



MULHERES QUE ROMPERAM O “TETO DE VIDRO”

WOMEN WHO HAVE BROKEN THE “GLASS CEILING”

Recebido em 16.12.2019 Aprovado em 09.03.2020

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40092>

Ariane Caroline Nobre Alencar

ariane.nobre@hotmail.com

Bacharel em Administração/Universidade Estadual de Maringá – Maringá/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7002-4302>

Juliana Marangoni Amarante

juliana.marangoni.amarante@gmail.com

Doutora em Administração/Universidade Estadual de Maringá – Maringá/Paraná, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1510-6978>

Resumo

O artigo objetiva compreender as trajetórias profissionais de mulheres que romperam o teto de vidro e chegaram a cargos de comando em empresas da cidade de Maringá-PR. Realizou-se uma pesquisa qualitativa descritiva baseada em seis entrevistas semiestruturadas posteriormente analisadas via análise de conteúdo. Constatou-se que: tais mulheres sofreram preconceitos, principalmente sob a forma de questionamentos sobre suas competências, até chegarem ao cargo de comando; houve a postergação da maternidade em privilégio da carreira; e que a conciliação do trabalho com as atividades domésticas foi um obstáculo durante suas trajetórias.

Palavras-chave: Ascensão Profissional. Teto de Vidro. Cargos de Comando.

Abstract

The article aims to comprehend the professional trajectories of women who have broken the glass ceiling and reached command positions in companies in the city of Maringá-PR. A descriptive qualitative research was carried out based on six semi-structured interviews that were then analyzed via content analysis. It was found that: these women suffered prejudices, mainly in the form of questions about their competences, until they reached the command positions; there was a postponement of maternity in the privilege of their career; and that the conciliation of work and domestic activities was an obstacle during their trajectories.

Keywords: Professional Growth. Glass Ceiling. Command Positions.

Introdução

A inserção e ascensão de mulheres no mercado de trabalho tem mudado sua atuação perante a sociedade, fazendo com que deixassem de ser vistas apenas como aquelas que zelam pelo lar, pelos filhos e marido e passassem a ter maior visibilidade no mundo corporativo. A maioria das mulheres além das suas funções domésticas também está ativa no mercado de trabalho, buscando por seus objetivos pessoais e profissionais, o que envolve tanto uma mudança social, quanto mudanças nas expectativas de vida pessoal e nas relações familiares (GOMES; SANTANA; SILVA,2005).

O aumento da participação e da ascensão de mulheres no mercado de trabalho se deve, entre outros, ao maior acesso ao ensino superior, possibilitando que elas atuem não apenas em profissões tradicionalmente consideradas como femininas, como também em áreas que eram, até então, predominantemente masculinas, como as engenharias (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000). Porém, ainda que estejam ativas no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam sobrecarga por terem que conciliar, além de sua profissão, os cuidados com a casa, marido e filhos.

Apesar do aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho, esse crescimento é lento, tendo sido de apenas 1% do ano de 2015 para 2016 segundo a pesquisa Women in Business realizada pela International Business Report da Grant Thornton (2017). As barreiras que nem sempre são visíveis, dificultam a ascensão de mulheres a cargos de gerência e direção nas organizações.

O fenômeno do teto de vidro se refere a essas barreiras não explícitas enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho, que as impedem de alcançar cargos de comando. Segundo Steil (1997), uma barreira tão sutil, que chega a ser transparente, porém, forte o suficiente para impedir que mulheres ascendam para cargos mais altos na hierarquia organizacional.

A ascensão profissional não é apenas uma questão de qualificação profissional para mulheres, pois mesmo após o rompimento do teto de vidro, ainda são enfrentados vários desafios para conciliar a vida profissional com a pessoal, causando a falta de tempo para si e a falta de qualidade de vida. São observados da mesma forma, desafios dentro das organizações como as diferenças de tratamento e remuneração para mulheres que atuam em ambientes ou funções masculinas.

No Brasil esse fenômeno também é existente, levando em conta a característica de distribuição de salários, a mulher é mais valorizada na parte inferior da distribuição, ou seja, com os menores salários, apontando para o preconceito da parte superior e a existência do teto de vidro (SANTOS; RIBEIRO,2006). De acordo com Santos, Tanure e Neto (2014), a executiva brasileira é considerada de muito valor pela capacidade e força de vontade de superar as barreiras. No entanto, tal valor não se reflete nos salários.

Considerando esse contexto, o objetivo desse artigo é compreender as trajetórias profissionais de mulheres que romperam o teto de vidro e chegaram a cargos de comando em empresas da cidade de Maringá-PR, entendendo quais foram as dificuldades e como fizeram para chegar nas posições que ocupam no momento.

Entender as histórias dessas mulheres e compreender como elas conseguiram atingir o cargo de comando atual é importante para a identificação das barreiras enfrentadas e se estas persistem mesmo após a ascensão profissional, além disso, pode ser utilizado como exemplo àquelas que ainda estão se inserindo no mercado de trabalho.

