

TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS DE MULHERES EXECUTIVAS: QUAL O PREÇO DO SUCESSO?

*Professional trajectories of executive women:
what is the price for success?*

Claudia Marcia Pereira Loureiro

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: claudiamloureiro@terra.com.br

Isabel de Sá Affonso da Costa

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: isabel.costa@estacio.br

Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá – Rio de Janeiro – RJ, Brasil. E-mail: jasbfreitas@globo.com

Resumo

Este artigo descreve como mulheres executivas percebem o impacto de empregabilidade e gênero nas suas trajetórias profissionais nas empresas brasileiras. O referencial teórico aborda as mudanças no contexto de trabalho que fazem emergir novos modelos de carreira, bem como o impacto do gênero na construção de trajetórias profissionais. A pesquisa de campo, baseada em doze entrevistas, buscou entender como as executivas percebem e traçam suas carreiras, notadamente quanto a fatores facilitadores do processo, dificuldades percebidas e estratégias para superá-las. Nos resultados, a empregabilidade foi considerada fator relevante na construção das carreiras, via qualificação profissional. O gênero só emergiu quando discutidos papéis familiares, mais especificamente, maternidade e casamento. As entrevistadas relataram que a carreira é importante como realização pessoal, sem abrir mão da maternidade e/ou do casamento. Demonstram que enfrentam obstáculos ao assumir diferentes papéis, porém não visualizam impossibilidades, mas dificuldades em sua escolha e buscam equacionar as diferentes funções assumidas.

Palavras-chave: Mulheres Executivas. Trajetórias Profissionais. Carreiras. Gênero.

Abstract

This article aims at describing how executive women perceive the impact of issues relating to employability and gender in the construction of their careers in private companies in Brazil. The theoretical framework identifies changes in the workplace that make new career models emerge as well as issues related to gender and its impact on building professional trajectories. The field research, based on twelve in-depth interviews, sought to understand how the group perceives and traces their careers - what elements are identified as facilitators and what difficulties are perceived in this process, as well as strategies to overcome them. The results pointed that employability is considered crucial in building the careers of this group of women, through educational background. The gender issue only arose when discussing the family roles, more specifically, motherhood and marriage. Interviewees reported that the career is important as a source of personal fulfillment, but not letting go of motherhood and / or marriage. They make it clear they face obstacles in assuming different roles, but do not see impossibilities, but difficulties in their choice and seek to manage and consider the different roles assumed.

Key words: Executive Women. Professional Trajectories. Careers. Gender.



1 INTRODUÇÃO

Um dos fenômenos mais significativos no mundo contemporâneo é a diversificação da mão de obra, com a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho. No Brasil, as estatísticas apontam que a taxa de incorporação das mulheres ao mercado de trabalho é mais rápida que a dos homens e que as mulheres vêm ascendendo a cargos de direção nas organizações, apesar da existência reconhecida de fortes barreiras a essa ascensão.

É inequívoco que mulheres e homens enfrentam obstáculos de diversas ordens em sua ascensão profissional, mas o “[...] acúmulo de tradições hostis ao trabalho feminino [...]” (THIRY-CHERQUES, 2003, p. 486) forma uma barreira de ordem cultural que combina e potencializa dificuldades de ordem institucional, econômica e gerencial.

As possibilidades de construção de uma vida profissional bem sucedida estão, naturalmente, condicionadas a exigências organizacionais específicas, mas também ao contexto mais amplo – econômico, institucional e cultural – do trabalho.

No mundo contemporâneo, temos assistido à fragilização da noção de permanência; a mudança constante é tida como regra. No âmbito do trabalho, conceitos como profissão e carreira, associados a construções de longo prazo, vão dando lugar à fragilização dos laços organizacionais, à aceleração do tempo, à necessidade de atualização constante e às relações utilitárias (BALASSIANO; COSTA, 2006; DUTRA, 2010). Ao mesmo tempo, exigências de competitividade e de transformações tecnológicas impõem sobre as organizações a necessidade de recursos humanos altamente qualificados, capazes de dar respostas efetivas aos desafios produtivos em um cenário de incerteza, construindo trajetórias de carreira em um contexto em que os determinantes do sucesso ou do fracasso não são possíveis de antecipar (SENNETT, 2006). Essas transformações se estabelecem com alto custo psicológico para os indivíduos e são capilarizadas por práticas e discursos gerenciais como os da aprendizagem contínua, da flexibilidade, da empregabilidade e das carreiras sem fronteiras.

