\$ 9.000,00
Gerente de Telefonia (Simone)	8 horas diárias e 4hs aos sábados	Variável - De R\$ 3.000,00 a R\$ 3.800,00
Diretora do Departamento de Educação (Rita)	8 horas diárias	R\$ 6.700,00
Coordenadora de Farmácia e Suprimentos Conselheira de um Conselho Profissional (Clara)	8 horas diárias Conselho 10 hs semanais	R\$ 4.800,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

De acordo com o que foi apresentado no quadro 3, pode-se perceber que as entrevistadas trabalham 8 horas por dia, e, em três casos excedem as 40 (quarenta) horas semanais, variando sua jornada de trabalho entre 8 e 12 horas de trabalho. Tem uma renda média salarial regular entre R\$ 3.000 à R\$ 9.000,00 (o equivalente a 3 e 9 salários mínimo – SM). E apesar de estudos apresentarem que as mulheres têm uma carga horária excessiva, as mulheres aqui entrevistadas são de um certo modo privilegiadas, digamos que elas estão um tanto fora da estatística.

#### **4.1.2 Perfil sociocultural das entrevistadas**

Em seguida demonstra-se o perfil sociocultural das mulheres que participaram da pesquisa através das seguintes variáveis: idade, nível de escolaridade, formação acadêmica, estado civil, se tem filhos e número de filhos.

Novamente, é importante salientar que esses dados, são variáveis de caracterização de perfil das mulheres entrevistadas, não sendo, portanto, objeto de análises mais aprofundadas, já que o objetivo geral dessa pesquisa é identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia.

As entrevistadas possuem faixa etária entre 31 anos e 50 anos, no que tange à formação profissional, são formadas em diversas áreas do conhecimento: comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda; administração; turismo, ciências biológicas e Direito; e farmácia, o que é perfeitamente explicável pelo fato da pesquisa ter sido aplicado em vários setores da economia de produtos e serviços: lentes de contato, veículos, telecomunicações, educacional e farmacêutico. Com isso, pode-se perceber uma procura cada vez mais da mulher por um nível maior de escolaridade pois, todas tem nível superior completo, dentre estas apenas uma possui mestrado.

Sobre o estado civil, três das mulheres entrevistas que fizeram parte da amostra são casadas, uma é divorciada e uma é solteira. É importante destacar que, uma das entrevistadas que era casada (Joana), e hoje está divorciada, revela os seguintes fatos, que contribuíram para suas dificuldades e separação.

[...] meu marido na época não acreditou, talvez porque uma mulher liderando, sendo em um cargo de vendas, trabalhar com 99% dos clientes são homens, eu tive aquele preconceito do ciúme e também por achar que eu não era capaz. [...] e eu tive um outro empecilho, para ser vendedora precisava ter carro e celular e eu não tinha nenhum e nem outro. Na época meu marido trabalhava em um banco, fazendo financiamento de carros, mas para mim ele não quis financiar, porque ele não queria que a mulher dele fosse trabalhar na área de vendas, porque assim é muito mais fácil

para um homem saber que ela trabalha em um local fixo, pois ele sabe onde está, o horário que entra e sai. E eu trabalhando com vendas, rodando Salvador em peso, ele não teria controle sobre minha vida, aí eu pedi a separação, peguei meu filho e fui para casa do meu pai (Joana)

Como bem fala Pena (1981), em sua obra clássica “Mulheres e trabalhadoras”, publicada no início da década de 1980, que as mulheres casadas encontram mais dificuldades para trabalhar, do que as solteiras e, entre as casadas, as mães têm mais dificuldades para trabalhar do que as que não tem filhos.

Quanto ao número de filhos, quatro das mulheres entrevistada responderam que possuem filhos. Dessas, três possuem apenas um filho; uma tem dois filhos e apenas uma entrevistada respondeu não ter filhos ainda.

Nesta pesquisa pode-se perceber que as mulheres que têm filhos, não ultrapassam o número de um ou dois. Nos dias de hoje, as mulheres fazem a opção em ter poucos filhos, pois com a necessidade de sobrevivência na qual assumem o controle da casa, ainda ocorre o fato do casamento não dar certo e a responsabilidade de cuidar da saúde, alimentação e educação dos filhos, ficar quase que, exclusivamente sob a responsabilidade da mulher.

## 4.2 TRAJETÓRIA PESSOAL, EDUCACIONAL E PROFISSIONAL

Antes de se apresentar um breve relato da trajetória pessoal, educacional e profissional das entrevistadas que fizeram parte da amostra da pesquisa, primeiramente, faz-se necessário fazer uma apresentação das principais referências na infância e na adolescência das mulheres que ocupam cargo de chefia.

### 4.2.1 Principais referências na infância e na adolescência

Ao serem questionadas sobre as principais referências na infância e na adolescência, as respostas foram as seguintes: pais, avós, tias, irmãs, professores, diretoras e pessoas mais velhas, conforme pode ser comprovado nos recortes das falas em seguida.

“[...] meu pai que tem uma versatilidade muito grande, tudo que ele se predispõe a fazer, ele faz e muito bem feito. [...] minha mãe é uma referência de perseverança, quando ela traçava um objetivo na vida dela, não havia nada que a fizesse desistir” (Maria).

Eu sempre me espelhei nos mais velhos, sempre tive alguém mais velho dando umas coordenadas e eu sempre gostei disso. O meu avô tinha vários netos, mas eu não ia brincar enquanto não lesse o jornal para ele. Então, lendo muito eu comecei a

vislumbrar o mundo com mais clareza. Quando eu comecei a trabalhar, tinha 16 anos, trabalhei como secretária em uma empresa de prestadora de serviços de obras e os donos dessa empresa era dois amigos: um homem e uma mulher. A dona dessa empresa era o modelo da profissional que eu queria ser, ela era íntegra, ela corria atrás, ela vendia, a forma como ela tratava os clientes com tanta elegância e eu comecei a visualizar isso. Ela foi a minha referência como mulher de negócio, eu fiquei apaixonada pelo jeito que ela trabalhava, a forma como ela andava e as pessoas olhavam (Joana).

“Minha mãe sempre foi muito batalhadora [...], [...] então eu quis trabalhar desde cedo para ter independência. Eu acho que minha grande inspiração foi minha mãe, pela luta dela” (Simone).

[...] os excelentes professores que tive tanto no ensino fundamental como no científico, diretoras e educadoras. [...] na família, a inspiração veio através das minhas irmãs mais velhas, sempre estudiosas e dedicadas, até a letra eu tentava imitar” (Rita).

Bom, eu tive na verdade um exemplo do que não seguir, talvez o meu maior estímulo na minha infância foi ter visto a minha mãe deixar de trabalhar para cuidar dos filhos e ao mesmo tempo em que ela fez isso com a total certeza, até porque ela tinha três filhos pequenos, mas eu percebi ao longo dos anos que ela foi sentindo essa falta, porque ela foi deixando de ter essa independência dela. E não é a independência financeira, ela passou a ser completamente mãe e dona de casa 24 horas por dia, perdendo esse vínculo que ela tinha do trabalho. E eu vi que isso não era algo legal, talvez em primeiro momento para ela fosse, por conta dos filhos, mas com o passar dos anos eu vi que ela de certa forma se arrependeu dessa decisão que ela tomou. E aí, isso acabou interferindo no casamento dela com o meu pai também, porque as dificuldades financeiras foram chegando e isso atrapalhou um pouco o casamento. Então, de certa forma eu tive um exemplo do que não fazer, o que mais estimulou foi isso, que eu não queria fazer o que ela fez, deixar de ser independente, porque eu entendia que a independência não é só financeira, é uma realização profissional. E em paralelo, tenho uma tia que é uma pessoa muito atuante profissionalmente, até hoje ela trabalha inclusive exerce cargo de chefia e eu me espelhei nela, ela foi um exemplo para mim (Clara).

Nota-se que a família e pessoas mais próximas tem um papel fundamental na decisão do caminho que se deseja seguir e de se obter um futuro promissor. Nesta pesquisa é notável que essas mulheres a partir dos exemplos e ensinamentos, tiveram interesse em crescer pessoalmente e profissionalmente, de serem mulheres independentes e bem-sucedidas.

#### **4.2.2 Breve relato da trajetória pessoal, educacional e profissional**

Ao longo dos anos, as mulheres vem sendo uma parcela expressiva na população economicamente ativa (IPEA), e nas mais diversas áreas profissionais.

Quando solicitadas para fazer um breve resumo de sua trajetória pessoal, educacional e profissional, desde o início até ocupar o cargo atual, as respostas podem ser assim resumidas.

Maria, sempre estudou em boas escolas e teve uma boa base educacional. Graduou-se em comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda. Primeiramente, teve seu negócio próprio, até se inserir no mercado de trabalho: telecomunicações e posteriormente na área de saúde/oftalmologia.

[...] sou filha de uma professora, que sempre se preocupou com a questão da educação de um bom colégio, que me proporcionou uma base boa, a escolha universitária ficou muito livre para que eu mesma fizesse o que eu gostava, meus pais não interviram na decisão. Depois de formada, eu abri uma agência de publicidade com duração de mais ou menos 1 ano e como aqui em Aracaju é complicado nessa área, surgiu uma oportunidade de trabalhar numa multinacional de telecomunicação, onde trabalhei por 10 anos como atendente, como caixa, no setor administrativo, no setor de suprimentos e logística. Então, eu entrei oficialmente no mercado de trabalho pela telecomunicação, e daí fui galgando meu caminho até chegar onde estou hoje, como coordenadora do setor de processos, comercial e de lentes de contato de uma empresa da área de saúde (Maria).