A seguir serão apresentados conceitos teóricos sobre o tema e que deram suporte para análise de dados. Após os esclarecimentos metodológicos, são apresentadas a análise dos dados e as considerações finais.

Mulheres no mercado de trabalho

A inserção e atuação de mulheres no mercado de trabalho deixou de ser apenas com a finalidade de complementação de renda familiar. Atualmente elas objetivam a busca de uma formação profissional contemplando assim sua realização pessoal. Segundo Gomes, Santana e Silva (2005), além da motivação de complementar a renda familiar, o ingresso de mulheres no mercado de trabalho envolve uma mudança social, mudanças nas expectativas de vida pessoal e nas relações familiares.

Além do tradicional contingente de mulheres que se inserem no mercado de trabalho em ocupações inferiorizadas e precárias e em funções ditas típicas femininas, como o trabalho doméstico e as atividades de produção para consumo do grupo familiar, o aumento da escolaridade das mulheres e seu ingresso maciço no ensino superior, provocam transformações nas profissões que antes eram ocupadas apenas por homens, abrindo novas possibilidades para as mulheres (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2000).

Constata-se, portanto, que apesar de historicamente mulheres terem sido conduzidas a posições de submissão, sua atuação no mercado de trabalho tem crescido de forma com que elas não busquem apenas complemento da renda familiar, mas também realização pessoal ainda que exista a dificuldade de conciliação da atividade profissional com as funções domésticas. Mesmo existindo diferenças no tratamento de mulheres no âmbito profissional, mudanças culturais na sociedade contemporânea possibilitam que elas passem a assumir uma posição mais favorável.

O fenômeno do teto de vidro e a ascensão de mulheres a cargos de comando

O *glass ceiling*, ou teto de vidro, é de acordo com Coelho (2006, p. 143) “[...] uma referência as barreiras não explícitas que impedem as mulheres ascenderem aos altos escalões das empresas”. Uma barreira que de tão sutil chega a ser transparente, porém, forte o suficiente para impedir que mulheres ascendam a níveis mais altos da hierarquia organizacional (STEIL, 1997).

Atualmente apesar das conquistas femininas no mercado de trabalho, existem ainda barreiras que impedem a ascensão destas aos altos cargos. Henderson, Ferreira e Dutra (2016) em suas pesquisas, levantaram três hipóteses em relação à ascensão de mulheres em posições hierárquicas. A primeira é a de que as mulheres que investem mais em sua educação têm maior possibilidade de ascender para cargos estratégicos, a segunda se refere à adaptação da identidade feminina como forma de ascensão e, a terceira afirma que aquelas que possuem um(a) mentor(a) ou *sponsor* têm maior possibilidade de ascender na hierarquia.

De acordo com Steil (1997), a teoria da identidade social e a perspectiva do poder nas organizações podem ajudar na compreensão do fenômeno do teto de vidro. Segundo a autora a estrutura organizacional é em parte determinada pelos valores de quem possui poder para influenciá-la.

O teto de vidro existe apenas para mulheres que almejam alcançar um cargo de comando, para aquelas que já atingiram o terceiro e segundo escalão essa barreira não existe mais: “É como se, para as executivas que já conseguiram chegar ao terceiro e segundo escalão, a barreira não existisse mais. O que passa a valer para homens e mulheres que já alcançaram os altos escalões são a competência e a qualificação. Qualificação que já é elevada para estes profissionais.” (SANTOS; TANURE; NETO, 2014, p. 60).

Outro ponto observado por Santos, Tanure e Neto (2014) em pesquisa com executivas, é que muitas mulheres diante de um contexto organizacional com ambiente de forte pressão e desafios, precisam reduzir a atenção para a vida pessoal, como família e filhos e como consequência, mesmo amando o que fazem, acabam optando por

diminuir o ritmo de trabalho: “Na percepção delas algumas executivas competentes podem estar deixando à carreira porque acreditam que quando chegam ao primeiro escalão as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena.” (SANTOS; TANURE; NETO, 2014, p. 68-69). A maternidade pode dificultar a ascensão dessas mulheres, mas segundo Loureiro, Costa e Freiras (2012) tem aumentado o número de mulheres casadas e com filhos ascendendo no mercado de trabalho.

Outro aspecto que dificulta a ascensão profissional de mulheres é a dificuldade de mobilidade, “A dificuldade de viajar quando necessário a trabalho ou a ausência de disponibilidade para tal, pode ser um inibidor para a ascensão profissional.” (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012, p.134). O que impede a possibilidade de viajar a trabalho, na maioria das vezes, é devido ao compromisso com a criação dos filhos, principalmente com a educação deles.