Segundo Hall e Moss (1996), o modelo contemporâneo de carreira deixa de ser balizado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas pelo contínuo

aprendizado e mudança. As fontes de desenvolvimento passam a ser os desafios no trabalho e as redes de relacionamentos. As habilidades pessoais se fundem dentro do ambiente de trabalho, resgatando a visão integral do indivíduo e permitindo que mais energia criativa seja trazida ao trabalho. Esse cenário faz surgir a necessidade de mudança no conteúdo das exigências do trabalho. Valores tidos como femininos, como a sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas passariam a ser requeridos no mundo corporativo. (COHEN, 2003 *apud* CAPELLE *et al.*, 2007; QUEIROZ *et al.*, 2010)

Assim, cabe indagar o que garante, nesse contexto, o sucesso feminino? Como as mulheres que conseguem alcançar cargos executivos constroem suas trajetórias profissionais? A que fatores atribuem seu sucesso?

O presente trabalho apresenta resultados de pesquisa que objetivou descrever como mulheres que ocupam cargos executivos percebem o impacto de questões relativas à empregabilidade e a gênero na construção de suas trajetórias profissionais. Para tal, foram entrevistadas doze executivas de empresas privadas residentes no Rio de Janeiro. O grupo foi composto de forma intencional por: alta qualificação, faixa etária em torno de 40 anos, que tivessem passado pela experiência do casamento e da maternidade. Com isso, buscou-se enfatizar aspectos apontados pela literatura como obstáculos à ascensão profissional feminina, como a sobrecarga com os papéis familiares e a maternidade.

Isso não implica negar as barreiras para ascensão das mulheres na vida organizacional, pois com Thiry-Cherques (2003, p. 489) concorda-se que “[...] o problema moral do tratamento diferenciado dos sexos é um dos mais complicados problemas teóricos contemporâneos”. No entanto, esta pesquisa buscou entender como mulheres que venceram variadas barreiras e “chegaram lá” percebem a realidade por elas vivida.

2 GÊNERO E MERCADO DE TRABALHO

As estatísticas oficiais brasileiras (INSTITUTO..., 2004) destacam algumas das principais tendências da inserção das mulheres no mercado de trabalho, marcada por progressos e atrasos. Se, por um lado, existe

a constância do aumento da participação feminina, de outro, este é marcado pela má qualidade do trabalho, mas demonstra a conquista de bons empregos e o acesso a carreiras e profissões de prestígio.

Nas últimas décadas, o País passou por importantes transformações demográficas e sociais que estiveram associadas a mudanças no trabalho feminino. A taxa de fecundidade atingiu 2,1 filhos por mulher em 2005; as famílias passaram a ser compostas por apenas 3,2 pessoas em média em 2005, enquanto em 1992 eram compostas por 3,7 pessoas em média. Ao mesmo tempo, a expansão da escolaridade e o ingresso na universidade viabilizaram o acesso de mulheres a novas oportunidades de trabalho. Esses fatores explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também transformações no perfil dessa força de trabalho. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007)

A expansão da escolaridade é um dos fatores de maior impacto no ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Os anos de estudo são maiores entre as mulheres que entre os homens: oito anos, elas; sete anos, eles; em 2005, 32% das trabalhadoras e 25% dos trabalhadores tinham mais de 11 anos de estudos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007). Thiry-Cherques (2003, p. 486), baseado em pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), sustenta que entre os executivos “[...] o que permite às mulheres disputar espaço mercado de trabalho é o seu nível médio de escolaridade, 35% mais alto do que o dos homens, e o seu patamar médio de remuneração, 25% mais baixo”. Essas evidências expõem, em suma, a desvalorização do trabalho feminino.

Capelle *et al.* (2007), analisando artigos publicados nos anais do ENANPAD, nas revistas científicas RAE, RAC, RAP, RAUSP e O&S entre anos de 1995 e 2005, identificaram que a maioria dos artigos sobre gênero e mercado de trabalho tem apontado para um segmento de mulheres que ocupam um lugar de subordinação, sob a ótica da dominação e exclusão da mulher no trabalho. Textos como o de Bruschini e Lombardi (2007) apontam a questão da ocupação precária das mulheres: cargos pouco valorizados, nível de ganho baixo, ausência de registro em carteira, condições de desigualdade marcadas pela questão do gênero.