Joana, que é natural da Bahia, sempre atuou no segmento de veículos. É graduada em administração. Sempre trabalhou no mercado de veículos desde 1997. No ano de 2001, transferiu-se juntamente com o ex-marido para Aracaju, onde continuou atuando no mercado de veículos, especializando-se no segmento de caminhões.

Eu sempre fiz muitos cursos, voltados para caminhões, me especializando em caminhões. Não tive como fazer uma pós-graduação ou algo do tipo. Primeiro porque financeiramente era complicado, segundo que, depois que você consegue alcançar algumas situações financeiras mais favoráveis, você quer fazer outras coisas. Mas sempre foquei no trabalho e especialização no trabalho, sempre voltado para treinamento na área de caminhões (Joana).

Simone, que também é natural da Bahia, é graduada em turismo, nunca atuou na área na qual se formou, somente durante o estágio supervisionado (30 dias). Sua trajetória profissional começou no segmento de supermercados, e posteriormente passou a trabalhar na área de telecomunicações, de modo particular na área de telefonia móvel celular.

“Fiz o ensino médio e depois fiz a faculdade em turismo, sou turismóloga. [...] fiz a faculdade trabalhando [...] É um diploma que está guardado, é a minha formação [...] Não fiz nada mais do que a faculdade ainda” (Simone).

Minha trajetória profissional começou desde cedo, porque eu queria minha independência, queria ter meu dinheiro, eu queria ter minhas coisas, então começou cedo. [...] eu trabalhei em uma loja de roupas, depois eu trabalhei com calçados [...] eu trabalhei também com uma lojinha pequena de telefonia, que só vendia aparelhos e acessórios. Não era nenhuma franquia e nem uma loja própria de telefonia, era revendedora de acessórios e aparelhos avulsos. [...] só fui mudando dessas lojinhas de comércio, até entrar no ramo de uma grande rede de supermercados, onde eu fiquei maior parte dos anos. Lá foi o meu grande aprendizado, e minha ponte para a telefonia. Nesse ramo e na questão de liderança, de gerenciar alguma coisa, a minha escola realmente foi a rede de supermercados (Simone).

Rita, graduada em ciências biológicas e direito, começou sua trajetória profissional como professora de biologia. Posteriormente, assumiu o cargo de gestora em várias escolas. Já no departamento de educação, assumiu coordenação de vários projetos, e mais recentemente, assumiu a diretoria do departamento de educação, cargo de confiança, político e por indicação.

O primário e o ginásio foi no Educandário Nossa Senhora Menina, uma escola bem pequenininha, perto da minha casa, mas assim a gente aprendia muito, porque era uma escola bem disciplinada e isso me ajudou muito a ser disciplinada na minha vida para tudo [...] Na minha época de infância e adolescência aqui em Aracaju existiam muito escolas de educadoras, que as famílias mantinham as escolas e a escola que eu estudei era dessa natureza, onde as diretoras e as educadoras eram envolvidas na educação dos seus alunos. Por mais que você tivesse uma professora titular para o ano, para turma, você tinha esse contato com elas (Rita).

Clara, graduada em Farmácia, já saiu do estágio para a efetivação do cargo na empresa que trabalha até hoje.

A trajetória educacional foi boa, tive a sorte de poder estudar em um colégio particular. Não consegui passar no vestibular na primeira vez, porque eu queria passar na Universidade Federal de Sergipe (UFS), mas não consegui. Fiquei mais um ano estudando no colégio particular, que na época era chamado de pré-vestibular e no ano seguinte eu passei para o curso que eu queria no caso farmácia. Após o estágio eu tive a oportunidade de fazer uma entrevista e fui aprovada. Consegui me formar na UFS e de lá, eu já consegui o emprego. Durante o curso, eu consegui um estágio na área e a partir desse estágio, foi que eu consegui trabalhar na clínica que eu trabalho hoje, então eu tive a sorte de me formar já com o emprego certo [...] falando especificamente da clínica, o cargo foi realmente conquistado ao longo do tempo (Clara).

Segundo Borges (2009), existem marcos diferenciais entre homens e mulheres, dentre as quais se destacam: diferenças salariais, oportunidades de crescimento e reconhecimento, haja vista que, mesmo com maiores níveis de educação, as mulheres ainda não possuem os níveis de ocupação, rendimentos e receptividade no mercado de trabalho, equivalentes aos obtidos pelos homens.

Na visão de De Jesus (2012), as mulheres nas últimas décadas passaram a ocupar diferentes profissões e funções no mercado de trabalho, inclusive assumindo cargos de chefias, que antes eram quase que exclusivos dos homens. Mas, as conquistas sociais têm sido alcançadas e assimiladas de forma diferente pelas mulheres e variam de acordo com a classe social, o nível de escolaridade, bem como pela possibilidade real para superar as desigualdades de oportunidades entre homens e mulheres, que ainda existem e persistem na sociedade atual, tanto na família, como nas mais diferentes esferas da sociedade contemporânea.

As mulheres brasileiras estão incluídas na tendência global de fortalecimento, alcançando espaços aos quais não possuíam acesso anteriormente, pois eram destinados aos homens, como, por exemplo: o mercado de trabalho, os estudos e a política (BORGES, 2009).

Como bem observam Fialho et al. (2018, p.3), “nesse cenário do século XXI, as mulheres se dedicam não somente às atividades domésticas e aos cuidados com os filhos, mas também têm uma profissão e, conseqüentemente, trabalham fora de casa”.

Verifica-se que, com o passar dos anos o papel da mulher na sociedade e na família vem mudando. Hoje a mulher está adotando, cada vez mais, uma postura atuante, não apenas pelos seus próprios esforços, mas também pelas exigências do mundo moderno. No entanto, é importante destacar que, as mulheres em cargos de chefia entrevistadas sinalizaram para o fato de que, embora tenham diminuído com o passar dos tempos, ainda existem muitas dificuldades a serem superadas, haja vista que, antes, as mulheres eram percebidas como subordinadas aos seus maridos e, atualmente, muitas mulheres são as provedoras de suas famílias.

#### **4.2.3 Forma pela qual chegou a ocupar o cargo de chefia atual**

Quando questionadas sobre a forma como chegaram a ocupar o cargo de chefia atual, as respostas foram as seguintes: recrutamento e seleção, seleção interna, concurso e cargo de confiança, conforme pode ser visualizado nos recortes das falas em seguida.

Quando eu saí da multinacional saí com negócio na cabeça, eu não queria mais a área de telecomunicações, porque é uma área muito desgastante e eu queria trabalhar na área da saúde, então eu comecei a enviar alguns currículos muito tranquilamente até porque tinha pouco tempo que havia saído, ainda estava arrumando as minhas coisas. Passados alguns dias recebo uma ligação para fazer uma entrevista, processo seletivo, e eles me contrataram (Maria).

“Fiz um processo seletivo para ser gerente [...] Eu já ocupava na empresa anterior um cargo de gerência, [...] fiz o processo seletivo e passei. Pedi para sair da rede de supermercados e passei a atuar no ramo de telefonia” (Simone).

[...] eu fiz o concurso para professora. Esse cargo veio através dos meus trabalhos, acredito que é uma questão de reconhecimento (Rita).

[...] eu entrei como farmacêutica, e trabalhando no setor de quimioterapia, pois eu já trabalhava com manipulação de medicamentos. Mas, aos poucos eu fui tendo atribuições ligadas à gestão. Então eu comecei a fazer as compras dos materiais e medicamentos e a diretoria da clínica foi percebendo que eu tinha competências e algumas habilidades para isso. A coordenação foi gradual, fui conquistando o meu espaço lá dentro. Hoje ocupo o cargo de coordenador de farmácia que não existia na clínica, mas eles foram vendo essa necessidade, pois a equipe de farmácia foi

crescendo. Quando eu entrei fui a primeira, e hoje somos em 3 (três). Eu fui ampliando um setor que, na verdade não existia. E como fui tendo mais atribuições de gestão, acabei saindo um pouco mais do operacional, e atualmente, eu fico só na gestão (Clara).

No âmbito dos critérios de recrutamento e seleção de mulheres para cargos de chefia, Barros (2010) destaca que, deve-se buscar ações estratégicas para se alcançar uma igualdade efetiva nesses processos, suprimindo dessa forma, as desigualdades que restringem as oportunidades profissionais das mulheres, e que se refletem na hora desses processos, e que tem conseqüências nos salários, nas condições de trabalho, enfim, em suas carreiras.

#### **4.2.4 Quanto às oportunidades e/ou incentivos para fazer aperfeiçoamentos profissionais**

Sobre o fato de a empresa oferecer oportunidades e/ou incentivos para fazer aperfeiçoamentos profissionais, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim, conforme pode ser visualizado nas respostas abaixo.

“A empresa investe, oferece aperfeiçoamento profissional não só para quem é gestor, mas para toda a equipe” (Maria).

“Sim, como concessionária de veículos e caminhões de uma grande marca, ela é avaliada pelo que seus cooperados são treinados. Tem treinamento para cada departamento, ela investe muito” (Joana).

“Sim, tem muito. Essa empresa de telefonia investe muito” (Simone).

“Sim, para quem quer realmente crescer, aprender” (Rita).

“Sim, eu tive a oportunidade de fazer cursos pela clínica, viajar para congressos, e algumas outras oportunidades, eles investem nos funcionários” (Clara).