Após o rompimento do teto de vidro, mulheres sofrem também com a falta de tempo para si, e a falta de qualidade de vida devido à exaustiva rotina que levam nos altos cargos. Andrade (2010), em sua pesquisa com executivas observou esse problema, além da dificuldade de conciliação com a maternidade: “No caso de um recorte de gênero existem outros fatores imbricados nesse processo que aumentam a complexidade dessa situação, como a maternidade e a necessidade de se auto afirmar em um campo que ainda é majoritariamente masculino.” (ANDRADE, 2010, p.10).

Loureiro, Costa e Freitas (2012, p.134), observam outra visão dessas mulheres que conseguiram romper com o teto de vidro: “[...] as mulheres que ainda seguem com a sobrecarga – trabalham fora e têm que fazer as tarefas domésticas – se sentem recompensadas, já que conseguem sua independência financeira [...]”.

Uma pesquisa do instituto Ethos, com a cooperação do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e da Fundação Getúlio Vargas, observou que a presença feminina no mercado de trabalho diminui conforme sobe o cargo na hierarquia, e é menor ainda a sua participação quando a mulher é negra, mostrando que a maioria dos ocupantes de cargos estratégicos são os homens brancos.

Loureiro, Costa e Freitas (2012, p.138), observaram a importância da qualificação contínua para a construção de suas trajetórias profissionais e ascensão de cargos. “As mulheres, em sua maioria, qualificaram-se antes de ocupar o cargo em que atuam e continuam a se qualificar mesmo que não planejem continuar ascendendo [...]”.

Outro ponto observado é a necessidade de um planejamento para a ascensão profissional: “Se a carreira está desvinculada de uma organização, está ligada ao planejamento, à definição de metas pelo indivíduo em busca da qualificação, do conhecimento, do desenvolvimento das competências necessárias em relação ao que se busca no mercado de trabalho [...]” (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012, p.139).

Pode-se observar portanto, a existência do fenômeno do teto de vidro na sociedade, porém este não está relacionado com a falta de qualificação, ou seja, não importa quanto as mulheres estejam qualificadas as barreiras que impedem sua ascensão profissional ainda permanecerão, como exemplo a dificuldade de conciliação com os afazeres domésticos, que se fossem divididos igualmente entre homens e mulheres, ambos sentiriam tal dificuldade de conciliar os desafios profissionais e pessoais na mesma proporção. Mesmo havendo muitas barreiras as mulheres podem romper com o teto de vidro. Por essa razão, esse é um fenômeno que merece ser estudado. Os casos de mulheres que ascenderam a esses cargos de comando são relevantes e auxiliarão a compreensão das forças que atuam formando e quebrando esse teto de vidro.

O caso brasileiro

O conceito do fenômeno de teto de vidro como abordado no item anterior, se refere às barreiras que as mulheres enfrentam para conseguir alcançar cargos de comando. No Brasil, esse fenômeno também existe e será discutido ao longo deste item.

Santos, Tanure e Neto (2014) verificaram em sua pesquisa o grande valor que a executiva brasileira tem por conseguir superar todas as barreiras existentes e conseguir chegar onde almejam.

Verifica-se que as executivas brasileiras têm um grande valor. Valor porque, dentro do possível, conseguem ou pelo menos tentam conciliar vida pessoal e profissional. Valor porque conquistaram espaços nas organizações brasileiras, antes nunca conquistados por outras mulheres. Entretanto, parece haver uma necessidade de algumas mostrarem que estas barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenas, irrelevantes perto da vontade e da competência delas. A mensagem que estão transmitindo é: não importa a atitude do outro, se eu quero chegar lá, eu consigo. (SANTOS; TANURE; NETO, 2014, p.66).

Santos e Ribeiro (2006), analisaram a questão da promoção no Brasil utilizando dados da Pesquisa Nacional de Amostra Por Domicílios (PNAD) de 1999, fazendo comparações de rendimentos a partir das características de distribuição de salários de homens e mulheres no Brasil. Os autores chegaram à conclusão de valorização de mulheres na parte inferior da distribuição, com os menores salários e a existência de preconceito na parte superior da distribuição, apontando a existência do teto de vidro no Brasil.

Além da valorização na parte inferior da distribuição de salários apontada por Santos e Ribeiro (2006), mulheres também se dedicam muito mais aos afazeres domésticos do que os homens, sendo uma barreira ao ter que conciliar essa dedicação à carreira profissional. A matéria “Mulher gasta quase o dobro do tempo do homem com tarefas de casa, diz IBGE” do site UOL (2018), apresenta constatações de uma pesquisa divulgada pelo IBGE a qual tem como resultado que as mulheres se dedicam quase o dobro do tempo aos afazeres domésticos em relação aos homens, mesmo considerando as pessoas que também trabalham fora de casa.

