



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**PERCEÇÕES E DESAFIOS DE MULHERES GESTORAS
NO MERCADO EMPRESARIAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE BRASIL E PORTUGAL**

Caprici Baptista

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Sofia Cardim

Professora Doutora Giovanna Pezarico

Bragança, julho de 2020.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**PERCEPÇÕES E DESAFIOS DE MULHERES GESTORAS
NO MERCADO EMPRESARIAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE BRASIL E PORTUGAL**

Caprici Baptista

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Sofia Cardim

Professora Doutora Giovanna Pezarico

Bragança, julho de 2020.

Abstract

Gender inequality in the field of organizational studies has been a raising and relevant topic of discussion, this matter started occupying an important space in the agendas of the government and corporations. Thus, this problem is a direct cause of structural barriers in the female career path to the top of organizations, even though some women still manage to reach high organizational positions. Taking in consideration the importance and complexity of the subject, the following study aims to verify the career obstacles and expectations looking through the perspective of female managers and working in a micro corporation and compare the results found in Brazil and Portugal. In order to achieve these objectives, the nature of the study is qualitative with a descriptive approach, the data collection was conducted through interviews with twenty women in leadership positions in both countries. The results indicated that, even today, managers face difficulties regarding gender stereotypes, occupational segregation and wage inequality; however, they believe it is something natural. They also recognize, as part of the female role, the various tasks performed by women, along with the professional. In some of the speeches, it was possible to explicitly verify their perception of gender segregation today, and that wage differences still exist in the female career. Lastly, the differences found between the studied groups, in Brazil and Portugal, were not significant enough to state that there are differences in the female entrepreneurial career between the two countries under analysis.

Keywords: Gender; Top of Organizations; Career; Management; Structural Barrier.

Resumen

La desigualdad de género es un problema considerado cada vez más relevante en el campo de los estudios organizacionales, que ocupa un espacio importante en la agenda de los Estados y las organizaciones. Por lo tanto, este problema es una causa directa de barreras estructurales en el camino profesional femenino hacia un alto nivel dentro de las organizaciones, aun así, algunas mujeres logran alcanzar altos puestos organizacionales. Dada la importancia y complejidad del tema, y para ayudar a reflexionar sobre las formas en que el mercado se ha manifestado en relación con las cuestiones de género hoy, el presente estudio tuvo como objetivo verificar los obstáculos y las expectativas en la dinámica de la carrera, desde la percepción de las mujeres gerentes de organizaciones empresariales, en un estudio comparativo entre Brasil y Portugal. Para lograr los objetivos propuestos, el estudio fue de naturaleza cualitativa, con un enfoque descriptivo, y la recopilación de datos se realizó a través de entrevistas con veinte mujeres en puestos directivos en ambos países. Los resultados indicaron que, incluso hoy, los gerentes enfrentan dificultades con respecto a los estereotipos relacionados con el género, la segregación ocupacional y la desigualdad salarial, sin embargo, creen que es algo natural. También perciben como parte del papel femenino las diversas tareas realizadas por las mujeres, además de las profesionales. En algunos de los discursos, fue posible verificar explícitamente su percepción de la segregación de género hoy y que todavía existen diferencias salariales en la carrera femenina. Finalmente, las diferencias encontradas entre los grupos de estudio en Brasil y Portugal no fueron lo suficientemente significativas como para indicar que existen diferencias en la carrera empresarial femenina entre los países analizados.

Palabras clave: Género; Top de las Organizaciones; Carrera; Gestión; Barreras Estructurales.

Resumo

A desigualdade de gênero é uma problemática considerada cada vez mais relevante no campo dos estudos organizacionais, ocupando espaço importante na pauta de Estados e das organizações. Assim, essa problemática é causadora direta de barreiras estruturais na carreira feminina até o topo das organizações. Mesmo assim, algumas mulheres conseguem atingir altos cargos organizacionais. Dada a importância e a complexidade do assunto, e para auxiliar na reflexão sobre as formas pelas quais o mercado tem se manifestado quanto às questões de gênero na atualidade, o presente estudo teve como objetivo verificar os obstáculos e as expectativas na dinâmica de carreira, a partir da percepção de mulheres gestoras de organizações empresariais, em um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. Para atingir os objetivos propostos o estudo teve natureza qualitativa, com abordagem descritiva, e a coleta dos dados foi realizada através de entrevistas com vinte mulheres ocupantes de cargos de gestão, de ambos os países. Os resultados indicaram que, ainda hoje, as gestoras enfrentam dificuldades referentes a estereótipos ligados ao gênero, segregação ocupacional e desigualdade salarial, porém acreditam ser algo natural. Também percebem como sendo parte do papel feminino as diversas tarefas desempenhadas pelas mulheres, além da profissional. Em alguns dos discursos foi possível verificar explicitamente a percepção que possuem sobre a segregação de gênero atualmente e que diferenças salariais ainda existem na carreira feminina. Por fim, as divergências encontradas entre os grupos de estudo, do Brasil e de Portugal, não foram significativas o suficiente para afirmar que existem diferenças na carreira empresarial feminina entre os países em análise.

Palavras-chave: Gênero; Topo das Organizações; Carreira; Gestão; Barreiras Estruturais.

Agradecimentos

Ao meu tudo,

minha mãe, que a nossa conexão siga sendo única e imutável.

À minha família,

sei o quanto a saudade apertou nesse período.

Às minhas orientadoras Professoras Dra. Sofia e Dra. Giovanna, mulheres inspiradoras e doces,

muito obrigada, sei que não foi tarefa fácil aturar os meus atrasos e devaneios.

Aos meus amigos de longa data,

que me apoiaram e me mandaram energias positivas sempre que precisei.

Aos meus novos amigos,

pessoas incríveis que conheci durante esse período longe de casa, mesmo àqueles que foram passageiros, vocês deixaram uma marca linda no meu coração.

À minha *Kindred Spirit*,

te encontrar nessa jornada foi o melhor presente que o Universo poderia me dar.

Agradeço a UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná e ao IPB – Instituto Politécnico de Bragança, instituições que me proporcionaram a oportunidade memorável de participar do Programa de Dupla Diplomação entre os cursos de Bacharelado em Administração, no Brasil, e o Mestrado em Gestão das Organizações, em Portugal.

Por fim, agradeço à Portugal, país que me adotou com tanto amor e me ensinou tanto, e ao Brasil, país que me concedeu o calor e harmonia do sangue latino americano.

Índice Geral

Introdução.....	19
1. Embasamento Teórico	23
1.1 Mulheres no Mercado de Trabalho	23
1.2 Relação entre Gênero e Trabalho.....	26
1.2.1 Segregação Ocupacional	28
1.2.2 Desigualdade salarial	29
1.2.3 Estereótipos associados ao gênero	30
1.2.4 Jornada dupla.....	32
1.3 As mulheres no Contexto da Gestão	34
1.3.1 Empreendedorismo feminino	36
1.3.2 A Teoria do Teto de vidro	37
2. Percurso Metodológico.....	39
2.1 Procedimentos de Recolha de Dados.....	40
2.2 Seleção de Gestoras Entrevistadas	41
2.3 Objetivo do estudo e Questões de Investigação.....	42
3. Análise dos Resultados	43
3.1 Construção do Estudo.....	43
3.2 Perfil das Participantes.....	45
3.2.1 Gestoras Brasileiras	46
3.2.2 Gestoras Portuguesas.....	46
3.2.3 Comparação.....	47
3.3 Trajetórias para a Gestão.....	48
3.4 Demandas da Vida Familiar	50
3.5 Liderança Feminina	51
3.6 A Atual Segregação de Gênero	52
3.7 Estilo de Liderança	54
3.8 Diferenças Salariais	55
3.9 Meritocracia	56
3.10 Diferenças Culturais	56

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	59
Referencias Bibliográficas	61
Anexos.....	65
Anexo A Guião de Entrevista	65
Anexo B Objetivos da Pesquisa x Questões	66
Anexo C Resumo das Entrevistas.....	67

Índice de Figuras

Figura 1. Trabalho não pago em horas diárias em 2016	34
Figura 2. Faixa Etária das Gestoras Brasileiras.....	46
Figura 3. Formação Superior das Gestoras Brasileiras.....	46
Figura 4: Faixa Etária das Gestoras Portuguesas	47
Figura 5. Formação Superior das Gestoras Portuguesas	47

Índice de Tabelas

Tabela 1. População ativa no mercado de trabalho no ano de 2018	25
Tabela 2. Estereótipos positivos e seus efeitos na segregação ocupacional.....	32
Tabela 3. Estereótipos negativos e seus efeitos na segregação ocupacional.	32
Tabela 4. Mulheres em cargos de gerência.....	35
Tabela 5. Total da atividade empreendedora em estágio inicial.....	37
Tabela 6. Setores das empresas entrevistadas.....	41
Tabela 7. Principais resultados	45
Tabela 8. Comparação entre os grupos.....	48
Tabela 9. Experiência Profissional	49
Tabela 10. Existência de segregação de gênero atualmente	53

Introdução

A gestão de empresas, assim como diversas outras áreas de atuação profissional, historicamente, foi predominantemente desempenhada por homens. Porém, a partir de significativas mudanças sociais, a conquista e reconhecimento de direitos, a inserção no mercado de trabalho, as formas de empreendedorismo, o empoderamento feminino segue uma tendência de crescimento e, conseqüentemente, a gestão de empresas segue o mesmo parâmetro, tanto no Brasil quanto em Portugal. Evidencia-se que, apesar da crescente participação no mercado de trabalho remunerado, as mulheres em cargos de liderança ainda são sub representadas (Moura, Leicht & Leite, 2018).

Ao buscar analisar a real conjuntura do mercado de trabalho, considerando uma perspectiva de gênero, entender a construção social das identidades de gênero é um fator importante. Contudo, é relevante considerar o reconhecimento da existência de diferenças biológicas entre homens e mulheres, porém, insuficientes para definir um ser humano (Silva & Gitahy, 2006). Deste modo, há de se verificar que a ascensão profissional para as mulheres passa por diversos obstáculos, dentre os quais apresenta-se a “própria condição feminina, como é entendida e vivida na nossa

sociedade, que atribui à mulher a quase integral responsabilidade pelo cuidado da família e dos filhos” (Lombardi, 2006, p. 64).

Para Anker (1997, p. 343), a segregação profissional com base no sexo é “preocupante por várias razões, já que causa uma rigidez no mercado laboral e ineficiência econômica”; ainda, o autor frisa que o fato é causador direto da redução da capacidade de adaptação da economia porque exclui-se grande parte dos trabalhadores de muitas das ocupações profissionais existentes. Apesar da participação crescente das mulheres no mercado de trabalho remunerado, das melhorias verificadas nos últimos anos, ou seja, mudanças estruturais na educação/qualificação, programas e leis implementados pelos governos para diminuição das desigualdades entre os sexos, tal assunto ainda precisa ser abordado e estudado com profundidade para que se encontrem soluções e para que seja implementado na agenda de todas as organizações.

No Brasil, estudos apresentados pela UCS – Universidade de Caxias do Sul (2018), intitulados “Boletim Anual Mulheres e Mercado de Trabalho 2018”, mostram que a participação da mulher no mercado de trabalho segue uma linha crescente, representando, em 2016, 44,0% dos 46,1 milhões de vínculos formais de trabalho existentes no país.

Em Portugal, a CITE – Comissão para a Igualdade no Mercado e no Emprego (2016) disponibilizou um “Relatório Sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional”, no qual foi verificado que dos 4.605,2 milhões de vínculos formais de trabalho existentes, em 2016, 48,7% foram ocupados por mulheres. Vale ressaltar que, em ambos os países, as mulheres representam mais de 50% da população.

Assim, é de fundamental importância que se questione a sub-representação de mulheres, neste caso em cargos de liderança, através de reflexões acadêmicas dos fatores que implicam diretamente neste cenário. Ainda, ressalta-se a relevância social que o tema proposto possui, pois a desigualdade de gênero na sociedade e nas organizações afeta a qualidade de vida das mulheres, que, mesmo tão qualificadas quanto os homens, são muitas vezes menosprezadas. Esse trabalho justifica-se, também, na necessidade existente de reflexão por parte da sociedade, em especial dos gestores, para que se busquem maneiras de derrubar as barreiras invisíveis impostas às mulheres nas organizações, com isso, revertendo um status historicamente construído de exclusão feminina.

Neste sentido, o presente trabalho pretendeu verificar como o mercado empresarial percebe a gestão quando desempenhada por mulheres, relacionando os dados coletados no Brasil e em Portugal. Assim, sob a perspectiva acadêmica este trabalho atingiu os objetivos propostos, sendo estes: (i) buscar por reflexões acerca dos estereótipos que cercam as questões de gênero, verificando se há diferenças perceptíveis entre os países que são objetos do estudo; (ii) apurar quais as principais concepções que as gestoras possuem enquanto ocupantes de cargos liderança, buscando compreender se há limitações, possibilidades e desafios percebidos pelas entrevistadas; (iii) identificar possíveis estudos futuros que possam vir a colaborar com reflexões

acerca do tema gênero no mercado de trabalho, considerando as diferenças que possam distinguir Brasil e Portugal.

Para tanto o estudo utilizou-se de natureza qualitativa descritiva, sendo que a abordagem que melhor se adequou aos objetivos propostos foi a entrevista. Foram selecionadas vinte mulheres gestoras, sendo dez brasileiras e dez portuguesas, para responder a entrevista.

Portanto, para melhor explicar o assunto abordado ao longo desta dissertação, este trabalho dividiu-se em três capítulos. Primeiramente fez-se necessário a construção de um embasamento teórico, abordando os principais tópicos para melhor entendimento do assunto abordado. Esse embasamento teórico dividiu-se em mulher no mercado de trabalho, relação de gênero e trabalho – tópico que se subdividiu em segregação ocupacional, desigualdade salarial, estereótipos associados ao gênero e jornada dupla - e as mulheres no contexto da gestão – subdivido em empreendedorismo feminino e teto de vidro.

O segundo capítulo trata do percurso metodológico seguido por esta dissertação, a fim de atingir os objetivos propostos, esta seção foi dividida entre a ferramenta utilizada, a seleção de gestoras entrevistadas e o objetivo do estudo e a questão de investigação.

O terceiro capítulo abordou a análise dos resultados encontrados, a partir dos discursos das gestoras foi possível selecionar os principais tópicos abordados. Inicialmente elaborou-se o perfil das participantes, separando entre gestoras brasileiras e gestoras portuguesas, logo em seguida apresentou-se uma comparação entre ambos os perfis. Em seguida foram postos em debates as seguintes categorias analíticas: trajetórias para a gestão, demandas da vida familiar, liderança feminina, a atual segregação de gênero, estilo de liderança, diferenças salariais, meritocracia e diferenças culturais. Por fim, apresenta-se as principais conclusões obtidas com esta pesquisa.

1. Embasamento Teórico

Neste ponto introduzem-se os principais conceitos e análises históricas necessárias para o entendimento do processo de inserção da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho, buscando acentuar as principais diferenças e semelhanças entre Brasil e Portugal. Os conceitos abordados nesse trabalho foram selecionados com o intuito de trazer uma base introdutória para melhor entendimento das diferenças sociais e, ao analisar o exposto por alguns autores, econômicas, que cercam e formam a segregação de gênero no mercado de trabalho, com foco na gestão de topo de organizações empresariais.

1.1 Mulheres no Mercado de Trabalho

A partir de importantes transformações históricas, culturais, sociais e econômicas a mulher vem conquistando uma importante parcela do mercado de trabalho, ocupando posições dentro de altos níveis organizacionais, mas, para tanto, a trajetória foi longa e com árduos obstáculos.

Atualmente, a Organização Internacional do Trabalho (2018) aponta que 48,5% das mulheres com mais de 15 anos participam do mercado de trabalho mundial, enquanto a taxa masculina é de 75%. Historicamente, a mulher tem sido discriminada em relação ao homem na sociedade, nomeadamente, no trabalho. A segregação profissional com base no gênero está presente em diferentes meios, e é independente dos níveis econômicos, sistemas políticos, religiosos, sociais e culturais (Anker, 1997). A desigualdade de gênero é responsável por uma das maiores barreiras para o desenvolvimento humano (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2019). Além disso, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2020) aponta que a igualdade de gênero, além de um direito humano, é um pré-requisito fundamental para se atingir um mundo pacífico, próspero e sustentável.