Hirata (2007), ao tratar da segregação de gênero no mercado de trabalho, demonstra que essa pode ser horizontal, quando há uma concentração de mulheres

e/ou homens em diferentes tipos de atividades e as mulheres ficam restritas a uma variedade menor de setores ou profissões; ou vertical, quando essa concentração se dá em nível mais baixo da hierarquia profissional. A segregação vertical é conhecida como teto de vidro, uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para bloquear a ascensão de mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Essa barreira limita em função do gênero e não pela qualificação e visa à manutenção da desigualdade. (STEIL, 2007)

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

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

Bruschini e Puppini (2004) apontam que um número significativo de mulheres vem ascendendo a cargos de diretoria e gerência. Apontam também outro dado: as diretoras são mais jovens do que os colegas em cargo similar e estão no emprego há menos tempo que eles (segundo a pesquisa, mais de 80% das diretoras tinham menos de 50 anos em comparação a 64% de diretores, mas 44% delas estavam no emprego há menos de três anos).

Belle (1993, p. 199), em sua pesquisa sobre executivas francesas, busca entender o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade e a construção de uma nova identidade

[...] fundamentada nem na renúncia a toda espécie de poder e toda a carreira, nem sobre a identificação radical com o modelo masculino, em outras palavras, uma identidade fundamentada na dialética entre igualdade e diferença [...]

acreditando que tenha ocorrido uma redução no nível de segregação de gênero por aquelas organizações com visão mais voltada para o futuro.

Andrade *et al.* (2002) afirmam que a discussão de gênero se encontra em amadurecimento e que a convivência de homens e mulheres num mesmo am-

biente é a única forma para que mulher possa construir sua identidade sem desconsiderar a realidade na qual está inserida.

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

Isso mostra que se torna necessário considerar a dinâmica e complexidade das relações de gênero que permeiam o ambiente organizacional, já que essa dinâmica pode gerar a possibilidade de mudança. Deve-se ter em vista, no entanto que

[...] a interface entre gênero e trabalho mostra-se um recorte privilegiado para análise das relações de poder, e desigualdades e de consequências da dicotomia masculino e feminino. (ECCEL, 2010, p. 3)

2.1 Gênero: vida pessoal e trabalho

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

Estatísticas oficiais apontam uma mudança no perfil da força de trabalho feminina ingressante no mercado de trabalho, que, até a década de 1970, era composta em sua maioria de mulheres jovens, solteiras e sem filhos, passando a serem mais velhas, casadas e mães. Em 2005, a mais alta taxa de atividade feminina (74%) é encontrada entre mulheres de 30 a 39 anos. Se considerada a posição que ocupam nas famílias, foram os cônjuges mulheres cujas taxas de atividade mais cresceram, com mais de 58% na ativa em 2005, dados que sugerem que as responsabilidades financeiras familiares estão sendo mais bem divididas. Em um movimento que se iniciou com uma necessidade de complementação de renda, com a elevação da escolaridade, a diminuição do número de filhos, as mudanças na identidade feminina e nas relações familiares, as

mulheres passam a disputar mais o seu lugar no mercado de trabalho. (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2007)

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

Cramer, Capelle e Silva (2008), estudando mulheres empresárias, demonstram que o trabalho fora de casa concorre com o trabalho familiar, o que pode resultar em conflito, expressando sentimento de culpa tanto em abrir mão da carreira em função da família, quanto em se desvincularem da família para se dedicar aos negócios. A mulher que gerencia trabalho e família se sente cobrada por sua ausência na convivência familiar. Citam ainda o apoio familiar à mulher e destacam a existência de dois tipos de apoio por parte do cônjuge, considerados importantes no contexto do conflito entre família e trabalho: o apoio instrumental e o apoio emocional. O primeiro significa a participação efetiva do companheiro nos cuidados com a casa e filhos; e o segundo refere-se ao auxílio em forma de informações, conselhos e afeição à prosperidade da parceira. Maior grau de apoio instrumental proporciona uma diminuição da carga de trabalho dentro do lar, proporcionando mais tempo para o trabalho; já o apoio emocional ajuda a realçar o sentimento de capacidade e eficácia por parte da mulher.