Madalozzo (2011), utilizando como base os resultados da pesquisa Empresas no Brasil de 2007 da empresa Sensus Pesquisa e Consultoria, observou que ainda é pequena a porcentagem de mulheres nos cargos mais altos das empresas no Brasil. “Somente 8,55% das empresas têm como seu CEO uma mulher. A idade média dessas mulheres é de 52 anos, e, em média, elas estão na empresa por aproximadamente 16 anos e no cargo há 10 anos” (MADALOZZO, 2011, p.131).

Segundo Madalozzo (2011), a escolha de uma CEO mulher pode estar relacionada ao que as empresas e seu Conselho Administrativo pretendem para os investidores e não apenas a adequação da pessoa ao cargo. Sendo assim, se for considerada a crença de que os homens seriam mais capacitados para determinadas funções, as empresas que escolhessem mulheres para cargos de comando, como por exemplo, CEO, afastariam investidores.

Pode-se verificar desta forma, que existe o fenômeno do teto de vidro do Brasil. A valorização de mulheres na cauda da distribuição de cargos e salários e a alta dedicação destas aos afazeres domésticos, fazem com que a representatividade da mulher executiva no país ainda seja muito baixa, mesmo quando são analisadas grandes empresas brasileiras. Dessa maneira, os casos de mulheres que ascenderam a cargos de comando ajudarão a compreender como estas conseguiram romper com o teto de vidro na realidade brasileira.

Procedimentos metodológicos

O objetivo geral desse estudo é compreender as trajetórias profissionais de mulheres que romperam o teto de vidro e chegaram a cargos de comando em empresas da cidade de Maringá-PR. Para tal foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, com dados coletados mediante a realização de seis entrevistas semiestruturadas com mulheres na cidade de Maringá e que foram posteriormente analisados via análise de conteúdo.

Para Triviños (1987), a pesquisa qualitativa busca entender o significado dos dados estudados, tendo como base a percepção do fenômeno em seu contexto. Essa abordagem procura explicar não apenas a aparência, como também sua essência, origem, relações e mudanças, e tentando perceber as consequências. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa tem como característica a:

[...] procura uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.) (TRIVIÑOS, 1987, p.132).

No trabalho em campo, foram realizadas seis entrevistas com mulheres em cargos de comando da cidade de Maringá – Paraná. Foram considerados cargos acima de gerência, tendo em vista que cargos como de supervisão e coordenação são relativamente comuns de serem ocupados por mulheres e não refletiriam a quebra do teto de vidro, conforme demonstram os estudos sobre esse fenômeno. As entrevistas ocorreram entre os dias 28 de agosto de 2018 e 19 de setembro do mesmo ano. As entrevistadas foram selecionadas através de *networking* pessoal das pesquisadoras e também por indicações.

Houve certo grau de dificuldade para marcar algumas entrevistas, com algumas remarcações devido aos compromissos das entrevistadas. A maioria das entrevistas foi realizada no local de trabalho. As entrevistadas se mostraram abertas às perguntas, não havendo hesitação nas respostas.

As entrevistas duraram em média 26 minutos e resultaram em um arquivo de texto das transcrições com 37 páginas. Para melhor organização do material, foi utilizada uma planilha para categorização das respostas das entrevistadas para cada pergunta realizada, visualizando melhor as concordâncias e divergências de respostas. Foi conduzida análise de conteúdo, conforme Bardin (1977).

Apresentação e análise dos resultados

Todas as entrevistadas ocupam cargos de comando a partir de gerência, o que era requisito para participarem da pesquisa. As idades variam de 23 a 53 anos, sendo sua maioria entre 36 a 39 anos. Metade das entrevistadas tem ensino superior completo e uma tem apenas ensino médio. Ainda quanto ao perfil, somente uma não é casada e quatro das seis entrevistadas não têm filhos. Das seis, apenas a entrevistada M trabalha em empresa familiar e a entrevistada C tem empresa na família, porém não atua nesta.

Uma primeira leitura acerca da trajetória profissional das entrevistadas indicou que metade delas está envolvida com a área de tecnologia diretamente, seja na área de atuação das empresas em que trabalham, ou mesmo em projetos paralelos a sua atividade diária. Dessas três entrevistadas, duas delas já são graduadas e a terceira está se formando. Essas informações estão de acordo com o que Bruschini e Lombardi (2000) afirmaram, ou seja, que o aumento da escolaridade das mulheres e seu ingresso no 3º grau provocam transformações em cargos que eram ocupados anteriormente apenas por homens, ou seja, de acordo com a pesquisa as mulheres estão se inserindo mais na área tecnológica, a qual era mais dominada pelo sexo masculino.

Em uma segunda leitura referente à trajetória profissional das respondentes, foi visto que a maioria começou no mercado de trabalho muito jovem, dando aulas ou sendo babás para então dar início a uma área específica. Todas passaram por cargos inferiores em outras empresas antes de ascenderem ao cargo atual. Suas formações educacionais são de extrema importância para o sucesso de seus trabalhos, seja em cursos superiores ou cursos de especialização e consultoria na área em que atuam. Loureiro, Costa e Freitas (2012) já observaram a importância da qualificação contínua para a construção da trajetória profissional, mesmo que não busquem mais ascender a outros cargos.