Apesar disso, ao buscar por uma revisão histórica, sobre gênero e trabalho, pode-se afirmar que homens e mulheres sempre trabalharam (Cleveland, Stockdale & Murphy, 2000). Para explicar tal fato, faz-se necessário abordar o conceito de trabalho, sendo que segundo Fryer e Payne (1984), seria um gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas que visam produzir algo útil. Além disso, vale salientar que “o trabalho pode ser agradável ou desagradável; ele pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica e pode ser executado ou não dentro de um emprego” (Morin, 2001, p. 12). Assim, o trabalho não estaria diretamente relacionado ao ganho monetário, mas sim ao ato físico ou intelectual, que possui um objetivo ligado a fazer, transformar ou obter algo.

Após a Revolução Industrial o trabalho passa a ser dividido em trabalho dos homens, o qual era externo e remunerado, e trabalho das mulheres, doméstico e não remunerado (Cleveland et. al, 2000). Com o passar do tempo essa divisão seguiu e segue sendo parte de muitos ambientes sociais, e, ademais, adicionou-se ao “trabalho das mulheres” o trabalho externo e remunerado, sem que houvesse modificação significativa na repartição do trabalho doméstico.

Com a modificação do cenário econômico das organizações, as mulheres se inserem dentro das empresas, porém ocupando planos normalmente inferiores, já que as práticas de gestão, orientadas pelos fundamentos da burocracia, são valores culturalmente masculinos. O marco histórico que sinaliza a entrada efetiva feminina no mercado de trabalho, principalmente da classe média, é a Segunda Guerra Mundial, pois foi no período pós-guerra que o setor terciário e as profissões liberais iniciaram o processo de empregatização de mulheres, bem como há registros da abertura de cursos que deram acesso à universidade para mulheres Thébaud (1991 como citado em Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010).

Atualmente, ao analisar a realidade dos países que são foco deste estudo, Brasil e Portugal, pode-se perceber algumas diferenças numéricas com uma discrepância significativa. Na Tabela 1 pode ser verificada a população ativa no mercado de trabalho de acordo com o gênero, dados estes divulgados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento:

Tabela 1. População ativa no mercado de trabalho no ano de 2018

Países	Homens	Mulheres
Brasil	74,7%	53,2%
Portugal	63,8%	53,3%
Uruguai	74,4%	56,1%
Espanha	63,8%	52,2%
Reino Unido	68,1%	56,8%
Turquia	71,9%	32,4%
Alemanha	66,2%	55%
Rússia	71,8%	56,6%
EUA	68,3%	55,7%

Fonte: Adaptado de Human Development Report (2020).

No Brasil, a participação da mulher no mercado de trabalho vem crescendo de forma significativa e constante, se considerado no longo prazo. Porém nos últimos anos pode-se notar que o valor não sofreu alterações significativas. A Fundação Carlos Chagas (2008) afirma que, na década de 1970, apenas 29% das mulheres brasileiras trabalhavam, e que esse número cresceu para 53% em 2007, conforme o quadro acima, em 2018, o valor segue o mesmo, com 53,2% das mulheres ativas no mercado de trabalho. A Fundação ainda destaca que as taxas de atividade masculina se mantiveram praticamente imutáveis dentro desse mesmo período - entre 73% e 76% -, por isso as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa. Este cenário pode ser visto como favorável, quantitativamente, para as mulheres, que vêm se destacando no mercado de trabalho e ganhando espaço econômico na sociedade, porém a desigualdade de gênero nas organizações ainda é uma realidade no Brasil.

Já em Portugal, segundo a base de dados do PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa (2019), a participação das mulheres no mercado de trabalho não vem sofrendo uma mudança significativa em termos numéricos, pois, em 1983, 51,7% das mulheres estavam ativas, e em 2019, esse número sofreu uma pequena modificação para 53,3%. Enquanto a população ativa masculina foi de 78,6% para 63,8%. Esses dados podem ser justificados pelo alto Índice de envelhecimento - relação existente entre o número de idosos e a população jovem, numa certa região – português, que em 2018 foi de 157%. Além disso, em 1974, 39,7% da população empregada era feminina, passando em 2018 as mulheres a representar 48,9% da população empregada.

Esses dados mostram que existe uma discrepância considerável entre os mercados brasileiro e português, porém, vale ressaltar que as diferenças demográficas entre os países são pertinentes e podem ser responsáveis pelos dados apresentados, bem como, de fato, uma maior desigualdade de gênero no Brasil. Além disso, vale ressaltar a similaridade nas datas em que mulheres começaram a frequentar o ensino superior em ambos os países. Segundo (Pereira & Favaro, 2017) a primeira mulher a concluir o ensino superior, no Brasil, ocorreu em 1887, já em Portugal sucedeu-se em 1894.

1.2 Relação entre Gênero e Trabalho

Dentre as questões que envolvem o mundo do trabalho encontram-se as relações de gênero, que apesar das modificações ocasionadas com o passar dos tempos, ainda são repletas de discriminação. A diversidade de gênero vem tomando destaque no campo dos estudos organizacionais, além disso, ocupa espaço importante na agenda dos Estados e das organizações. A globalização da força de trabalho e o número crescente de mulheres no mercado de trabalho contribuíram para que as empresas se centrassem nessa questão, com projetos e estratégias de inclusão e diversificação de gênero. A diversidade se mostra um fator importante de vantagem competitiva, sendo associada tanto a rentabilidade quanto criação de valor. A relação existente entre gênero e mercado de trabalho é uma temática que exige compreensão de alguns conceitos chaves.

Assim, o conceito de gênero aqui abordado vai além do que é apresentado pelo dicionário “particularidades e características que um grupo, classe, seres, coisas têm em comum” (Dicio, 2019), e, atualmente é utilizado “como uma ferramenta analítica que é, ao mesmo tempo uma ferramenta política” (Louro, 1997, p.21). Assim, as diferenças biológicas entre mulheres e homens não seriam as principais causadoras das desigualdades entre os gêneros, mas sim os arranjos sociais e o acesso aos recursos existentes na sociedade, na história, e, ainda, nas formas de representação. Além disto, a autora Louro (1997) reafirma que a pretensão ao conceituar gênero não é “negar a biologia, mas enfatizada, deliberadamente, a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas” (p. 22). Portanto, segundo a autora, gênero pode ser dito como sendo uma construção social a partir de situações dadas em relações sociais, pois para tornar-se homem ou mulher é preciso submeter-se a um processo de socialização de gênero, baseado nas expectativas que a cultura de uma sociedade tem em relação a cada sexo.

É de suma importância enfatizar a diferença existente dentre os conceitos de sexo e gênero, sendo que o primeiro se refere ao estado biológico de ser homem ou mulher, e o segundo, gênero, estaria relacionado com os papéis estereotipados e traços de personalidade atribuídos pela sociedade (Marques & Ferreira, 2015). Deste modo, ao empregar o conceito de gênero é necessário que se pense de modo amplo, plural, buscando acentuar que os projetos e as representações sobre mulheres e homens são diversos, e que devem considerar as distintas sociedades e grupos, além dos distintos momentos históricos de que estão tratando (Louro, 1997).

Pode-se entender que a distribuição desigual do poder é resultado direto da diferenciação de gênero, pois a figura dos homens é investida de autoridade e prestígio, já a das mulheres associa-se à subordinação (Ceribeli, Rocha & Pereira, 2017).

Ademais, reafirma-se o conceito de trabalho aqui utilizado, já explicado no tópico anterior, sendo este não necessariamente ligado com ganhos monetários, mas sim com o objetivo de fazer, transformar ou obter algo.

As autoras Cavazotte *et al.* (2010) destacam três pontos cruciais de reprodução de desigualdade de gênero nas organizações, sendo em primeiro lugar a discriminação salarial, que mesmo em uma escala reduzida se comparado a dados de décadas anteriores, ainda é existente em muitas organizações, quando homens recebem mais do que mulheres desempenhando funções idênticas. O segundo caso seria a segregação ocupacional, que acontece quando mulheres ocupam postos de trabalho menos qualificados, mesmo possuindo a qualificação técnica necessária para ocupar cargos mais altos. E por fim, a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, que é tratado por diversos autores pela teoria do teto de vidro (*glass ceiling*) – trata-se de uma barreira invisível que impede as mulheres de ascenderem profissionalmente dentro das organizações.

Em complemento ao exposto pelas autoras supracitadas, considera-se o manifesto pela autora Acker (1990). Ao longo de seu trabalho a autora apontou quatro conjuntos de processos marcados pela segregação de gênero, que influenciam diretamente nas organizações:

- O primeiro ponto estaria ligado diretamente a produção de divisões de gênero nas estruturas organizacionais. Assim, esta segregação seria um reflexo nos processos de trabalho, nos empregos, nas hierarquias e nos processos de distribuição de recursos, atingindo o recrutamento, a seleção e o planejamento de carreira. Todas essas divisões estão ligadas, diretamente e indiretamente, e são responsáveis por reforçar as desigualdades de gênero existentes no seio da família, do Estado e do mercado de trabalho;
- O segundo aspecto está relacionado com as representações simbólicas de masculinidade e feminilidade. Sendo assim, este ponto é sobre a construção e a disseminação de símbolos e figuras que mantêm e reforçam as divisões de gênero. Pode-se afirmar que não há representatividade feminina em quesitos de liderança, pois os estereótipos de gênero trazem como bons gestores organizacionais imagens e atributos “masculinos” (esse fato ainda é reforçado e moldado pela mídia e pelo senso comum);
- O terceiro processo refere-se às interações organizacionais entre: homens e mulheres, mulheres e mulheres, e homens e homens. As interações organizacionais refletem as relações de poder existentes nas empresas, envolvendo padrões de dominação e submissão, os quais são reflexos dos papéis sociais diferentes impostos: os homens surgem como pessoas ativas, viradas para a ação; enquanto as mulheres surgem como pessoas passivas e de suporte emocional;
- O quarto ponto apresentado pela autora é sobre como a identidade individual de cada membro da organização reflete-se à luz do gênero. Assim, tudo sofreria influência direta pela forma como o gênero opera na organização, desde as preferências profissionais, as aspirações em termos de carreira profissional, as opções em termos de tempos de trabalho, os estilos pessoais e de comunicação, e a aparência física.

Independentemente da cultura, religião e sistema político econômico dos países, a discriminação por gênero pode ser verificada em praticamente todas as sociedades. Dentre as consequências

que os processos discriminatórios trazem para as relações sociais, no mercado de trabalho, ressalta-se o mal uso dos recursos humanos, pois “na medida que os agentes econômicos, em se utilizando das disparidades de remuneração, alimentam formas rígidas de relação de trabalho, permitindo uma ineficiência da atividade econômica” (Araújo & Ribeiro, 2001, p. 2).

Para os autores Araújo e Ribeiro (2001), a discriminação pode ser caracterizada tanto sob o ponto de vista econômico quanto social. Assim, a discriminação econômica, se daria quando não há uma avaliação correta dos diferentes custos e benefícios produtivos de cada pessoa, mas sim a partir de diferentes percepções – sexo e raça, por exemplo - que se têm dos indivíduos envolvidos. Já a discriminação social ocorre pelo fato de muitas vezes as mulheres deterem uma formação, uma experiência e uma produtividade superiores às dos homens, mas nem por isso recebem os mesmos rendimentos.

1.2.1 Segregação Ocupacional

A segregação ocupacional concentra as mulheres em determinados cargos laborais, geralmente com menos status social e com remunerações inferiores à masculina. Os autores Mincato, Dornelles Filho e Soares (2013) definem a segregação ocupacional como sendo a “divisão do mundo do trabalho em ocupações “femininas”, de pouco prestígio e baixa remuneração, e ocupações “masculinas”, reconhecidas socialmente e com melhor remuneração”. Em complemento, a OIT - Organização Internacional do Trabalho (2017) afirma que a segregação profissional significa que as mulheres tendem a estar sub representadas em determinadas profissões. Além disso, a entrada de mulheres no trabalho contém algumas diferenças significativas quando comparada à dos homens, na qual perpetuam-se estereótipos, mantêm-se diferenças salariais abusivas e impedimentos que dificultam que mulheres tenham carreiras de maior poder e elevado estatuto na sociedade (Santos & Amâncio, 2014).

Finzi (2007) explana que existem duas classificações de segregação ocupacional:

“Podemos distinguir dois tipos de segregação: segregação horizontal, que ocorre quando há concentração mulheres e homens em determinados campos e ocupações, e produz disparidade em termos de carreira, reforma, benefícios acessórios etc.; segregação vertical, que ocorre quando há uma concentração de mulheres e homens em determinados graus e níveis de responsabilidade ou posições e produz disparidades nos salários (Finzi, 2007, p.14)”.

Os autores Oliveira, Neves e Novellino (2013) esclarecem que a dimensão horizontal da segregação ocupacional segue o princípio da separação, ou seja, consideram que existem ocupações femininas e masculinas. Já na dimensão vertical o princípio da hierarquia, sendo assim, existe a distribuição proporcional de homens e mulheres pelas ocupações, porém o trabalho do homem vale mais do que o da mulher.

Vale apresentar o Índice de Desigualdade de Gênero¹, como base para o exposto, criado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2020), que mede as diferenças entre homens e mulheres em um determinado país, considerando três fatores chaves: saúde, empoderamento e mercado de trabalho. O Índice pode variar de 0, onde mulheres e homens possuem igualdade, a 1, no qual um gênero se sobressai a outro em todas as dimensões medidas. O Brasil apresentou, em 2019, um Índice de Desigualdade de Gênero de 0,41, e Portugal 0,09.

No caso da segregação horizontal, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2019) afirma que quanto mais poder o cargo ocupacional exige, maior é a disparidade de gênero. Por exemplo, no caso de chefes de estado e cargos governamentais, 90% são ocupados por homens.

Conforme aponta Anker (1998) há quatro possibilidades estatísticas para medir a segregação ocupacional por sexo. O primeiro tipo inclui as estatísticas analíticas, e são exemplo: a porcentagem de mulheres ou de homens em uma ocupação, para medir até que ponto esta ocupação é feminizada ou masculinizada; as proporções de representação, para medir até que ponto homens e mulheres estão sub-representados ou sobrerrepresentados em uma indústria. Em segundo lugar, há os índices de desigualdade, que oferecem uma medida combinada da distribuição de homens e mulheres nas ocupações e possibilitam medir o nível total de segregação na força de trabalho. Em terceiro lugar, estão as estatísticas que dividem a força de trabalho em ocupações dominadas por gênero e integradas quanto ao gênero, tais como a porcentagem de força de trabalho nas ocupações “dominadas por homens” e “dominadas por mulheres”. Em quarto, há as estatísticas sobre a feminização e a distribuição de ocupações com características particulares, tais como, por exemplo, aquelas que envolvem atividades tipicamente domésticas, ou que envolvem cuidar de outrem ou que requerem longas horas de trabalho ou horários irregulares.

No capítulo seguinte será exposto com mais profundidade a segregação vertical, que produz disparidades salariais.

1.2.2 Desigualdade salarial

A segregação de gênero nas organizações reflete-se em diferentes problemas, sendo ela por si só uma adversidade que as empresas devem buscar solucionar. Dentre as consequências, destaca-se a diferença salarial abrupta entre homens e mulheres que desempenham a mesma função (Blau & Kahn, 2001). A desigualdade salarial existente entre homens e mulheres possui duas explicações centrais, sendo:

- Diferenças nos investimentos de capital humano ou outras qualificações;
- Discriminação, diferente tratamento para homens e mulheres com as mesmas qualificações.

¹ Gender Inequality Index

Os autores afirmam que essas duas explicações não são excludentes e, além disso, podem gerar efeitos adicionais, pois a discriminação no mercado de trabalho faz com que mulheres não invistam na qualificação, e a desqualificação das mulheres reforçam a discriminação estatística contra as mesmas.