A parcela de mulheres que ocupa cargos mais valorizados na hierarquia organizacional conta com a ajuda substancial de empregadas domésticas, babás e outras profissionais, que assumem tarefas que antes eram desenvolvidas pela mãe, como o cuidado com o dia a dia dos filhos, alimentação e higiene destes, dentre outros. No entanto, a orientação quanto a valores e definição de limites para as crianças são exemplos de atribuições que não costumam ser delegadas, o que pode representar uma carga adicional para a mulher. Porém, como consequência dessa “terceirização” das tarefas maternas pode se perceber um sentimento recorrente entre as mulheres executivas que são mães: o sentimento de culpa. Horas excessivas de trabalho promovem uma ausência constante da mulher do lar. Essa ausência tende a ser maior e mais generalizada devido à nova configuração do trabalho, quando as empresas passaram a exigir uma postura de maior proatividade e antecipação de eventuais problemas, além de ter aumentado bastante a cobrança por resultados.

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

A estratégia de não ter filhos e dar total prioridade à carreira ainda é utilizada, porém, cada vez menos e, como já foi apontado, é cada vez maior o número de mulheres casadas e com filhos entrando e ascendendo no mercado de trabalho. O artifício mais comum entre as mulheres é postergar a maternidade, passando a ter filhos depois que julgam estarem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a sua carreira. De qualquer modo, a compatibilização de atividades familiares e profissionais acaba envolvendo mudanças no âmbito familiar, como uma maior participação masculina no cuidado com os filhos. Entretanto, Faria (2002) sustenta que a divisão igualitária dessas tarefas é, em grande medida, uma exceção que foge à regra.

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

Mesmo assim, as mulheres que ainda seguem com a sobrecarga – trabalham fora e têm que fazer as tarefas domésticas – se sentem recompensadas, já que conseguem sua independência financeira e, como afirmam Betiol e Tonelli (1991), a emoção e alegria para as mulheres que trabalham vêm, também de seu sucesso profissional. A independência e as responsabilidades conquistadas são elementos simbólicos de que elas não estão dispostas a abrir mão.

Pesquisa feita com executivas por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) evidenciou que, num contexto com esse, não é de estranhar que essas mu-

lheres estejam estressadas e insatisfeitas com a falta de equilíbrio entre a sua vida pessoal e sua vida profissional. Mas, apesar das dificuldades vividas, continuam apostando em suas carreiras. A maioria das mulheres executivas tem prazer e se realiza no seu trabalho em grandes empresas, conquistando arrojadas metas organizacionais e lidando com esses vários desafios. Como destacam os autores,

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

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

2.2 De Carreiras a Trajetórias Profissionais

Chanlat (1996) descreve dois modelos de carreira surgidas nas sociedades industrializadas: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo tradicional, que vigorou até os anos de 1970, foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso e divisão social do trabalho, em que os homens trabalhavam em maior número e a possibilidade de ascensão pertencia apenas aos grupos dominantes. A progressão na carreira era linear e vertical e os trabalhadores possuíam maior estabilidade no emprego. O novo modelo caracteriza-se por oportunidades para profissionais tanto do sexo masculino como do sexo feminino; a progressão na carreira é descontínua, mais horizontal do que vertical e apresenta maior instabilidade.

Segundo Costa e Campos (2006, p. 67):

Esgotadas as promessas da carreira tradicional, outros entendimentos sobre a carreira emergem, sem, no entanto, abandonarem a noção de rota programada. O que muda é o responsável principal pelo seu planejamento

e administração: antes a organização, agora o trabalhador. A este cabe traçar sua trajetória profissional, tendo como objetivo último a autorrealização. Acentua-se com isso a ideia do autogerenciamento, ao se transferir para o trabalhador a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

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

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

Outra proposta de modelo para relação das pessoas no contexto de alta competitividade, flexibilidade e agilidade é o de carreira sem fronteiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001), que se define pelo desenvolvimento de uma relação interdependente e relacional entre o indivíduo e a organização, em que o trabalho é trocado por uma remuneração estipulada e em que cabe às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a movimentação profissional.

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

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

- *know-why*, que são valores, identidades e interesses que dão suporte e sentido às atividades desenvolvidas, ou seja, como os indivíduos entendem sua motivação, significado e identificação com a carreira;
- *know-how*, competências relacionadas ao conhecimento, habilidades e desempenho;
- *know-whom*, que são habilidades de *networking* ou relacionamento que o indivíduo estabelece ao longo de sua carreira. (DEFILLIPI; ARTHUR, 1994, p. 315)

No entanto, para Lacombe e Chu (2006, p. 114),

[...] o modelo de carreira sem fronteira também vem sendo alvo de críticas. A perda da estabilidade e da segurança financeira, com as consequências para a saúde psicológica do trabalhador, tem sido apontada na literatura.