Quando indagadas se já tinham sofrido algum questionamento referente a sua competência profissional apenas pelo fato de ser mulher, houve uma divisão nítida entre as que já tinham tido sua competência profissional questionada apenas por ser mulher e as que foram apenas por serem jovens e pouco experientes, mas todas elas tiveram sua competência profissional questionada. Quanto às que afirmaram terem sido indagadas apenas pela sua juventude e/ou falta de experiência, a respondente R explicou: “[...] no começo como era recém-formada eu não sabia lidar muito bem com essas situações, mas eu percebo que se eu fosse um homem jovem que estivesse na mesma situação, possivelmente seria questionada exatamente do mesmo jeito” (Entrevistada R). Quanto às que afirmaram terem sido questionadas apenas pelo fato de serem mulheres, a respondente M explica:

[...] a única grande que eu tive foi na minha família, nos meus irmãos e o que causou assim uma discórdia na época a ponto da gente se separar. Então existia uma diferença, de eles não acharem que eu tivesse o mesmo potencial, até o mesmo direito deles em função disso, bem em função disso, de ser mulher né. (Entrevistada M)

De acordo com as entrevistadas, todos os questionamentos cessaram com o passar do tempo e com a entrega de resultados que elas apresentaram durante as suas trajetórias profissionais até o momento, como afirma a respondente T:

[...] porque como a determinação e a entrega de resultado falavam por si só, principalmente porque as minhas entregas de resultado eram consistentes elas não eram esporádicas ou havia algum momento que eu entregava mais que o outro, eu sempre fiz entregas crescentes e consistentes, então com o passar do tempo os questionamentos diminuíram muito. (Entrevistada T)

As informações observadas neste ponto comprovam o que Santos, Tanure e Neto (2014) afirmam ao explicarem que as barreiras não existem tão fortemente após atingirem altos cargos: “O que passa a valer para homens e mulheres que já alcançaram os altos escalões são a competência e a qualificação. Qualificação que já é elevada para estes profissionais.” (SANTOS; TANURE; NETO, 2014, p.60).

Quanto a comportamentos como piadas ou comentários inapropriados, a maioria das entrevistadas afirmou já terem passado por tais situações direta ou indiretamente, ou seja, nem sempre o comentário ou piada era direcionada à entrevistada, porém, a incomodaram de alguma forma. A entrevistada T afirma já ter passado por tais situações nas quais também era questionada sobre sua competência: “[...] eu já ouvi piadas de que, por exemplo, quando eu tinha algum liderado abaixo de mim que era homem e ele entregava resultado que ele fazia isso porque eu era uma mulher bonita ou porque eu estava seduzindo aquela pessoa [...]” (Entrevistada T).

Foi observado também que essas situações não são pontuais, ou seja, são recorrentes, quase tidas como normais, e que as entrevistadas se sentem afetadas negativamente, mas procuram aprender a lidar com esses acontecimentos porque sabem que ocorrerão novamente. A entrevistada R explica: “É lógico assim, afeta, mas entendo assim também, tá aconteceu isso e que forma que eu vou lidar agora com isso né, eu tenho que aprender porque isso vai acontecer de novo.” (Entrevistada R). Todas as entrevistadas reagiram a essas situações com entrega de resultados e procuraram abstrair, ou seja, não levaram em consideração qualquer fato que pudesse afetá-las de forma negativa.

Tal comportamento de abstrair-se das críticas demonstra o quão naturalizado é o machismo nas relações sociais no mundo corporativo. Ter a certeza de que manifestações dessa natureza, como comentários maldosos, irão se repetir em outras ocasiões, é dar como certa a continuidade de relações de poder claramente desiguais entre homens e mulheres nas mais diversas esferas da existência humana.

Referente à igualdade do mercado de trabalho para homens e mulheres 5 das 6 entrevistadas responderam não acreditar que seja igualitário, segundo elas a desigualdade existe na remuneração entre os sexos e na existência do preconceito na hora da contratação. A entrevistada T explicou já ter passado por uma situação de desigualdade salarial atuando no mesmo cargo com um par do sexo masculino: “E eu já tive uma situação pontual onde eu tive um par de trabalho que tinha as mesmas atribuições que eu e ganhava um percentual superior ao meu e quando eu fui questionar o meu gestor, ele respondeu: ‘Mas ele é pai de família’ (Entrevistada T).

A entrevistada C comentou sobre uma situação delicada da empresa da sua família a qual demonstra a preocupação de muitos gestores na hora da contratação: “[...] e a gente está passando por uma situação em que a pessoa em que eles mais confiam hoje engravidou e vai ficar 6 meses fora. Então tem essas questões que as vezes eles pensam muito tipo, ‘e aí?’” (Entrevistada C).