Outro aspecto observado, em diversos estudos, é que a desigualdade salarial aumenta à medida que se prospera nos cargos hierárquicos, ou seja, quanto mais alto é o cargo ocupado mais alto é a possibilidade de desigualdade salarial entre homens e mulheres (Marques & Ferreira, 2015).

A Organização Internacional do Trabalho (2017) aponta que “a maioria dos países para os quais existem dados disponíveis, a disparidade salarial diminuiu genericamente ao longo do tempo, mas não foi eliminada” (p. 30).

No Brasil, dados apresentados pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018) apontam que o valor médio da hora trabalhada por mulheres era de R\$ 13,0, enquanto para os homens era de R\$14,2, sendo assim, o valor do rendimento da mulher representava 91,5% do recebido pelos homens. Além disso, os dados apontaram que, em média, o homem trabalhava 42,7 horas por semana, enquanto a mulher trabalhava 37,9 horas, isto sem levar em consideração as horas de trabalho doméstico e cuidados de pessoas. As mulheres trabalhavam cerca de 4,8 horas a menos por semana na produção voltada para o mercado de trabalho, em 2018.

Em Portugal os salários médios das mulheres são inferiores em 15,8% aos dos homens, correspondendo a uma perda de 58 dias, anualmente, de trabalho remunerado para elas, segundo CITE (2018). Enquanto os homens, em 2017, possuíam uma remuneração média mensal base de 1.008,7€, as mulheres recebiam 859,2€.

Vale destacar que a educação não só não explica a disparidade observada, como quando tomada em consideração, realmente aumenta a disparidade inexplicada, pois segundo a OIT - Organização Internacional do Trabalho (2017) as mulheres trabalhadoras são em média mais qualificadas do que os homens trabalhadores. Pois, no Brasil, em 2012, dados do IBGE (2019) apontam que 18,4% dos homens com ocupação profissional possuíam Ensino Superior, em 2018, e entre as mulheres o número era de 22,8%. Além disso, a OIT (2017) aponta que após analisar 53 países, na maioria dos locais estudados, pode-se observar que as diferenças na educação entre homens e mulheres são muito pequenas ou foram mesmo revertidas, e que de fato as mulheres têm níveis de educação mais elevados do que os homens atualmente.

1.2.3 Estereótipos associados ao gênero

Apesar da comprovação de que diversidade de gênero no mundo empresarial é positiva e traz bons resultados para as organizações, é inevitável que as relações humanas sejam compostas por estereótipos construídos ao longo do tempo na sociedade, variando conforme a cultura local, mas usualmente colocando a mulher em posição desfavorável. Os estereótipos² atribuídos às

² Estereótipos de gênero são crenças sobre qual deve ser o comportamento das mulheres e dos homens

mulheres, no geral, acabam por prejudicá-las no mercado de trabalho, pois as organizações valorizam mais as qualidades associadas à masculinidade do que as qualidades associadas à feminilidade (Acker, 1990).

A heteronormatividade cria uma falsa identidade de segmentos profissionais, bem como desestimulam a qualificação, pois acredita-se que para alguns cargos a formação profissional é indiferente, diante disto, os estereótipos contribuem diretamente para a perpetuação de desigualdades socioeconômicas (Araújo & Ribeiro, 2001). No geral, essas ideias pré-concebidas sobre as atitudes e os comportamentos de um grupo de pessoas, no caso em estudo, das mulheres, acaba por conceder a elas o estereótipo de falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia (Loureiro & Cardoso, 2008).

As características pessoais de cada indivíduo são parte da construção social que sofrem desde a infância. No processo de socialização, homens e mulheres passam por experiências distintas e são influenciados, mesmo que intrinsecamente, a desenvolverem diferentes habilidades. Os meninos aprendem a competir, enquanto as meninas são incentivadas a desenvolver atividades onde o espírito de cooperação e a entrega pessoal são primordiais, pretendendo-se com isso prepará-las para o papel de mães (Loureiro & Cardoso, 2008).

As autoras Santos e Amâncio (2014) explicam que, com base nos estereótipos de gênero, a orientação para determinadas áreas das profissões pode dificultar o acesso dos homens às especialidades pré-identificadas como femininas, porém, esse fato, efetivamente, acaba por os beneficiar, porque as especialidades consideradas masculinas tendem a ter maior prestígio e a serem mais bem pagas.

O autor Anker (1997) apresentou os principais estereótipos atribuídos a mulheres em diferentes profissões e relacionou com os principais efeitos na segregação ocupacional de gênero, esses estereótipos foram divididos entre positivos, negativos e outros pelo autor. Mesmo os estereótipos positivos acabam prejudicando as mulheres no mercado de trabalho, ou as deixando em segundo plano, conforme destaca o autor, e podem ser observados na Tabela 2:

Tabela 2. Estereótipos positivos e seus efeitos na segregação ocupacional

Estereótipos		Efeito sobre a segregação ocupacional	
Positivos		Qualifica mulheres para atividades relacionadas a:	Comentários
Predisposição natural para cuidar de outras pessoas		Cuidar de outras pessoas (crianças, idosos etc.)	Quando se exige maior autoridade é predominado por homens (por exemplo médico).
Experiência nas tarefas domésticas		Trabalho doméstico, não necessariamente remunerado	Habilidades adquiridas, independente do gênero, no lar antes de se incorporar ao mercado de trabalho.
Maior agilidade manual		Trabalhos em que a agilidade manual é importante	
Maior honestidade		Trabalhos com dinheiro, ou naqueles que a confiança é importante.	As ocupações mais bem remuneradas e de categoria superior estão geralmente dominadas por homens (por exemplo contador).
Aparência física atrativa		Trabalhos em que a aparência física ajuda a atrair clientes.	Em certas culturas onde se reprovam a comunicação entre homens e mulheres em público, esta característica desqualifica as mulheres.

Fonte: Adaptado de Anker (1997).

Em seguida, na Tabela 3, podem ser observados os estereótipos negativos concedidos a mulheres e a decorrência na segregação ocupacional:

Tabela 3. Estereótipos negativos e seus efeitos na segregação ocupacional.

Estereótipos		Efeito sobre a segregação ocupacional	
Negativos		Desqualifica mulheres para atividades:	Comentários
Relutância a supervisionar o trabalho dos outros		De supervisão e direção	Suposto instinto de subordinação.
Menor força física e menor disposição para enfrentar perigo físico		De transporte de cargas pesadas ou outros esforços físicos, atividades com perigo físico	Muitas mulheres estão aptas, com força física, e dispostas a exercer estas ocupações.
Menor competência para a Ciência e Matemática		Que requerem elevados níveis de conhecimentos científicos e matemáticos	Neste caso a discriminação socio sexual começa na escola, onde se desencoraja as adolescentes a se especializarem em áreas da Matemática ou Ciências.
Menos disposição para viajar		Que exigem muitas viagens	Muitas mulheres estão dispostas a viajar.

Fonte: Adaptado de Anker (1997).

1.2.4 Jornada dupla

Mesmo com as mudanças recorrentes do mercado de trabalho, advindas das conquistas de prerrogativas básicas e da expansão das mulheres nos meios empresariais, são elas que continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados dos filhos e demais familiares dentro dos lares. Esse fator faz com que as mulheres sejam muito cobradas e/ou cobrem ainda mais de si mesmas, em ambas as esferas, profissional e pessoal, resultando em uma sobrecarga (Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure & Vesiani, 2013).

A utilização do tempo, bem como a distribuição do trabalho e da vida privada, de homens e mulheres, varia de acordo com circunstâncias pessoais, a situação familiar, e, além disso, fatores externos, dentre os quais destaca-se o contexto socioeconômico no qual se está inserido, a existência de infraestruturas sociais e as formas de organização do trabalho (CITE, 2017).

Assim, as atividades domésticas, de reprodução e de prestação de cuidados que são desempenhados por mulheres, na maioria dos casos, é invalidado ou desconsiderado, pois ao não gerar uma renda econômica ou não se atribuir um valor social, esses trabalhos passam a não ser reconhecidos como trabalho, desta forma, anulando o desempenho feminino em uma esfera que consome considerável parte do tempo das mesmas (Perista, 2002).

A carreira profissional em conjunto com as atividades domésticas constitui jornada dupla de trabalho, ou mesmo tripla, de muitas mulheres, e representam uma sobrecarga feminina na sociedade contemporânea (Ceribeli *et al*, 2017). As mulheres fariam até três vezes mais trabalhos domésticos do que homens (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2019). Tal fato, muitas vezes, acaba por dificultar a atividade produtiva das mulheres no mercado de trabalho, pois em muitos casos essas colaboradoras não possuem tempo de lazer e descanso, já que os cuidados com os filhos são, na maioria dos casos, responsabilidade feminina.

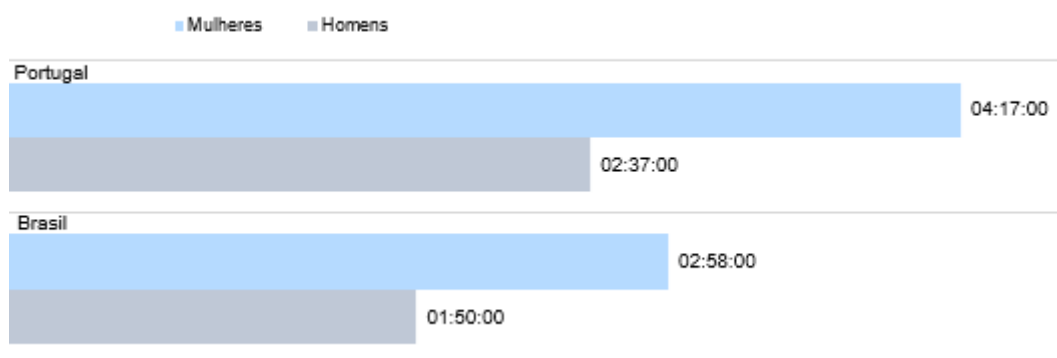
Deste modo, Abrantes (2013) afirma que a noção do que é uma sociedade igualitária permanece difusa, e expõem que as mulheres acabam por ser prejudicadas ao buscar progressão nas hierarquias ocupacionais e autonomia econômica, pelo fato de possuírem um volume de responsabilidades familiares e domésticas que a maioria dos homens não possui. O tempo livre é um indicador direto de desigualdade de gênero, já que é visivelmente distribuído desigualmente entre homens e mulheres (Perista, Cardoso, Brázia, Abrantes & Perista, 2016).

Porém, esse pensamento, essencialmente patriarcal, de que as atividades domésticas são obrigações femininas é visto como normal tanto para os homens quanto para as próprias mulheres, que muitas vezes não permitem que os maridos participem dos cuidados da casa e dos filhos (Santos, 2015).

Esta pode ser uma realidade não tão frequentemente vivenciada em famílias de renda social mais alta, pois nestes casos as famílias contam com a possibilidade de serviços privados de alta qualidade e longo termo para cuidado das crianças e/ou de pessoas com necessidades especiais e idosos (Crompton, Lewis & Lyonette, 2007), bem como, contratação de pessoas para os serviços domésticos.

No Brasil, segundo o IBGE (2018), em 2016, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas semanais). Em Portugal, segundo o CITE (2017), em 2016, as mulheres dedicam aos trabalhos não pagos cerca de 4 horas e 17 minutos diariamente, e os homens 2 horas e 37 minutos. A Figura 1 apresenta um comparativo entre os países objeto deste estudo, com resultados das horas de trabalho não pagas de homens e mulheres, no ano de 2016:

Figura 1. Trabalho não pago em horas diárias em 2016



Fonte: Adaptado pela autora (2020).

A conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar e pessoal é um fator de suma importância para diminuir a desigualdade de gênero e uma condição essencial para aumentar e melhorar a participação de homens e mulheres no trabalho (CITE, 2017).

A questão da jornada dupla de trabalho carece de legislações mais amplas e revisoras das diferenças e serviços públicos especializados e de amplo alcance. Além disso, a permanência de valores culturais, que atribuem às mulheres o dever de realizar as atividades domésticas, e, com isso, menos tempo para se concentrar na vida profissional, reforçam a ideia de que os homens possuem melhor capacitação para cumprir os compromissos laborais. Isso, por sua vez, impõe limites às oportunidades das mulheres trabalhadoras e impede a superação das múltiplas desigualdades, tanto na esfera doméstica, como no espaço profissional (Teixeira & Góis, 2015).

1.3 As mulheres no Contexto da Gestão

Historicamente, as mulheres foram direcionadas a trabalhos que garantem acesso limitado ao topo das organizações, e essa segregação persiste em diversos setores da economia. Porém, a segregação ocupacional, aparentemente, estaria sofrendo uma mudança lenta, já que as mulheres estão assumindo cargos de gestão de topo, além de outras ocupações tradicionalmente não ocupadas pelo sexo feminino (Cleveland et. al 2000).

Um quadro empresarial heterogêneo, em diferentes níveis organizacionais, pode trazer resultados positivos, pois é importante que se tenha diferentes pontos de vista e opiniões diversificadas para uma mesma decisão. As mulheres, ao ocuparem posições de destaque em altos níveis organizacionais podem, além de diversificar o quadro, colaborar com importantes questões estratégicas já que grupos heterogêneos costumam ter opiniões distintas sobre um mesmo assunto e, com isso, as discussões são mais vigorosas e as tomadas de decisões são mais debatidas (Dezsö & Ross, 2012). Os autores aludem o fato de que mesmo com a presença de uma mulher com informação congruente, apenas a presença dela, faz com que a discussão seja enriquecida.

A diversidade de gênero no alto escalão das organizações é um ideal a ser perseguido pelas organizações (Ceribeli et al, 2017). A falta de equilíbrio na composição do quadro de profissionais ocupantes dos cargos investidos de maior poder no universo corporativo universal

é uma evidência constatada por diversos estudos, que persiste apesar da qualificação feminina. Dados apresentados pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2020) mostram que em 2019, no Brasil, 38,8% dos cargos gerenciais eram desempenhadas por mulheres, sendo em Portugal esse valor de 32,2%. Na Tabela 4 é possível verificar a representatividade de mulheres em cargos de gestão, em 2019, em alguns países:

Tabela 4. Mulheres em cargos de gerência

Países	Mulheres em cargos gerenciais
Brasil	38,8%
Portugal	32,2%
Uruguai	33,7%
Espanha	30,3%
Reino Unido	33,8%
Turquia	16,7%
Alemanha	28,1%
Rússia	48,5%

Fonte: Adaptado de Human Development Report (2020).

Destaca-se a representatividade feminina em cargos de gestão no Brasil que, apesar de possuir um índice de desigualdade de gênero superior do que grande parte dos países expostos na tabela acima, ainda possui um número superior de mulheres em cargos gerenciais do que os outros países. Ressalta-se ainda que o Brasil se posiciona com mais mulheres em cargos de gestão do que Portugal e Alemanha. Tal resultado aponta para a necessidade que se tem de se buscar por reflexões e soluções, em níveis privados e governamentais, para a desigualdades de gênero, tanto em países subdesenvolvidos como em países desenvolvidos.

Os estereótipos que cercam as questões de gênero trazem a preconceção que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos, prejudicando as mulheres, pois acredita-se que as qualidades de um bom chefe se encontram mais facilmente em homens (Loureiro & Cardoso, 2008). A escolha de um CEO para uma organização depende de diversos fatores, dentre os quais, impropriamente, se destaca o gênero que, por estereótipos ou discriminação, faz com que mulheres não sejam as escolhidas para ocupar o cargo (Marques & Ferreira, 2015). Deste modo, as mulheres nos processos de recrutamento, de seleção e de promoção acabam, muitas vezes, por serem prejudicadas.

Algumas correntes teóricas refutam a existência de um estilo de liderança ideal, e que seja de aplicação universal, afirma-se que os estilos eficazes de liderança são situacionais. A liderança seria diretamente sujeita aos subordinados e da situação em particular, ou seja, um modo de liderar, que seja considerado eficaz para uma situação, não é necessariamente o melhor para outra. Independente do sexo, os fatores situacionais determinarão a eficácia do modo de liderar desempenhado (Loureiro & Cardoso, 2008).