O conceito de carreira sem fronteiras poderá ser mais bem aplicado por jovens que não viveram o modelo tradicional de carreira, assim como pelos empregados do núcleo das organizações, que, por ocuparem posições mais privilegiadas, estariam mais aptos a desenvolver conhecimento e relações que promoveriam carreiras sem fronteiras.

Outra abordagem que foge ao modelo tradicional de carreira é o modelo multidirecional, que considera a totalidade das escolhas que o indivíduo pode fazer. Essa nova visão de carreira norteia a construção das trajetórias profissionais, onde o indivíduo escolhe, muda de carreira ou de emprego e, se qualificado, assume o leme de direção de sua carreira.

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

2.3 Empregabilidade e Possíveis Impactos na Ascensão Profissional

Para Coelho (2006, p. 95), mudanças na organização e sua relação com o empregado também influenciaram as características que passaram a ser exigidas do profissional. “O empregado por toda a vida, deveria tornar-se empregável por toda a vida. Essa noção está traduzida no conceito de empregabilidade.” O indivíduo perde a empregabilidade se não se ampliar e adequar suas competências às exigências do mercado.

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

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

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

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

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

Para Arthur (1994), durante processos de mudança, as estruturas enfraquecem e emergem situações de ambiguidade e instabilidade, nas quais o indivíduo perde os alicerces que o sustentavam anteriormente,

precisando preparar-se para um mundo mais imprevisível.

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

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

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

2.4 O Planejamento e a Construção de Trajetórias Profissionais

Hall (1976 *apud* ARTHUR; ROUSSEAU, 2001, p. 6) define

[...] carreira como uma sequência de experiências relacionadas ao trabalho – modo como a pessoa vivencia a trajetória de empregos e atividades que constituem seu histórico profissional [...]

Enfocando, portanto, uma carreira autogerida. Cada indivíduo deverá compor a sua carreira por meio da ampliação de suas competências e das experiências acumuladas ao longo de sua vida:

[...] uma carreira sem fronteiras é uma sequência de oportunidades de trabalho que vão além

do cenário de um simples emprego. (DEFILIPPI; ARTHUR, 1994, p. 17)

Está relacionada com motivação para o exercício do trabalho e se sustenta em uma rede de relações e informações que está, na maioria das vezes, fora das organizações.

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

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

Os indivíduos têm que assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e planejamento de suas carreiras, trabalhando proativamente com seus empregadores na sequência de experiências que lhes oferecerão maiores oportunidades de aprendizagem. O domínio de tecnologia, idiomas e relacionamentos são essenciais para o sucesso pessoal, além das competências já mencionadas: técnica, comercial, de liderança e cooperação. Os papéis dos indivíduos e da organização se invertem e a organização tornar-se-á uma ferramenta para seus membros. (ARTHUR; ROUSSEAU, 2001)

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

Essa abordagem de carreira envolve o crescimento horizontal, para a expansão das competências e o estabelecimento de novos relacionamentos com trabalhos e pessoas. Seu objetivo final é o aprendizado, o sucesso psicológico e a expansão da identidade. O critério de sucesso se torna algo interno. Pelo conceito de aprendizagem contínua, o novo modelo de carreira deixa de ser balizado pela idade cronológica e pelas etapas da vida, mas passa a ser pautado pelo contínuo aprendizado e mudança de identidade. As fontes de desenvolvimento passam a serem os desafios no trabalho e os relacionamentos. Treinamentos formais tornam-se menos relevantes que o aprendizado alcançado na realização de trabalhos estimulantes e desafiadores. “Nesse contexto, novo perfil de sucesso deixa de ser o *know-how* e passa a ser o *learn-how*.” (BALLASIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004, p. 104)

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

3 METODOLOGIA

A pesquisa cujos resultados este artigo apresenta foi de natureza descritiva e teve como objetivo descrever como mulheres executivas percebem o impacto de como questões ligadas à empregabilidade e a gênero impactam na construção de suas trajetórias profissionais. Para tal, fez uso de abordagem qualitativa, onde se buscou explorar o aprofundamento do fenômeno estudado e não explicações ou causas gerais. (CRESWELL, 2007)

Foram feitas doze entrevistas em profundidade com mulheres em cargos executivos de grandes empresas privadas residentes no Rio de Janeiro, no período de janeiro a abril de 2009. O grupo foi composto de forma intencional: alta qualificação, faixa etária em torno de 40 anos, que tivessem passado pela experiência do casamento e da maternidade. Das doze

executivas entrevistadas, uma cursava o doutorado, dez tinham mestrado e uma delas possui um MBA em sua área de atuação.