Embora os resultados apresentados nessa pesquisa sejam positivos, é importante destacar a visão de Sanden (2018), que ressalta que a negociação coletiva articulada deveria também favorecer o tratamento da questão de gênero, no que se refere à oportunidade de aperfeiçoamentos, permitindo explorar as várias possibilidades e os interesses em jogo, colocando-se em relação com as estratégias empresariais de concorrência e contemplando as peculiaridades de cada empresa e setor.

Além disso, como bem continua observando Sanden (2018), o inciso XX, do art. 7º da Constituição Federal de 1988 estabelece o direito à proteção da mulher no mercado de trabalho, mediante incentivos específicos, nos termos da lei. Este dispositivo sinaliza para a existência da desigualdade no mercado de trabalho em relação à mulher e refere os meios de

que pode dispor o Estado para atuar em face da questão. E diz mais, refere-se a incentivos, o que remete a uma política de emprego ativa.

### 4.3 PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE A DIFERENÇA DE GÊNERO

#### 4.3.1 A questão das oportunidades iguais para homens e mulheres

No que se refere ao fato de a empresa oferecer oportunidades iguais para homens e mulheres, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim, conforme pode ser visualizado nos recortes de algumas respostas descritas em seguida.

“Aqui 95% dos funcionários são mulheres [...] Então assim, aqui é uma coisa até difícil de você ver no mercado, nós temos apenas 3 (três) gestores homens, o resto são todas mulheres e aí não vemos diferença de oportunidades” (Maria).

Sim. Inclusive o dono sempre diz que a mulher vai dominar o mundo e que depois de mim ele colocou a gerente de peças, que é uma mulher, a gerente do controle de qualidade, que é uma mulher e possivelmente a gerente de oficina será uma mulher. Ele acredita muito, ele só quer mulheres mandando. Isso o pai, já o filho é diferente. Eu já estou lidando com a terceira geração, os pensamentos são diferentes. Existe também um certo embate, e às vezes existe um certo machismo. Na minha equipe eu tenho vendedores que trabalham comigo há muitos anos e uma das coisas que sempre pergunto no momento da entrevista é se tem algum problema em ser liderado por uma mulher e eu já ouvi várias respostas. Teve um mesmo que disse lugar de mulher era na cozinha, só servia para pilotar fogão. Eu fiquei muito grata por ele ter falado isso, porque ele foi muito sincero (Joana).

Sim, a empresa oferece. Inclusive os gerentes de loja são mais mulheres do que homens. [...] eu não vejo nenhum tipo de preconceito ou algo do tipo não. Quando tem processos seletivos participamos de igual para igual, não sinto nenhuma distinção em 12 anos de forma alguma. Hoje atualmente na regional Bahia e Sergipe de 23 lojas, só tem um homem gerente o restante são todas mulheres. O que é medido aqui é a competência, é o processo seletivo, o histórico de andamento, experiência de resultados, o trabalho como um todo, e não a questão de ser homem ou mulher não tem (Simone).

Sim. Aqui eu não vejo essa separação, acho que em outras carreiras percebe-se mais de perto, acompanho no caso amigas com essas dificuldades principalmente nas empresas privadas. Mas isso está mudando, eu acho que cada vez mais as mulheres vêm ocupando cargos de direção, porque a mulher é muito caprichosa, não que o homem não seja, mas as mulheres se preocupam mais com os detalhes. [...] tem algumas profissões que a mulher está conseguindo um destaque que antes não tinha, por exemplo, no exército, nas forças armadas, está tendo um crescente aumento de mulheres militares, então são profissões que até então, o domínio era masculino. Embora na engenharia ainda tenha predominância dos homens, já tem várias engenheiras que são excelentes também. Então já está mudando, mas ainda existe, não na educação, eu particularmente não vejo essa distinção (Rita).

Graças a Deus, sim. Na empresa em que trabalho, a grande maioria dos funcionários, cerca de 2/3 são de mulheres. É uma empresa que a gente até brinca, que é predominantemente feminina (Clara).

Embora os resultados apresentados nessa pesquisa sejam positivos, é importante destacar a visão de Proni e Proni (2018) que, ressaltam a necessidade de promoção da igualdade de oportunidades, inclusive através do desenvolvimento e aperfeiçoamento, da carreira profissional no âmbito das organizações, visando ainda uma redução das desigualdades de rendimento existente nessas organizações, problema que também deve ser enfrentado. Enfim, é crucial que as empresas contemporâneas, se disponham a eliminar por completo os traços de discriminação de gênero, que persistem contaminando as relações de trabalho, ainda que esse processo seja bastante gradual e demorado.

Embora tenham ocorrido alguns avanços no que se refere às oportunidades iguais para homens e mulheres, ainda há, um longo caminho a ser percorrido para que os indicadores possam revelar condições de igualdade entre os gêneros no mercado de trabalho.

#### **4.3.2 Visão das mulheres sobre os cargos de chefia**

Quanto à visão de como é ocupar um cargo de chefia, que em geral é ocupado por homens, as respostas foram variadas, dentre as quais se destacam: uma entrevistada respondeu difícil, três responderam que não vêem distinção, e a outra respondeu que tem as mulheres tem mais competência e versatilidade, conforme pode ser visualizado nos recortes das falas abaixo.

É difícil. E é mais difícil ainda quando você tem homem na sua equipe. Aqui eu não tive muita dificuldade, mas na outra empresa que eu trabalhei, uma das funções que eu assumi, meu quadro era todo de homens e era muito complicado dizer não pode, não vai, não concordo, não aceito, porque eles se sentem ofendidos, porque você é uma mulher e está dizendo não para ele, é difícil, não é fácil. [...] É tanto que na minha época de multinacional, a maioria dos nossos colegas eram homens. Não é como você vê na área da saúde, que a maioria é mulher. Lá mulher era exceção principalmente na telefonia, que é uma área muito forte, uma área em que as reuniões são muito pesadas, a cobrança é muito grande, não existe papa na língua para falar (Maria).

“Não, eu acho que somos mais competentes porque a gente consegue fazer três ou quatro coisas ao mesmo tempo. O homem só consegue uma coisa, finaliza para depois iniciar outra e a gente está 100% atendida” (Joana).

Eu não vejo isso, talvez em outros escalões em nível de diretoria. [...] talvez a questão de homem ou mulher vai pesar muito no poder, em uma hierarquia mais acima. Mas, enquanto gerente de loja, coordenadores eu não vejo essas distinções.

Só em 12 anos de empresa que eu vi mais diretores homens, nunca vi diretora aqui na minha regional, mas nas outras regionais tem. Inclusive a minha coordenada é mulher, já teve homens também. [...] pode ser que em um escalão maior, exista essa questão de gênero ou não (Simone).

Talvez eu seja uma pessoa fora da estatística, eu tenho a sorte de poder dizer que nunca me senti desprivilegiada por ser mulher, eu não estou dizendo que isso não existe, eu sei que existe e muito essa distinção de gênero, mas eu tive a sorte de no decorrer da minha carreira profissional, não senti isso na minha pele, porque a empresa em que eu trabalho não tem mesmo distinção de gênero e aí quando que eu falo que não tem, é quando você tem duas pessoas que ocupam o mesmo cargo, um homem e uma mulher, o salário é igual, então lá não distinção, e como eu me formei e já entrei lá, a minha experiência no mercado de trabalho é lá, eu tive essa sorte, e aqui no conselho eu também não vejo essa distinção não, a nossa diretoria é mista, composta por dois homens e duas mulheres, isso foi até pensado também de certa forma propositalmente, para que ela fosse representativa [...]. [...] mas fazendo um apanhado mais ligado ao geral, eu sei que, fora da minha realidade, eu posso estar fora da estatística. Eu sei que é completamente diferente, é muito bom e é muito representativo você ter um cargo de chefia em que você sabe que em uma outra situação se eu não tivesse talvez tanta sorte, colocariam um homem e não uma mulher e eu falo que é muito bom justamente por essa questão da representatividade mesmo, é de você poder estimular outras mulheres de que você pode chegar lá, de que é possível, tem muita dificuldade quando é a mulher que assume um cargo de chefia e não um homem. Mas essas dificuldades, não estão ligadas a falta de competência e nem ao gênero especificamente (Clara).

“As transformações sociais ocorridas nas últimas décadas, desencadearam também profundas mudanças e redefinição do papel da mulher na sociedade” (NASCIMENTO, 2017, p.1). Nessa perspectiva observa-se que, espaços historicamente ocupados por homens passaram a ser protagonizados por mulheres, como resultado de uma trajetória de lutas e conquistas.

“As mulheres têm buscado seus direitos, e sua cidadania tem, cada vez mais, se efetivado na medida em que elas ganham poder social, o qual buscaram através da educação e da capacitação, que lhes permitem usufruir de seus direitos” (FIALHO et al. 2018, p.3).

#### **4.3.3 Mudanças de comportamento e atitudes para assumir o cargo de chefia**

Ao serem questionadas se houve mudança de comportamento e atitudes por assumir o cargo de chefia, os resultados foram os seguintes: três entrevistadas responderam que sim, citando inclusive mudanças sobre comportamentos de liderança (Maria e Simone); uma respondeu que não, e a outra respondeu mudanças relacionadas a mais responsabilidades (Rita), conforme pode ser visualizado nas falas apresentadas em seguida.