Assim, citando Hryniewicz e Vianna (2018), a gestão pode ser dita como a escolha do que deve ser feito e o fato de executar o que deve ser feito com eficiência. O líder eficiente costumava ser visto como alguém carismático, egoísta e de forte personalidade, porém, atualmente, as

características observadas em líderes de sucesso são a humildade, disciplina, concentração, boa comunicação, ausência de narcisismo e personalidade discreta.

1.3.1 Empreendedorismo feminino

O empreendedorismo ocupa um lugar de destaque dentro do mundo laboral, pois trata-se de um fator de desenvolvimento econômico, que contribui para a criação de empresas e a geração de empregos e renda. A conceituação de empreendedorismo, apesar da abordagem atual, iniciou com Adam Smith, filósofo e economista inglês, em 1776, que se referiu aos empreendedores como pessoas que concordam com a mudança econômica e têm aptidão de transformar a procura em oferta. O economista francês Jean Baptiste Say, em 1816, apontou que o empreendedorismo seria uma ferramenta de criação de valor, sendo que o empreendedor seria um empresário que dá uso às descobertas dos cientistas e faz com que os meios de produção produzam produtos rentáveis.

Atualmente, o empreendedorismo se mostra como uma solução para os grupos econômicos desfavorecidos ou prejudicados por alguma razão social, como é o caso das mulheres. Portanto, as mulheres representam uma parcela significativa dos novos empreendimentos que surgem no mercado, pois acredita-se que essa seja uma solução para as divergências conflitantes encontradas no caminho profissional feminino. Deste modo, elas optam por abrir o seu próprio negócio, acreditando que essa seria a solução mais adequada para enfrentar as possíveis barreiras.

Ao considerar que metade da população mundial são mulheres, o número de empresas que têm sido criadas por elas é gradual, sejam pequenas ou médias empresas. Essas modificações no quadro social e econômico da sociedade têm afetado a constituição do agregado familiar e têm possibilitado a abertura do mercado para a população feminina.

Assim, os autores Buttner e Moore (1997) realizaram importante pesquisa para a área, com o intuito de entender o propósito que as mulheres buscam atingir ao empreender e como elas medem o sucesso. Neste estudo foi possível entender que para as mulheres o sucesso vai muito além de resultados financeiros, além disso, as razões que as levam a empreender, influenciam a maneira como elas medem o próprio sucesso.

Os autores entenderam que o sentimento de desafio seria um fator positivamente ligado as medidas de autorrealização e sucesso. Já as questões familiares, como por exemplo, encontrar equilíbrio entre a vida profissional e familiar, seria um fator, ainda que positivo, mas menos importante para medir o sucesso. A pesquisa apontou dentre os principais fatores de sucesso para mulheres empreendedoras: Capacidade de realizar contatos e buscar influências; Elevado autoconhecimento; Existência de um plano pessoal; Ser realista; Ter um suporte emocional; Gerenciar a autoimagem; e Assumir responsabilidades.

O relatório da anual da Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2019) apresenta um importante índice, o Total da atividade empreendedora em estágio inicial³ - os novos empreendedores, ou empreendedores nascentes são considerados empreendedores em estágio inicial -, dos países que são objeto de estudo do relatório. Ao dividir por gênero esse índice, evidencia-se como, ainda hoje, há uma diferença significativa na maioria dos países. A maioria dos empreendedores em estágio inicial são do sexo masculino, ainda que já existam países nos quais as mulheres representam a maioria, como pode ser verificado na Tabela 5:

Tabela 5. Total da atividade empreendedora em estágio inicial

Países	Mulheres	Homens
Brasil	23%	24%
Portugal	10%	16%
Índia	13%	18%
Alemanha	6%	9%
Reino Unido	7%	12%
Estado Unidos	11%	13%
Guatemala	22%	28%
Arábia Saudita	14%	13%

Fonte: Adaptado do relatório GEM (2019).

Deste modo, alguns países estão buscando por iniciativas a fim de estimular o empreendedorismo feminino e diminuir a desigualdade entre os gêneros. Segundo o relatório da GEM (2019), o investimento no empreendedorismo feminino apresenta uma forma dos países se desenvolverem em termos econômicos.

1.3.2 A Teoria do Teto de vidro

As barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam para ascender em cargos de gestão deu origem a teoria aqui abordada, em meados de 1980, com o intuito de explicar essas dificuldades enfrentadas por elas. Antes disso, a baixa representatividade de mulheres nos níveis de gestão era justificada pela pouca experiência das mulheres no mercado de trabalho, porém com o passar do tempo a inserção feminina foi intensificada, e, elas passaram a buscar por qualificação profissional. Contudo, isso não fez com que a representação feminina aumentasse em cargos de alto escalão (Madalozzo, 2011).

Assim, o teto de vidro pode ser invisível, porém as barreiras são reais para as mulheres que buscam por posições de topo. Essas barreiras impedem que mulheres aproveitem as mesmas oportunidades de carreira e de promoção que os homens. O sexo feminino é frequentemente confrontado pelo teto de vidro no que se refere a ocupar posições de poder, seja no governo ou em organizações empresariais (Davidson & Cooper, 1992).

Conforme exposto pela autora (Madalozzo, 2011, p. 01), a teoria foi denominada “Teto de Vidro” devido “ao fato de que a promoção interna é responsabilidade dos gestores da empresa, e os

³ Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)

critérios para tal não são necessariamente públicos”, com isso as mulheres têm uma barreira intransponível e invisível, mas que é perceptível, e muitas vezes decisiva, na progressão de carreira.

Os autores Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) apontam que existem duas vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno “teto de vidro”. Sendo assim, a primeira vertente aborda a discriminação e a segunda enfatiza diferenças comportamentais entre homens e mulheres. A vertente que aponta a discriminação como principal causa do efeito teto de vidro, possui duas subdivisões:

- Discriminação por preferência: acontece quando o empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que estes tenham produtividade idêntica. A discriminação aqui seria explicada por fatores culturais e psicológicos.
- Discriminação estatística: acontece por meio de um estigma social, segundo o qual a produtividade das mulheres seria menor do que a dos homens.

Na segunda vertente, que enfatiza a diferença comportamental entre os gêneros, encontram-se outras duas subdivisões:

- A primeira ideia supõe que as mulheres possuem mais atividades marginais do que os homens, como por exemplo, cuidar dos filhos. O que resultaria em vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens.
- Na segunda ideia, expõem-se que homens e mulheres são tratados de maneira igualitária em empregos que requeiram altos níveis de qualificação. Pois, em teoria quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativa seriam as atividades fora da empresa (cuidados com a casa e com os filhos). Diante desta posição, o fenômeno “teto de vidro” só ocorreria para aquelas que visam chegar em cargos de direção. Para as que estão lá o fenômeno não ocorre. É como se, para as executivas que já conseguiram chegar ao terceiro e segundo escalão, a barreira não existisse mais.

Independentemente da causa do fenômeno teto de vidro, infelizmente, as mulheres seguem sendo minoria em cargos de gestão, se considerado o percentual de mulheres que trabalham nas organizações (Santos, Tanure & Carvalho Neto, 2014).

2. Percurso Metodológico

Este capítulo é destinado à apresentação dos métodos utilizados para sintetizar os resultados alcançados com essa pesquisa. Em busca de atingir os objetivos propostos, este estudo teve natureza descritiva, pois “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28). Vale ressaltar que o principal uso desse tipo de metodologia é definir melhor uma opinião, atitude ou comportamento de um grupo de pessoas em determinado assunto, com isso, indo ao encontro do proposto pelos objetivos estipulados nesse trabalho.

Em complemento ao exposto, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) explicam que quando se utiliza de pesquisa descritiva “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.”

Para que seja possível entender a complexidade do problema proposto, esta pesquisa descritiva, utilizou uma abordagem qualitativa, pois esta metodologia “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo

e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 70). Além disso, os autores afirmam que quando se trata de pesquisa descritiva qualitativa “os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente”.

A análise dos resultados foi realizada com o auxílio de análise de conteúdo, pois pesquisas qualitativas são geralmente sujeitas a essa técnica (Guerra, 2006). A análise de conteúdo é “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (Bardin, 1977, p. 09). Essa técnica é baseada no procedimento investigativo, sendo este um confronto das referências coletadas pelo investigador e o material empírico recolhido, pois, deste modo, além de descrever as situações expostas, busca-se interpretar o sentido do que foi dito (Guerra, 2006).

A recolha de dados realizou-se através de entrevistas semiestruturadas, que serão detalhadamente explicadas no tópico seguinte.

2.1 Procedimentos de Recolha de Dados

Buscando atender ao propósito de recolher os dados necessários para estudar a problemática em investigação, recorreu-se ao uso de entrevistas semiestruturadas com mulheres ocupantes de cargos de gestão em organizações, no Brasil e em Portugal. A coleta dos dados ocorreu com 10 gestoras portuguesas e 10 gestoras brasileiras. Este foi o recorte metodológico que se mostrou mais adequado para obtenção de informações consistentes e necessárias para o estudo que se buscou realizar.

O levantamento de dados necessários para a efetivação de uma investigação científica pode ser realizado através de entrevistas. A entrevista mostra-se uma das principais ferramentas para obter informação científicas e pertinentes ao que se busca descobrir, conforme é exposto por Ribeiro (2008 p.141):

“A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores”.

As entrevistas (vide Anexo A – Guião de Entrevista) aplicadas foram do tipo semiestruturado presencial, por meio de ligação telefônica ou por meio eletrônico, em casos nos quais as gestoras não possuíam disponibilidade para receber a autora, especialmente no contexto das gestoras brasileiras, tendo em vista que a pesquisadora realizou o estudo durante permanência na instituição portuguesa. Inicialmente, a autora buscava realizar todas as entrevistas de forma presencial ou por contato via Skype, porém devido ao grande número de respostas negativas, as entrevistas passaram a ser realizadas via correio eletrônico e Google Formulários. Nos casos em que as entrevistas foram presenciais (2) e por contato telefônico (3) optou-se pela gravação de áudio e, posteriormente, à transcrição dos áudios. Nos outros casos o meio utilizado foi correio

eletrônico e Google Formulários (15), devido a incapacidade física de comunicação com as entrevistadas no Brasil e a indisponibilidade das gestoras em Portugal.

Antes da entrevista, foi efetuada uma breve contextualização do estudo e solicitação de autorização para gravação e para utilização dos dados obtidos para construção da referida tese. As entrevistas presenciais e por contato telefônico duraram entre 15 e 55 minutos.

Por fim, ressalta-se que os instrumentos utilizados salvaguardam o princípio da confidencialidade e do anonimato da informação recolhida. No tópico seguinte será explicado como se deu a seleção das empresas entrevistadas.

2.2 Seleção de Gestoras Entrevistadas

A seleção de empresas para a coleta de dados se deu em um processo complexo, pois, por se tratar de entrevistas contextualizadas a um estudo comparativo, muitas gestoras não possuíam disponibilidade para auxiliar respondendo como planejado primeiramente. Sendo que em Portugal foram contactadas uma média de 23 gestoras e no Brasil 16, finalizando com 10 respostas positivas para participar da pesquisa, de cada país. Ainda, a seleção dessas gestoras se deu por conveniência, buscando indicação de pessoas próximas a autora.

Para que a análise dos dados fosse compatível entre os países objetos do estudo, Brasil e Portugal, buscou-se por empresas que fossem correlatas ou próximas no setor de atuação – em três casos não foi possível realizar a correlação -, em ambos os locais, conforme pode ser observado na Tabela 6 que segue:

Tabela 6. Setores das empresas entrevistadas

Brasil	Portugal
Indústria Alimentos	Tecnologia e Produtos para Pastelaria
Escola de Idiomas	Escola Profissionalizante
Hotelaria	Hotelaria
Associação Comercial	Associação Empresarial
Loja Varejista	Loja de Produtos Agropecuários
Consultoria e Eventos	Consultoria Empresarial
Design e Organização de Eventos	Café e Bar
Distribuidora de Embalagens*	Centro Social e Paroquial*
Engenharia de Instalações Elétricas*	Laboratório Médico*
Escritório de Contabilidade*	Instituto Politécnico*

Nota: As últimas empresas não possuem relação de atuação.

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Ademais, foi realizada uma entrevista por empresa, sendo que a entrevistada seria gerente, empreendedora, sócia proprietária ou gestora de uma um setor da organização. Procurou-se por gestoras que possuíssem entre 4 até 10 colaboradores, porém, devido a impossibilidade de contactar-se gestoras que cumprissem esse pré-requisito e a negativa da possibilidade em participar da entrevista de outras, aceitou-se gestoras em seções ou empresas com menor número de colaboradores.

O contato das gestoras foi obtido por pesquisas nos sites organizacionais como Google e LinkedIn, contato com associações empresariais Brasileiras e Portuguesas, e por meio contatos

não formais, com professores, amigos e familiares, que indicaram gestoras que poderiam se enquadrar na pesquisa.

Conforme já explicado, em tópicos anteriores, a análise dos resultados se deu por meio da análise de conteúdo seguindo um processo que permitiu a triangulação e a análise dos dados recolhidos e observados.

2.3 Objetivo do estudo e Questões de Investigação

De forma a entender as diferentes percepções que envolvem a gestão desempenhada por mulheres no mercado empresarial brasileiro e português, foi necessário buscar dados numéricos em estudos a nível global e nacional, recorreu-se a estudos da Organização Internacional do Trabalho, do IBGE (Brasil) e do Portada (Portugal) e outras fundações nacionais que elaboram pesquisas sobre o assunto. Ao analisar esses dados, observou-se que é fundamental que se questione a sub-representação de mulheres, neste caso em cargos de liderança, através de reflexões acadêmicas dos fatores que implicam diretamente neste cenário.

Neste sentido, com o presente trabalho pretende-se verificar como o mercado empresarial, tanto externo quanto interno de organizações, percebem a gestão quando desempenhada por mulheres, relacionando os dados coletados no Brasil e em Portugal. Assim, sob a perspectiva acadêmica e de mercado, este trabalho possui como objetivos:

- I. Buscar por reflexões acerca dos estereótipos que cercam as questões de gênero, verificando se há diferenças perceptíveis entre os países que são objetos do estudo;
- II. Apurar quais as principais concepções que as gestoras possuem enquanto ocupantes de cargos liderança, buscando compreender se há limitações, possibilidades e desafios percebidos pelas entrevistadas;
- III. Identificar possíveis estudos futuros que possam vir a colaborar com reflexões acerca do tema gênero no mercado de trabalho, considerando as diferenças que possam distinguir Brasil e Portugal.

O Anexo B apresenta a relação entre os objetivos deste estudo com as questões realizadas durante as entrevistas.

O capítulo seguinte procederá à análise dos resultados obtidos neste estudo.

3. Análise dos Resultados

Este capítulo destina-se a apresentação e análise de resultados obtidos através das entrevistas realizadas com as vinte gestoras, selecionadas conforme descrito no capítulo antecessor, dos países utilizados como objeto da pesquisa proposta por essa dissertação. Inicialmente, construiu-se uma apresentação do perfil das entrevistadas. Em seguida, a partir das informações coletadas nas entrevistas observou-se os principais aspectos encontrados nos discursos das entrevistadas, construindo-se assim categorias analíticas de resultados desta pesquisa.

3.1 Construção do Estudo

Para a conclusão e obtenção de informações necessárias para este estudo foram entrevistadas mulheres gestoras, do Brasil e Portugal. Sendo que estas gestoras, selecionadas por conveniência, são responsáveis pelas organizações – proprietárias e/ou gestoras – ou são responsáveis por um setor da organização – gestoras e/ou diretoras de setor. Buscou-se por setores sociais correlacionados entre os países, para possibilitar a busca por possíveis disparidades entre os mercados empresariais.