Esse perfil traçado intencionalmente para o grupo pesquisado visava enfatizar aspectos apontados pela literatura como dificultadores para a ascensão profissional feminina: a sobrecarga com os papéis familiares e, mais especificamente, com a maternidade. As entrevistas seguiram um roteiro que foi alterado de acordo com a intencionalidade da pesquisa e/ou de acordo com o perfil da entrevistada.

A observação foi outra técnica utilizada, já que as entrevistas foram feitas no local de trabalho das executivas – dando oportunidade à emergência de interações típicas do cotidiano de trabalho das respondentes, como forma de comunicação com superiores e subordinados, uso do espaço e dos recursos organizacionais, etc.

Deve-se destacar que os resultados obtidos na pesquisa não devem ser projetados para outros grupos, já que o tamanho da amostra e as características do grupo de entrevistadas não permitem generalização. (RICHARDSON, 1999)

4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

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

5 A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO

A necessidade de qualificação foi vista pelas entrevistadas como pré-condição para a construção de suas trajetórias profissionais. As mulheres, em sua maioria, qualificaram-se antes de ocupar o cargo em que atuam e continuam a se qualificar mesmo que não planejem continuar ascendendo – dados que reforçam a ideia do gerenciamento da carreira como responsabilidade do empregado, bem como do desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a

movimentação profissional pelo indivíduo, ou seja, as gerentes entrevistadas reconhecem a importância da sua qualificação como meio de ascensão e realização profissional. A entrevistada M3 chega a comentar que o fato de ter feito o mestrado em determinada instituição quando era muito jovem tornou-se um diferencial de carreira para que ela ocupasse o lugar que hoje ocupa:

Mas em 1990 existia um diferencial muito grande de ter só 23 anos e ter mestrado e ainda mais na instituição onde fiz. Esse foi um fator determinante na minha carreira, com certeza, poder falar isso nas entrevistas de emprego que fiz. A qualidade da instrução que eu tive criou um diferencial na minha carreira.

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

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

A análise das entrevistas dessas mulheres permitiu perceber que a maioria delas mudou de emprego e fez escolhas de carreiras de acordo com sua qualificação e suas necessidades profissionais. A respondente M7, por exemplo, percorreu várias empresas, a maioria no ramo de atendimento, aproveitando as oportunidades que o mercado oferecia, chegando a ocupar a diretoria de uma empresa no ramo da telefonia móvel, no “boom” das “telecoms”:

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

Balassiano, Ventura e Fontes Filho (2005) consideram que existem três espaços de expressão na vida do indivíduo: o pessoal, o familiar e o profissional, e que em cada um desses espaços os indivíduos pode-

riam desenvolver diferentes papéis. No entanto, o que sobressaiu na análise das entrevistas foi o trabalho ocupando a maior parte do tempo dessas mulheres; quanto maior a responsabilidade envolvida, mais horas são investidas na função, o profissional tomando o papel predominante, sobrando pouco espaço para o papel familiar ou pessoal.

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

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

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

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

6 O PLANEJAMENTO E A CONSTRUÇÃO DAS TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS

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

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

As mulheres entrevistadas afirmam que se responsabilizaram pelo planejamento de suas carreiras e, em sua maioria, puderam não só visualizar, mas aproveitar as mudanças do mercado; assim, eventos que poderiam gerar dificuldades em algumas trajetórias viraram oportunidade. Por exemplo, o boom das empresas de telefonia foi ponte para contatos e alavancagem de carreira para de dez das doze executivas entrevistadas, embora várias das empresas que surgiram na época tenham fracassado pouco tempo depois. Para a entrevistada M7:

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

Outro ponto importante em relação à empregabilidade é a necessidade de ser flexível frente a situações novas e saber aproveitar as chances que se apresentam no mercado na busca da sobrevivência e sucesso profissional. A entrevistada M4 destaca:

Sabe como é, início de carreira, eu era estagiária em um grande jornal, ganhava pouco e procurava investir em línguas e fazer uma pós. Se surge uma chance, você tem que procurar

fazer o melhor, ter vontade, raça. A minha surgiu numa delegacia, num dia de semana eu fiz uma reportagem e ela ganhou destaque. É aquela coisa, você tem que ter convicção que a oportunidade vai aparecer e, quando aparecer, você vai pegar ou vai ficar olhando. Você precisa saber o que quer para se destacar no rebanho, do imenso rebanho.