Tem que mudar, se não mudar as pessoas não te respeitam. O que você não pode é deixar subir para cabeça, porque sou gestor tem que gritar, e você tem que obedecer. Eu sou gestora é, claro que você tem que seguir dentro do que foi pedido, o que tem

que ser feito, mas a gente tem que andar em parceria, se você não for minha parceira, eu não vou conseguir ser sua gestora. Tem uma imagem que ela mostra duas formas, uma de líder e a outra de chefe. Que o chefe tem uma cordinha e vai todo mundo segurando e o líder vem trazendo todo mundo com ele, que essa é a ideia da liderança do futuro, é a parceria. Você fazer não por ganhar dinheiro, é fazer porque você está bem, em harmonia com aquele lugar. É isso, eu vejo muito aqui no hospital, não em todos os setores, mas assim por mais que a pessoa esteja chateada, mas não deixa na mão, está todo mundo junto, num caminho só (Maria).

Eu continuo sendo a mesma pessoa tanto em minha casa, como no trabalho. O sucesso não subiu a cabeça, eu não passei a pisar ou olhar as pessoas de uma outra forma porque eu estava em uma chefia. A única coisa que eu precisei ter a mais foi a questão de saber me posicionar como mulher no mercado, da postura, de se impor em certos momentos (Joana).

Com certeza, como eu ocupo um cargo de liderança, chefia e eu uso muito a liderança pelo exemplo, então isso mudou totalmente. Eu tenho que ser líder pelo meu exemplo, eu me cobro mais do que cobro a eles, porque eu não consigo e não iria jamais cobrar algo que eu não exerça em mim. Então, a mudança é essa, que eu preciso primeiro me cobrar, para que eles vejam que eu seja o exemplo para eles seguirem (Simone).

[...] a principal mudança que é a responsabilidade, porque eu tenho de responder sobre todos os serviços e tenho que ter pessoas de extrema confiança a frente desses serviços, porque eu preciso da equipe, não consigo fazer nada sozinha. E essas pessoas eu tenho uma confiança grande, são pessoas altamente competentes, eu estou muito satisfeita em relação à produção (Rita).

Na clínica não, pois eu já exercia as atividades e trabalho com as mesmas pessoas antes mesmo de ser contemplada com o cargo de chefia, então eu não senti necessidade de mudanças. Aqui no conselho sim, mas não por uma imposição de alguém ou porque eu senti que deveria mudar, mas no sentido de que eu me políciiei para dar mais atenção as pessoas justamente porque o cargo de chefia exige isso, exige que você olhe um pouquinho melhor para as pessoas até mesmo para você não ser injusta ou correr o risco de ser mal educada, mais nesse sentido de ser um pouco mais educada, mais atenciosa com as pessoas, porque elas podem estar precisando de mim e eu não perceber de certa forma. Então aqui no conselho eu tive que desenvolver isso, pois senti essa necessidade, não mudei o meu modo de vestir, não mudei o meu comportamento no dia a dia, no meu modo de falar, nada disso eu modifiquei, eu só fico mais atenta para o que eu posso estar deixando passar, tenho que ficar mais atenta aos detalhes, até porque quando você ocupa um cargo de chefia você acaba sendo responsável por outras pessoas, por outros setores, então tem que ficar um pouco mais alerta (Clara).

Bruschini (1994) em sua pesquisa intitulada, “o trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes”, que foi apresentada no II Seminário Nacional Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho, sendo publicada pelo IPEA na série Seminários, as mudanças estão relacionadas às posições conquistadas pela mulher no mercado de trabalho e com as oportunidades crescentes de absorção, apesar da sexualização das ocupações, ou seja, apesar de a atividade da mulher no mercado de trabalho permanecer concentrada em determinadas atividades e setores.

Prevalecendo, tanto nas regras do mercado para sua absorção como nas escolhas individuais, a divisão sexual do trabalho é definida pelas representações das atribuições da mulher em relação à família (BRUSCHINI, 1994).

Segundo Ubal e Fleck (2014, p.5), o preconceito em relação às líderes ocorre de duas maneiras: “a primeira é que o potencial feminino de liderança é percebido como sendo menos propício quando comparado com o dos homens, visto que a habilidade de liderança possui um estereótipo masculino, mais do que feminino”.

Quanto à segunda forma, esta se refere ao fato de que, “o autêntico comportamento de liderança das mulheres é apreciado como menos favorável do que aquele dos homens, já que o comportamento de liderança é visto como inferiormente oportuno em mulheres do que em homens”. Ambas as formas de preconceito citadas geram dois resultados: “as mulheres possuem menos acesso a cargos de liderança do que os homens e, em seguida, destaca-se que as mulheres têm que enfrentar mais barreiras para obter sucesso em suas atuações” (UBAL e FLECK, 2014, p.5).

Infelizmente os cargos de chefia, ainda estão fortemente associados ao gênero masculino e aos atributos a ele conferidos.

#### **4.3.4 A questão do respeito enquanto mulher e profissional no cargo de chefia**

Quando questionadas se como mulher, se sentem profissionalmente respeitadas no cargo de chefia, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim, conforme pode ser visualizado nas seguintes respostas.

“Sim, não tenho dificuldade nenhuma com isso” (Maria).

Sim. Embora eu esteja vivendo hoje um momento de mudanças de gerações de empresa, e eu ache que o filho do dono não me respeita, tanto quanto o dono. Nós estamos vivendo umas mudanças de conceitos e de dinâmica. O time é muito mais rápido e às vezes eu sinto que não tenho mais tanto apoio como eu tinha do pai. Não é a falta de respeito em si, mas o apoio que tinha antes, era muito maior do que hoje (Joana).

“Sim, eu me sinto respeitada no meu cargo” (Simone).

Eu me sinto respeitada por eles, porque eu acho que isso vai fazer um bom trabalho, esse respeito mútuo, esse direcionamento do trabalho, porque tem que ter essa diretriz, aqui tem um verdadeiro trabalho em equipe. Eu preciso do respaldo deles e também o que eles precisam e está ao meu alcance eu retribuo, no sentido de valorização, quando falo de valorização não me refiro a financeira, e sim enquanto técnico da importância desse trabalho (Rita).

“Sim, em ambos os cargos. [...] nunca me senti menosprezada, uma vez ou outra até surge um comentário, uma piadinha, porque a nossa sociedade é bem machista, mas é muito raro de eu escutar alguma coisa que pode ser relacionada ao sexismo” (Clara).

Apesar que nesta pesquisa as mulheres se sintam respeitadas em seu ambiente de trabalho, Proni e Proni (2018) ressalta que ainda é longo o caminho que as mulheres percorreram, e ainda percorrem, em busca de dignidade e respeito, tanto na esfera pessoal, quanto na esfera profissional.

#### **4.3.5 A problemática do assédio**

Quando questionadas se sofreram algum tipo de assédio no desempenho de seus cargos de chefia, quatro mulheres responderam que nesse cargo não, no entanto, observaram que, em cargos anteriores sofreram.

Durante a coleta de dados, apenas uma entrevistada, relatou ter sofrido assédio, conforme descrição na íntegra a seguir.

“Várias vezes. Teve uma que foi muito grave e eu conversei com meu diretor que ele nunca mais me pedisse para voltar naquele cliente e que se eu voltasse que fosse acompanhada dele ou com alguém da minha equipe, sozinha eu não poderia ir mais não. Foi muito constrangedor, eu mostrando para ele os catálogos ele passou a mão nos meus seios e me chamou de “gostosa”. Olhei para cara dele, deu vontade dá um murro, foi uma sensação horrível de impotência, eu fiquei assim pensando que a culpa era minha, se a minha roupa estava mostrando algo, mas não. Em um outro caso, o cliente disse assim, olhe eu compro o caminhão com você, mas você terá que sair comigo, na mesma hora eu rasguei o cheque dele, o pedido dele e liguei para o meu diretor dizendo: olhe eu não vendo mais para esse cliente que está aqui na minha frente agora. Meu diretor ficou sem entender aí eu fui mais firme e ele entendeu e disse para não finalizar. Esses casos ninguém além do diretor ficou sabendo. Eu sou muito receptiva, muito alegre e às vezes as pessoas confundem o tratamento bom com segunda intenções (Joana).

Os resultados desta pergunta evidenciam que nos ambientes das empresas, as quais as entrevistadas estão vinculadas, não há muitos problemas de assédio, haja vista que quatro das mulheres em cargo de chefia, responderam que não sofreram assédio.

Segundo Melo (2015, p.171), o assédio nas relações de trabalho, caracteriza-se como “uma atitude capaz de degradar o ambiente de trabalho e causar grande constrangimento ao assediado, podendo ser causa de rescisão indireta do contrato de trabalho, pelo descumprimento, pelo empregador, das relações contratuais”, dentre as quais se insere, “o dever de um tratamento respeitoso ao empregado, não importa o sexo, ou pela prática de ato lesivo da honra e boa fama do empregado” (previsto na CLT, art. 483, alíneas “d” e “e”) e até mesmo “a resolução do contrato por justa causa, que tanto pode ser cometida por alto

empregado e/ou que detenha cargo de chefia, por mau procedimento ou incontinência de conduta, em relação ao subordinado”.

#### 4.4 QUESTÕES FAMILIARES E VIDA PROFISSIONAL

##### 4.4.1 Doenças em decorrência da rotina do trabalho

Ao serem questionadas se sofreram ou sofrem de alguma doença, em decorrência da rotina do trabalho, quatro mulheres responderam que sim, e apenas uma entrevistada, respondeu que não. Dentre as patologias destacam-se as seguintes respostas: estresse (2 casos); enxaqueca e diabetes tipo2 (1 caso) e ansiedade (1 caso), conforme pode ser visualizado nas respostas descritas em seguida.