Ressalta-se que as entrevistas realizadas, para a coleta de dados, proporcionaram a recolha de informações relevantes e fundamentais para esta pesquisa. As entrevistas podem ser analisadas através da transcrição de dados coletados (Anexo C). Faz-se essencial frisar que a participação das mulheres entrevistadas que foi colaborativa, pois completaram as respostas com aspetos bastantes pertinentes para as conclusões e desenvolvimento do estudo. Os resultados serão apresentados com nomes fictícios para respeitar a preservação da identidade das entrevistadas, visto que revelar dados pessoais das gestoras não influencia nas conclusões do estudo. As gestoras serão retratadas ao longo do capítulo com as siglas EP – Entrevistada Portuguesa e EB – Entrevistada Brasileira, seguida de um número.

Com o conteúdo coletado através das entrevistas criaram-se categorias de análise, baseadas nas principais percepções obtidas nas falas das gestoras. Os resultados obtidos resultaram em nove subtópicos de análise, de forma a contribuir para uma melhor compreensão e percepção dos objetivos deste estudo. Os principais resultados encontrados foram resumidamente expostos na Tabela 7:

Tabela 7. Principais resultados

Tópico	Brasil	Portugal
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa etária entre 36 e 45 anos; - A maioria possui filhos; todas possuem formação superior, sendo 04 em gestão; - A maior parte do grupo é composta por proprietárias de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faixa etária entre 36 e 45 anos; - A maioria possui filhos; todas possuem formação superior, sendo 04 em gestão; - A maior parte do grupo é composta por gestoras de departamento.
O caminho para a gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Planejaram ser gestoras; - Acreditam que a experiência profissional anterior ao cargo de gestão tenha sido de extrema importância; - Não acreditam que o percurso profissional tenha sido mais difícil por serem mulheres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não planejaram ser gestoras; - Acreditam que a experiência profissional anterior ao cargo de gestão tenha sido de extrema importância; - <i>“A nossa sociedade ainda é muito machista, a própria forma de negociar é feita a propiciar a conversa sexista.”</i>
As demandas da vida familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Condições diferenciadas para gestoras que são mães; 	
A atual segregação de gênero	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visibilidade no trabalho doméstico, ou trabalho não remunerado, que na maioria das vezes ainda é tarefa feminina; - Normalização das próprias no que se refere a dupla, ou até mesmo tripla, jornada de trabalho. Pois, acredita-se que as mulheres “são capazes” de desempenhar diversas funções. 	
Estilo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Observou-se que ainda há segregação de gênero no mercado de trabalho; - É um assunto que deveria ser trabalhado desde a infância; - Algumas mulheres se colocariam em posições desfavoráveis. 	
Diferenças salariais	<ul style="list-style-type: none"> - Metade das gestoras afirmam que independentemente do sexo existem bons e maus gestores. As características para uma gestão eficiente são pontos particulares de cada um; - Os estereótipos de gênero ainda estão muito ligados ao mercado empresarial e fazem com que as mulheres sejam vistas como emotivas e os homens como racionais. 	
Meritocracia	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas das entrevistadas já passaram por cargos nos quais receberam menos do que um homem pela mesma função; - Necessidade de maior rigidez no cumprimento da fiscalização das legislações já existentes. 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Vestígios de discursos sobre meritocracia, no qual as gestoras expõem que trabalhando duro o suficiente é possível ter sucesso na carreira gerencial. 	

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

3.2 Perfil das Participantes

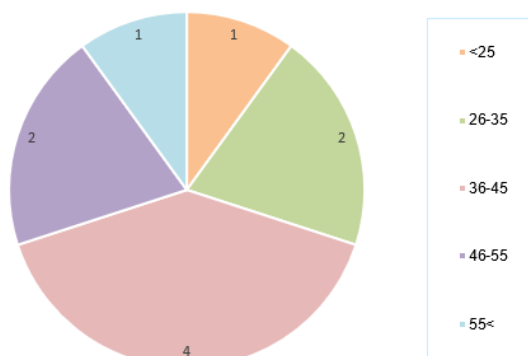
Com a finalidade de identificar o perfil das gestoras, que foram selecionadas para participar deste estudo, foram feitas algumas questões iniciais relacionadas a características pessoais de cada participante. Vale aqui salientar que o perfil das gestoras apresentado neste estudo não visa apresentar uma visão global da categoria, nem um perfil detalhado, visto que a amostra não possui número significativo para tanto. Além disso, deve-se levar em consideração a grande diferença populacional existente entre Brasil e Portugal.

Conforme já salientado a amostra do estudo se constituiu de mulheres gestoras da própria organização, da organização de terceiros ou ainda gestoras de departamentos de algumas organizações.

3.2.1 Gestoras Brasileiras

O grupo de gestoras brasileiras possui uma constituição heterogênea, em termos de idade, com quatro respondentes fazendo parte da faixa etária de 36 a 45 anos, duas entre 26 a 35 anos, duas entre 46 a 55 anos, uma com menos de 25 anos e uma com mais de 55 anos. Conforme pode ser verificado na figura seguinte:

Figura 2. Faixa Etária das Gestoras Brasileiras

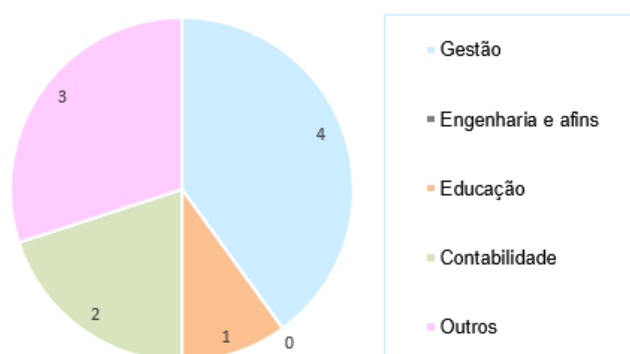


Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Ademais, a maioria das gestoras são casadas (05) e possuem filhos (08). Dentre as que têm filhos, a maioria possui entre 02-04 filhos (06). O grupo das participantes do estudo é composto na maioria por proprietárias de empresa e administradoras. Metade das entrevistadas relataram não existir cargo mais elevado na organização. Também vale ressaltar que a maioria (09) das gestoras afirmaram que são responsáveis por menos de 10 colaboradores.

Em relação às formações, todas possuem formação superior, porém em diferentes áreas de formação, conforme pode ser verificado na Figura 3:

Figura 3. Formação Superior das Gestoras Brasileiras

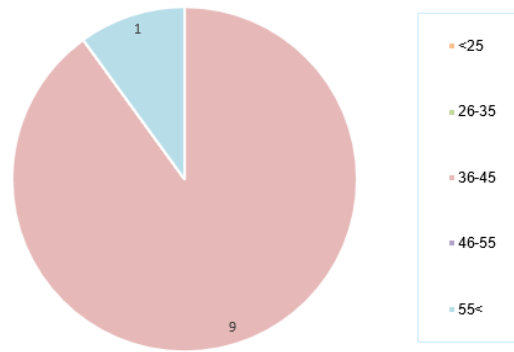


Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

3.2.2 Gestoras Portuguesas

No que se refere as entrevistadas portuguesas, na sua maioria, sendo 09 das 10 respondentes, se enquadraram na faixa etária entre 36 a 45 anos de idade.

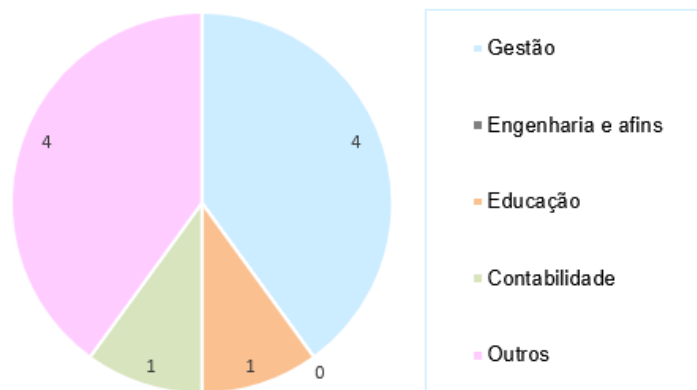
Figura 4: Faixa Etária das Gestoras Portuguesas



Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Além disso, a maioria das gestoras são casadas (05) e possuem filhos (07). Assim, considerando as que têm filhos, (04) possui apenas 1 filho e (03) possui entre 02-04 filhos. Diferentemente do grupo das brasileiras, as participantes do estudo portuguesas são, em grande parte, gestoras de departamento (07) e proprietárias (03). Sendo assim, as entrevistadas, que não são proprietárias da empresa, relataram existir cargo mais elevado na organização (07), a diretoria geral. Das 10 gestoras entrevistadas, 03 possuem mais do que 10 colaboradores pelos quais são responsáveis. E, assim como na amostra brasileira, todas possuem formação superior, em diferentes áreas, conforme pode ser verificado na Figura 5:

Figura 5. Formação Superior das Gestoras Portuguesas



Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

3.2.3 Comparação

Com o objetivo de melhor visualizar as diferenças existentes entre os grupos de gestoras do Brasil e de Portugal, elaborou-se a Tabela 8, que pode ser analisada:

Tabela 8. Comparação entre os grupos

Descrição	Brasil	Portugal
Idade		
<25	1	0
(26-35(2	0
(36-45(4	9
(46-55(2	0
55<	1	1
Estado Civil		
Solteira	2	2
Casada	5	5
Divorciada	3	3
Viúva	0	0
Filhos		
0	2	3
1	2	4
2-4	6	3
4<	0	0
Formação Acadêmica		
Gestão	4	4
Engenharia e afins	0	0
Educação	1	1
Contabilidade	2	1
Outros	3	4
Cargo		
Proprietária	3	3
Administradora	3	0
Sócia Proprietária	2	0
Gestora de Departamento	2	7
Planejou ser gestora		
Sim	6	2
Não	4	8

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

As diferenças mais significativas observadas, dentre os grupos entrevistados, estão os cargos ocupados, pois no grupo brasileiro existem administradoras e sócias proprietárias, enquanto no português não. E o planejamento para ser gestora que diverge entre os grupos, pois a maioria brasileira buscou por esse caminho, e a maioria portuguesa não.

3.3 Trajetórias para a Gestão

No que se refere ao planejamento para tornar-se gestora fica evidente a diferença entre Brasil e Portugal, pois ao questionar as gestoras se foi algo planejado, a carreira na gestão, no primeiro país a maioria afirmou que sim, e no segundo país a maior parte afirmou que não foi planejado. Como verificado nas falas das entrevistadas EB15 e EB17, exemplo do Brasil:

“Foi planejado. Desde o momento que concluí minha graduação eu já percebia que muitos colegas de trabalho se espelhavam em mim, demorou um pouco até conseguir

realmente passar de cargo, mas se existe este desejo de tornar-se gestora é um trabalho diário...”

“Sempre quis fazer diferença onde passo e ter autonomia, então nunca me vi não sendo gestora...”

Pode-se afirmar que o grupo de gestoras brasileiras possui um perfil mais empreendedor, pois planejaram e buscaram a carreira gerencial. Além disso, o grupo é composto por um número maior de proprietárias de empresas do que o grupo português.

No que se refere a formação acadêmica, das 20 entrevistadas, 18 afirmaram que foi de extrema importância para ocupar o cargo de gestora. Mesmo que a área de formação não seja especificamente da área de gestão é relevante que se estude princípios de empreendedorismo, conforme aponta Saes e Pita (2007), pois se o empreendedor não tem conhecimentos de base suficientes para administrar o seu negócio, o insucesso torna-se uma possibilidade.

Os dois grupos de entrevistadas, brasileiras e portuguesas, também se aproximam nas respostas ao serem questionadas se as experiências profissionais anteriores foram importantes para alcançar o cargo que atualmente ocupam. A importância dada, pelas entrevistadas, à experiência profissional anterior ao cargo de gestão, pode ser verificada na tabela seguinte:

Tabela 9. Experiência Profissional

	Brasil	Portugal
Extremamente importante	5	6
Importante, mas não decisiva	3	2
Sem influência	1	0
Não respondeu	1	2

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Considerando a pesquisa, que se buscou realizar, se fez fundamental questionar se as mulheres acreditam que o percurso tenha sido mais difícil para elas em relação ao dos homens. No geral, as respostas foram negativas, como a resposta a seguir:

EP02:” não, acho que não porque no local onde trabalho na maioria são mulheres atuando.”

É fundamental que em debates como este, tema deste trabalho acadêmico, coloque-se a individualidade de cada caso como centro de discussão. Em muitos dos discursos obtidos, com as entrevistas, fica evidente que o que cerca as gestoras é a única realidade levada em consideração. A individualidade do discurso, no qual não se considera percursos completamente diferentes, com obstáculos e experiências divergentes, pode ser observado em todos os grandes debates sociais.

Porém, foram obtidas respostas nas quais as entrevistadas demonstraram entender que a própria realidade nem sempre alcança à todas as mulheres, como foi o caso da EB12:

“Não, nunca tive dificuldades em ser Gestora como mulher, porém sei que às vezes pode ser mais complicado para outras mulheres.”

A resposta obtida com a entrevistada EP01 mostra como o caminho percorrido por mulheres pode ser árduo:

“Não tenho qualquer dúvida que a resposta é sim. A nossa sociedade ainda é muito machista, a própria forma de negociar é feita a propiciar a conversa sexista, a informalidade que decorre nas reuniões informais é a marca disso mesmo. As mulheres têm um caminho bem mais longo e árduo para “provar” que merecem um voto de confiança em funções de liderança. Já para não falar nos ordenados, onde geralmente os homens recebem mais pelas mesmas funções.”

Vale aqui abordar o exposto pelos autores Prado, Fleith e Gonçalves (2011), pois o contexto no qual as mulheres vivem seria responsável direto por promover ou inibir suas habilidades e talentos. Assim, a influência cultural mantém ou reforça os estereótipos sexuais, constituindo barreiras, que resultam em menos oportunidades de ascender em um cargo ou a crença limitada no próprio potencial. Essas limitações muitas vezes não são percebidas pelas próprias mulheres, como pode ser observado nas entrevistas realizadas.

3.4 Demandas da Vida Familiar

Dentre as principais barreiras que as mulheres se deparam na vida profissional, destacam-se as demandas da vida familiar Hryniewicz e Vianna (2018). Pois as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelo lar. Deste modo, ao serem questionadas sobre como a carreira de gestão feminina poderia ser estimulada, elas apontam:

EB17: “Oferecendo maior maleabilidade de horários e condições diferenciadas para mães de família.”

EP05: “Principalmente apoio a nível da maternidade, o facto da mulher se ausentar durante a maternidade é um entrave nas organizações.”

Além disso, uma das entrevistadas aponta como as mulheres gestoras apresentam certas sensibilidades que muito possivelmente homens não possuiriam, já que não possuem experiência própria nestas situações:

EP08: “[...] eu tenho uma mulher comigo a trabalhar que foi mãe há pouco tempo. Eu hoje consegui ver que minha colega de equipa às 4 horas da tarde estava completamente esgotada, por quê? Porque ela em casa tinha um filho doente a noite toda, mas ela às 8:30 estava a cumprir o horário dela, agora ela às 4 da tarde estava esgotadíssima, disse-lhe para ir pra casa, mas eu sei que segunda-feira, terça-feira ela vai compensar e vai fazer o que precisa ser feito. Agora não sei até que ponto um colega homem na minha situação iria. Primeiro não teria percebido que ela tinha vindo sem dormir, não é? Mas é experiência pessoal é uma bagagem que traz de casa e que se leva pra empresa.”

O trabalho remunerado é oficialmente reconhecido porque gera valor monetário. Assim, é possível aceder a informação detalhada sobre aspectos da realidade laboral no mercado de trabalho formal, porém o trabalho não remunerado - trabalho doméstico - não ganha esta visibilidade. E as mulheres seguem realizando parte expressiva do trabalho não remunerado. O trabalho doméstico, apesar da significativa e inegável importância é muito ignorado pelas estatísticas oficiais (Perista, Maximiano & Freitas, 2000). O serviço doméstico desenvolvido em favor do próprio grupo familiar é entendido como uma forma de respeito, reciprocidade e obediência, portanto, pouco valorizado, mesmo quando contribui para liberar alguns membros da família para outras atividades remuneradas (Zibetti & Pereira, 2010). Assim, através das entrevistas foi possível verificar como esse papel é expressivo para as mulheres:

EB15: “Acho que o papel da mulher ainda além do trabalho em empresas, também ainda existem outras funções que podem prejudicar de certa forma sua carreira. Passei por isso recentemente, meu sonho era ter filhos e hoje sei do esforço que faço para manter minha carreira profissional e também ter o tempo necessário para dar todo amor para meu filho.”