Planejar carreira é centrar no autoconhecimento e no aprendizado contínuo, ter consciência de suas escolhas e estar atento às oportunidades de mudança. Como relata M6:

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

Aproveitar as chances de mercado, mas também as mudanças de cenário e, na medida em que se vivem as experiências de carreira, mudam os sonhos, que passam a se adequar às vivências profissionais. Como a fala da entrevistada M4 ilustra,

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

A educação continuada passa a ser um requisito indispensável para se entrar em uma organização, nela se manter e crescer ou buscar outro posto em outra

empresa, equalizando objetivos individuais e oportunidades oferecidas.

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

Planejar carreiras é estar consciente de suas escolhas, atento às novas oportunidades de trabalho; saber o que se deseja e aonde se quer chegar, sem deixar de estar sempre pronto para cada novo desafio ou buscar estar sempre pronto para quando um novo desafio ocorrer. Como resume M3: "É estar preparada, ser qualificada. A pessoa tem que se estruturar para conseguir fazer as coisas, lidar com as situações. É estar no lugar certo, mas pronta pra isso."

7 VIDA PESSOAL E TRABALHO

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

A maternidade é algo valorizado pelo grupo de mulheres entrevistadas, que se sente dividida entre investir na carreira ou estar com os filhos, o que gera o sentimento de culpa. Essa culpa tende a ser minimizada quando a mulher encontra apoio no marido ou em outro familiar, como a mãe, e a mulher acredita que, apesar de sua ausência, os filhos estão sendo bem cuidados.

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

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

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

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

Sempre tive apoio do meu marido. Ele me ajuda com as crianças, vai a reuniões da escola, reveza comigo, faz as compras da casa. Ele mesmo nota quando faltam coisas, se organiza e faz compras. Ele sai mais cedo do trabalho e então ajuda nas tarefas escolares das crianças, esse apoio foi e é fundamental. [M10]

Eu acho que se não fosse o meu esposo... eu encontro um apoio muito grande nele, no jeito dele encarar as situações. Agora ele está numa situação de gerência também, está gerente no momento, agora ele começa a me entender também em outros aspectos, mas sempre dividimos tudo, o cuidado com os filhos, as coisas da casa. Claro, eu tenho empregada, já tive babá, mas quando somos só nós dois, tudo é dividido, se não fosse essa a forma de encarar os fatos, acho que seria mais difícil. [M8]

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

Meu filho tem 5 anos e meio e eu tenho 40 anos e se eu quiser ter outro filho tem que ser agora, mas esse é um bom momento, eu estou bem aqui na empresa, e foi assim também quando engravidei do meu filho: esperei um momento melhor, a carreira já estava deslanchada e eu, embora ocupada, estava menos preocupada do que logo no início. Você tem que batalhar

um pouco, mostrar quem é, sua capacidade, seu comprometimento e aí você ganha o apoio dos seus pares e até do seu chefe, comigo foi assim. [M11]

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

Acho que você tem que ter um suporte, a mulher que trabalha do jeito que eu trabalho – muito – tem que ter um apoio familiar: se não tiver, fica difícil, porque você viaja, tem que viajar, se não tiver um apoio familiar que te ajude a administrar... eu sou separada, mas eu tenho a minha mãe e o meu pai. Eu tenho uma babá, uma pessoa superconfiável. Eu diria que tem que ter uma combinação dos dois: uma boa babá e um marido ou uma mãe ou pai que ajudem; no meu caso, meu pai e minha mãe me dão essa força, e então eu trabalho tranquila. [M5]

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

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

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

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

8 CONCLUSÕES

A pesquisa buscou explorar os fatores que concorreram para a ascensão de um grupo de mulheres a cargos executivos, por meio da análise de entrevistas e do referencial teórico sobre o tema.

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

As executivas entrevistadas acreditam que sua ascensão se deve a seu grau de empregabilidade. Por isso, afirmam que há uma relação entre a necessidade de planejamento da carreira e o crescimento profissional. Da mesma forma, fica evidente que o grau de qualificação dessas mulheres tem relação com a sua ascensão a cargos executivos.