As informações analisadas referentes a igualdade no mercado do trabalho entre homens e mulheres comprovam o que Santos e Ribeiro (2006) afirmam que mulheres são mais valorizadas na parte inferior da distribuição, ou seja, com os menores salários, apontando para o preconceito na parte superior da distribuição e apontando a existência do teto de vidro no Brasil.

Quando questionadas sobre a razão de existirem poucas mulheres em cargos de comando em organizações no Brasil, houve bastante divergência nas respostas, algumas afirmaram ser o machismo a razão de existirem poucas mulheres em cargos de comando no Brasil, outras explicaram ser por insegurança ou mesmo opção de não trabalhar ou priorizar a dedicação à família, também há aquelas que não souberam explicar a razão, tendo em vista o grande número de mulheres competentes existentes no mercado. Porém, foi percebido o preconceito como um dos principais fatores.

Em relação ao esforço apresentado para atingir o cargo de comando atual, metade das entrevistadas afirmaram que tiveram de ter um esforço maior para alcançá-lo do que teria um colega homem, como explica a entrevistada T: “Sem a menor sombra de dúvidas, a minha carga horária era muito maior do que os meus colegas no mesmo cargo e várias vezes eu ouvi a seguinte frase: Nossa ela trabalha igual um homem, ela é um menino de saia.” (Entrevistada T).

A outra metade das entrevistadas afirmou que não teve de se esforçar mais para conseguir alcançar o cargo atual, como afirma a entrevistada R: “Não, não mesmo nesse caso não, eu ocupei o cargo máximo da empresa que eu trabalhava, que era de arquiteta coordenadora. Além de mim, tinha só mais duas que tinham o mesmo cargo [...]” (Entrevistada R). Essa nítida divisão de respostas apresentadas pode demonstrar a mudança em que a sociedade contemporânea vem passando referente à percepção de mulheres em cargos de comando, como Kanan (2010) explica que mesmo não tendo sido eliminados os traços culturais de discriminação da mulher, novos valores estão surgindo na sociedade, sendo possível que haja uma posição mais favorável à emancipação da mulher.

Quando questionadas sobre as responsabilidades relacionadas ao lar, a maioria das respondentes não tem responsabilidade total pelos seus afazeres domésticos, a maior parte delas conta com a ajuda de uma diarista que faz as atividades mais pesadas na casa. Além disso, aquelas que não contam com o apoio de uma diarista, contam com a ajuda de cônjuges e filhos. No entanto, conforme apontado pela entrevistada F, essa divisão dos trabalhos no lar talvez represente o principal obstáculo que ela enfrentou:

[...] não era necessariamente assim, foi difícil de adaptar, mas hoje eu lavo e ele pendura, então a gente divide bastante coisa mesmo, enfim, nem sempre foi assim entendeu, mas ele teve que acostumar que ele não ia ter as roupas dele passadas e acho que foi o mais difícil, ele perceber que ele teria que passar as próprias roupas se ele quisesse ter roupa passada. (Entrevistada F)

Visto que a maioria das mulheres não está atuando em cargos de comando como as entrevistadas, estas representam uma exceção à regra se compararmos com os dados apresentados pela matéria “Mulher gasta quase

o dobro do tempo do homem com tarefas de casa, diz IBGE” do site UOL (2018), pois o fato de estarem em cargos de comando contribui para ter uma situação financeira mais favorável permitindo a contratação de funcionárias para o trabalho doméstico.

Em relação à divisão das tarefas domésticas, nem sempre existe realmente uma divisão do tipo 50% - 50%, mas sim uma ajuda em relação aos cônjuges e filhos, como explica a entrevistada T: “[...] eles até tentam me ajudar em algumas situações até ajudam, mas eu não posso considerar que existe uma divisão justa né, até porque é contraditório, mas acabo eu fazendo as coisas para eles por não conseguirem executar da melhor forma” (Entrevistada T).

Quanto à maternidade, foi observado que a maioria ainda não tem filhos e uma das entrevistadas que já é mãe, teve uma gestação não planejada na adolescência. Há entre as respostas concordância em sua maioria em relação à preocupação da conciliação da maternidade com a carreira, e é observado também que é postergada a maternidade por conta da carreira. A entrevistada B explica a sua preocupação com essa conciliação:

[...] eu não quero ter filhos agora, não quero ter filhos por um bom tempo por conta da minha carreira, eu acho que quando você tem um filho, principalmente a mulher, ainda é muito mais responsável do que o homem por cuidar do filho, no começo principalmente por ter que amamentar [...] (Entrevistada B)

A entrevistada R conta uma situação em que uma mulher e um homem passaram por um mesmo processo seletivo, porém não passaram pelos mesmos questionamentos na entrevista, demonstrando que talvez o problema não esteja na mulher estar preparada para a maternidade, mas seja um problema estrutural e social quando o homem não é questionado sobre paternidade também, fato esse que deixa a mulher numa situação desigual como demonstrado na fala da entrevistada R:

[...] e aí perguntaram pra ela a respeito de um cargo de liderança que ela estava pleiteando: “E você pretende ter filhos logo? E se você tiver que se deslocar e ir até tal lugar, você vai? Se precisar realocar dessa cidade e se mudar pra 200km, você vai?” e ela falou: “Ah, acho que não”, e aí ela falou que um colega dela que é homem e foi lá e fez a mesma entrevista, não perguntaram absolutamente nada em relação a isso. (Entrevistada R).