Além disso, foi possível constatar como as próprias mulheres normalizam e acreditam ser um papel feminino, que é possível se adequar e cumprir todos papéis, atribuídos às mulheres, com excelência:

EB18: “A mulher hoje consegue se adequar a todo tipo de situação. Ela da conta de ser profissional, mãe, esposa e até tempo para ser amiga. Sem deixar ainda de estudar e estar sempre atenta com novidades e mudanças. O mercado de trabalho ainda tem algumas restrições, mas a mulher que coloca foco enfrenta toda e qualquer dificuldade com criatividade. Assim, ela motiva outras mulheres que querem adentrar nesta seara organizacional que abrange inúmeras funções na administração de uma empresa.”

Vale abordar o exposto pelos autores Zibetti e Pereira (2010) que, assim como em outros casos de opressão, a manutenção do pertencimento do trabalho doméstico a mulher, está relacionado com a internalização de valores e práticas dominantes por parte delas. Desta forma, muitas mulheres, ainda hoje, compartilham e reproduzem opiniões hegemônicas na sociedade da qual fazem parte.

3.5 Liderança Feminina

Em busca do entendimento de como se dá o relacionamento das mulheres gestoras com os colaboradores, questionou-se como elas buscam exercer o papel de liderança que assumiram dentro das organizações, dentre os principais pontos, que as gestoras apontaram, estão:

- Motivar;
- Ouvir;
- Conversar;
- Formar;
- Passar Conhecimento;
- Cursos;
- Diálogos;
- Entender necessidades;
- Incentivar;

- Treinar;
- Dar bom exemplo;
- Contratar mulheres;
- Formar sociedades com mulheres;
- Dar feedbacks e capacitação.

Uma das entrevistadas (EP08), ao ser questionada sobre como incentiva as mulheres, apontou que na organização em que trabalha as mulheres ocupam o papel central de forma natural. Isto posto, pode-se dizer que seria uma exceção no mundo empresarial, já que na maioria das empresas o papel principal é ocupado pelo sexo masculino.

“É natural, nós vemos como algo natural até porque são as mulheres que mandam nos homens na empresa. Até chegou uma altura que havia um desequilíbrio que havia mais mulheres do que homens na empresa, e nós vimos que havia um desequilíbrio e conseguimos repor, porque isso também é muito importante.”

Questionou-se, também, como a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada, tanto a nível governamental quanto organizacional, e as respostas foram as seguintes:

- Legislação;
- Igualar salários;
- Melhorar a licença maternidade;
- Licença paternidade;
- Cotas;
- Incentivos fiscais;
- Dar oportunidade para quem não tem experiência;
- Legislação mais regulamentada;
- Programas de conscientização;
- Palestras;
- Apresentação de cases de sucesso;
- Condições diferenciadas para mães;
- Motivar;
- Conhecimento.

As cotas organizacionais foram citadas por apenas uma das entrevistadas. Além disso, seis das vinte entrevistadas afirmaram que não há necessidade de ações no intuito de estimular a carreira empresarial feminina:

EB15: “Acho que já existem tantos cursos, tudo depende muito da força de vontade independente do gênero.”

Assim, pode-se verificar que a liderança pode vir através do autodesenvolvimento, do exercício de habilidades correlatas e do poder de mobilizar cuidadosamente seus pontos fortes e dos outros.

3.6 A Atual Segregação de Gênero

A pesquisa buscou entender qual seria a percepção das gestoras sobre a existência de segregação de gênero no mercado, atualmente. As respostas obtidas podem ser observadas na Tabela 10:

Tabela 10. Existência de segregação de gênero atualmente

Respostas	Brasil	Portugal
Sim, há segregação de gênero.	4	6
Não.	3	3
As mulheres se colocam em posições desfavoráveis.	0	2
Não necessariamente, mas as mulheres possuem outras barreiras.	1	0
Não no ramo em que trabalho.	2	0

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

A entrevista EP05 abordou a importância de trabalhar aspectos como estes, da discriminação de gênero, desde a infância, para que se atinjam resultados significativos na vida adulta:

“Existe ainda muita discriminação, é uma questão de formação, e se trabalharmos esses aspectos de não discriminação desde cedo, na escola, em casa como pais conseguiremos que no futuro essa questão não se ponha.”

Outra consideração de relevância seria como as mulheres se colocariam em posições desfavoráveis. Porém, casos como estes muitas vezes se explicam pelo medo de que as colaboradoras possuem em serem demitidas ou de sofrerem represálias caso se coloquem contra as situações injustas que passam. O fato é exposto por EP01:

“Considero que existe segregação de gênero no mercado atualmente, contudo, em muitos casos são as mulheres que se colocam em posições mais vulneráveis, costuma-se dizer “quem não quer ser lobo que não lhe vista a pele” e em muitos casos isso acontece.”

Ao serem questionadas sobre serem respeitadas como gestoras, todas relatam que são. A única colocação que expôs certo vestígio de desrespeito seria sobre os clientes, da EB13:

“Acredito que o maior preconceito de gênero está no próprio “cliente” que ainda acredita que o trabalho dos homens é mais confiável.”

Ademais, existe a percepção por parte de algumas entrevistadas que o mundo empresarial seria igualitário para ambos os sexos, como pode ser observado na fala da EP08:

“Eu gostaria de deixar claro que a minha ideia é que as mulheres já têm muita participação na gestão, que não precisam de medidas extras e que se fizer uma pesquisa pela net, das grandes empresas, em Portugal, não precisa ir para a América, já há muitas empresas, e assim como eu vou pra muitas feiras lá fora, há muitos CEOs de empresas que são mulheres, que são presidentes, são as gestoras de topo. Antigamente havia muito essa ideia de que elas têm filhos, 15 anos atrás, mas acho que já se conseguiu desmistificar essa ideia. Existem maus exemplos de mulheres, mas existem muitos bons exemplos. Mas essa é minha opinião, que é muito pessoal.”

As autoras Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam, ainda, que enquanto as mulheres não se manifestarem contra a segregação e as barreiras que enfrentam profissionalmente, como por

exemplo, a divisão desigual de tarefas domésticas e com filhos, as mulheres no topo das empresas continuarão sendo exceções e casos individuais de sucesso.

Ademais, vale apontar que a maioria das mulheres que se sobressaem no mercado de trabalho, ou seja, que conseguem obter um nível de renda mais alto e se inserir em empregos melhores estão sozinhas, pois não teriam formado uma família, ou são separadas e com filhos já adultos (Zibetti & Pereira, 2010).

3.7 Estilo de Liderança

Os estereótipos de gênero influenciam na percepção das mulheres sobre seus papéis sociais. Assim, ao serem questionadas se a gestão, quando desempenhada por homens, possui um modelo diferente do das mulheres, metade das gestoras, de modo geral, responderam sim.

EP01: “Sem dúvida que a gestão, de acordo com o gênero é diferente. Já fui gerida por homens e por mulheres, assim como, tenho colegas que exercem as mesmas funções que eu e variam de acordo com o seu gênero.”

EP05: “Acredito que sim, não é melhor nem pior, é apenas diferente e tem que ser respeitado / Os estereótipos de gênero existem mas cabe a nós não os valorizar e quando numa organização lutamos pelo melhor para a organização e para as pessoas que se relacionam com ela (colaboradores, clientes e fornecedores) penso que conseguimos anular essa percepção.”

EB11: “Algumas vezes as mulheres acabam por se deixar levar por sentimentos, enquanto os homens são mais centrados. Mas isso não quer dizer que as mulheres não sejam boas gestoras e não desempenhem bem o seu papel.”

As colocações demonstram como algumas mulheres possuem a percepção de que a gestão feminina possui uma base mais emocional do que a masculina. Prado, Fleith e Gonçalves (2011) afirmam que as mensagens trazidas pelos estereótipos de gênero geram dúvidas acerca do potencial real das mulheres, como, por exemplo, ser ativa, assertiva e independente versus administrar tarefas domésticas e familiares, ou, ser bem sucedida em carreiras predominantemente masculinas ou exercer atividades de cuidado consideradas tipicamente femininas.

Ademais, algumas entrevistadas apontam que o modelo de gestão é algo mais pessoal de cada um do que relacionado ao gênero, como é possível observar:

EP07: “Tendo em conta que qualquer atividade profissional tem bons e maus profissionais independentemente do gênero tem sempre assim bons homens e maus e mesmo com mulheres.”

EP02: “Não acredito que existem diferenças, acho que todos podem ser competentes.”

EP03: “Depende de cada pessoa e por isso os estereótipos não fazem sentido, porque é algo pessoal de cada um.”

A visão atualizada do conceito de liderança mostra que o ideal comportamento para um líder possui características consideradas masculinas e femininas, sendo que ambos os sexos podem possuir tais atributos.

3.8 Diferenças Salariais

A discriminação de gênero traz como um dos principais problemas a diferença de salários, o que lesa o princípio da dignidade humana e o princípio da igualdade da mulher (Oliveira, 2016). Mesmo com a existência de leis garantindo e protegendo o trabalho da mulher contra as discriminações existentes, ainda assim existem desigualdades salariais abruptas. As proteções legais adotadas pelos governos não garantem uma solução eficaz ao problema, pois não há fiscalização eficiente do Estado. Assim, ao serem questionadas sobre como a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada, uma das gestoras (EB13) aponta a importância de legislação que assegure a igualdade salarial:

“Através de uma legislação que assegure salários iguais para ambos os gêneros em suas áreas de atuação.”

A fim de aprofundar a pesquisa no quesito salarial questionou-se se as gestoras, em cargos anteriores, já haviam recebido menos do que homens, ocupantes do mesmo cargo e com a mesma qualificação profissional. No Brasil, quatro gestoras responderam que sim, cinco responderam não e uma afirmou não saber. Em Portugal, três gestoras afirmaram já terem recebido menos do que homens, seis disseram não e uma afirmou não saber.

EP01: “Os meus ordenados sempre foram mais baixo do que o dos homens, com as mesmas tarefas e que entraram para as organizações depois de mim.”

EP09: “Acho que sim. Pois não sei se havia, mas acho que havia a tendência a pagar melhor os homens do que as mulheres sim.”

EB13: “Com certeza. Meu salário foi menor sim.”

Além disso, vale ressaltar o caso de uma das entrevistadas (EP06), que mesmo ocupando um cargo de gestão possui salário menor do que o de um gestor homem:

“Sim, até atualmente, o meu salário é menor do que um homem que desempenhe a mesma função.”

Vale ressaltar a importância de se trabalhar a mudança da forma de pensar dos indivíduos como um todo, pois a mulher ocupa um importante espaço na sociedade, é fundamental buscar por reflexões acerca das condutas discriminatórias ainda enraizada em muitas pessoas, homens e mulheres. Bem como, é essencial salientar a maior rigidez no cumprimento da fiscalização das legislações já existentes.

3.9 Meritocracia

Em muitas das falas das entrevistadas foi possível encontrar vestígios de discursos sobre meritocracia. A autora Barbosa (1996) explana como a ideia de meritocracia leva em consideração os esforços individuais, sem levar em conta o poder econômico, status, relações familiares e pessoais. As entrevistadas EB11 e EP05 mencionam como a posição na qual se encontram foi por mérito próprio:

“Não, porque sempre dei o meu melhor e por isso consegui chegar na posição que me encontro hoje.”

“As oportunidades foram surgindo e fui abraçando os desafios, mas não senti nunca nenhum entrave por ser mulher.”

Além disso, foi observado como algumas das gestoras acreditam que não deva haver mecanismos governamentais de apoio ao aumento de mulheres em cargos de gestão, pois acreditam que o mercado já ofereça oportunidades iguais para ambos os sexos:

EP08: “Acho que não tem que haver regras, não me parece que em Portugal, no mercado de trabalho, haja necessidade de mecanismos governamentais para a gestão das mulheres nas empresas, me parece que já está feito naturalmente. Às vezes costumam dizer que o mundo é das mulheres, eu assim, e naturalmente nós olhamos a nossa volta e assim a coordenadora desse mestrado é uma mulher, eu trabalho em uma empresa em que todas as gestoras de departamento são mulheres, eu vou pra Lisboa, frequento diversas reuniões, viajo por esse mundo a fora e encontro montes de mulheres à frente de multinacionais a todo lado, não me parece, isso pra mim é uma não questão.”

O discurso meritocrático termina por reforçar um discurso de que que mulheres não sejam boas o suficiente, já que a grande maioria dos cargos executivos são ocupados por homens, atualmente. “O problema da meritocracia como o único método de atingir igualdade é que ela ignora o legado cultural de séculos de discriminação que grupos desfavorecidos carregam” Hryniewicz e Vianna (2018). Assim, a meritocracia não leva em consideração que homens e mulheres partem de lugares diferentes no sistema social, com isso, possuem barreiras distintas ao longo do seu percurso profissional.

3.10 Diferenças Culturais

Um importante ponto levantado em uma das entrevistas foi como as diferenças culturais podem resultar em entraves profissionais para as mulheres. No caso da entrevistada, com o apoio do CEO da empresa, não significa uma barreira. Porém, em outras organizações isso poderia significar um grave problema para as mulheres. O fato foi relatado pela gestora EP08, quando questionada se já havia passado por alguma situação de discriminação:

“Sim, com cliente marroquino que não queria lidar comigo, só queria lidar com o CEO, mas aí o CEO disse “ou lida com ela ou não se lida com mais ninguém”. Porque o CEO não atende clientes, portanto é assim o senhor marroquino ou se entende com essa

pessoa ou então não há. Me aconteceu também de ir a uma feira em Dubai e só quando então perceberam que tinham que lidar comigo, porque até então eu era a única que falava inglês, foi que eles baixaram a guarda e vieram falar comigo porque um árabe quando está em um ambiente de negócio nunca se dirige a uma mulher para pedir informações sobre um produto. Isso aconteceu, eu estar em um evento durante 5 dias, ou seja, eles se dirigiam aos meus colegas e eles diziam “it’s not with me, it’s with my colleague”. Em Portugal, Europa, Brasil isso nunca aconteceu.”

Com base nesse caso, vale ressaltar a importância da confiança no trabalho feminino, especialmente por gestores homens. Pois assim, se faz possível reduzir cada vez mais os entraves discriminatórios de gênero que existem na sociedade, até os dias de hoje.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

A partir da observação de pesquisas que apontam como as mulheres vêm sendo sub-representadas, ainda hoje, em cargos de liderança de topo nas organizações, atentou-se para a necessidade de reflexões acadêmicas dos fatores que implicam diretamente neste cenário. O tema abordado por este estudo é nutrido de relevância social, pois a desigualdade de gênero na sociedade e nas organizações afeta a qualidade de vida das mulheres. Estudos abordados ao longo desta dissertação, apontam que hoje, em muitos lugares, as mulheres são tão qualificadas quanto os homens. Além disso, vale ressaltar a necessidade existente de reflexão por parte da sociedade para que se busquem maneiras de derrubar as barreiras invisíveis impostas às mulheres nas organizações, com isso, revertendo um status historicamente construído de exclusão feminina.

Este estudo teve como questão geral de investigação a verificação dos obstáculos e as expectativas na dinâmica de carreira de gestoras de organizações empresariais, sobre a percepção da gestão quando desempenhada por mulheres, relacionando os dados coletados no Brasil e em Portugal.

Para conseguir responder à questão geral procedeu-se primeiramente a um embasamento teórico. Nesta revisão de literatura, abordou-se o tema da mulher no mercado de trabalho, fazendo um apanhado histórico de como se deu a introdução feminina no mundo laboral e apontando dados numéricos dos mercados português e brasileiro para ilustrar a participação feminina no mundo do trabalho hoje. Seguidamente analisaram-se as relações existentes entre gênero e trabalho, explicando os principais conceitos envolvidos neste cenário e a visão de importantes autores sobre esta questão. Buscou-se explicar os principais problemas que suscitam da desigualdade de gênero, sendo estes, a segregação ocupacional com os subtópicos existentes, a desigualdade salarial, os estereótipos associados ao gênero, que normalmente geram barreiras para as mulheres, mesmo quando são positivos, e, por fim, a jornada dupla de trabalho.