“Sim, tenho enxaqueca, já sofri muito com estresse, hoje bem menos. A área de telecomunicações te deixa surtar mais. Aqui acho mais tranquilo, apesar de que é estressante, mas nada perto da área de telecomunicações” (Maria).

“Então, quando a terceira geração começou a entrar na empresa, tivemos muitos embates, muito estresse e eu acabei desenvolvendo o diabetes tipo 2” (Joana).

“Com certeza ansiedade. Você ter dois cargos de chefia e não ficar ansiosa alguém tem que ensinar esse segredo” (Clara).

Como bem esclarece Coutinho (2018, p.1), em decorrência da presença cada vez mais atuante da mulher no mercado de trabalho, inclusive em cargos de chefia, “nos quais a pressão é a responsabilidade são multiplicadas, esse público tem se tornado mais susceptível à doença”. Fatores como estresse e a sobrecarga, “que antes eram mais presentes na rotina masculina, agora têm atingido com cada vez mais frequência mulheres de diversas idades, que passaram a assumir diversas funções”, o que contribuiu para multiplicar as responsabilidades, as preocupações, bem como a autocobrança e, conseqüentemente, “a incidência de doenças relacionadas a esse novo estilo de vida”.

##### 4.4.2 A questão das renúncias e abdições para ocupar o cargo de chefia

Sobre o fato de ter que renunciar ou abdicar de algo, para ocupar esse cargo, três mulheres responderam que sim, alegando ter que abdicar de tempo livre, do lazer, e do contato com a família. As duas outras entrevistadas responderam que não. Alguns recortes das falas, revelam esses aspectos.

“[...] uma das coisas que eu fiz menos foi visitar minha família em Salvador. Tanto é que eu trouxe minha mãe para cá, porque eu não aguentei e não tinha como viajar no final de semana” (Joana).

“[...] tem 2 anos que moro aqui em Aracaju, sou da Bahia e eu tive que largar minha família toda lá. Mas por opção minha, vim com meu marido e filhos para cá. Então, o que eu tive que abdicar mesmo foi o contato familiar” (Simone).

“[...] no meu aniversário fizeram uma festa para mim e eu levei minha família. E aí quando acabou o momento das falas, homenagens que eu agradei, minha filha disse assim: vocês agora me deixam ficar um pouquinho com minha mãe? [...] quando você assume cargos, [...] querendo ou não a gente se afasta um pouco para dar conta de tudo que tem que fazer, se afasta dessa atenção e isso é um erro” (Rita).

“O que se abdica um pouco é o tempo, do lazer, e da família. [...] com os dois cargos eu abdiquei mais do tempo livre, [...] eu levo os trabalhos daqui para casa, acabo abdicando do eu tempo de descanso” (Clara).

Segundo Almeida (2015), a nova condição de modernidade da mulher com vários papéis de liderança profissional, como os cargos de chefia, também causou às mesmas consequências negativas como: falta de tempo livre para o lazer, e para uma boa convivência com a família, além de jornada de trabalho excessiva, problemas com a gestão do tempo, exaustão, insegurança, medo, falta de criatividade, e, muitas vezes, culpa e depressão.

#### **4.4.3 Conciliação da vida familiar e trabalho**

No que se refere à conciliação da vida familiar e do trabalho, todas as entrevistadas responderam positivamente que conseguem conciliar. Apenas uma das entrevistadas não tem filhos, conforme revelado em sua resposta.

Ainda está tranquilo, porque eu não tenho filho. Tenho sorte também de ter um marido super parceiro. No entanto, ele se chateia e reclama às vezes, o que é normal. Mas ele entende as minhas condições de chefia nas duas empresas, inclusive eu me ausento muito, viajo a trabalho quanto pelo Conselho, como pela Clínica. Mas o segredo para conseguir conciliar é, primeiro não ser uma pessoa viciada em trabalho. Eu tenho que ter momentos que eu paro, tem finais de semana que eu não posso fazer nada de nenhum dos dois trabalhos, eu tenho que me obrigar a parar em alguns momentos e obviamente dá atenção ao meu marido e ao restante da minha família. E o maior segredo para conciliar várias coisas ao mesmo tempo, é você estar onde realmente estar, foi uma coisa que eu aprendi lendo alguns livros e tento fazer na minha casa e no trabalho. Eu sou muito disciplinada em termos de agenda, por exemplo, tento fazer uma agenda e segui-la e assim não fico tão atrapalhada, porque eu sigo meu agendamento (Clara).

Na pesquisa realizada com as mulheres que ocupam cargos de chefia em Aracaju pôde-se comprovar que a mulher pode conciliar sua vida profissional com as responsabilidades que possui em sua vida pessoal.

No entanto, Almeida (2017) adverte que, muitas mulheres escolhem profissões e funções em que podem conciliar trabalho com as tarefas de casa (mãe, esposa, cuidadora) dentre outras. E muitas mulheres ainda são discriminadas em virtude da dificuldade de conciliar a atividade profissional, com a vida familiar.

#### **4.4.4 Mudanças no estilo e padrão de vida ao ocupar o cargo de chefia**

No que tange às mudanças no estilo ou padrão de vida advindas da ocupação do cargo de chefia, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim, desde mudanças relacionadas à aparência, como a obrigatoriedade de usar maquiagem, até mudanças comportamentais e no padrão de vida, como frequentar lugares mais caros e melhores, conforme pode ser visualizado nas seguintes respostas.

“Eu mudei, principalmente na questão de andar maquiada. [...] mas fora isso, eu não mudei muito. Como eu vim de uma multinacional, trabalhando com vendas e volume, tento desacelerar, porque aqui estou lidando com vida, [...] acolhimento e cuidado” (Maria).

“Obviamente quando você passa a ganhar mais, você tenta ter uma coisa melhor. Consegui amizades melhores, ir em lugares melhores” (Joana).

“Sim, eu consigo dar uma vida melhor para meus filhos, um investimento em escola melhor, um padrão de lazer melhor. Tem os prós e contras [...] Tem a pressão, tem a sobrecarga, e às vezes um estresse grande, mas tem também tudo o que vale a pena [...]” (Simone).

Quando a responsabilidade aumenta, aumenta também o seu compromisso em poder compreender todos os serviços, todos os programas para você poder contribuir também. O que mudou foi essa necessidade de estudar mais, conversar mais com as pessoas, me aprofundando em termos de conhecimento, me aperfeiçoando, porque tem que entender. Não precisa entender de tudo com profundidade, mas é preciso entender o que é cada programa desenvolvido, para poder coordenar e contribuir, até porque quem responde, é quem está à frente. O maior desafio está sendo é que o departamento de educação é imenso e envolve diversas modalidades e ter a capacidade de compreender tudo é uma grande dificuldade. A mudança foi nesse sentido mesmo, de estudar mais, nos finais de semana. Sempre levo trabalho para casa e estou sempre me atualizando, porque eu me cobro muito. Eu acho deselegante ser questionada por alguma coisa que o setor está fazendo e não saber, sempre peço ao pessoal daqui que me mantenha informada de tudo que está acontecendo (Rita).

“Teve melhoria salarial e o estilo de vida melhorou bastante” (Clara).

Como se pode perceber, 100% das mulheres em cargos de chefia, que participaram da

amostra da pesquisa, responderam que sim, seu padrão de vida e por consequência a qualidade de vida melhorou.

De acordo com Proni e Proni (2018), a inserção da mulher no mercado de trabalho, principalmente, para as mulheres que ocupam cargos de chefias, promove uma melhoria da qualidade de vida e a mudança nas relações sociais entre homens e mulheres.

#### **4.4.5 Sobre as expectativas futuras profissionais**

Ao serem questionadas quanto às suas expectativas futuras profissionais, se já chegaram onde queriam chegar, ou querem ir mais além, obtiveram-se os seguintes resultados: três entrevistadas revelaram que querem ir mais além; uma entrevistada revelou que já chegou até onde poderia chegar na empresa, restando agora projetos pessoais para conquistar; e a última entrevistada se mostrou satisfeita com a carreira que tem e com o cargo que ocupa, dizendo que, quando se aposentar, irá se dedicar à área de educação ou comércio.

Para se ilustrar melhor a questão das expectativas, descrevem-se as falas das entrevistadas na íntegra.

“Eu acho que tenho a possibilidade de ir mais além aqui” (Maria).

“Na minha área, eu já cheguei onde devia chegar. Mas, eu ainda vislumbro algo sim, um projeto pessoal, no caso seria uma segunda atividade” (Joana).

Eu tenho muita coisa aqui ainda, vislumbro outras coisas. Tenho vontade de ocupar outras áreas dentro da Empresa Y, sair um pouco de loja própria, que é um canal para outros canais, para conhecer outros canais da empresa ou até mesmo crescer em loja própria acima do meu cargo. E assim eu ainda sonho em galgar várias coisas na empresa ainda (Simone).

Na verdade, eu acho que o trabalho do ser humano, tem que ser um trabalho que lhe dê uma vida digna e a vida digna não é poder, eu nunca me preocupei com o poder. A vida digna é ter alimentação, lazer, ter o essencial, poder viajar, são essas coisas que eu acho que todo ser humano deveria ter e eu fico muito triste que isso não é possível para todo mundo. Eu não tenho vaidade com carro, cargo, quero ter minha vida digna, tranquila e poder fazer as coisas que eu gosto. Procuro sempre ser humilde e grata, eu sou muito grata por todos que fazem o bem por mim, para minha família. Eu acho que quando eu me aposentar, penso em ter uma outra atividade com educação ou com comércio (Rita).