Loureiro, Costa e Freitas (2012) explicam essa situação afirmando que é comum que mulheres posterguem a maternidade, decidindo por ter filhos quando se sentirem mais seguras ou menos ameaçadas em relação a suas carreiras profissionais. Porém, de qualquer forma, a conciliação das atividades familiares e profissionais acaba por envolver mais participação do homem com os cuidados com os filhos. Este fato pode se apresentar como um ponto crucial que interfere no fenômeno do teto de vidro.

Quanto ao apoio profissional recebido por parte de seus familiares, todas as entrevistadas afirmaram sempre terem sido apoiadas a seguirem uma carreira profissional e também nas dificuldades em decorrência da carreira, como muitas viagens para longe e até mesmo trabalho não remunerado. A entrevistada T ilustra como recebe tal apoio do cônjuge: “Eu cuido de cinco estados, eu viajo praticamente 4 semanas do mês, ele fica cuidando da casa, cuidando do meu filho de alguma forma, apesar de 21 anos precisa de cuidado né, e apoia as decisões que eu tomo profissionalmente também.” (Entrevistada T).

Durante as entrevistas foi solicitado que elas dessem um conselho às mulheres que estão entrando no mercado de trabalho agora e vão enfrentar essa corrida desigual entre os gêneros. A maioria das entrevistadas apresentou como conselhos o estabelecimento de objetivos e metas claras a longo e curto prazo para planejamento da

carreira profissional, além de se capacitar o máximo que puder e deixar sempre a competência em evidência. A entrevistada C afirma: “[...] independente da pessoa se ela quer e tiver força de vontade para correr atrás ela vai conseguir [...] (Entrevistada C).

De forma resumida, as análises dos dados obtidos revelam a existência do teto de vidro pela percepção da maioria das entrevistadas, onde existem questionamentos em relação à competência e preconceito por parte das organizações. Além disso, é vista a necessidade muito maior de demonstração de competências e resultados para alcançarem a posição desejada no mercado de trabalho, numa sociedade que ainda demonstra um comportamento machista, resultando em desigualdades para com as mulheres.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo compreender a trajetória de mulheres que romperam o teto de vidro e conseguiram alcançar cargos de comando na cidade de Maringá – Paraná. O foco na trajetória foi importante para compreender quais foram as dificuldades encontradas e como fizeram para chegar até a posição na qual estão no momento. A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva e foi operacionalizada mediante a realização de seis entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam cargos de gerência a CEO na cidade. Posteriormente, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo.

A análise demonstra que mulheres estão tendo uma inserção mais ampla em áreas ditas masculinas, como a área da tecnologia, que vem se desenvolvendo em termos de diversidade de pessoas. A formação educacional foi vista como um ponto crucial para o sucesso das entrevistadas, visto que até a entrevistada com a formação mais baixa, investe em cursos de especialização específicos para a sua área, que a ajudaram ter o sucesso profissional que tem na atualidade. Desta forma ficou evidente que a inserção de mulheres no ensino superior é importante, mas que a busca de conhecimento específicos da área de atuação são também de muita importância.

Foi observado que os questionamentos quanto às competências profissionais existem e nem sempre se dão pelo fato de serem mulheres, mas também pela inexperiência durante a juventude. Segundo as entrevistadas, tais questionamentos vão as poucos cessando conforme os resultados de seus trabalhos aparecem.

Observou-se também que a maioria das entrevistadas já passou e passa por situações como comportamentos inapropriados na organização por parte de homens que lhes incomodaram de alguma forma. Para elas, o sucesso em suas trajetórias deve-se também ao fato de elas terem sabido lidar com esse tipo de situação, sem deixar que isso as afetasse de modo negativo. Em outras palavras, fica evidente a existência do machismo nas organizações e que ele continua mesmo após as mulheres estarem em cargos de comando. A saída encontrada por essas mulheres para superarem esse obstáculo reforça o quão demandante é sua rotina em determinados ambientes corporativos, pois, além de se preocuparem com o bom desempenho de seu trabalho, é preciso ainda lidar com incessantes constrangimentos de maneira que eles não venham a prejudicar sua carreira. A fala das entrevistadas faz emergir uma reflexão: deveriam as jovens profissionais serem preparadas para “passar por cima” de situações assim, ou deveriam os trabalhadores homens serem preparados para não mais perpetuarem tais comportamentos inadequados?