Ainda na busca de embasar teoricamente este trabalho, abrangeu-se o tópico das mulheres no contexto da gestão, trazendo dados numéricos e pontos cruciais na importância de ter mulheres ocupando cargos gerenciais nas organizações. Explanou-se também como o empreendedorismo feminino é uma importante saída para a desigualdade social. Findando na teoria do teto de vidro, que são barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam para ascender em cargos de gestão.

Em busca de atingir o objetivo proposto, este estudo teve natureza qualitativa descritiva e fez uso de entrevistas para a recolha de dados, pois este foi o método que mais se adequou com a obtenção de informações necessárias. Foram selecionadas vinte gestoras, dez do Brasil e dez de Portugal, para formar a amostra de mulheres participantes do estudo. Ressalta-se que este estudo não busca generalizar os resultados encontrados, pois trata-se de uma amostra significativamente pequena para tal. A análise dos resultados foi realizada com o auxílio de

análise de conteúdo. Os tópicos abordados no capítulo de análise de resultados foram construídos com base nos aspectos que mais se sobressaíram nas falas das entrevistadas.

Vale ressaltar que as divergências e semelhanças encontradas entre os grupos de estudo, do Brasil e de Portugal, não foram significativas o suficiente para afirmar que existem diferenças na carreira empresarial feminina entre os países em análise. Foram encontrados discursos e opiniões semelhantes, porém por se tratar de uma amostra pequena não se podem afirmar que sejam resultados que representem uma posição global.

Como limitação de pesquisa coloca-se a dificuldade em encontrar gestoras dispostas a participar da entrevista, devido ao grande número de atividades que são de responsabilidade de alguém que ocupa um alto cargo organizacional. Inicialmente a autora gostaria de realizar todas as entrevistas presencialmente, porém, devido às limitações com as agendas das gestoras, buscou-se por um remanejamento atendendo as possibilidades das entrevistadas, passando, assim, a ser uma conversa por telefone ou meio eletrônico.

Como sugestão para estudos futuros apresenta-se pesquisas que busquem compreender os desafios e as escolhas feitas por mulheres que se tornaram eminentes na carreira gerencial. Estudos que explanem as estratégias bem-sucedidas na harmonização da vida profissional, familiar e pessoal.

Também vale ressaltar a importância de se buscar por mais estudos que abordem a interseccionalidade no contexto de trabalho feminino. Além disso, pesquisas que busquem explicar as divergências no caminho profissional de mulheres no mercado laboral de países subdesenvolvidos e desenvolvidos.

Destaca-se, ainda, que a teoria organizacional é uma literatura escrita por homens, considerando a realidade masculina nos aspectos profissionais e pessoais, sendo assim, as escolhas de administração/gestão deveriam utilizar uma teoria mais inclusiva e que perceba as diferenças existentes entre diferentes grupos sociais. Sugere-se ainda estudos que busquem explicar as divergências no caminho profissional de mulheres no mercado laboral de países subdesenvolvidos e desenvolvidos, como é o caso do estudo em questão que buscou estudar Brasil e Portugal.

Por fim, acredita-se que este estudo contribuiu positivamente para entender o mercado empresarial no qual as gestoras estão inclusas, bem como a percepção que essas gestoras possuem sobre a sua escalada até a gestão de pessoas. Além disso, este estudo busca reduzir a lacuna em termos de investigação nesta área e alerta para a importância de uma literatura mais abrangente, que inclua grupos socialmente excluídos e que buscam alcançar posições de gerência organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Abrantes, M. (2013). Fortalezas e masmorras: a persistência da divisão sexual das profissões na sociedade contemporânea. *Ex aequo*, (27), 113-127.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & society*, 4(2), 139-158.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-370.
- Araújo, V. F., & Ribeiro, E. P. (2001). *Diferenciais de salários por gênero no Brasil: uma análise regional*. UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. *Revista do Serviço Público*, 47(3), 58-102.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. 1st edition. Lisboa: Edições 70.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2001). The gender pay gap. *NBER Reporter*, 8-11.
- Brasil, S. (2019). *As vantagens da diversidade de gênero nas empresas*. [On-line]. Available: <https://news.sap.com/brazil/2018/03/as-vantagens-da-implementacao-da-diversidade-etnica-e-de-genero-nas-empresas/>, Access date: 04.12.2019.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management*, 35, 34-46.
- Cardoso, P. L. C. C., & Loureiro, P. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221-238.
- Cavazotte, F. D. S. C. N., de Oliveira, L. B., & de Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, 45(1), 70-83.
- Ceribeli, H., Rocha, G. & Pereira, M. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *UniLaSalle Diálogo*, 36, pp.45-57.
- Cleveland, J., Stockdale, M., & Murphy, K. (2000). *Women and Men in Organizations Sex and Gender Issues at Work*. 1st edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comissão para a Igualdade no Mercado e no Emprego - CITE (2016). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional*. [On-line]. Available: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementos>, Access date: 12.03.2019.

- Comissão para a Igualdade no Mercado e no Emprego - CITE (2018). *Relatório sobre o Progresso da Igualdade entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional*. [On-line]. Available: <http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementos>, Access date: 12.12.2019.
- Crompton, R., Lewis, S., & Lyonette, C. (2007). *Women, men, work and family in Europe*. 1st edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- de Oliveira, A. B., Neves, A. F. A., & Novellino, M. S. F. (2013) *Dissimilaridade Ocupacional de Gênero no Mercado Formal de Trabalho no Estado do Rio de Janeiro*.
- de Oliveira, P. A. (2016). Retrato das desigualdades de gênero nas relações de trabalho. *Unoesc & Ciência-ACET*, 7(1), 129-138.
- Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic management journal*, 33(9), 1072-1089.
- Finzi, I. (2007). *Occupational gender segregation and gender wage gap in Switzerland* (Doctoral dissertation, Università della Svizzera italiana).
- Fryer, D., & Payne, R. (1984). Working definitions. *Quality of Working Life*, 1(5), 13-15.
- Fundação Carlos Chagas. (2007). *Mulheres no Mercado de Trabalho: Grandes números*. [On-line]. Available: <https://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie1.php?area=series>, Access date: 12.03.2019.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6th edition. São Paulo: Atlas S.A..
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Entrepreneurship Report, Global Report*. [On-line]. Available: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50443>, Access date: 09.05.2019.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A.. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(3), 331-344.
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B. & Versiani, F. (2018). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- Lombardi, M. (2006). Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 2(3).
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, sexualidade e educação*. 1st edition. Petrópolis: Vozes.

- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.
- Marques, T. D. M. G., & Ferreira, C. M. (2015). Mulheres na gestão de topo: a problemática do gap de gênero e salarial. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(1), 43-59.
- Mincato, R., Dornelles Filho, A. A., & Soares, L. M. (2013). Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 41(3), 08-19.
- Mota, C., Tanure, B., & Neto, A. C. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 16(3).
- Moura, G., Leicht, C., Leite, A., Crisp, R. & Gocłowska, M. (2018). Leadership Diversity: Effects of Counterstereotypical Thinking on the Support for Women Leaders under Uncertainty. *Journal of Social Issues*, 165-183.
- Organização Internacional do Trabalho - OIT (2017). *Relatório Global sobre os Salários 2016/17: Desigualdade salarial no local de trabalho*. [On-line]. Available: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-wage-report/2016/WCMS_549533/lang--en/index.htm, Access date: 12.12.2019.
- PEREIRA, A. C. F., & FAVARO, N. D. A. L. G. (2017). História da mulher no ensino superior e suas condições atuais de acesso e permanência. *Iv Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação-Sirsse, Paranaíba, v., n, 5527-5542*.
- Perista, H. (2002). Gênero e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise social*, 447-474.
- Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M., Perista, P., & Quintal, E. (2016). Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal. *Centro de Estudos para a Intervenção Social (CESIS)/Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE)*..
- Perista, H., Maximiano, S., & Freitas, F. (2000, April). Família, gênero e trajetórias de vida: uma questão de (usos do) tempo. *In Congresso Português de Sociologia (Vol. 4)*.
- Pontes, H. (2019). *Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem*. [On-line]. Available: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>, Access date: 03.11.2019.
- Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa - PORDATA (2019). [On-line]. Available: <https://www.pordata.pt/>, Access date: 18.12.2019

- Prado, R. M., Fleith, D. D. S., & Gonçalves, F. D. C. (2011). O desenvolvimento do talento em uma perspectiva feminina. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 31(1), 134-145.
- Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2nd edition. Novo Hamburgo: Universidade FEEVALE.
- Saes, D., & Pita, F. (2007). Empreendedorismo no Ensino Superior: Uma Abordagem Teórica. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 4(2), 33-41.
- Santos, A. L. S. (2016). *Discriminação laboral sobre as mulheres no mercado de trabalho micaelense* (Doctoral dissertation).
- Santos, M. H. & Amâncio, L. (2014). Sobreminorias em profissões marcadas pelo gênero: Consequências e reações. *Análise Social*, 49(212), 700–726.
- Silva, N. & Gitahy, L. (2006). Gênero E Divisão Sexual Do Trabalho No Brasil. *Caderno de Gênero e Tecnologia*, 8, 25-47.
- Teixeira, K., Góis, J. (2015). Diversidade E Equidade De Gênero Em Empresas. *Revista Gênero*, 15(2), 155.
- Universidade de Caxias do Sul - UCS (2018). *Boletim Anual Mulheres e Mercado de Trabalho 2018*. [On-line]. Available: https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/Boletim_Mulheres_2018, Access date: 12.03.2019.
- United Nations Development Programme (2019). *Human Development Report 2019*. [On-line]. Available: <https://www.undp.org/content/undp/en/home.html> pp. 23-351). Access date: 20.03.2020.
- United Nations Development Programme (2020). *Human Development Report 2019*. [On-line]. Available: <https://www.undp.org/content/undp/en/home.html> pp. 23-351). Access date: 20.03.2020.
- Zibetti, M. L. T., & Pereira, S. R. (2010). Mulheres e professoras: repercussões da dupla jornada nas condições de vida e no trabalho docente. *Educar em Revista*, (SPE2), 259-276.

Anexos

Anexo A Guião de Entrevista

Nome da entrevistada:

Data:

Empresa:

Posição ocupada no organograma empresarial:

Informações adicionais:

Idade: Estado civil: () Solteira () Casada () Divorciada () Viúva Possui filhos? Quantos?

Parou de trabalhar quando engravidou ou após a gestação?

Se casada:

Há quanto tempo? Já ocupava o atual cargo quando casou? () Sim () Não O marido trabalha? () Sim () Não

Entrevista:

PRIMEIRA DIMENSÃO: percepção da gestora

Qual é o cargo que ocupa atualmente na organização? Há nível hierárquico mais elevado dentro da empresa? É responsável por quantos colaboradores?

Possui formação superior? Em qual área?

Como e quando começou o seu percurso profissional? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar uma gestora?

Tornar-se gestora foi planejado? A sua família influenciou na decisão? Pretende continuar no cargo?

Acredita que por ser mulher o percurso tenha sido mais difícil?

Você acredita que a gestão quando desempenhada por homens possui um modelo diferente? Os estereótipos de gênero fazem sentido?

SEGUNDA DIMENSÃO: o mercado

Os clientes e parceiros da empresa a respeitam como gestora?

Já passou por alguma situação de discriminação?

Recomendaria a carreira para outras mulheres?

De que forma a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada? (considerando os aspectos organizacionais e governamentais)

Há segregação de gênero no mercado atualmente?

TERCEIRA DIMENSÃO: a organização

Acredita que seja respeitada como gestora?

A sua formação académica foi importante para alcançar o atual cargo? Antes de tornar-se gestora o seu salário foi menor do que o de um homem?

Você busca por iniciativas para incentivar outras mulheres dentro da organização?

Em caso afirmativo de que forma?

Existe alguma informação que gostaria de adicionar ou alguma sugestão para o estudo?

Anexo B Objetivos da Pesquisa x Questões

Objetivos do estudo	Questões da entrevista
<p>(i) buscar por reflexões acerca dos estereótipos que cercam as questões de gênero, verificando se há diferenças perceptíveis entre os países que são objetos do estudo;</p>	<p>Como e quando começou o seu percurso profissional? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar uma gestora?</p> <p>Você acredita que a gestão quando desempenhada por homens possui um modelo diferente? Os estereótipos de gênero fazem sentido?</p> <p>Já passou por alguma situação de discriminação?</p> <p>A sua formação acadêmica foi importante para alcançar o atual cargo? Antes de tornar-se gestora o seu salário foi menor do que o de um homem?</p>
<p>(ii) apurar quais as principais concepções que as gestoras possuem enquanto ocupantes de cargos liderança, buscando compreender se há limitações, possibilidades e desafios percebidos pelas entrevistadas;</p>	<p>Possui formação superior? Em qual área?</p> <p>Tornar-se gestora foi planejado? A sua família influenciou na decisão? Pretende continuar no cargo?</p> <p>Acredita que por ser mulher o percurso tenha sido mais difícil?</p> <p>Os clientes e parceiros da empresa a respeitam como gestora?</p> <p>Recomendaria a carreira para outras mulheres?</p> <p>Acredita que seja respeitada como gestora?</p>
<p>(iii) identificar possíveis estudos futuros que possam vir a colaborar com reflexões acerca do tema gênero no mercado de trabalho, considerando as diferenças que possam distinguir Brasil e Portugal.</p>	<p>De que forma a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada?</p> <p>Há segregação de gênero no mercado atualmente?</p> <p>Você busca por iniciativas para incentivar outras mulheres dentro da organização?</p> <p>Existe alguma informação que gostaria de adicionar ou alguma sugestão para o estudo?</p>

Anexo C Resumo das Entrevistas

Entrevistas com Gestoras Brasileiras

PRIMEIRA DIMENSÃO: percepção da gestora

Qual é o cargo que ocupa atualmente na organização? Há nível hierárquico mais elevado dentro da empresa? É responsável por quantos colaboradores?

EB11) Sou sócia proprietária de um escritório de contabilidade. Não seria um nível hierárquico mais alto do que o meu, mas existe o sócio majoritário a empresa tem 4 sócios o majoritário com 70% e eu e mais 2 com 10%. Atualmente sou responsável por 9 colaboradores.

EB12) Eu sou proprietária da indústria e sou responsável por 05 colaboradores.

EB19) Sou proprietária de dois estabelecimentos comerciais e possui 4 colaboradoras.

Conclusão/Tendência resposta: grupo diversificado, proprietárias, sócias proprietárias, administradoras e gestora de departamento

Possui formação superior? Em qual área?

EB18) Sim. Gestão de Pessoas, Coaching, Marketing.

Conclusão/Tendência resposta: muitas gestoras com formação relacionada a gestão ou em área similar, como contabilidade.

Como e quando começou o seu percurso profissional? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar uma gestora?

EB12) Comecei com 16 anos trabalhando em uma Cooperativa, Sempre fui muito comunicativa e atenta em tudo dentro da empresa, isso me levou a ser uma gestora de 28 colaboradores com meus 18 anos. Depois dessa experiência tive outras sempre como gestora até que há 05 anos me tornei proprietária de uma loja de Tapiocaria e da Oca Tupi.

Conclusão/Tendência resposta: experiência profissional, dedicação, capacidade, visão de terceiros sobre você, comunicação, atenção, através do marido, habilidades, dificuldades, lidar com clientes, exemplo, autonomia, cobrança de terceiros, resolução de conflitos, gestão de pessoas, criatividade, desafios e inovação.

Tornar-se gestora foi planejado? A sua família influenciou na decisão? Pretende continuar no cargo?