Eu quero ir mais além na clínica que eu trabalho, porque ainda vislumbro outras possibilidades. É uma clínica que está saindo de pequeno porte para um porte médio e justamente por ela crescer que cargos foram criados como o meu e em outros setores também. E, mais para frente fazer o doutorado (Clara).

Na visão de Modesto (2018), a realização pessoal da mulher vem separada da sua realização como profissional, e talvez um dia chegue a hora em que estas duas realizações vão

se aproximar muito. A visão de trabalho da mulher é diferente da do homem. No entanto, a vitória profissional não pode ser considerada com um encosto para o sucesso pessoal. As duas coisas são diferentes, mas podem caminhar paralelamente, afinal, uma mulher pode não ter uma carreira profissional tão boa, mas pode ter uma vida pessoal de muito sucesso.

#### 4.5 PRINCIPAIS DESAFIOS

Quando solicitadas para apresentar seus principais desafios, sob uma perspectiva geral, as mulheres relataram diversos desafios, desde aqueles relacionados à formação acadêmica, diferente da área que atuam (Maria), passando por aqueles inseridos nas demandas familiares (Maria, Joana e Clara), até os desafios relacionados à liderança e manutenção de uma equipe motivada (Simone), além de problemas com a nova gestão de uma empresa familiar (Joana), ou por assumir, um cargo político (Rita), por exemplo.

Em virtude de esse subitem atender ao objetivo geral do trabalho, que foi identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia, as respostas de todas entrevistadas serão descritas.

A minha principal dificuldade foi lidar com números, porque eu fiz comunicação social para não ter números na minha vida e aí de repente caiu no meu colo o orçamento da empresa. A minha sorte foi a Fundação Dom Cabral que me ajudou muito, com cursos. Hoje eu já preparo as outras para o dia que eu não estiver aqui, para elas fazerem sozinhas, tenho o roteiro com o passo a passo porque não estamos aqui para a vida toda e a empresa não pode parar. Se eu colocar tudo em cima de mim e não compartilhar, por bobagem de achar que ninguém sabe, o meu emprego está garantido, eu fico surtada. Mas eu já fui assim, só que você não suporta isso muito tempo. Aí você tem casa, filho... o filho quer atenção, marido cobra. Então você começa a ver que para que isso tudo funcione com você, é melhor compartilhar e somar. Eu estou na fase da minha vida que quero somar, vamos juntar todos. Porque assim: não é porque você é coordenador que está sempre certo, porque, às vezes você está acima, mas não sabe o que acontece em baixo, você tem que conhecer, saber de tudo que se passa. A principal dificuldade foi a mudança total de área (Maria).

“Os principais desafios foi questão da criação do filho, da distância da família e dos problemas que vem passando com a nova gestão” (Joana).

Meus principais desafios, eu acredito que é manter um time motivado diariamente. Porque manter um ser humano motivado 100% todo dia e se manter motivada, é uma tarefa muito difícil. Então assim, eu tenho que me motivar para chegar sempre motivada e o meu maior desafio é gerir pessoas, dentro desse quadro todo de chefia, de resultado, de indicadores. Resultado é algo que é em número, são coisas que você tem que bater. Acho que o maior desafio é trabalhar pessoas, desenvolver as pessoas, para mim é o meu maior desafio e o meu maior prazer. Ao longo dos meus 12 anos de Empresa Y e 8 anos da empresa anterior, para minha gestão e para minha vida, o que realmente traz resultados são as pessoas motivadas, reconhecidas, se

sentirem bem, amadas e acolhidas. Eu tento ter com meus colaboradores uma parceria. Então, o meu maior aprendizado é que precisamos cuidar de pessoas, porque são pessoas que trazem resultados, não são máquinas, são pessoas e isso aí é o que espero para mim e o que eu passo para eles. Eu preciso cuidar deles, porque são eles que trazem o resultado, são eles que me mantêm durante esses 12 anos, então são eles as pessoas mais importantes que eu tenho aqui. Então quando eles não estão bem, preciso saber o que não está bem e deixá-los bem e me dispor a atender ao que precisam ao que está no meu alcance. Para mim a gestão de pessoas é o meu maior desafio e o meu maior prazer como líder (Simone).

Nos órgãos públicos, existe um viés muito político e às vezes isso atrapalha um pouco. Não sou vinculada a nenhum partido político, mas eu sou grata às pessoas que reconhecem meu trabalho, todo trabalho tem um cunho político, é o político do direcionamento [...] Eu valorizo o reconhecimento sem tomar partido, independente de quem esteja na gestão [...] (Rita).

Conciliar o seu tempo, porque nós mulheres temos que ser dona de casa, esposa, dá atenção para a família. Não se deixar abater pelas dificuldades, porque eu sei que tive sorte de não sofrer com o sexismo, mas sei que não é a realidade da maioria das mulheres. Também não querer abraçar mais do que você pode, o inverso também é verdadeiro. Às vezes a gente tem a tendência de querer fazer tudo e muito bem, de repente se tentar fazer tudo, alguma coisa não vai sair conseguir fazer bem (Clara).

Apesar de alguns avanços, Ceribeli, Rocha e Pereira (2017, p.52), destacam que, as mulheres “acabam sendo alvos de inúmeros preconceitos que, apesar de se manifestarem de formas diversas, possuem em seu âmago a lógica da desvalorização e subestimação das competências das mulheres”. Em outras palavras, como se não bastassem os preconceitos que dificultam sua ascensão profissional, “as mulheres ainda são vistas com muita desconfiança após passarem a ocupar cargos de liderança, sendo submetidas às constantes avaliações”.

E mesmo com esses obstáculos, na visão de Almeida (2015), a mulher consegue cada vez mais se destacar no mercado de trabalho e conquistar admiração em virtude da sua versatilidade, paciência e bom humor, afinal, para ser obter sucesso na esfera empresarial, é fundamental que, além das habilidades de negociação, existam outras, como sensibilidade, humanização nas relações, intuição, bem como persistência e capacidade de adaptar-se às mudanças permanentes, deixando para traz paradigmas ultrapassados.

Sobre os desafios que as mulheres enfrentam para ascender na carreira, todas as profissionais que participaram da pesquisa percebem que, nas organizações onde trabalham que não há certa resistência para promover mulheres a cargos de direção/chefia. Por mais que elas tenham conhecimento que existam em outras empresas, elas não veem isso em seu ambiente de trabalho. Mas, estudos revelam que as mulheres enfrentam diversos desafios “ao longo de suas carreiras, sejam implícitos ou explícitos, que as excluem das instâncias decisórias nas empresas ou dificultam sua ascensão hierárquica”.

Nas últimas décadas, “o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho é um fato inquestionável. A possibilidade de atuação em espaços até então considerados com

lugares de homens vem se tornando cada vez mais frequente”. E mesmo que a absorção da força de trabalho feminina ainda se faça, em grande parte, pelo “chão de fábrica”, (GALVANE, SALVARO e MORAES, 2015, p. 308), algumas mulheres, como as que participaram da amostra dessa pesquisa, alcançaram cargos de chefia e, participam efetivamente de decisões importantes nas empresas em que trabalham e apesar dos desafios adversos elas conseguem enfrentar com maestria.

## 5. CONCLUSÃO

Primeiramente ressalta-se que, o objetivo deste estudo não foi generalizar os resultados obtidos, mas sim, gerar *insights* sobre a realidade das profissionais que ocupam cargos de chefia, nas empresas localizadas na cidade de Aracaju. A conclusão está dividida em dois pontos básicos: o primeiro está relacionado ao balanço positivo dos objetivos alcançados, e o segundo que destaca as possibilidades de avanços, demandando pesquisas mais aprofundadas.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, direcionado à descrição do perfil socioeconômico, destacam-se as seguintes informações: as mulheres em cargo de chefia, que fizeram parte da amostra, estão na faixa etária de 31 a 50 anos e destas quatro das mulheres têm o ensino superior completo, e apenas uma possui mestrado. As rendas médias salariais variam entre R\$ 3.000 à R\$ 9.000,00, o equivalente entre 3 e 9 salários mínimo (SM).

Sobre os aspectos da trajetória pessoal, educacional e profissional das mulheres que fizeram parte da amostra, ressalta-se que, as principais referências na infância e na adolescência, foram seus pais, avós, tias, irmãs, professores, diretoras e pessoas mais velhas. As mulheres, sempre estudaram em boas escolas e tiveram uma boa base educacional. Todas possuem curso superior completo e chegaram aos cargos de chefia através de recrutamento e seleção, seleção interna, concurso e cargo de confiança. No que tange ao fato, das empresas em que trabalham oferecerem oportunidades e/ou incentivos para aperfeiçoamentos profissionais, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim.

Quanto ao segundo objetivo específico, relacionado à percepção sobre as diferenças de gênero, no exercício de suas atividades no cargo de chefia, as respostas foram variadas, desde dificuldades de aceitação por parte dos homens, não vêm distinção, e características como competência e versatilidade, inerentes às mulheres. Todas as empresas, nas quais essas mulheres trabalham, segundo elas oferecem oportunidades iguais para homens e mulheres.

Sobre a questão do assédio no desempenho de seus cargos de chefia, quatro mulheres responderam que nesse cargo não, no entanto, observaram que, em cargos anteriores sofreram algum tipo de assédio. Sobre o sentimento de serem profissionalmente respeitadas no cargo de chefia, todas as entrevistadas responderam positivamente que sim. No entanto, as mulheres que fizeram parte da amostra revelaram que, embora tenham diminuído com o passar dos tempos, ainda existem muitas dificuldades a serem superadas.