De acordo com a pesquisa o mercado de trabalho não é igualitário para homens e mulheres, visto que maioria das entrevistadas citaram situações como preconceito na hora da contratação, pelo fato da possibilidade de engravidar e também diferença na remuneração com pares masculinos que exerciam a mesma função. O preconceito aqui citado, também foi apresentado como um dos fatores que explicam a existência de poucas mulheres em cargos de comando do Brasil.

A conciliação com as atividades domésticas não se apresenta mais como um empecilho para as entrevistadas, no momento de vida no qual se encontram, visto que cinco das seis mulheres contam com a ajuda externa de uma diarista ou dividem tudo com a família. No entanto, ao longo de sua trajetória, as famílias das entrevistadas

precisaram adaptar seu comportamento para compreender que elas não poderiam mais ser as responsáveis principais pelos cuidados domésticos, pois as demandas profissionais passaram a ser maiores. Sob outra perspectiva de análise, há de se mencionar ainda que sua renda superior, dado os cargos que ocupam, também possibilita o gasto com a contratação de uma profissional responsável pelos serviços domésticos. Mas essa não é a realidade da maioria das famílias brasileiras.

Em relação à maternidade, apenas duas das seis entrevistadas já possuem filhos, e as demais afirmaram que pretendem esperar o melhor momento profissional de suas carreiras para engravidarem. Tal preocupação não é fruto de uma decisão puramente pessoal e individualizada, mas antes, tem raízes profundas em questões estruturais da sociedade na qual estamos inseridos. Disso, emergem outras reflexões: como é percebida pelo mercado de trabalho a mulher que engravida? Qual o papel esperado dos homens na paternidade? Por que eles raramente são questionados quanto à paternidade em processos seletivos?

Tornam-se pertinentes investigações futuras com um número maior de participantes e com maior diversificação da amostra, com diferentes níveis de escolaridade e áreas de atuação. Sugere-se ainda, aprofundar os estudos realizados por meio de pesquisas quantitativas para de fato medir, ou seja, quantificar os indicativos que essa pesquisa levantou sobre o rompimento do teto de vidro.

Por fim, é preciso ressaltar que o fato dessas mulheres terem rompido o teto de vidro não as torna imune às inúmeras formas que o machismo assume no mundo corporativo ou na vida pessoal. Apenas indica que conseguiram chegar mais longe em termos de carreira, do que a maioria das profissionais consegue. Em um cenário de igualdade entre os gêneros, isso não seria sequer objeto de estudo, pois profissionais teriam suas carreiras determinadas por variáveis como desempenho, qualificação, conhecimentos, habilidades e atitudes e não pelo fato de serem homens ou mulheres.

Referências

- ANDRADE, S. R. de. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: **X Encontro Nacional de História Oral, Universidade Federal de Pernambuco – UFPE**. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Recife, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 110, p. 67-104, jul. 2000.
- COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A., NEGRI, F.; COELHO, D. **Tecnologia, exportação e emprego**. IPEA, Brasília, 2006.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SILVA, J. M. Mulheres empreendedoras: desafios e competências. **Ciencia y Técnica Administrativa**, Buenos Aires, v. 4, p. 24, out. /dez. 2005.
- HENDERSON, P.A.; FERREIRA, M. A.de A.; DUTRA J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 489-505, jul. /set. 2016.
- KANAN, L. A.. Poder e Liderança De Mulheres Nas Organizações De Trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.17, n.53, p. 243-257 – abr./jun. 2010.
- LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. de S. A. da C.; FREITAS, J. A. de S. B. de. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: Qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências de Administração**, v.14, n.33, p. 130-144 - ago. 2012.
- MADALOZZO, Regina. 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**, Curitiba v.15 n.1, Jan./Feb. 2011.

MULHER gasta quase o dobro do tempo do homem com tarefas de casa, diz IBGE. **UOL ECONOMIA**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2018/04/18/ibge-pnad-continua-tarefas-domesticas-homens-mulheres.htm>> Acesso em: 1 jul. 2018.

PRESENÇA feminina permanece desigual no ambiente corporativo. **Instituto Ethos**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/presenca-feminina-permanece-desigual-no-ambiente-corporativo/#.WwtZekgvzIW>>. Acesso em: 20 mai. 2018.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; NETO, A. M. de C.. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo v.16, n.3, p.56-75, set./out./nov./dez. 2014.

SANTOS, R. V.; RIBEIRO, E. P. **Diferenciais de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil revisitado: explorando o “teto de vidro”**. Centro Universitário Newton Paiva/MG e PPGE/UFRGS, 2006.

STEIL, A. V.. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo v.32, n.3, p. 62-69, jul./set. 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WOMEN in Business – **Novas perspectivas sobre Risco e Oportunidades**. Grant Thornton Brasil. São Paulo, 2017. Disponível em:<https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women_in_business-2017_final1.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2018.