Se a carreira tornou-se uma responsabilidade do indivíduo, cabe a ele seu planejamento. A definição de metas, a busca do desenvolvimento das competências necessárias em relação ao que almejam no mercado de trabalho, tudo isso recai sobre o indivíduo. Significa estar consciente de suas escolhas e atento às oportunidades, para que possam ser aproveitadas como alavancas de suas carreiras. Os depoimentos das entrevistadas evidenciam que esses elementos se mostraram significativos para o sucesso.

O que se constatou foi que as entrevistadas não relacionam inicialmente a questão do gênero a sua ascensão ou não na hierarquia organizacional, ou seja, o fato de ser mulher não surge nos relatos como fator interveniente na construção de suas trajetórias profissionais. A questão do gênero emerge quando o trabalho feminino esbarra em questões ligadas à vida pessoal como a maternidade, o casamento e o gerenciamento da casa.

Os relatos colhidos apontam para a importância dos maridos na divisão dos cuidados com os filhos e tarefas domésticas; ou, no caso das executivas separadas, de uma rede de apoio familiar (notadamente,

mãe e pai) que supra a sua ausência, principalmente em viagem.

A “terceirização” das tarefas domésticas por meio da ajuda de empregadas e babás é apontado como necessário para a realização do trabalho feminino.

No entanto, as mulheres entrevistadas se sentem divididas e culpadas quando delegam tarefas que consideram importantes e “irrenunciáveis”, como a educação dos filhos e a quantidade de tempo passado com eles.

Apesar das dificuldades, as executivas expressam sua satisfação com o trabalho e com o desenvolvimento de suas carreiras, não enfatizando aspectos ligados a discriminação de gênero, embora apareçam sempre, nos relatos, a busca pelo equilíbrio entre vida laboral e extralaboral e a necessidade de tempo para explorarem mais plenamente seu papel de mãe e de esposa.

Além disso, a partir da análise dos dados colhidos, constata-se que a trajetória profissional dessas mulheres é uma construção pontilhada por avanços e recuos em sua busca por exercerem seu trabalho sem abrir mão de questões femininas (como a maternidade), já essas não são encaradas como excludentes, mas como complementares, uma vez que ambas são vistas como fonte de realização pessoal.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. L. S. *et al.* Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for an organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career: a new employment principle. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York: Oxford University Press, 2001, p. 3-20.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e cidades: existiria um lugar melhor para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 22- 35, 2004.



- BALASSIANO, M.; SEABRA, A. A.; LEMOS, A. H. Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 11-25, 2005.
- BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, p. 195-231. (v. 2)
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**. Fund. Carlos Chagas, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, F. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos 10 anos. **Cadernos de Pesquisa**. Fundação Carlos Chagas, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.
- CAPELLE, M. C. A. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 22, jul./dez. 2004.
- _____ et al. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta análise. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, art. 2, set./dez. 2007.
- CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p.13-20, 1996.
- COSTA, I. S. A.; CAMPOS, A. M. S. Carreira, vivência e construção de si. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 65-80.
- COELHO, J. A. Organizações e carreiras sem fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 94-108.
- CRAMER, I.; CAPELLE, M. C.; SILVA, L. A. **A inserção da mulher no mundo dos negócios: construindo uma identidade**. [2008]. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt/1301.htm>>. Acesso em: 19 set. 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Artmed, 2007.
- DEFILIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a competency based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, NJ, v. 15, p. 307-324, 1994.
- DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ECCEL, C. Estudos de gênero nas organizações: implicações teórico-metodológicas. In: Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, 34, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.
- FARIA, C. A. P. Entre marido e mulher, o Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 48, p. 173-196, 2002.
- HALL, D.; MOSS, J. Protean careers of the 21st. century. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, NY, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.
- HALL, D.; MOSS, J. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizations Dynamics**, Amsterdam, v. 3, n. 8, p. 21-35, 1998.
- HIRATA, H. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). **Organização, trabalho e gênero**. São Paulo: Senac, 2007, p. 89-108.
- INSTITUTO Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Anuário Estatístico do Brasil**, Rio de Janeiro: 2004.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Buscando as fronteiras da carreira sem fronteira: uma pesquisa com professores universitários em Administração de Empresas na cidade de São Paulo. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.). **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 109-149.

LEGGÉ, K. **Human resource management**: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

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

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

QUEIROZ, H.M.G. et. al. Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. *In*: Encontro Nacional de Programa de Pós- Graduação em Administração, 34., Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD, 2010.

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

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

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *In*: Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 30, 2006. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006.

THIRY- CHERQUES, H. R. Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 477-511, 2003.