No que se tange ao terceiro objetivo específico, acerca da influência da vida pessoal na vida profissional das mulheres ao ocupar o cargo de chefia, todas as entrevistadas

responderam positivamente que conseguem conciliar a vida familiar e o trabalho. Sobre o fato de ter que renunciar ou abdicar de algo, para ocupar esse cargo, três mulheres responderam que sim, alegando ter que abdicar de tempo livre, do lazer, e do contato com a família e as duas outras entrevistadas responderam que não.

Atendendo ao objetivo geral do trabalho, os resultados das entrevistas revelaram que, as mulheres enfrentam diversos desafios, ao ocuparem cargos de chefia, desde aqueles relacionados à formação acadêmica, diferente da área que atuam, passando por aqueles inseridos nas demandas domésticas e familiares, até os desafios relacionados à liderança e manutenção de uma equipe motivada, além de problemas com a nova gestão de uma empresa familiar, ou por assumir, um cargo político, por exemplo.

E apesar das mulheres em cargos de chefia, que participaram da pesquisa, enfrentarem dificuldades e desafios, também relacionadas às competências e habilidades exigidas, a exemplo de outras mulheres inseridas em outras empresas, são realizadas profissionalmente, se sentem valorizadas e seu padrão de vida melhorou.

Com o passar dos anos e com as exigências da sociedade contemporânea, as mulheres foram da esfera doméstica à ocupação de diferentes funções no mercado de trabalho, inclusive assumindo cargos de chefia, que antes eram exclusivos de homens. No entanto, ainda existem desigualdades de oportunidades entre mulheres e homens, relacionadas às relações de dominação estabelecidas e construídas entre os gêneros ao longo da história, e que sempre posicionou as mulheres, em uma situação desigual no âmbito de suas relações familiares, e que têm reflexos verificados nas limitações em suas atuações no mercado de trabalho. Mesmo com alguns avanços nesse cenário, essas desigualdades ainda persistem na sociedade atual.

Estudos sobre mulheres e igualdade de gênero revelam que, as mulheres ainda ocupam menos cargos de poder e prestígio e continuam a ser vistas como as principais responsáveis pela casa e pela família, o que acarreta, com frequência, para ela ter que lidar com uma dupla ou tripla jornada de trabalho. Além disso, fatores como filhos, posição que ocupa na família, como cônjuge ou chefe de família, bem como necessidade de complementar e até manter o sustento do lar, estão sempre presentes nas decisões das mulheres, de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho.

Na pesquisa realizada com as mulheres que ocupam cargos de chefia em Aracaju, pôde-se compreender que, de fato, a mulher concilia sua vida profissional com as responsabilidades que possui em sua vida pessoal, sobretudo no papel de mãe e esposa. Um dos pontos cruciais na vida da mulher moderna é o dilema da conciliação das novas responsabilidades assumidas,

principalmente se estiver em cargos de chefia, com aquelas tradicionalmente assinaladas à mulher no desempenho de esposa, mãe e esteio da coesão da família.

No contexto do desenvolvimento econômico e social, a busca da mulher pelo “eu” individual nas relações de trabalho, a consciência das suas capacidades e potencialidades, o sucesso profissional e as metas a atingir não representam mero benefício pessoal, mas têm um significado maior, sendo também um dever para com a comunidade e a própria humanidade.

No que se refere às dificuldades encontradas na realização da pesquisa, destacam-se as seguintes: exigências de verificação do questionário pelos departamentos de Recursos Humanos (RH) das empresas; dificuldades de conciliação de horários da pesquisadora e das mulheres para a realização das entrevistas; e curto espaço de tempo para a pesquisa e realização das entrevistas. Este trabalho teve ainda como limitação o fato de ter sido realizado somente com estudos no idioma português, o que traz a necessidade de outras revisões em outros idiomas, com a finalidade de se traçar um panorama mais abrangente.

Embora os objetivos anteriormente propostos tenham sido alcançados, não se pretendeu com essa pesquisa encerrar as discussões, ou se tirar conclusões definitivas sobre o tema, ao contrário, pretendeu-se demonstrar a relevância da discussão, em âmbitos acadêmicos e para as empresas como um todo. Enfim, pode-se destacar que a principal contribuição dessa pesquisa reside na possibilidade de estimular a reflexão sobre o tema.

Tratar dessas temáticas em âmbitos acadêmicos e sociais contribui para estratégias e ações que visem eliminar desigualdades que, embora antigas e persistentes, parecem um pouco “esquecidas” em estudos de gênero. Tem-se a expectativa que este trabalho contribua para a construção de conhecimentos acerca da mulher no mercado de trabalho, bem como das relações de gênero, e que por meio dele, também se vislumbre novas possibilidades de pesquisa, que objetivem maior igualdade entre homens e mulheres, nos mais diversos contextos sociais e no mercado de trabalho.

Estudos sobre a mulher e o mercado de trabalho, principalmente na área de Secretariado Executivo, e áreas afins, deveriam ser mais explorados e representam um campo fértil para futuras pesquisas na esfera acadêmica e nas próprias empresas, privilegiando uma amostra maior de mulheres que ocupam cargos de chefia, em outros setores empresariais, inclusive no setor público e nas universidades.

Para finalizar, pode-se inferir que, as chances de emprego, o desempenho das mulheres no mercado de trabalho e sua ascensão aos cargos de chefia, não dependem somente da demanda do mercado e das qualificações que as mesmas possuem, no entanto, também dependem de uma articulação entre as características pessoais e familiares das mulheres.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Neuma et al. **Gênero e Ciências Humanas: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres.** Rio de Janeiro: Record/Rosa dos Ventos, 1997.

ALMEIDA, Cássia. **Mulheres estão em apenas 37% dos cargos de chefia nas empresas.** 06/03/2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mulheres-estao-em-apenas-37-dos-cargos-de-chefia-nas-empresas-21013908>> Acesso em: 24 ago. 2017.

ALMEIDA, Mário. **Mulher, líder do Terceiro Milênio.** 1. ed. Curitiba/PR: Editora Ithala Ltda, 2015.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva et al. **Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário.** In: ERA Eletrônica, Vol. 1, nº 1, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a04.pdf>> Acesso em: 16 jul. 2018.

BASSO, Kenny; PAULI, Jandir; BRESSAN, Verônica Paludo. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. In: Cad. EBAPE.BR, V. 12, Nº 3, artigo 8, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014. p.688-705. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n3/v12n3a09.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2018.

BEZERRA, Paula. **Sua empresa precisa de um toque feminino.** In: Istoé Dinheiro. São Paulo, 21/04/2016. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20160421/sua-empresa-precisa-toque-feminino/365120>>. Acesso em 29 jun. 2018.

BORGES, Nathalia. **A Evolução Recente da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro: perspectiva social e econômica (Trabalho de Conclusão de Curso).** Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas/SP, 2009. Disponível em: <[www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000475131](http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?down=000475131)> Acesso em 29 jun. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 22 ago 2017.

BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes.** II Seminário Nacional Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho. IPEA, Série Seminários, 7, 1994. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/24327170?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24327170?seq=1#page_scan_tab_contents)> Acesso em 29 jun. 2018.

CAMARGOS, Mirela Castro Santos; RIANI, Juliana Lucena Ruas; MARINHO, Karina Rabelo Leite. **Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais.** In: Pretexto, v. 15, n. 2, p. 41-57, 2014. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1971>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

CANABARRO, Janaína Rachel dos Santos; SALVAGNI, Julice. **Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho.** In: Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. Disponível em:

<<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. **Pierre Bourdieu sobre gênero e educação**. In: Revista Ártemis N.1, João Pessoa-PB, 2004. Disponível em:

<[www.periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/download/2364/2068](http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/download/2364/2068)> Acesso em: 29 jun. 2018.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza; PEREIRA, Mariana Rosendo. **Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções**. In: Diálogo, Canoas, n. 36, p. 45-60, dez. 2017. Disponível em:

<<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/3738/pdf> > Acesso em 29 jun. 2018.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

COSTA, Ana Alice. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher (NEIM) da UFBA. 2012. Disponível em: <<https://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2012/02/5-empoderamento-ana-alice.pdf>> Acesso em: 22 ago 2017.

COUTINHO, Danieleh. **Estresse é um dos maiores vilões da saúde da mulher**. 05/03/2018. Disponível em: <<http://eshoje.com.br/estresse-e-um-dos-maiores-viloes-da-saude-da-mulher/>> Acesso em: 29 jun. 2018.

DE JESUS, Maria do Carmo S. **Historia das mulheres e relações de gênero**. 12/12/2012. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/historia-das-mulheres-e-relacoes-de-genero/23803>> Acesso em: 21 ago. 2017.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 11.ed. São Paulo: LTR, 2012.

FCC. Fundação Carlos Chagas. **Mulheres, trabalho e família**. Disponível em: <<https://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie2.php?area=series>> Acesso em: 28 jun. 2018.

FERREIRA, João Batista et al. **Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico**. In: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/571>>. Acesso em: 29 jun. 2018.

FIALHO, Camila Borges et al. **Empoderamento e Gênero: Um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal**. In: Revista Administração em Diálogo (RAD), Vol. 20, Nº 1, Jan/Fev/Mar/Abr, 2018, p. 01-24. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/33452/24749>> Acesso em: 29 jun. 2018.