EB15) Foi planejado. Desde o momento que concluí minha graduação eu já percebia que muitos colegas de trabalho se espelhavam em mim, demorei um pouco até conseguir realmente passar de cargo, mas se existe este desejo de tornar-se gestora é um trabalho diário. Aperfeiçoar o conhecimento técnico e trabalhar as situações emocionais.

EB17) Sempre quis fazer diferença onde passo e ter autonomia, então nunca me vi não sendo gestora. Minha família sempre me apoiou nas decisões profissionais.

EB20) Não foi nada planejado. Acho que um pouco foi às oportunidades que tive como coordenadora das escolas onde trabalhei desde que formei. Iniciei como professora e daí a pouco estava como coordenadora pedagógica ou orientadora nas escolas

Conclusão/Tendência resposta: maioria planejou tornar-se gestora, a família não influenciou, mas apoiou, e elas pretendem continuar no cargo.

Acredita que por ser mulher o percurso tenha sido mais difícil?

EB11) Não, porque sempre dei o meu melhor e por isso consegui chegar na posição que me encontro hoje.

EB12) Não, nunca tive dificuldades em ser Gestora como mulher, porém sei que às vezes pode ser mais complicado para outras mulheres.

Conclusão/Tendência resposta: ideia de meritocracia, retrataram que não houve dificuldades por serem mulheres, um relato apontando que pode ser diferente para outras mulheres, um relato de ter sido apoiada por um homem quando assumiu o cargo de gestora.

Você acredita que a gestão quando desempenhada por homens possui um modelo diferente? Os estereótipos de gênero fazem sentido?

EB11) Sim, acredito que de alguma maneira o sexo contribui para alguns sentimentos. Algumas vezes as mulheres acabam por se deixar levar por sentimentos, enquanto os homens são mais centrados. Mas isso não quer dizer que as mulheres não sejam boas gestoras e não desempenhem bem o seu papel.

EB20) Acho que sim. Eles são mais razão a mulher entra uma pitada de coração.

Conclusão/Tendência resposta: a maioria acredita que existam diferenças na gestão quando desempenhada por mulheres, pois as mulheres seriam mais emocionais, com isso mais sensíveis, já os homens seriam mais razão e racionalidade. Os estereótipos de gênero fariam sentido. Um relato que seria algo do passado.

SEGUNDA DIMENSÃO: o mercado

Os clientes e parceiros da empresa a respeitam como gestora?

EB11) Sim, sempre fui respeitada, apesar de já ter acontecido de cliente pedir para falar com o meu chefe mesmo depois de eu explicar que também era proprietária, mas acho que isso é normal.

Conclusão/Tendência resposta: relato sobre caso de discriminação, porém normaliza o fato.

Já passou por alguma situação de discriminação?

EB12) Não vejo tanto como discriminação, mas a pergunta assim: Você é representante da empresa? Ou vendedora?? Mas isso não me incomoda, porque a pergunta geralmente vem dos homens então respondo orgulhosa sou a proprietária.

Conclusão/Tendência resposta: relatos afirmativos, porém apenas uma retratou o que seria.

Recomendaria a carreira para outras mulheres?

EB11) Com toda a certeza, acredito que nós mulheres temos muito potencial para gestão.

Conclusão/Tendência resposta: recomendariam a carreira para outras mulheres, pois todas deviam buscar pelos seus sonhos. Exemplos de gestoras.

De que forma a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada? (considerando os aspectos organizacionais e governamentais)

EB13) Através de uma legislação que assegure salários iguais para ambos os gêneros em suas áreas de atuação.

Conclusão/Tendência resposta: dar oportunidade para quem não tem experiência, legislação mais regulamentada, programas de conscientização, palestras, apresentação de cases de sucesso, condições diferenciadas para mães, exemplo, motivação, conhecimento.

Há segregação de gênero no mercado atualmente?

EB15) Acho que o papel da mulher ainda além do trabalho em empresas, também ainda existem outras funções que podem prejudicar de certa forma sua carreira. Passei por isso recentemente, meu sonho era ter filhos e hoje sei do esforço que faço para manter minha carreira profissional e também ter o tempo necessário para dar todo amor para meu filho.

Conclusão/Tendência resposta: Metade acredita que existe e a outra metade acredita que não. Algumas dizem que não existe segregação no ramo em que trabalham.

TERCEIRA DIMENSÃO: a organização

Acredita que seja respeitada como gestora?

EB11) Sim, todos me respeitam. Tanto os funcionários quanto os meus sócios.

Conclusão/Tendência resposta: São respeitadas.

A sua formação acadêmica foi importante para alcançar o atual cargo? Antes de tornar-se gestora o seu salário foi menor do que o de um homem?

EB11) Sim, minha formação é muito importante para o cargo em que estou atuando. Nunca tive salário menor do que um homem que ocupava o mesmo cargo que eu, sempre foi compatível com o mercado.

Conclusão/Tendência resposta: A formação acadêmica foi muito importante e relatos de salários menores do que o de homens quando ocupando o mesmo cargo.

Você busca por iniciativas para incentivar outras mulheres dentro da organização?

EB16) Não especificamente. Tento trabalhar com mulheres e extrair o melhor delas e as vejo como uma profissional de igual valor e competência, como um homem.

EB17) Sim

Conclusão/Tendência resposta: sim.

Em caso afirmativo de que forma?

EB11) Promovendo a elas a oportunidade de cursos, diálogos e buscando entender as necessidades que elas possuem.

Conclusão/Tendência resposta: curso, diálogos, entender necessidades, incentivo, treinamento, exemplo, contratando mulheres, formando sociedade com mulheres, incentivo, motivação, feedbacks, passando conhecimentos, capacitação.

Existe alguma informação que gostaria de adicionar ou alguma sugestão para o estudo?

EB18) Agradeço a oportunidade de ter contribuído. E acredito que a mulher teve um longo caminho a percorrer, mas que hoje as que tem o objetivo linear e como meta de fazer seu melhor estão cada vez mais galgando seu crescimento através de cargos importantes e obtendo o sucesso com suas atuações, sem deixar de se atualizar continuamente, este é um dos segredos para se manter.

Entrevistas com Gestoras Portuguesas

PRIMEIRA DIMENSÃO: percepção da gestora

Qual é o cargo que ocupa atualmente na organização? Há nível hierárquico mais elevado dentro da empresa? É responsável por quantos colaboradores?

EP01) Neste momento exerço funções de Coordenadora Pedagógica e Gestora do Departamento de Formação da entidade. Hierarquicamente reporto à Direção e ao Diretor Geral. Sou responsável por 5 colaboradores internos e mais de 30 prestadores de serviços, sendo que estes são variáveis.

Conclusão/Tendência resposta: maioria é gestora de departamento, as outras são proprietárias.

Possui formação superior? Em qual área?

EP01) Sim sou Licenciada em Marketing.

Conclusão/Tendência resposta: todas possuem formação superior, sendo 4 na área da gestão.

Como e quando começou o seu percurso profissional? Em que medida essa experiência foi útil e decisiva para se tornar uma gestora?

EP01) O meu percurso profissional iniciou logo após o término da Licenciatura, num Departamento de Marketing de uma conhecida marca de vestuário. Ocupei um cargo em que tive de criar as minhas funções, logo nessa altura fui coordenar equipas comerciais, de 22 lojas. Desde cedo, o planeamento e a coordenação ficaram marcadas nas minhas tarefas e sempre organizei e geri equipas. Gosto especialmente de criar a estratégia, definindo o papel de cada parte para o alcance do objetivo global.

EP06) Iniciei o meu percurso em 2008, como estagiária de training e desenvolvimento na Adecco, o que me permitiu estabelecer uma série de contactos e desenvolver competências de gestão.

Conclusão/Tendência resposta: todas consideram de extrema importância as experiências profissionais que tiveram antes de exercer o cargo de gestora.

Tornar-se gestora foi planeado? A sua família influenciou na decisão? Pretende continuar no cargo?

EP01) Nada foi planeado, fui sendo "empurrada" para as tarefas que agora exerço, o meu trabalho foi sendo reconhecido, feita a proposta e aceite. A minha família apoiou. Pretendo continuar no cargo enquanto me fizer feliz, quando deixar de o ser terei de procurar outros caminhos.

EP09) Não, não foi planeado, foi algo que aconteceu, depois fui trabalhar pra essa empresa por uma série de anos depois foram as coincidências que aconteceram que achei que seria capaz de abrir minha própria empresa. A minha família não influenciou. Sobre o futuro de ser gestora, assim tem alguns pontos, se calhar como uma atividade paralela, atualmente estou a dar aulas, então a empresa é só algo paralelo, mas só a empresa não é demasiado interessante.

Conclusão/Tendência resposta: a maioria não planeou ser gestora, retrataram que foi um processo natural. Também não sofreram influência direta da família. Ressalta-se a EP7, que afirma que por ter sido filha única sempre pode escolher o caminho que queria. Todas afirmam que querem seguir no cargo.

Acredita que por ser mulher o percurso tenha sido mais difícil?

EP01) Não tenho qualquer dúvida que a resposta é sim. A nossa sociedade ainda é muito machista, a própria forma de negociar é feita a propiciar a conversa sexista, a informalidade que decorre nas reuniões informais é a marca disso mesmo. As mulheres têm um caminho bem mais longo e árduo para "provar" que merecem um voto de confiança em funções de liderança. Já para não falar nos ordenados, onde geralmente os homens recebem mais pelas mesmas funções.

Conclusão/Tendência resposta: a maioria afirma que acredita que o percurso tenha sido o mesmo, porém importantes colocações obre como algumas se vêm em situação de privilégio, ou como no local onde trabalham a maioria são mulheres por isso não notam as diferenças.

Você acredita que a gestão quando desempenhada por homens possui um modelo diferente? Os estereótipos de gênero fazem sentido?

EP01) Sem dúvida que a gestão, de acordo com o gênero é diferente. Já fui gerida por homens e por mulheres, assim como, tenho colegas que exercem as mesmas funções que eu e variam de acordo com o seu gênero.

EP02) Não acredito que existem diferenças, acho que todos podem ser competentes.

EP03) Depende de cada pessoa e por isso os estereótipos não fazem sentido, porque é algo pessoal de cada um.

Conclusão/Tendência resposta: as respostas apresentaram importantes colocações sobre os estereótipos de gênero nas organizações. Sobre como é muito mais uma questão individual do que de gênero. Também houve colocação sobre como existem profissionais bons e maus independente do gênero.

SEGUNDA DIMENSÃO: o mercado

Os clientes e parceiros da empresa a respeitam como gestora?

EP08) Sim, mas não tenho qualquer dúvida de o fato de ser mulher já tenha me colocado em uma posição menos privilegiada, agora há aqui um problema cultural com o qual eu já tive que lidar.

Conclusão/Tendência resposta: afirmam que são respeitadas, porém retratam que já passaram por situações não muito confortáveis por serem mulheres.

Já passou por alguma situação de discriminação?

EP01) Já, várias vezes. Já pediram para falar com o meu patrão entre outras situações desagradáveis.

EP06) Já, em entrevista de emprego. Fui questionada se pretendia ser mãe a médio ou longo prazo e as consequências que isso poderia ter no meu desemprego.

Conclusão/Tendência resposta: importante frisar como às vezes quem sofre discriminação não repara ou não acha que seja. Metade das entrevistadas relatam que já passaram.

Recomendaria a carreira para outras mulheres?

EP01) Claro que sim, e espero que no futuro sejam muitas mais mulheres em cargos de gestão.

Conclusão/Tendência resposta: todas recomendariam a carreira para outras mulheres.

De que forma a carreira empresarial feminina poderia ser estimulada? (considerando os aspectos organizacionais e governamentais)

EP01) Julgo que o essencial é colocar os salários iguais, tendo em conta as mesmas funções, havendo a disparidade que existe entre gêneros todos os outros estímulos serão sempre meras bandeiras discriminatórias.

EP04) Não vejo diferença

EP05) Principalmente apoio a nível da maternidade, o facto da mulher se ausentar durante a maternidade é um entrave nas organizações.

Conclusão/Tendência resposta: legislação, igualar salários, licença maternidade, licença paternidade, cotas, incentivos fiscais, não há diferenças, não deve haver intervenção.

Há segregação de gênero no mercado atualmente?

EP05) Existe ainda muita discriminação, é uma questão de formação, e se trabalharmos esses aspectos de não discriminação desde cedo, na escola, em casa como pais conseguiremos que no futuro essa questão não se ponha. Como mulheres também penso que não nos devemos desvalorizar nem coloca-nos logo à partida numa posição mais frágil.

EP07) Acho que existe, porém em algumas áreas as mulheres estão domindo como é caso da educação. As mulheres possuem mais formação e, portanto, têm mais oportunidade nesse campo, mas também há casos em que mulheres tem medo de se arriscar e ir

atrás do que querem e por isso não têm oportunidades melhores do que os rapazes. Uma boa formação é muito importante, independente da idade. Aqui na escola já tivemos alunos de 70 anos. Então quanto mais formação se busca mais oportunidades podem ser criadas e com isso diminui as diferenças entre homens e mulheres. Tem casos de mulheres, não é querer falar mal das mulheres, mas tem casos que não querem mudar e ir atrás, querem dormir até mais tarde e pronto, com isso não tem como conseguir alcançar uma posição melhor.

Conclusão/Tendência resposta: importante colocação sobre como existe segregação, porém em alguns casos as mulheres se colocam em posições desfavoráveis. Também importante colocar que em alguns setores as mulheres estão dominando.

TERCEIRA DIMENSÃO: a organização

Acredita que seja respeitada como gestora?

EP10) Sim. Quando respeitamos os outros normalmente somos respeitados.

Conclusão/Tendência resposta: todas afirmam serem respeitadas internamente à organização.

A sua formação académica foi importante para alcançar o atual cargo? Antes de tornar-se gestora o seu salário foi menor do que o de um homem?

EP08) Não, não me parece, foi mais importante a minha vontade de dominar o processo, de entender o setor em que a empresa se encere, agora vejo perfeitamente que uma pessoa que viesse da engenharia civil, que soubesse falar línguas, poderia ter feito exatamente o mesmo trabalho que eu. Nunca recebi menos do que um homem.

EP09) Acho que sim. Pois não sei se havia, mas acho que havia a tendência a pagar melhor os homens do que as mulheres sim.

EP10) Sim, é importante ter uma formação adequada. Não.

Conclusão/Tendência resposta: uma entrevistada afirma que a sua formação não foi relevante para exercer a função. Duas entrevistadas afirmam que até o momento seu ordenado é inferior ao de um homem que exerce a mesma função.

Você busca por iniciativas para incentivar outras mulheres dentro da organização?

EP01) Sempre, essa é também uma das minhas tarefas motivar os outros para que se sintam capazes de fazerem mais e melhor.

EP08) É natural, nos vemos como algo natural até porque são as mulheres que mandam nos homens na empresa. Até chegou uma altura que havia um desequilíbrio que havia mais mulheres do que homens na empresa, e nós vimos que havia um desequilíbrio e conseguimos repor, porque isso também é muito importante.

Conclusão/Tendência resposta: a EP08 afirma ser algo natural, já que o CEO da empresa entende que mulheres possuem mais competências para desempenhar a gestão.

Em caso afirmativo de que forma?

EP02) Busco proporcionar formação para as mulheres.

EP09) Não

EP10) Trabalhar com motivação.

Conclusão/Tendência resposta: motivação, ouvindo, conversando, formação, passando conhecimento.

Existe alguma informação que gostaria de adicionar ou alguma sugestão para o estudo?

EP08) Eu gostaria de deixar claro que a minha ideia é que as mulheres já têm muita participação na gestão, que não precisam de medidas extras e que se fizer uma pesquisa pela net, das grandes empresas, em Portugal, não precisa ir para a América, já há muitas empresas, e assim como eu vou pra muitas feiras lá fora, há muitos CEOs de empresas que são mulheres, que são presidentes, são as gestoras de topo. Antigamente havia muito essa ideia de que elas têm filhos, 15 anos atrás, mas acho que já se conseguiu desmistificar essa ideia. Existem maus exemplos de mulheres, mas existem muitos bons exemplos. Mas essa é minha opinião, que é muito pessoal.