FREITAS, Felipe Santiago de. **O Direito das Mulheres no Mercado de Trabalho**. 02/2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/46824/o-direito-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho> > Acesso em: 28 jun. 2018.

GALVANE, Fabia Alberton de Silva; SALVARO, Giovana Ilka Jacinto; MORAES, Adriana Zomer de. **Mulheres em cargos profissionais de chefia: o paradoxo da igualdade.** In: Fractal Revista de Psicologia, v. 27, n. 3, p. 301-309, set.-dez. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/fractal/v27n3/1984-0292-fractal-27-3-0301.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IPEA. **Mulheres e homens em ocupação de cargos de direção e assessoramento superior (das) na carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG).** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Brasília/ Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD\\_1797.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1000/1/TD_1797.pdf)> Acesso em: 22 ago. 2017.

JIRONET, Karin. **Liderança feminina: gestão, psicologia junguiana, espiritualidade e a jornada global através do purgatório.** Coleção Amor e Psique. São Paulo: Paulus, 2012.

KONDO, Edson Kenji; RÉQUIA JÚNIOR, Weeberb João; LIMA, Gustavo Henrique de Oliveira. **A questão do gênero nas organizações e sua influência na qualidade do ambiente de trabalho.** In: Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Edição Especial. Ano 2014 p.3313-27. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/280730478\\_A\\_questao\\_do\\_genero\\_nas\\_organizacoes\\_e\\_sua\\_influencia\\_na\\_qualidade\\_do\\_ambiente\\_de\\_trabalho](https://www.researchgate.net/publication/280730478_A_questao_do_genero_nas_organizacoes_e_sua_influencia_na_qualidade_do_ambiente_de_trabalho)> Acesso em: 16 jul. 2018.

LAGE, Janaína. **Mulheres estudam mais, mas ganham 30% menos que homens.** 24/02/2005. In: Folha on line. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u93713.shtml>> Acesso em 27 jun. 2018.

LEBRUN, Gerard. **O que é o poder?** Coleção Primeiros Passos. E book 2014. Disponível em: <<http://www.sobaixar.net/download-colecao-primeiros-passos/>> Acesso em: 25 ago. 2017.

LOPES, Daniele Nunes. **Da inserção da mulher no mercado de trabalho à Súmula 244 do Tribunal Superior do Trabalho.** Monografia do curso de Especialização em Direito do Trabalho. Programa de Pós Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Direito. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/128087/000949037.pdf?sequence=1>> Acesso em: 21 ago. 2017.

MACEDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. **As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres.** In: Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 61-90, jun. 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a04.pdf>>. Acesso: em 16 jul. 2018.

MELO, José Mário Delaiti de. **Tutela jurídica à proteção à gravidez e à maternidade no Direito do Trabalho: uma análise crítica acerca da igualdade e da não discriminação.** 19 de novembro de 2012. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/tutela-jur%C3%ADdica-%C3%A0-prote%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-gravidez-e-%C3%A0-maternidade-no-direito-do-trabalho-uma-an%C3%A1lise-cr>> Acesso em 27 jun. 2018.

MELO, Nehemias Domingos de. **Dano moral trabalhista: doutrina e jurisprudência.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MODESTO, Naísa. **Sucesso é responsabilidade!** 2018. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inputer\\_view.phtml?id=8495](http://www.catho.com.br/jcs/inputer_view.phtml?id=8495)> Acesso em: 29 jun. 2018

MONZILLO, Marina. **Mesmo estudando mais, mulheres ganham menos que homens.** 07/03/2018. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/mesmo-estudando-menos-mulheres-ganham-menos-que-homens/>> Acesso em 28 jun. 2018.

NASCIMENTO, Maria Eunice Torres do. **O papel da mulher na sociedade moderna.** Disponível em: <<https://afinsophia.com/2009/03/07/o-papel-da-mulher-na-sociedade-moderna/>> Acesso em: 21 ago. 2017.

ONU MULHERES. **Empresas brasileiras afirmam compromisso com a igualdade de gênero em encontro global sobre empoderamento econômico no Chile.** 27/02/2018. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/empresas-brasileiras-afirmam-compromisso-com-a-igualdade-de-genero-em-encontro-global-sobre-empoderamento-economico-no-chile/>> Acesso em: 29 jun. 2018.

ONU MULHERES. **Movimento ElesPorElas (HeForShe) de Solidariedade da ONU Mulheres pela Igualdade de Gênero. Visão Geral.** 2015. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas\\_visao\\_geral.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/ElesPorElas_visao_geral.pdf)>. Acesso em: 29 jun. 2018.

ONU MULHERES. **Princípios do empoderamento das mulheres.** 2016. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha\\_WEPs\\_2016.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf)> Acesso em: 22 ago. 2017.

PAINS, Clarissa. **Mulheres estudam mais, mas recebem 23,5% menos do que homens.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/mulheres-estudam-mais-mas-recebem-235-menos-do-que-homens-22461826>> Acesso em: 29 jun. 2018.

PENA, Maria Valéria Junho. **Mulheres e trabalhadoras.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, história e poder.** In: Revista de Sociologia e Política, jun. 2010; 18(36): 15-23. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2018.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2017.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil.** In: Revista Estudos Feministas, Florianópolis, 26(1): e41780. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ref/v26n1/1806-9584-ref-26-01-e41780.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SANDEN, Ana Francisca Moreira de Souza. **A mulher e o mercado de trabalho no Brasil globalizado.** 2018. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2000;1000673418>> Acesso em: 27 jun. 2018.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica.** In: Educação & Sociedade. Porto Alegre, v. 15, n. 2 Jul/dez, 1990. Disponível em: [http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/185058/mod\\_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf](http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf)> Acesso em: 29 jun. 2018.

SOIHET, Rachel. História, mulheres, gênero: contribuições para um debate. In: AGUIAR, Neuma et al. **Gênero e Ciências Humanas: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres.** Rio de Janeiro: Record/Rosa dos Ventos, 1997.

TEIXEIRA, Adla Betsaida Martins. **Magistério do gênero: impactos da vida de discentes e docentes.** In: MACHADO, Charliton José dos Santos; SANTIAGO, Idalina Maria Freitas Lima; NUNES, Maria Lúcia da Silva (Orgs.). **Gêneros e práticas culturais: desafios históricos e saberes interdisciplinares.** Campina Grande: EDUEPB, 2010. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/tg384/pdf/machado-9788578791193-00.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2018.

UBAL, Valentina Ortiz; FLECK, Carolina Freddo. **Mulheres no Comando: Senso Comum a Favor ou Contra? XV Amostra de Iniciação Científica.** UCS, 2014. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4190/1409>> Acesso em: 22 ago 2017.

UNICEF-BRASIL. **Declaração Universal dos Direitos do Homem.** Disponível em <[https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.htm](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.htm)> Acesso em: 22 ago 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Manual de dissertações e teses da UFSM: estrutura e apresentação.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report.** 2016. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF\\_Global\\_Gender\\_Gap\\_Report\\_2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf)> Acesso em: 29 jun. 2018.

**APÊNDICE A**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Este roteiro de entrevista é parte integrante da monografia cujo objetivo é identificar os desafios enfrentados pelas mulheres que ocupam cargo de chefia, desenvolvida por Nayara Xavier da Conceição, aluna do curso Secretariado Executivo (Bacharelado) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), orientada pela professora Dr<sup>a</sup>. Manuela Ramos da Silva.

**1. DADOS GERAIS**

1.1 Idade:

1.2. Nível de escolaridade:

1.3. Formação Acadêmica:

1.4 Estado civil:

1.5 Se tem filhos: ( ) Sim ( ) Não Quantos:\_\_\_\_\_

**2. TRAJETÓRIA PESSOAL, EDUCACIONAL E PROFISSIONAL**

2.1 Como foi a sua trajetória pessoal até ocupar esse cargo?

2.2 Quais as suas principais referências, na sua infância e na adolescência?

2.3 Como foi a sua trajetória educacional?

2.4 E sobre a sua trajetória profissional, como ela iniciou?

2.5 Como chegou a ocupar este cargo de chefia? Indicação, concurso ou outras formas?

2.6 Exerce o cargo de chefia em que área?

2.7 Há quanto tempo ocupa o cargo de chefia?

2.8 Qual a sua carga horária de trabalho?

2.9 A empresa que você trabalha oferece oportunidades e/ou incentivos para fazer aperfeiçoamentos profissionais?

2.10 Em números de salários mínimos, qual a sua renda mensal aproximada?

**3. PERCEPÇÃO DAS MULHERES SOBRE A DIFERENÇA DE GÊNERO**

3.1 A empresa em que você trabalha oferece oportunidades iguais para homens e mulheres?

3.2 Em sua visão, como é ocupar um cargo de chefia, que em geral é ocupado por homens?

3.3 Você considera que houve mudança de comportamento e atitudes sua por assumir o cargo de chefia?

3.4 Como mulher, você se sente profissionalmente respeitada no cargo de chefia?

3.5 Você já sofreu algum assédio?

#### **4. QUESTÕES FAMILIARES E VIDA PROFISSIONAL**

4.1 Você sofreu ou sofre alguma patologia, em decorrência da rotina de seu trabalho?

4.2 Você teve que abdicar de algo para ocupar esse cargo?

4.3 Como faz para conciliar vida familiar e trabalho?

4.4 Quais mudanças no seu estilo/padrão de vida ao ocupar esse cargo de chefia?

4.5 Quanto às expectativas, você chegou onde queria chegar ou quer ir mais além?

4.6 Em sua visão, quais foram os principais desafios?